

Цитування:

Афанасьєва, Т. О., & Гревцева, Є. О. (2025). Професійна підготовка освітніх менеджерів до управління змінами в умовах сучасних трансформацій: спрямованість на антикризові практики. *Освіта дорослих: теорія, досвід, перспективи*, 1(27), 78–87. [https://doi.org/10.35387/od.1\(27\).2025.78-87](https://doi.org/10.35387/od.1(27).2025.78-87)

УДК 37.07:005.9:37.014

DOI: [https://doi.org/10.35387/od.1\(27\).2025.78-87](https://doi.org/10.35387/od.1(27).2025.78-87)

**ПРОФЕСІЙНА ПІДГОТОВКА ОСВІТНІХ МЕНЕДЖЕРІВ ДО УПРАВЛІННЯ
ЗМІНАМИ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ:
СПРЯМОВАНІСТЬ НА АНТИКРИЗОВІ ПРАКТИКИ**

**Афанасьєва Тетяна
Олександрівна** – кандидат
психологічних наук, доцент,
завідувач кафедри
менеджменту освіти та
психології, Комунальний заклад
«Запорізький обласний
інститут післядипломної
педагогічної освіти» Запорізької
обласної ради

Afanasiyeva Tetiana – Candidate
of Psychological Sciences,
Associate Professor, Head of the
Department of Education
Management and Psychology of
the Municipal Institution
"Zaporizhzhia Institute for
Postgraduate Pedagogical
Education" of the Zaporizhzhia
Regional Council

ORCID iD: <http://orcid.org/0000-0003-2936-7677>

E-mail: afanasievata@ukr.net

**Гревцева Євгенія
Олександрівна** – кандидат наук
з держаного управління, доцент,
доцент кафедри менеджменту
освіти та психології
Комунальний заклад
«Запорізький обласний
інститут післядипломної
педагогічної освіти» Запорізької
обласної ради

Hrevtseva Yevheniia – Candidate
of Science in Public Administration,
Associate Professor, Associate
Professor of the Education
Management and Psychology
Department of the Municipal
Institution "Zaporizhzhia Institute
for Postgraduate Pedagogical
Education" of the Zaporizhzhia
Regional Council

ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0002-8777-3043>

E-mail: kealex@ukr.net

Анотація. В оглядовій статті проаналізовано проблему професійної підготовки освітніх менеджерів, діяльність яких спрямовано на ефективне управління змінами в умовах реформування системи освіти в Україні. Акцентовано увагу на тому, що курс України на

Публікація розміщена на умовах ліцензії Creative Commons Attribution 4.0 International (CCBY4.0), що дозволяє вільне використання з обов'язковим зазначенням авторства та джерела.

європейську інтеграцію має значний вплив на національну освіту, оскільки актуалізує необхідність адаптації освітніх стандартів, підходів і практик до європейських норм. Обґрунтовано, що освітні менеджери відіграють ключову роль у цьому процесі, оскільки є агентами змін. Констатовано наявність проблем, пов'язаних із недостатньою відповідністю рівня їхньої професійної підготовки сучасним вимогам через розрив між набутими професійними знаннями й навичками, необхідними для професійної діяльності в кризових умовах. Аналіз сучасних підходів до професійної підготовки освітніх менеджерів свідчить, що її ефективність значною мірою залежить від спрямованості на розвиток ключових компетентностей управлінців, зокрема стратегічного планування, лідерства, адаптивності, цифрової грамотності та антикризового менеджменту. Водночас встановлено, що програми підготовки менеджерів освіти в Україні, які включають модулі з управління проектами та стратегічного планування, мають недостатню практичну спрямованість. Програма «ReFormEd» МОН України та курси підвищення кваліфікації в обласних інститутах післядипломної педагогічної освіти (ОІППО) лише частково вирішують цю проблему. Запропоновано структурно-функціональну модель професійної підготовки освітніх менеджерів, що ґрунтується на когнітивному, операційно-діяльнісному та особистісному компонентах, спрямованих на розвиток професійних компетентностей і трудових функцій, визначених професійним стандартом «Керівник закладу загальної середньої освіти». Вона сприяє формуванню навичок стратегічного планування, лідерства, адаптивності та психологічної стійкості, забезпечуючи безперервний професійний розвиток через самодіагностику, індивідуальну траєкторію навчання та супровід тьюторів. Зазначена модель характеризується гнучкістю та адаптивністю до кризових умов. Апробація моделі в Запорізькому ОІППО підтвердила її ефективність і здатність відповідати викликам сучасної освіти, зокрема в умовах воєнного стану.

Ключові слова: модель професійної підготовки; професійна компетентність; освітній менеджер; управління змінами.

PROFESSIONAL TRAINING OF EDUCATIONAL MANAGERS TO MANAGE CHANGES IN THE CONTEXT OF MODERN TRANSFORMATIONS: FOCUS ON ANTI-CRISIS PRACTICES

Abstract. In review article, the authors examine the challenge of equipping educational managers in Ukraine with the professional skills required to steer effective change management amid ongoing reforms of the national education system. They highlight how Ukraine's trajectory toward European integration has intensified the need to align educational standards, approaches, and practices with European norms. The article argues that educational managers serve as pivotal agents of change in this process. The study identifies a significant misalignment between existing training programs and

contemporary demands: managers often lack the practical capabilities to apply their theoretical knowledge during crises. A review of current professional-development approaches shows that their success largely hinges on cultivating core competencies – strategic planning, leadership, adaptability, digital literacy, and crisis management. However, Ukrainian training programs, even those featuring project-management and strategic-planning modules, remain insufficiently practice-oriented. The initiatives such as the Ministry of Education and Science’s «ReFormEd» programme and advanced training courses in the regional institutes of postgraduate pedagogical education only partially bridge this gap. To address these shortcomings, the authors propose a structural-functional model grounded in three interrelated components – cognitive, operational-activity, and personal – designed to develop the professional competencies and duties defined by the national standard for school principals. This model fosters strategic-planning skills, leadership qualities, adaptability, and psychological resilience, while promoting continuous professional growth through self-assessment, individualized learning trajectories, and dedicated tutor support. Characterized by its modular flexibility and adaptability to crisis conditions, the model was piloted at the Zaporizhzhia Regional Institute for Postgraduate Pedagogical Education, where its effectiveness and relevance – particularly under martial-law conditions – were successfully demonstrated.

Key words: *model of professional training; professional competence; educational manager; change management.*

Постановка проблеми, її актуальність. Реформування освітньої системи в Україні відбувається в умовах глобальних трансформацій, які актуалізують нагальність підвищення якості освіти, доцільність її адаптації до європейських стандартів, забезпечення стійкості в умовах кризи. Повномасштабна війна росії проти України спричиняє додаткові труднощі в реалізації реформ: руйнування освітньої інфраструктури, дистанційне навчання, психологічний тиск на учасників освітнього процесу, що актуалізує необхідність швидкого реагування на непередбачувані обставини в умовах нестабільності й невизначеності. У таких умовах роль освітніх менеджерів набуває особливого значення, адже саме вони є провідними агентами змін, відповідальними за впровадження реформ, адаптацію закладів освіти до нових реалій та забезпечення їх ефективного функціонування.

Проте сучасна система професійної підготовки освітніх менеджерів в Україні не завжди відповідає актуальним потребам щодо управління змінами в умовах реформування освіти з огляду на виклики воєнної доби. Спостерігається розрив між теоретичними знаннями, які отримують менеджери під час навчання, та практичними навичками, необхідними для оперативного реагування на кризові ситуації, впровадження інновацій та координації роботи в умовах обмежених ресурсів. Проблема посилюється й через недостатність уваги до розвитку

професійних компетентностей керівників закладів освіти, пов'язаних із управлінням у стресових умовах. Таким чином, виникає потреба в перегляді підходів до професійної підготовки освітніх менеджерів, щоб забезпечити їхню готовність до ефективного управління змінами в унікальному контексті функціонування української освіти під час війни.

Аналіз актуальних досліджень і публікацій. Аналіз наукових праць дозволив систематизувати сучасні підходи до професійної підготовки освітніх менеджерів, виявити прогалини та визначити ключові напрями їхньої підготовки до управління змінами, зокрема в умовах воєнного стану в Україні. Дослідження українських і зарубіжних науковців зосереджені на проблемах: теорії і практики лідерства (Т. Гура, Б. Левін & Л. Шрум (Levin, & Schrum, 2016), С. Нестуля, О. Пономарьов, О. Романовський та ін.); розвитку ключових компетентностей освітніх менеджерів (Т. Буш (Bush, 2020), Г. Тарасюк та ін.); цифровізації освіти та використанні інформаційно-комунікаційних технологій (В. Биков, Н. Морзе, О. Спірін, С. Семеріков та ін.); антикризового менеджменту та адаптації до змін (С. Гіль, О. Завгородня, Л. Козирева, Л. Панченко, Я. Пижальський (Pyżalski, 2022), Т. Сорочан, А. Харріс (Harris, 2020) та ін.); розвитку емоційного інтелекту, навичок командної роботи (І. Волошина, Дж. Кроуфорд (Crawford, 2023), О. Крупський, І. Олійник та ін.); моделюванні професійної підготовки фахівців (Є. Луценко, Н. Сас, А. Семенова, Н. Сидорчук, М. Чернишова та ін.).

Український і зарубіжний наукові дискурси увиразнюють різноманітність підходів до підготовки освітніх менеджерів. Нам імпонують висновки дослідників про те, що незважаючи на досягнутий прогрес у науковій сфері за означеним напрямом, потрібно здійснювати подальші тематичні дослідження для розв'язання актуальних проблем розвитку людського потенціалу, для «кращого інформування лідерів про ефективні способи реагування на майбутні кризи» (Wu, Shao, Newman, & Schwarz, 2021). Слід додати, що в Україні бракує цілісних практико орієнтованих наукових досліджень порушеної проблеми. Це зумовило доцільність нашого наукового пошуку, актуалізувало потребу в розробці нової моделі підготовки освітніх менеджерів до управління змінами в умовах сучасних трансформацій, в основу якої покладено ідеї щодо інтеграції практичних навичок управління із відповідним теоретичним базисом.

Мета статті: проаналізувати проблему професійної підготовки освітніх менеджерів до управління змінами в умовах реформування освіти, сучасних трансформацій у контексті спрямованості на антикризові практики; обґрунтувати модель професійної підготовки менеджерів освіти до роботи в кризових умовах.

Методи дослідження. У ході дослідження використано сукупність загальнонаукових принципів і методів, які ґрунтуються на сучасних

наукових засадах педагогічних, психологічних, соціальних та інших наук, а саме: абстрактно-логічний – для аналізу та систематизації літературних джерел і розкриття сутнісних характеристик та особливостей понятійного апарату, аналізу психолого-педагогічної, навчально-методичної літератури з теми дослідження; порівняльний – для вивчення й узагальнення досвіду професійної підготовки менеджерів освіти; описового моделювання – для створення моделі професійної підготовки менеджерів освіти до роботи в умовах змін.

Виклад основного матеріалу дослідження. Підготовка та підвищення кваліфікації освітніх менеджерів в Україні на сьогоднішній день відбувається в умовах реалізації Концепції «НУШ» та інших освітніх реформ, що зумовлює потребу у формуванні нових професійних компетентностей у керівників закладів освіти, які є ключовими фігурами у забезпеченні цього процесу. Програми підготовки освітніх менеджерів включають модулі з управління проектами та стратегічного планування, однак їхня практична спрямованість часто недостатня (Тарасюк, 2024).

В Україні підготовка освітніх менеджерів здійснюється переважно у вищих закладах освіти за спеціальністю «Управління навчальним закладом» або «Менеджмент освіти». Проаналізувавши освітні програми підготовки можна зазначити, що вони охоплюють теоретичні основи менеджменту, однак здебільшого не враховують специфіку управління в кризових умовах, таких як війна. Практичні заняття часто обмежуються аналізом кейсів, а не реальними симуляціями змін.

Воєнний стан в Україні істотно впливає на підготовку менеджерів освіти. Згідно з доповіддю Міністерства освіти і науки України, значна частина закладів освіти перейшла на дистанційний формат, що вимагає від менеджерів набуття навичок управління онлайн-платформами та координації діяльності колективу в умовах невизначеності. У цьому контексті важливого значення набуває ініційована МОН України програма «ReFormEd», спрямована на підготовку фахівців для роботи в таких умовах через практичні стажування та воркшопи з антикризового менеджменту (ReFormEd, 2024). Проте доступ до таких ініціатив обмежений через логістичні та фінансові труднощі. Важливо наголосити, що в Україні компетентнісний потенціал освітніх менеджерів формується як у закладах формальної освіти, та і в умовах неформальної освіти, під час навчання на короткострокових курсах підвищення кваліфікації тощо.

Значну роль у забезпеченні безперервної освіти керівників закладів освіти та підготовці їх до змін відіграють обласні інститути післядипломної педагогічної освіти (ОІППО). Процес підвищення кваліфікації в ОІППО зосереджений на відповідності сучасним реформам, зокрема впровадженню Концепції «Нова українська школа» (НУШ). Програми включають модулі з компетентнісного підходу, інклюзивної

освіти, цифровізації та формувального оцінювання, що відображає пріоритети Державного стандарту базової середньої освіти та антикризового управління. Інститути пропонують різноманітні форми підвищення кваліфікації: очні, дистанційні, пролонговані та змішані курси. Воєнний стан зумовив масовий перехід до онлайн-формату, що дозволяє керівникам закладів освіти з віддалених чи прифронтових зон брати участь у навчанні.

На відміну від традиційних академічних програм у закладах вищої освіти, підвищення кваліфікації має чітку практикоорієнтованість. Курси включають тренінги, воркшопи, симуляції реальних ситуацій (наприклад, організація навчання під час повітряних тривог) та аналіз кейсів.

Для ефективної професійної підготовки менеджерів освіти до управління змінами в умовах сучасних трансформацій, ситуацій нестабільності й невизначеності ми пропонуємо використовувати структурно-функціональну модель. Ця модель забезпечить не тільки набуття та розвиток професійних компетентностей для реалізації управлінських функцій в умовах сьогодення, але й сприятиме створенню умов для сталого, безперервного професійного розвитку керівників закладів освіти. Мета моделі полягає в забезпеченні професійної підготовки освітніх менеджерів для виконання ключових управлінських функцій у процесі реформування системи освіти, адаптуючи їх до змін і кризових умов шляхом розвитку необхідних професійних компетентностей. Для досягнення поставленої мети, на нашу думку, мають бути реалізовані такі основні завдання:

1. Активізувати процес самопізнання та саморозвитку освітніх менеджерів щодо визначення своїх можливостей.

2. Забезпечити задоволення професійних та особистісних потреб керівників закладів освіти в оновленні або набутті нових компетентностей.

3. Вмотивувати менеджерів освіти до створення індивідуальної траєкторії професійного саморозвитку, що спрямована на активізацію власного потенціалу.

4. Сприяти формуванню розуміння в освітніх менеджерів основних векторів розвитку їх закладів освіти.

5. Забезпечити формування психологічної готовності до виконання професійних завдань і розширення управлінських функцій в умовах постійних змін та нових викликів.

6. Сприяти опануванню освітніх менеджерів навичками ефективного та раціонального вирішення складних управлінських задач і розвитку здатності адаптуватися та діяти в нових умовах та непередбачуваних ситуаціях.

7. Забезпечити супровід керівників закладів освіти щодо запобігання розвитку емоційного вигорання, професійних деформацій і

деструкцій.

Модель підготовки керівників пропонуємо розглядати в єдності трьох компонентів (рис. 1).



Рис. 1. Компоненти структурно-функціональної моделі професійної підготовки менеджерів освіти до управління змінами

Когнітивний, операційно-діяльнісний, особистісний компоненти є важливими для професійного розвитку цільової групи.

Когнітивний компонент відображає сукупність знань менеджера освіти з теорії та практики управління та освітнього менеджменту, здатність оперувати ними в професійній діяльності, що є основою для розуміння процесів управління змінами та реформування освіти. Цей компонент також включає здатність керівника до аналітичного мислення, систематизації інформації, прогнозування наслідків змін та рефлексії.

Операційно-діяльнісний компонент зосереджений на практичних навичках і вміннях, які дозволяють освітнім менеджерам реалізовувати управлінські функції (організація, планування, прогнозування, контроль, координація, прийняття рішень тощо) у процесі впровадження змін та з урахуванням зовнішніх викликів. Наприклад, розробка стратегічних планів в умовах невизначеності, організація роботи колективу дистанційно, координація з місцевою владою та надзвичайними службами для забезпечення безпеки, пошук додаткових ресурсів за обмеженого фінансування тощо.

Особистісний компонент включає професійно-важливі якості керівника, що відображені в психологічній структурі особистості. З-поміж них найбільш важливими є: цінності, мотивація, лідерські якості, які здатні підтримувати команду в умовах змін (Афанасьева, & Гревцева та ін., 2020).

Базові компоненти моделі змістовно розкриваються через формування загальних (громадянська, соціальна, культурна, когнітивна, підприємницька) і професійних компетентностей керівника закладу освіти (нормативно-правова; стратегічного управління закладом освіти; стратегічного управління персоналом; забезпечення якості освітньої діяльності та функціонування внутрішньої системи забезпечення якості

освіти; організації діяльності закладу освіти на засадах зовнішньої системи забезпечення якості освіти; лідерська; емоційно-етична; педагогічного, соціального та мережевого партнерства; здоров'язбережувальна; інклюзивна; проєктувальна; інноваційна; здатність до навчання впродовж життя; інформаційно-цифрова) (Наказ про затвердження професійного стандарту, 2021)

Структурно-функціональна модель професійної підготовки менеджерів освіти також враховує і їх трудові функції, визначені професійним стандартом «Керівник (директор) закладу загальної середньої освіти» (Наказ про затвердження професійного стандарту, 2021): забезпечення стратегічного управління розвитком закладу освіти; забезпечення управління якістю освітньої діяльності; забезпечення партнерської та мережевої взаємодії; організація безпечного і здорового освітнього середовища; забезпечення власного безперервного професійного розвитку.

Для досягнення мети професійного розвитку через підготовку і підвищення кваліфікації керівників закладів освіти важливо також дотримуватися певної послідовності дій: 1) аналіз рівня розвитку компетентностей (діагностика/самодіагностика особистісно-професійного розвитку); 2) визначення власних професійних потреб, цілепокладання та мотивування керівників закладів освіти до саморозвитку; 3) розробка програми професійного саморозвитку, яка включає планування формальної і неформальної освіти: курси підвищення кваліфікації, індивідуальні та групові консультації (очні та онлайн), коучинг, семінари, воркшопи, тренінги професійного та особистісного саморозвитку, участь у професійних спільнотах тощо.

Процес підготовки та підвищення кваліфікації має також супроводжуватися тьютором, ментором, супервізором, коучем, що забезпечуватиме підтримку керівника у створенні власної траєкторії професійного розвитку.

Представлена структурно-функціональна модель підготовки менеджерів освіти реалізується в Запорізькому ОІППО. Ефективність її впровадження підтверджено практикою. Інститут сприяє професійному розвитку керівників закладів освіти, пропонуючи широкий вибір програм підвищення кваліфікації, адаптованих до вимог сучасної освітньої практики, забезпечуючи організацію і проведення тренінгів, семінарів, воркшопів тощо, відповідно до запитів і потреб керівників, які спрямовані на розвиток їх професійних компетентностей.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Отже, результати наукового пошуку уможливають висновок про те, що подолання розриву між теоретичною підготовкою та формуванням практичних навичок антикризового управління є актуальним завданням

сучасної системи професійної підготовки освітніх менеджерів в Україні. Це підтверджує необхідність перегляду підходів до формування компетентностей освітніх менеджерів, зорієнтованих на забезпечення оперативного реагування на зміни шляхом прийняття оптимальних рішень в умовах невизначеності у воєнну добу.

Обґрунтовано структурно-функціональну модель професійної підготовки освітніх менеджерів до управління змінами в умовах реформування системи освіти, суспільних трансформацій. Запропонована модель є комплексним, структурованим конструктом, який трансформує входні потреби в конкретні управлінські компетентності. Разом з тим, модель є гнучкою, оскільки побудована на модульній основі, характеризується адаптивністю функцій, різноманітністю методів, можливістю масштабування, чутливістю до зовнішніх змін і врахує індивідуальні потреби. Це підтверджує актуальність і доцільність упровадження моделі в умовах динамічної трансформації освіти в Україні з урахуванням зовнішніх викликів і загроз, зокрема під час війни, на тлі швидких, і, часом, непередбачуваних змін. Завдяки гнучкості модель забезпечує підготовку менеджерів до управління змінами незалежно від зовнішніх обставин. Реалізація запропонованої структурно-функціональної моделі сприятиме підготовці освітніх менеджерів до ефективного впровадження реформ НУШ, успішної професійної діяльності в кризових умовах, забезпечуючи стійкість і поступ української освіти.

Перспективи подальших досліджень можуть охоплювати проблеми інтеграції нових технологій у процес професійної підготовки освітніх менеджерів; оптимізації ресурсного забезпечення структурно-функціональної моделі професійної підготовки менеджерів освіти до управління змінами в умовах суспільних трансформацій, а також дослідження механізмів мінімізації витрат на реалізацію моделі без втрати її ефективності. Ці напрями дозволять не лише підтвердити гнучкість і практикоорієнтованість моделі, але й адаптувати її до майбутніх викликів, сприяючи розвитку української освіти в умовах нестабільності й невизначеності.

Список використаних джерел

- Гура, Т.С., Афанасьєва, Т.О., & Гревцева, Є.О (2020). *Психолого-педагогічний супровід професійного розвитку педагогічних працівників у системі неперервної освіти*: колективна монографія. Запоріжжя: СТАТУС.
- Міністерство економіки України. (2021, 17 вересня). Наказ «Про затвердження професійного стандарту «Керівник (директор) закладу загальної середньої освіти» №568-21. <https://mon.gov.ua/static-objects/mon/sites/1/news/2021/09/22/Nakaz-568-zatverdzh.standartu.keriv.22.09.pdf>

- Тарасюк, Г.М. (2024). Розвиток проєктного менеджменту: основні методології та тренди. *Економіка, управління та адміністрування*, 4(106), 26–32. [https://doi.org/10.26642/ema-2023-4\(106\)-26-32](https://doi.org/10.26642/ema-2023-4(106)-26-32)
- Bush, T. (2020). *Theories of educational leadership and management*. 5th ed. Los Angeles: SAGE Publications.
- Crawford, J. (Ed.). (2023). *Leadership – Advancing Great Leaders and Leadership*. IntechOpen. <https://doi.org/10.5772/intechopen.104266>
- Harris, A. (2020). COVID-19 – School leadership in crisis? *Journal of Professional Capital and Community*, 5(3/4), 321–326. <https://doi.org/10.1108/JPC-06-2020-0045>
- Levin, B.B., & Schrum, L.R. (2016). *Leadership for the future: Complexity, change and capacity*. Corwin Press.
- Pyżalski, J., & et al. (2022). *Razem w klasie: Dzieci z Ukrainy w polskich szkołach. Potencjały i wyzwania w budowaniu wielokulturowej szkoły w kontekście wojny w Ukrainie według nauczycieli i nauczycielek. Raport z badania*. Fundacja Szkoła z Klasą. <https://surl.li/jyrfxq>
- ReFormEd: програма для творців змін. (2024). <https://reformed.mon.gov.ua/>
- Wu, Y.L., Shao, B., Newman, A., & Schwarz, G. (2021). Crisis leadership: A review and future research agenda. *The Leadership Quarterly*, 32(6), 101518. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2021.101518>

References (translated and transliterated)

- Hura, T.Ie., Afanasieva, T.O., & Hrevtseva, Ye.O (2020). *Psykhologo-pedahohichnyi suprovid profesiinoho rozvytku pedahohichnykh pratsivnykiv u systemi nepervnoi osvity [Psychological and pedagogical support for the professional development of teaching staff in the continuing education system]: kolektyvna monohrafiia*. Zaporizhzhia: STATUS [in Ukrainian].
- Ministerstvo ekonomiky Ukrainy. (2021, 17 veresnia). Nakaz «Pro zatverdzhennia profesiinoho standartu "Kerivnyk (dyrektor) zakladu zahalnoi serednoi osvity"» [Ministry of Economy of Ukraine. (2021, September 17). Order «On approval of the professional standard «Head (director) of a general secondary education institution»»]. № 568-21. <https://mon.gov.ua/static-objects/mon/sites/1/news/2021/09/22/Nakaz-568-zatverdzh.standartu.keriv.22.09.pdf> [in Ukrainian].
- ReFormEd: prohrama dlya tvortsiv zmin [ReFormEd: A programme for change-makers]. (2024). <https://reformed.mon.gov.ua/> [in Ukrainian].
- Tarasiuk, H.M. (2024). Rozvytok proiektneho menezhmentu: osnovni metodolohii ta trendy [Project management development: main methodologies and trends]. *Економіка, управління та адміністрування*, (4(106), 26–32. [doi.org/10.26642/ema-2023-4\(106\)-26-32](https://doi.org/10.26642/ema-2023-4(106)-26-32) [in Ukrainian].

Отримано / Received: 18.02.2025.
Прорецензовано / Revised: 26.03.2025.
Схвалено до друку / Accepted: 30.04.2025.
Опубліковано / Published: 30.06.2025.