

Міністерство освіти і науки України
Харківський національний університет В.Н.Каразіна

Кваліфікаційна наукова праця
на правах рукопису

Токарчук Дар`я Михайлівна

ДИСЕРТАЦІЯ

**ТЕМА: РЕАЛІЗАЦІЯ ПРОЄКТНО-ОРІЄНТОВАНОГО ПІДХОДУ
В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ ЯК ЧИННИК ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ
СТАЛОГО РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ**

Спеціальність 281 - Публічне управління та адміністрування
Галузь знань 28 - Публічне управління та адміністрування

Подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей,
результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

_____ Д.М.Токарчук

Науковий керівник: Дзюндзюк Вячеслав Борисович, доктор наук з
державного управління, професор

Харків – 2025

АНОТАЦІЯ

Токарчук Д.М Реалізація проєктно-орієнтованого підходу в публічному управлінні як чинник забезпечення сталого регіонального розвитку. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії з публічного управління та адміністрування. – Харківський національний університет ім. В.Н. Каразіна. Харків, 2025.

Дисертаційне дослідження присвячене науково-теоретичному обґрунтуванню та практичному аналізу реалізації проєктно-орієнтованого підходу в системі публічного управління України як чинника забезпечення сталого регіонального розвитку. У роботі розкриваються особливості впровадження цього підходу як інструменту підвищення ефективності державного управління, адаптації до динамічних соціально-економічних змін та розв’язання комплексних суспільних завдань, зокрема пов’язаних із регіональним розвитком, подоланням диспропорцій та забезпеченням стійкості територіальних громад. Окрема увага приділяється трансформаційним процесам у публічному управлінні, що зумовлені сучасними викликами, включаючи необхідність швидкого реагування на кризові ситуації, реформування державних інституцій, інтеграцію до європейського управлінського простору та впровадження сталих регіональних стратегій.

У дисертації висвітлено еволюцію та теоретичні засади проєктно-орієнтованого управління, його місце в сучасних моделях державного врядування та ключові методологічні підходи до оцінки ефективності його застосування в контексті регіонального розвитку. Досліджено взаємозв’язок цього підходу з концепціями «Нового публічного управління» та «Нового

публічного врядування», а також із сучасними інструментами стратегічного планування, цифровізації та управління змінами, що спрямовані на посилення спроможності регіональних органів влади до ефективного проєктного управління.

Особливий акцент зроблено на аналізі практичного впровадження проєктного управління в органах державної влади та місцевого самоврядування України з позиції його впливу на регіональний розвиток. Розглянуто механізми, що забезпечують інституційну спроможність реалізації проєктного підходу, зокрема нормативно-правове забезпечення, кадровий потенціал, наявність управлінських інструментів та ресурсів. Проаналізовано вітчизняні й зарубіжні практики впровадження проєктного менеджменту у публічному секторі, визначено основні бар'єри та чинники успішності, з акцентом на реалізацію проєктів, спрямованих на збалансований розвиток регіонів, підвищення конкурентоспроможності територій та підтримку місцевих громад.

Окремо у дисертації розглянуто перспективи удосконалення системи управління проєктами в публічній сфері як інструменту сталого регіонального розвитку. Акцентовано увагу на ролі цифрових технологій у процесах планування, реалізації та моніторингу регіональних проєктів. Запропоновано шляхи оптимізації управління міжнародною технічною допомогою та грантовими програмами, спрямованими на розвиток державних і муніципальних ініціатив, що сприяють регіональному зростанню. Розроблено рекомендації щодо посилення партнерства між органами влади, бізнесом, громадянським суспільством та міжнародними організаціями для ефективнішої реалізації публічних проєктів, що мають безпосередній вплив на регіональний розвиток та сталу соціально-економічну динаміку територій.

Результати дослідження можуть бути використані у процесі формування державної політики, розроблення стратегічних документів, удосконалення методологічних підходів до управління проєктами у державному секторі,

зокрема в аспекті регіонального розвитку, а також у навчальних програмах з публічного управління.

Ключові слова: проєкт, проєктне управління, проєктно-орієнтований підхід, публічне управління, цифровізація, управління проєктами, міжнародна допомога, державно-приватне партнерство, публічно-приватне партнерство, місцеві програми, регіональний розвиток.

ABSTRACT

Tokarchuk D.M. The implementation of a project-oriented approach in public administration as a factor in ensuring sustainable regional development. – A qualification scientific work in manuscript form.

Dissertation for the degree of Doctor of Philosophy in Public Administration and Governance. – V.N. Karazin Kharkiv National University, Kharkiv, 2025.

The dissertation research is devoted to the scientific-theoretical substantiation and practical analysis of the implementation of the project-oriented approach in Ukraine's public administration system as a factor in ensuring sustainable regional development. The study reveals the specifics of implementing this approach as a tool for enhancing the effectiveness of public administration, adapting to dynamic socio-economic changes, and addressing complex societal challenges, particularly those related to regional development, reducing disparities, and ensuring the resilience of territorial communities. Special attention is given to the transformational processes in public administration driven by modern challenges, including the need for rapid crisis response, the reform of state institutions, integration into the European governance space, and the implementation of sustainable regional strategies.

The dissertation highlights the evolution and theoretical foundations of project-oriented management, its role in contemporary models of public governance, and key methodological approaches to assessing its effectiveness in the context of regional development. The study examines the interconnection of this approach with the concepts of *New Public Management* and *New Public Governance*, as well as with modern strategic planning, digitalization, and change management tools aimed at strengthening the capacity of regional authorities for effective project management.

Particular emphasis is placed on analyzing the practical implementation of project management in Ukrainian public authorities and local self-government,

focusing on its impact on regional development. The study explores mechanisms that ensure the institutional capacity for implementing the project-oriented approach, including regulatory and legal support, human resources, the availability of management tools, and financial resources. Domestic and international practices of project management in the public sector are analyzed, identifying key barriers and success factors, with an emphasis on projects aimed at balanced regional development, increasing territorial competitiveness, and supporting local communities.

A separate section of the dissertation examines prospects for improving the project management system in the public sector as a tool for sustainable regional development. Attention is focused on the role of digital technologies in the planning, implementation, and monitoring of regional projects. Proposals are made for optimizing the management of international technical assistance and grant programs aimed at fostering national and municipal initiatives that contribute to regional growth. Recommendations are developed to strengthen partnerships between government bodies, businesses, civil society, and international organizations to enhance the effectiveness of public projects that directly influence regional development and the sustainable socio-economic dynamics of territories.

The research findings can be utilized in the formulation of public policy, the development of strategic documents, the improvement of methodological approaches to project management in the public sector—particularly in the context of regional development—as well as in educational programs on public administration.

Keywords: project, project management, project-oriented approach, public administration, digitalization, project governance, international assistance, public-private partnership, local programs, regional development.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Статті у фахових наукових виданнях:

1. Токарчук Д.М. Особливості проєктно-орієнтованого підходу в публічному управлінні. Наукові перспективи. 2024. № 12(54). С. 382-395. [Електронне видання].
2. Токарчук Д.М. Адаптація зарубіжного досвіду впровадження проєктно-орієнтованого управління в діяльність органів публічної влади. Актуальні питання у сучасній науці. 2025. № 1(31). С. 370-383. [Електронне видання].

Статті у фахових наукових виданнях у співавторстві:

3. Дзюндзюк В.Б., Токарчук Д.М. Цифровізація проєктної діяльності в публічній сфері. Успіхи і досягнення у науці. 2025. №1 (11). С. 366-380. [Електронне видання].

Наукові праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації:

4. Токарчук Д.М. Управління проєктами: сутність та необхідність впровадження у публічному адмініструванні: зб. тез. XXI Міжнародний науковий конгрес «Публічне управління XXI століття: погляд у майбутнє»;
5. Токарчук Д.М. Управління проєктами як механізм підвищення ефективності публічного адміністрування: зб. наук.матеріалів XXII Міжнародний науковий конгрес «Публічне управління XXI століття: в умовах гібридних загроз»;
6. Токарчук Д.М. Управління проєктами у публічному адмініструванні: виклики сьогодення: зб.наук.праць. Науково-практична конференція «Сучасні тенденції соціально-гуманітарного розвитку суспільства»;
7. Токарчук Д.М. Застосування проєктного менеджменту в публічному адмініструванні в умовах воєнного та післявоєнного часу: зб.

наук.матеріалів. Науково-практична конференція «Актуальні питання сучасної науки: історія, теорія, практика».

8. Daria Tokarchuk. Peculiarities of application of the project approach in public administration. *Public administration and state security aspects.*
9. Daria Tokarchuk. Public administration on the basis of project management. *Public administration and state security aspects.*

ЗМІСТ

ЗМІСТ	9
ВСТУП	10
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОЄКТНО-ОРІЄНТОВАНОГО ПІДХОДУ ЯК ЧИННИКА СТАЛОГО РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ	18
1.1.	18
1.2.	40
1.3.	58
Висновки до першого розділу	70
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ВПРОВАДЖЕННЯ ПРОЄКТНО-ОРІЄНТОВАНОГО ПІДХОДУ В СИСТЕМІ РЕГІОНАЛЬНОГО ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ	73
2.1. Інституційні основи застосування проєктного підходу в управлінні регіональним розвитком	73
2.2. Організація управління проєктною діяльністю в органах публічної влади України	93
2.3. Використання міжнародного досвіду у впровадженні проєктно-орієнтованого підходу в публічному управлінні	115
Висновки до другого розділу	131
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЄКТНОГО УПРАВЛІННЯ ДЛЯ СТАЛОГО РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ В УКРАЇНІ	134
3.1. Імплементация інструментів та методів проєктного управління в регіональне публічне управління	134
3.2. Цифровізація проєктної діяльності в публічній сфері	154
3.3. Розвиток партнерства та залучення стейкхолдерів до реалізації регіональних проєктів	174
Висновки до третього розділу	193
ВИСНОВКИ	196
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	199

ВСТУП

Постановка проблеми. Сучасні виклики, з якими стикається Україна, зокрема війна, глибокі соціально-економічні диспропорції між регіонами, потреба в ефективному використанні міжнародної допомоги та необхідність швидкої післявоєнної відбудови, вимагають нових підходів до державного управління. У цих умовах традиційні управлінські моделі виявляються недостатньо гнучкими та ефективними для реалізації комплексних стратегічних завдань, що потребують чіткої координації, адаптивності та прозорості.

Проектно-орієнтований підхід у публічному управлінні є сучасним інструментом, що забезпечує гнучкість, адаптивність і результативність діяльності органів публічної влади. Його значення зростає в умовах складних суспільних трансформацій, економічної нестабільності та викликів. Застосування цього підходу сприяє не лише ефективнішому використанню ресурсів, а й забезпеченню сталого розвитку регіонів, підвищенню прозорості, підзвітності та інноваційності в процесі прийняття управлінських рішень.

Особливу роль проектно-орієнтоване управління відіграє у розбудові регіональної політики, спрямованої на подолання соціально-економічних диспропорцій, підтримку місцевих громад і посилення спроможності територіальних органів влади до ефективного планування та реалізації стратегічних ініціатив. Його застосування дозволяє впроваджувати комплексні підходи до регіонального розвитку, які базуються на сучасних управлінських технологіях, цифровізації процесів та міжнародному досвіді.

Актуальність цієї проблематики підтверджується необхідністю розробки механізмів, що забезпечують ефективну інтеграцію проектного управління у систему публічного адміністрування України. Це, зокрема, стосується посилення інституційної спроможності, розвитку державно-приватного партнерства, оптимізації використання міжнародної допомоги та

грантових програм. У перспективі повоєнного відновлення країни саме проєктний підхід може стати ключовим чинником стійкого регіонального розвитку, забезпечуючи системну реалізацію реформ та підвищення конкурентоспроможності України на міжнародній арені.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Протягом останніх років питання впровадження проєктно-орієнтованого підходу в публічному управлінні стало об'єктом дослідження багатьох науковців. Зокрема, вивченню цієї тематики присвячені роботи таких авторів, як В. Бабаєв, Т. Безверхнюк, Д. Безуглий, В. Белявцева, А. Гнатенко, О. Зінченко, О. Гончарук, Н. Дегтярьова, І. Зварич, О. Зварич, В. Косенко, С. Кравченко, Ю. Молодожен, В. Молоканова, А. Дьоміна, Ю. Шулик.

У своїх дослідженнях ці вчені висвітлювали різні аспекти проєктного управління: теоретичні основи, методологію, механізми реалізації державних програм, розвиток грантрайтингу, цифровізацію проєктної діяльності та роль стейкхолдерів у публічній сфері. Однак, незважаючи на значний внесок у розвиток теорії та практики проєктного управління, ряд питань залишається недостатньо дослідженим, зокрема в контексті українських реалій та викликів воєнного стану. Це вимагає подальшого вдосконалення інструментів і методів реалізації проєктного підходу.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.

Дисертаційна робота виконана в рамках науково-дослідної роботи кафедри публічної політики ННІ «Інститут державного управління».

У межах теми особистий внесок авторки полягає у розробленні науково-методичних підходів до впровадження проєктно-орієнтованого управління в публічній сфері України, зокрема шляхом адаптації міжнародного досвіду, визначення ключових бар'єрів та розробки рекомендацій щодо вдосконалення механізмів управління державними та регіональними проєктами. Отримані результати можуть бути використані в діяльності органів публічної влади для

підвищення ефективності реалізації стратегічних ініціатив в умовах децентралізації та воєнних викликів.

Метою роботи є наукове обґрунтування теоретичних засад і розробка практичних рекомендацій щодо впровадження проєктно-орієнтованого підходу в публічному управлінні України як інструменту забезпечення сталого регіонального розвитку, підвищення ефективності державного управління та сприяння післявоєнній відбудові країни.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні **завдання**:

- розкрити сутність та теоретичні основи проєктно-орієнтованого підходу в публічному управлінні, визначити його місце у сучасних моделях державного врядування;
- дослідити методологічні підходи до оцінки ефективності проєктного управління в публічній сфері;
- проаналізувати міжнародний досвід реалізації проєктного підходу в публічному управлінні та оцінити можливість його адаптації до умов України;
- здійснити оцінку стану управління проєктною діяльністю в органах публічної влади України, виявити проблеми та обмеження його впровадження;
- обґрунтувати вплив проєктного управління на забезпечення сталого розвитку регіонів України та розробити напрями його вдосконалення;
- розробити практичні рекомендації щодо цифровізації, розвитку партнерства та оптимізації механізмів проєктного управління для підвищення інституційної спроможності органів влади в реалізації регіональних ініціатив.

Об'єктом дослідження є проєктно-орієнтований підхід як інструмент забезпечення ефективного публічного управління та сталого регіонального розвитку.

Предметом дослідження є процеси формування та реалізації проєктно-орієнтованого підходу в публічному управлінні України для забезпечення сталого регіонального розвитку.

Методи дослідження базуються на теоретичних засадах, представлених у наукових працях українських і зарубіжних дослідників у галузях публічного управління, проєктного менеджменту, економіки, права та соціології. У процесі роботи були застосовані різноманітні наукові методи. Метод аналізу та синтезу дозволив визначити теоретичні засади проєктно-орієнтованого підходу та його роль у системі публічного управління. Класифікація стала основою для структурування типів проєктів у публічній сфері та вивчення їх особливостей, а систематизація забезпечила ґрунтовний аналіз міжнародного досвіду впровадження проєктного підходу з подальшою його адаптацією до українських умов. Порівняльний аналіз було використано для оцінки ефективності реалізації проєктно-орієнтованого підходу на різних рівнях управління, тоді як метод узагальнення сприяв розробці практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління проєктами та програмами у публічній сфері України. Крім того, моделювання дозволило створити пропозиції для інтеграції проєктного підходу у стратегічне управління державою. Емпіричні методи забезпечили збір та аналіз даних про реалізацію національних і регіональних проєктів, особливо в умовах воєнного стану. Емпіричну базу дослідження склали нормативно-правові акти, що регулюють діяльність органів публічної влади, офіційна статистика, результати соціологічних досліджень, а також приклади впровадження проєктів у регіональній та національній практиці України.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у розв'язанні науково-прикладного завдання, що стосується обґрунтування теоретичних засад і розробки практичних рекомендацій щодо реалізації проєктно-орієнтованого підходу в публічному управлінні України як чинника забезпечення сталого регіонального розвитку. Особливу увагу приділено впливу проєктного

управління на підвищення ефективності використання ресурсів, цифровізацію управлінських процесів та розвиток партнерської взаємодії державного сектору зі стейкхолдерами в умовах соціально-економічних викликів та післявоєнного відновлення.

Уперше:

- розроблено концептуальну модель імплементації проєктного підходу в систему публічного управління України, яка враховує специфіку регіонального розвитку, міжнародні стандарти проєктного менеджменту та стратегічні пріоритети державної політики у сфері сталого розвитку;
- запропоновано підхід до цифровізації проєктного управління, що передбачає створення єдиної електронної платформи для управління державними та муніципальними проєктами, інтегрованої з національними інформаційними системами та механізмами моніторингу соціально-економічних показників регіонального розвитку;
- визначено механізми залучення стейкхолдерів (бізнесу, громадськості, міжнародних організацій) до реалізації публічних проєктів через партнерські формати взаємодії, зокрема державно-приватне партнерство, краудфандингові ініціативи, соціальне замовлення, а також механізми грантового фінансування, спрямовані на відновлення та розвиток регіонів.

Удосконалено:

- методологічні підходи до оцінки ефективності проєктного управління в публічному секторі шляхом адаптації міжнародних стандартів управління проєктами до особливостей державного управління в Україні, зокрема з урахуванням регіональної специфіки та потреб сталого розвитку;
- систему критеріїв та індикаторів оцінювання результативності реалізації проєктів у публічному секторі, що дозволяє більш точно визначати їхній

соціально-економічний ефект, внесок у сталий регіональний розвиток та відповідність стратегічним пріоритетам державної політики;

- підходи до розробки та реалізації державних і муніципальних програм, зокрема через інтеграцію проєктного менеджменту у процеси стратегічного планування, управління ризиками та цифровізації регіонального розвитку.

Дістало подальшого розвитку:

- теоретичні засади застосування проєктно-орієнтованого управління в публічній сфері в контексті сучасних моделей державного управління, зокрема концепцій «Нового публічного управління» та «Нового публічного врядування»;
- принципи цифрової трансформації управлінських процесів у публічному секторі, що сприяє підвищенню прозорості, підзвітності, контролю за реалізацією державних та місцевих проєктів, а також посиленню інтеграції цифрових платформ для ефективного управління регіональним розвитком;
- механізми моніторингу та контролю за виконанням публічних проєктів, які базуються на автоматизованих системах збору та аналізу даних, що сприяє підвищенню ефективності використання ресурсів, мінімізації корупційних ризиків та формуванню доказової бази для прийняття управлінських рішень у сфері регіонального розвитку.

Отримані результати можуть бути використані для вдосконалення нормативно-правового забезпечення проєктного управління в органах публічної влади, розробки методичних рекомендацій щодо управління державними та муніципальними проєктами, а також у процесі професійної підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців.

Практичне значення одержаних результатів полягає у розвитку проєктно-орієнтованого підходу в публічному управлінні України як інструменту забезпечення сталого регіонального розвитку. У дослідженні

виявлено основні проблеми, що перешкоджають ефективній реалізації проєктів у публічній сфері, а також визначено ключові чинники успішного впровадження проєктного управління, зокрема в умовах децентралізації та відновлення регіонів.

Розроблені рекомендації щодо вдосконалення організаційної структури та механізмів управління проєктами можуть бути застосовані як на національному, так і на регіональному рівнях для підвищення ефективності публічного управління. Особливу увагу приділено адаптації міжнародного досвіду до специфіки українських реалій, що сприяє впровадженню ефективних підходів до управління регіональним розвитком, залученню міжнародної допомоги та забезпеченню післявоєнного відновлення територій.

Важливе значення у дослідженні надано цифровізації процесів управління проєктами у публічному секторі. Використання цифрових технологій для моніторингу, оцінки та координації публічних проєктів сприяє підвищенню прозорості, зниженню адміністративних витрат і розширенню доступу громадськості до інформації. Також обґрунтовано доцільність створення єдиної цифрової платформи для управління державними та муніципальними проєктами, що інтегрується з національними інформаційними системами.

Окремий акцент зроблено на розвитку партнерства в управлінні публічними проєктами. Запропоновані механізми державно-приватного партнерства, краудфандингових ініціатив та соціального замовлення сприятимуть ефективному залученню бізнесу, громадськості та міжнародних організацій до вирішення соціально значущих проблем. Це забезпечить комплексний підхід до реалізації стратегій сталого розвитку регіонів України.

Особистий внесок здобувача. Дисертаційна робота є результатом самостійного наукового дослідження здобувача. Усі сформульовані висновки, теоретичні положення та запропоновані рекомендації базуються виключно на особистих дослідженнях автора. У роботі не використано ідей або напрацювань співвиконавців науково-дослідних проєктів.

Апробація результатів дисертації. Основні результати дисертаційного дослідження обговорювались на засіданнях кафедри публічної політики, на міжнародних і національних науково-практичних конференціях і конгресах, зокрема: XXI Міжнародному науковому конгресі «Публічне управління XXI століття: погляд у майбутнє», XXII Міжнародному науковому конгресі «Публічне управління XXI століття: в умовах гібридних загроз», Науково-практичній конференції «Сучасні тенденції соціально-гуманітарного розвитку суспільства», Науково-практичній конференції «Актуальні питання сучасної науки: історія, теорія, практика».

Публікації. Основні положення дисертаційного дослідження висвітлено у 9 публікаціях, з них 3 – у наукових фахових виданнях у галузі науки «Державне управління», 2 – англійською мовою у закордонних виданнях.

Структура та обсяг дисертації. Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел. Її повний обсяг становить 215 сторінок, у тому числі: таблиці – 2 (на 2 сторінках) та рисунки - 2. Список використаних джерел налічує 150 найменувань (на 17 сторінках), у тому числі іноземною мовою – 96.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОЄКТНО-ОРІЄНТОВАНОГО ПІДХОДУ ЯК ЧИННИКА СТАЛОГО РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ

1.1. Зміст проєктно-орієнтованого підходу у забезпеченні сталого розвитку регіонів

Проєктно-орієнтований підхід є розвитком методології проєктного управління, яке є однією з провідних управлінських технологій в різних секторах економіки. Цей підхід дозволяє краще впроваджувати інновації та інноваційні рішення, досягати стратегічних цілей як на рівні суб'єктів господарювання, так і громад, територій, регіонів і держави в цілому. Використання і поширення проєктних технологій в публічному управлінні на різних рівнях дозволяє більш ефективно вирішувати суспільні завдання та забезпечувати сталий розвиток національної економіки.

Середовищем для здійснення взаємодії між інститутами політичної влади, зокрема, правовими, адміністративними та іншими, і горизонтально організованими структурами громадянського суспільства, які забезпечують і захищають інтереси різних груп громадян виступає публічна сфера. У цій сфері, в процесі переважно відкритого обміну думками, здійснюється взаємодія і взаємоузгодження різних груп суспільних інтересів, що через діалог з органами державного управління забезпечує формування громадянської позиції [47].

За останні десятиріччя методологія управління проєктами активно використовувалася у приватному секторі задля покращення ефективності управлінських дій та підвищення результативності реалізації організаційних та інших заходів і практичних рішень, що, безумовно, пов'язано зі специфікою проєктної діяльності та проєктного управління. Водночас, Макаренко Л., Сивак Т. та ін. підкреслюють, що результати застосування в публічному

секторі методів проєктного управління останнім часом свідчать про їх високу ефективність, важливість і необхідність широкого впровадження у різних сферах публічного управління та адміністрування [103].

Методологія управління проєктами визначається американським Інститутом управління проєктами («Project Management Institute», або скорочено PMI) як набір методів, технік, процедур, правил, шаблонів та найкращих практик, що застосовуються в проєктах [55].

Використання інструментів і технологій проєктного менеджменту в сфері публічного управління є актуальним як для розвинутих країн, так і для країн, що розвиваються і здійснюють політику модернізації економіки і суспільства. Сьогодні багато вчених підкреслюють глобальне значення поширення проєктного підходу в публічній сфері для підвищення ефективності і результативності публічного управління [103].

Серед учених та дослідників сьогодні немає одностайності у визначенні терміну «проєктне управління в публічній сфері», що, безумовно, пояснюється багатогранністю та широтою його застосування і, як наслідок, багатоваріантністю осмислення практик і досвіду реалізації цього підходу.

Колектив авторів під головуванням Безверхнюк Т.М. з позицій інструменталістського трактування цього терміну розуміє його як процес, що базується на застосуванні сучасних інструментів управління з метою досягнення встановлених державою чи суспільством цілей за рахунок використання доступних ресурсів з дотриманням чітко визначених термінів. При цьому автори наголошують, що проєктна діяльність в публічній сфері має узгоджуватися як з потребами територіальних громад, так і з стратегічними цілями держави, що має сприяти підвищенню прозорості та ефективності публічно-управлінських процесів [5].

У цьому ж контексті поглиблює визначення даного терміну Дегтярьова Н.. Вона проєктне управління вбачає методологічним інструментом для досягнення стратегічних цілей публічного управління і деталізує його за функціями менеджменту, зокрема, плануванням, організацією, управлінням

ресурсами та моніторингом виконання проєктів. При цьому проєкти мають: по-перше, спрямовуватися на вирішення конкретних соціально-економічних проблем і забезпечення сталого розвитку територіальних громад, по-друге, узгоджуватися за своїми результатами з потребами місцевих громад і національними інтересами [13].

Дещо ширше визначає зміст даного поняття Бабаєв В.М. – як комплекс процесів і методів, що використовуються для реалізації державних проєктів та програм, які відповідають суспільним потребам та національним пріоритетам. При цьому автор наголошує, що в публічному управлінні реалізація проєктного підходу потребує не лише ефективного планування та координації проєктів і програм, але й інтеграції їх у систему стратегічного публічного управління для забезпечення сталого розвитку та підвищення ефективності державних організацій [3].

Серед закордонних вчених також спостерігаються певні відмінності у визначенні цього поняття. Так Петер Моррис трактує це поняття як структурований підхід, який через якісно сплановані та скоординовані дії орієнтований на досягнення стратегічних цілей. При цьому проєктний підхід в публічній сфері передбачає широке залучення стейкхолдерів, ретельне планування на початкових етапах і стратегічну орієнтацію у довгостроковій перспективі, що відрізняє його від проєктного управління в приватному секторі, де більший акцент робиться на виконання проєктних завдань. Дослідник правильно відмічає, що для підвищення ефективності та прозорості публічного управління важливим є ширша інтеграція у цю сферу інструментів і підходів проєктного управління [108].

Роланд Гарис трохи інакше визначає проєктне управління в публічній сфері. На його думку, це процес організації тимчасової структури, призначенням якої є виконання конкретного (часто унікального) завдання в межах визначених ресурсів, часу, стратегічної перспективи і ваги. Дослідник наголошує, що проєктне управління в публічному секторі має бути орієнтоване на досягнення результатів, що так чи інакше забезпечують

соціально-економічний розвиток та спричинюють зростання суспільного добробуту [79].

У цілому, можна узагальнити такі особливості проектно-орієнтованого підходу, що присутні у публікаціях вітчизняних авторів:

- будь-який проєкт спрямовується на досягнення конкретної мети, відповідно до якої формується інтегрована система певних заходів;
- проєкт має містити чітко окреслені завдання, конкретні засоби та очікувані результати, що покликані вирішити певну суспільно важливу проблему;
- кожен проєкт відрізняється унікальністю та має свої специфічні особливості;
- підсумковий результат може проявлятися у вигляді створення нової цінності, або якісних змін на різних рівнях, зокрема, на рівні організації, територіальної громади, району, регіону країни тощо;
- ефекти від проєктів у публічній сфері можуть проявлятися в економічній, соціальній, екологічній та інших сферах;
- підвищення ефективності управлінських процесів і дій у сфері публічного управління має спричинятися кінцевими позитивними результатами проєктної діяльності, що є головною метою проєктів у публічній сфері [53].

У цілому, на основі аналізу теоретичних підходів до визначення поняття «проєктне управління в публічній сфері» можна сформулювати таке трактування – це управлінський процес, що передбачає послідовне виконання взаємно пов'язаних і взаємно обумовлених завдань і заходів з чітким визначенням початкових і кінцевих термінів їх реалізації, що об'єднані спільною метою і спрямовані на створення суспільно важливого ефекту або створення нових суспільних благ чи послуг від рівня громади до суспільства в цілому.

Проєкти у публічній сфері Старченко Г. визначає як комплекс розподілених у часі завдань та заходів, які є логічно організованими та

взаємопов'язаними і при цьому спрямованими на розв'язання важливих та пріоритетних проблем розвитку різних сфер суспільного життя на будь-яких рівнях публічного управління. Реалізація будь-якого проєкту здійснюється у визначені часові межі з використанням обмежених фінансових, матеріальних, кадрових та інших ресурсів [47].

Популярність проєктно-орієнтованого підходу у публічному управлінні обумовлюється можливістю на його основі більш ефективно і прозоро вирішувати складні суспільно важливі завдання та раціонально досягати стратегічні цілі держави і суспільства.

Через поєднання у цьому підході конкретних завдань з конкретними чітко визначеними ресурсами і виконавцями з обов'язковим визначенням термінів, забезпечується можливість досягнення конкретних результатів з встановленням відповідальності за реалізацію проєктних завдань і заходів. Відмінністю проєктного підходу у порівнянні з традиційними методами управління є те, що він орієнтований не на процеси, а на досягнення конкретних вимірних результатів, що сприяє зростанню ефективності публічного управління в умовах значних змін середовища та зростання очікувань суспільства [53].

Сьогодні проєктне управління є сучасною управлінською технологією, яка динамічно розвивається і широко розповсюджується у різних галузях суспільних і соціально-економічних відносин, що можна пояснити, між іншим, його здатністю забезпечити ефективне виконання функцій публічного управління за допомогою сучасних інструментів і механізмів державного впливу [36].

Зазвичай, у публічному управлінні була розповсюджена практика забезпечення безперервного функціонування органу влади, підтримання усталених організаційних та операційних процесів для виконання нормативно визначених функцій таких органів. На противагу, проєктне управління фокусується на досягненні конкретних цілей і завдань з чітко вимірюваними результатами і можливістю їх аналізу на всіх етапах проєктної діяльності. У

процесі управління проєктами публічної сфери важливим є: забезпечення раціонального розподілу робіт і обов'язків між учасниками і зацікавленими сторонами; правильний вибір методів і механізмів контролю, моніторингу і оцінки; чіткість формулювання цілей проєкту; визначення показників і критеріїв для оцінки впливу результатів проєкту на природне середовище, громадськість, публічні організації, галузі, території та ін. [53].

На основі аналізу наукових публікацій можна виділити такі основні характерні риси, що визначають особливості проєктної діяльності органів публічної влади та роль цієї діяльності в публічному управлінні:

1. Наявність часових обмежень та регламентації, що передбачає встановлення узгоджених між замовником, виконавцями та іншими учасниками часових рамок і конкретних термінів; детальне планування дій на основі врахування доступних ресурсів, економічного обґрунтування ефективності заходів та зваженої оцінки реалістичності їх реалізації, що в цілому забезпечує ефективне використання державних ресурсів та високу результативність.

2. Орієнтація на потреби громади та конкретні місцеві запити, зокрема, проєкти у сфері публічного впливу мають відповідати актуальним соціальним запитам громадян, бути суспільно значущими, сприяти вирішенню реальних проблем місцевих спільнот та забезпечувати поступове втілення елементів сталого розвитку.

3. Стратегічний фокус на розвиток територій, що передбачає виділення головною метою публічних проєктів забезпечення сталого розвитку регіону та країни, включаючи покращення інфраструктури, економічного та соціального становища громади, подолання економічних диспропорцій та ін..

4. Реалізація принципу прозорості та відкритості, бо проєктна діяльність органів публічного управління повинна бути зрозумілою та доступною для громадського контролю, має запобігати корупційним ризикам і сприяти довірі з боку суспільства. Цей принцип є визначальним саме для публічної сфери і контроль за його реалізацією є запорукою успішності цієї

діяльності [95].

Отже, вказані вище характерні риси проєктної діяльності в сфері публічного управління не лише відбивають особливості реалізації саме публічних проєктів, але й створюють якісну основу інтеграції цих проєктів у діяльність із забезпечення, дотримання і реалізації суспільних інтересів з високим рівнем прозорості.

Інструменти проєктного управління можна ефективно застосовувати і для виконання комплексних державних, галузевих і регіональних програм, і для реалізації окремих проєктів на певній території. За таких умов, проєктний підхід і проєктне управління по суті є ефективним інструментом розв'язання соціально-економічних проблем, який у найкоротші терміни забезпечує досягнення цілей державних та інших програм через реалізацію комплексу заходів, оптимізацію доступних ресурсів з ефективним розподіленням і мінімізацією витрат [36].

Життєвий цикл проєктів у сфері публічного управління включає кілька ключових етапів, кожен з яких має свою специфіку та значення і при цьому потребує застосування певних підходів та спеціальних методів управління.

1. Ініціація проєкту. На цьому початковому етапі визначається актуальність і необхідність проєкту або програми. Аналізуються соціально-економічні виклики, визначаються основні проблеми, які потребують вирішення. Зазвичай, цей етап охоплює: аналіз потреб громади або суспільства, формування концепції проєкту, визначення зацікавлених сторін (зокрема, громадськість, державні органи, приватні партнери тощо), оцінку доцільності реалізації (зокрема, проведення попереднього аналізу ресурсів і потенційних ризиків). Також призначається керівник проєкту, формується основна частина команди проєкту і проводиться узгодження основних принципів співпраці між стейкхолдерами, що є запорукою подальших успішних комунікацій [112].

2. Планування проєкту. Цей етап є ключовим для успішної реалізації проєкту. Формується деталізований план, визначаються ресурси, строки та

відповідальні особи. Зазвичай, цей етап охоплює: розробку дорожньої карти проєкту, формування бюджету та визначення джерел фінансування (зокрема, державні кошти, гранти, приватні інвестиції тощо), визначення показників ефективності та механізмів моніторингу, узгодження правової та нормативної бази проєкту.

3. Реалізація, або виконання проєкту. На цьому етапі відбувається втілення запланованих заходів у життя. При цьому, важливим є забезпечення чіткого дотримання плану та його коригування у разі необхідності. Зазвичай, цей етап охоплює: виконання заходів згідно з планом, контроль за витрачанням ресурсів і дотриманням строків, взаємодію із зацікавленими сторонами (зокрема, шляхом громадських слухань, проведення інформаційних кампаній), вирішення проблем, що виникають у процесі реалізації.

4. Моніторинг і контроль проєкту. Цей етап передбачає постійне відстеження процесу виконання проєкту, оцінку його ефективності та відповідність очікуваним результатам. Зазвичай, цей етап охоплює: оцінку досягнутих проміжних результатів, виявлення відхилень від плану та їх коригування, аналіз використання фінансових та матеріальних ресурсів, звітування перед громадськістю та органами влади.

5. Завершення проєкту. Цей етап має місце після досягнення поставлених цілей або вичерпання ресурсів. Зазвичай, цей етап передбачає: оцінку кінцевих результатів (зокрема, шляхом порівняння фактичних і запланованих показників), підготовку звітності для зацікавлених сторін, передачу відповідальності за результати проєкту відповідним органам або структурам (наприклад, завершення будівництва школи – передача її місцевій адміністрації чи місцевій раді), аналіз досвіду реалізації проєкту для майбутніх ініціатив (при цьому важливим є проведення оцінки як успішних практик, так і проблемних ситуацій, що мали місце при реалізації проєкту) [112].

6. Експлуатація та оцінка довгострокового впливу. На цьому етапі після завершення проєкту оцінюється його вплив на громаду та державне

управління загалом. Цей етап передбачає: оцінку сталості досягнутих результатів, аналіз зворотного зв'язку від громадськості, виявлення можливостей для подальшого розвитку або масштабування та ін.

Проекти в сфері публічного управління та проекти у приватному секторі мають подібну загальну структуру життєвого циклу, однак між ними існують суттєві відмінності (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 Основні відмінності проектів у публічній сфері

Критерій	Проекти в публічному управлінні	Проекти в приватному секторі
Мета	Орієнтація на суспільні потреби, розвиток громади, покращення якості життя.	Одержання прибутку, ріст компанії, підвищення конкурентоспроможності.
Джерела фінансування	Державний або місцевий бюджет, гранти, міжнародна допомога.	Приватні інвестиції, власні кошти компанії, кредити.
Зацікавлені сторони	Громадськість, урядові структури, місцеві громади, неурядові організації.	Власники бізнесу, акціонери, клієнти.
Прозорість	Високий рівень відкритості, звітування перед громадськістю.	Конфіденційність бізнес-процесів, захист комерційної таємниці.
Гнучкість	Обмежена можливість змін через бюрократію та нормативні вимоги.	Висока адаптивність до змін ринку та технологій.
Тривалість реалізації	Часто довготривалі, через складність погоджень і процедур.	Залежить від ринкових умов, зазвичай орієнтовані на швидку реалізацію та прибуток.
Критерії успішності	Соціальний ефект, вплив на громаду, рівень підтримки громадськості.	Фінансові показники, рентабельність, частка ринку.

Слід зазначити, що життєвий цикл проектів у сфері публічного управління значно складніший через необхідність врахування інтересів громади, дотримання бюрократичних процедур і забезпечення прозорості. Водночас проекти приватного сектору мають більшу гнучкість і орієнтовані

на отримання прибутку, що впливає на їхню швидкість реалізації та критерії оцінки успіху.

Проекти у сфері публічного управління зазвичай спрямовані на досягнення суспільно корисних результатів, які мають довгостроковий вплив на громаду, державу чи певний регіон. Такими результатами можуть бути:

1. Соціальні зміни, зокрема, покращення якості життя громадян (наприклад, через створення соціального житла, розвиток медичних послуг, будівництво шкіл та ін.), забезпечення рівного доступу до соціальних послуг, розвиток людського капіталу (наприклад, через підвищення рівня освіти, перекваліфікацію кадрів, реалізацію програми професійного навчання та ін.), захист вразливих груп населення (наприклад, шляхом допомоги малозабезпеченим, людям з інвалідністю, ветеранам, пенсіонерам).

2. Економічні ефекти, зокрема, залучення додаткових інвестицій у регіон (наприклад, через створення сприятливих умов для бізнесу, розвиток промислових зон, підтримку стартапів та ін.), сприяння розвитку підприємництва (наприклад, через програми підтримки малого та середнього бізнесу, гранти, податкові стимули), створення нових робочих місць (наприклад, шляхом будівництва підприємств, розвитку туристичної інфраструктури, підтримки аграрного сектору та ін.), оптимізація державних витрат та ін.

3. Інфраструктурні результати, зокрема, будівництво та модернізація об'єктів інфраструктури (наприклад, доріг, мостів, об'єктів водопостачання, електромереж, громадського транспорту), розвиток житлово-комунального господарства (наприклад, покращення якості води у водогоні, впровадження енергоефективних технологій водопостачання і водовідведення та ін.), розширення транспортної доступності та ін.

4. Екологічні ефекти, зокрема, зменшення негативного впливу на довкілля через зниження рівня забруднення, здійснення контролю за викидами, забезпечення захисту природних ресурсів; розвиток відновлюваної енергетики через будівництво сонячних та вітрових електростанцій,

реалізацію програм енергоефективності; очищення територій та покращення екологічної ситуації; популяризація екологічної свідомості через освітні програми, екокампуси, екотуризм та ін..

5. Сьогодні особливої важливості набувають адміністративні та управлінські ефекти, зокрема, діджиталізація державних послуг, підвищення прозорості та підзвітності влади, зміцнення місцевого самоврядування. Також важливими є культурні, освітні та безпекові ефекти.

При оцінці результатів, ефективність проєктної діяльності визначається досягненням кількісно вимірюваних і при цьому відповідаючих поставленим цілям результатів, що особливо важливим є для органів публічного управління [8].

Серед проєктів і програм публічної сфери, що успішно реалізовувалися різними країнами і міжнародними організаціями і при цьому суттєво вплинули на розвиток суспільств у світі можна виділити такі загально відомі, як:

- Цілі сталого розвитку (Sustainable Development Goals, SDGs) – 17 глобальних цілей, спрямованих на подолання бідності, забезпечення якісної освіти, охорони здоров'я, захисту довкілля та сталого економічного розвитку.

- Програма розвитку ООН (UNDP), що підтримує проєкти, спрямовані на боротьбу з бідністю, покращення інфраструктури та розбудову інституцій в різних країнах.

- ООН-Жінки (UN Women) – проєкти, що сприяють гендерній рівності та захисту прав жінок у всьому світі.

- Європейський зелений курс (European Green Deal), що є глобальною ініціативою Європейського Союзу, яка спрямована на перехід до кліматично нейтральної економіки до 2050 року. Включає проєкти у сфері чистої енергетики, зменшення викидів CO₂, сталого землекористування та екологічного транспорту.

- Міжнародна програма «Один пояс, один шлях» (Belt and Road Initiative, BRI) – глобальний інфраструктурний проєкт Китаю, що передбачає розвиток транспортних коридорів між Європою, Азією та Африкою і охоплює

будівництво доріг, портів, залізничних сполучень, що сприяє міжнародній торгівлі та економічному розвитку.

– Програма «Розумні міста» (Smart Cities Initiative) – глобальний проєкт, що впроваджується в різних країнах для використання сучасних технологій (Big Data, IoT) для покращення міського управління, екології, безпеки та транспорту.

Ці та інші проєкти і програми показали велич національних досягнень на основі використання проєктного підходу в публічному і суспільному управлінні і зробили глобальний вплив, змінюючи різні сторони життя мільйонів людей [25].

В Україні найбільш важливими останнім часом були проєкти з розвитку відновлювальної енергетики, екологічні проєкти місцевих громад, що були спрямовані на покращення довкілля (наприклад, проєкт «Чиста громада» від Молодіжної ради при Покровській селищній раді), проєкт Уряду України з підтримки прифронтових медіа, культурні проєкти. Проте найбільший вплив на українське суспільство мали такі проєкти, як: платформа «Дія», яка стала головним елементом процесів цифрової трансформації в Україні, і наразі об'єднала численні державні послуги в єдине онлайн-середовище; національний проєкт CDTO Campus, метою якого є підготовка кваліфікованих фахівців для реалізації реформ цифрової модернізації; програми розвитку ІТ-кластерів, зокрема, UNIT.City у місті Київ; програма створення нової патрульної поліції та ін.. Реалізація вказаних вище та інших подібних проєктів істотно впливає на розвиток цифрових технологій, спричинює покращення інфраструктури та забезпечує підвищення рівня безпеки в країні [25].

Вирішення завдання підвищення ефективності публічного управління можна успішно здійснити через поширення використання проєктно-орієнтованого підходу, який здатен забезпечувати необхідну гнучкість при реагуванні на зміни в соціально-економічному середовищі та сучасні виклики, а також сприяє покращенню взаємодії та координації діяльності різних органів влади [36].

Реалізація державних стратегій розвитку може бути більш ефективною через впровадження сукупності національних проєктів, що по своїй сутності є стратегічними ініціативами покликаними комплексно розв'язати поставлені завдання щодо модернізації суспільства [25].

Використання проєктного управління у сфері державного управління відкриває можливості для чіткого і послідовного планування соціально-економічного розвитку як на рівні країни, так і окремих регіонів. Завдяки цьому підходу державні органи можуть не лише ефективно реалізовувати конкретні ініціативи, але й формувати стратегії довгострокового розвитку, враховуючи майбутні потреби суспільства.

На відміну від традиційних методів управління, які здебільшого зосереджені на оперативному вирішенні нагальних проблем, проєктний підхід забезпечує системний і структурований процес реалізації державної політики. Це сприяє узгодженню ресурсів, часу та завдань, що дозволяє мінімізувати ризики, уникати хаотичних управлінських рішень і досягати більш стабільних результатів. Крім того, впровадження проєктного менеджменту в публічному секторі допомагає забезпечити контрольованість процесів, підвищити ефективність використання бюджетних коштів та залучити громадськість до формування пріоритетів розвитку. Завдяки цьому державне управління стає більш прозорим, гнучким і здатним до адаптації в умовах змін.

Виокремлюється низка ключових відмінностей між проєктами у приватному та публічному секторах (табл.1.2) [114].

Таблиця 1.2 Специфічні риси проєктів публічного сектора

Ознака	Характеристика
Складність	У державних проєктах задіяно багато зацікавлених сторін, кожна з яких має свої вимоги та очікування, що ускладнює управління.
Вплив зовнішніх факторів	Державні установи функціонують як відкриті системи, що робить їх чутливими до зовнішніх змін та непередбачуваних обставин.
Нестабільність	Реалізація державних проєктів може ускладнюватися

	через політичні зміни, зміни в законодавстві або необхідність швидкого реагування на поточні виклики.
Обмежена конкуренція	У сферах, таких як охорона здоров'я чи освіта, конкуренція мінімальна або взагалі відсутня, що може впливати на ефективність впровадження проєктів.

Проєкти у сфері державного управління повинні насамперед приносити користь суспільству як на національному, так і на місцевому рівнях. Це відрізняє їх від бізнес-проєктів, які орієнтовані переважно на отримання прибутку, і підкреслює їхню важливість для громадян.

Однак обмеженість державного бюджету ускладнює вибір таких проєктів, тому необхідно ретельно підходити до їхньої оцінки та відбору. Важливо провести глибокий аналіз проблеми, розглянути різні варіанти її вирішення та врахувати всі чинники, що можуть вплинути на реалізацію ініціативи, зокрема зовнішні виклики та внутрішні можливості. Такий підхід сприяє більш ефективному використанню ресурсів і забезпечує максимальний суспільний ефект від реалізованих проєктів [64].

Журга Ж. у своїй науковій статті [149] відзначає, що проєктний менеджмент є важливим інструментом досягнення стратегічних завдань у сфері публічного управління, при цьому поєднання проєктного підходу зі стратегічним управлінням є критичною умовою для успішного впровадження сучасних управлінських методів. Дослідниця акцентує тезу про те, що використання стратегічного підходу до управління проєктами сприяє впорядкуванню процесів трансформації в державному секторі, чіткому розподілу функцій державних органів і більш раціональному використанню ресурсів.

Для ефективної реалізації державних ініціатив, на думку авторки, важливо не лише застосовувати проєктне управління, а й постійно вдосконалювати його методологію, організаційні структури та підходи, інтегруючи їх із довгостроковими цілями розвитку країни. Отже, стратегічні вектори, як і суспільна важливість проєктних завдань також є відмінними рисами проєктів у сфері публічного управління.

Успішна реалізація будь-якого проєкту можлива лише за умови наявності трьох ключових компонентів: ресурсного забезпечення, компетентного людського капіталу та ефективної комунікації. Відсутність хоча б одного з цих елементів може суттєво ускладнити процес виконання завдань, а в деяких випадках – зробити досягнення запланованих результатів неможливим.

Розглянемо ці компоненти.

Фундаментальною основою будь-якого проєкту є матеріальні, фінансові, технічні та інші ресурси, які становлять необхідну базу для реалізації проєкту. Вони включають бюджетне фінансування, інфраструктурні можливості, технології та необхідні інструменти. Без належного ресурсного забезпечення навіть найкраща стратегія та команда не зможуть реалізувати заплановані заходи на належному рівні. Використання ресурсів обмежується, обумовлюється і регламентується завданнями і заходами проєкту та визначеними часовими рамками. Джерела ресурсів можуть бути різноманітними, зокрема, при формуванні фінансових ресурсів джерелами грошей можуть бути і бюджети різних рівнів, і кошти міжнародної допомоги, і кошти приватних структур, благодійних організацій і громадян. Спираючись на характер і складність проєктів, визначаються розмір, умови та механізм отримання фінансових ресурсів з передбачених джерел. Обсяги витрат фінансових ресурсів, напрямки і строки їх використання чітко регламентовані у проєктній документації.

Мають рацію вчені, коли наголошують на вирішальній ролі контролю за фінансовими ресурсами з обов'язковим дотриманням встановлених часових рамок для забезпечення ефективності проєкту. Чітке планування та раціональне використання фінансових, матеріальних, людських і часових ресурсів є запорукою отримання в інтересах громади або країни позитивних суспільно важливих результатів [95].

Другим компонентом, або другою рушійною силою проєкту є людський капітал. Безумовно, висококваліфіковані фахівці є основою успішної

реалізації підходів, методик і інструментів проєктного управління. Їхні знання, досвід, навички та здатність адаптуватися до змін визначають ефективність роботи та якість ухвалюваних рішень. Компетентна команда здатна не лише виконати поставлені завдання, а й знайти оптимальні рішення у складних ситуаціях, підвищуючи гнучкість та стійкість проєкту. У публічних проєктах фахівці та експерти часто несуть основну відповідальність за досягнення стратегічних цілей, що у свою чергу, вимагає від них не лише наявності професійних знань та вмінь у сфері проєктного менеджменту, а й відповідного досвіду роботи в умовах обмежених ресурсів і часу, пріоритетності суспільних інтересів або інтересів громади, визначальної ролі взаємодії з іншими учасниками та зацікавленими сторонами [53]. Для розробки і реалізації проєктів у сфері публічного управління з метою усебічного охоплення різноманітних аспектів виконання проєктних завдань доцільним є залучення як правознавців і економістів, так і соціологів, менеджерів та фахівців інших галузей. При цьому такі фахівці повинні мати відповідні софт-скілси, зокрема, вміти і бути здатними працювати у команді, вирішувати конфлікти, швидко адаптуватися до умов, що неочікувано або швидко змінюються тощо.

Третім компонентом успішної реалізації проєкту є узгодженість та координація дій учасників, тобто комунікація. Ефективна взаємодія між усіма учасниками проєкту – від керівників до виконавців та зацікавлених сторін – є критично важливою для успішного впровадження проєктної ініціативи. Чітка передача інформації, узгодження пріоритетів, вчасне реагування на виклики та координація дій дозволяють уникнути конфліктів, мінімізувати ризики та забезпечити досягнення поставлених цілей. Комунікація має здійснюватися на принципах прозорості, достовірності, постійності, повноти та своєчасності. Від якості комунікацій залежить узгодженість дій учасників та зацікавлених осіб, дієвість зворотного зв'язку задля кращого врахування потреб громад та суспільства [95].

Раціональні комунікації з громадськістю та різними інститутами громадянського суспільства можуть сприяти формуванню відповідної довіри

як до проєкту, так і до управлінської діяльності органів публічного управління. Супротив населення щодо реалізації окремих проєктних заходів, які так чи інакше зачіпають інтереси людей, можна значно зменшити і нівелювати шляхом вичерпного інформування про цілі, етапи, позитивні наслідки та відтерміновані ефекти.

Дж. Паласс (J. Pallas) та М. Фредріксон (M. Fredriksson) звертають увагу на необхідність правильної організації комунікацій учасників публічних проєктів з представниками засобів масової інформації у процесі розповсюдження інформації про проєкт, яка є чутливою для середовища у якому має реалізуватися чи реалізується проєкт. При цьому моніторинг та аналіз процесів комунікації органів влади та громад при здійсненні проєктного управління може забезпечувати реалізацію принципів відкритості та підзвітності [77].

Дослідники Неквапілова І. та Пітас Дж. звертають увагу на те, що у публічних організаціях для виконання певного проєкту часто формується надмірно велика команда, коли окрім основних виконавців, до її складу входять численні учасники, які виконують переважно контрольні функції а не займаються безпосереднім виконанням завдань. Така ситуація через спричинення надмірного інформаційного потоку може ускладнювати комунікацію і посилювати бюрократичний тиск на керівника і менеджерів проєкту. Недостатньо ефективна система обміну інформацією призводить до затримок у виконанні завдань і підвищує ризики несвоєчасного завершення проєкту [112].

Значна чисельність виконавців та залучених осіб, що є властивим для публічних проєктів, часто породжує проблему координації в процесі проєктного управління. Це пояснюється тим, що у такій проєктній діяльності можуть брати участь представники різних організацій, структурних підрозділів, державних установ, громадських організацій та інших зацікавлених сторін. Кожен із них має власні пріоритети, очікування та рівень залученості, що ускладнює узгодження дій, прийняття рішень і досягнення

спільної мети.

Проблему координації може спричинювати те, що: учасники можуть мати різні цілі та різну мотивацію, які не завжди узгоджуються із загальними завданнями проєкту; можуть виникати бюрократичні перепони, коли складні погоджувальні процеси затримують реалізацію проєктних завдань і заходів; інформаційні бар'єри та неправильне тлумачення завдань, через неефективну комунікацію, провокують помилки та затримки; розмита відповідальність – коли складно однозначно визначити, хто за що відповідає – може призвести до безвідповідальності.

Наслідком недосконалості або невідповідності механізмів зворотного зв'язку та комунікаційних каналів можуть бути конфліктні ситуації та непорозуміння при виконанні проєктних завдань, неузгоджені та несинхронні дії учасників. Через відсутність загальної стратегії комунікації при реалізації проєктів публічної сфери може виникати плутанина, оскільки інформація може надходити нерегулярно або від різних джерел і містити суперечливі або неповні дані [115].

Проєктно-орієнтований підхід у забезпеченні сталого розвитку регіонів ґрунтується на гнучкому та адаптивному плануванні, що дозволяє реагувати на виклики у сфері економічного, соціального та екологічного розвитку. На відміну від традиційних адміністративних методів управління, які часто мають статичний характер, проєктний підхід забезпечує комплексний, стратегічний та інноваційний підхід до вирішення регіональних проблем. Важливим аспектом є баланс між короткостроковими результатами та довгостроковими цілями сталого розвитку, що передбачає використання інструментів моніторингу, оцінювання впливу та адаптації проєктів до місцевого контексту.

Впровадження проєктно-орієнтованого підходу в регіональному управлінні супроводжується низкою проблем і протиріч. Їх можна розглядати враховуючи організаційні, кадрові, фінансові, комунікаційні, нормативно-правові та інші аспекти.

Організаційні аспекти охоплюють: наявність бюрократичних перепон,

що через складні регламенти та надлишкові процедури погодження і контролю уповільнює реалізацію проєктів; проблеми інтеграції стратегічного та проєктного управління, що породжують невідповідність проєктів загальним цілям розвитку держави; розмитість відповідальності, що через відсутність чіткого розподілу ролей між учасниками проєкту призводить до неефективного проєктного управління.

Кадрові аспекти виникають через недостатню кваліфікацію держслужбовців у сфері проєктного менеджменту, особливо при плануванні, моніторингу та управлінні ризиками та через значний опір змінам, коли працівники можуть сприймати перехід до проєктного підходу як додаткове навантаження або загрозу усталеним методам роботи.

Фінансові аспекти обумовлюються обмеженими можливостями фінансування через нестачу бюджетних коштів або складні механізми їхнього розподілу, що часто гальмує реалізацію проєктів та неефективним використанням бюджетних ресурсів через недостатній контроль за фінансовими потоками, що може призводити до перевитрат або нерівномірного розподілу бюджетних коштів.

Проблемним питанням для сучасних проєктів у публічній сфері є недостатньо чітке визначення цілей, завдань та конкретних очікуваних результатів проєктів, що іноді призводить до непорозумінь і виникнення конфліктних ситуацій між учасниками і зацікавленими сторонами. Також це породжує необхідність змін масштабів і напрямків досягнення цілей, призводить до ускладнень при реалізації проєктних заходів та знижує ефективність проєктного менеджменту в публічній сфері.

При реалізації багатьох державних проєктів мають місце недосконалі процеси проєктного управління, що не адаптовані до унікальних умов конкретних проєктів. Використання при ухваленні рішень, фінансуванні і звітності обов'язкових бюрократичних процедур (часто формальних і громіздких) призводить до затримок, зниженні гнучкості управлінських процесів, ускладненні процедур ризик-менеджменту, фокусуванні проєктної

команди на виконанні вимог звітності замість оперативного реагування на проблеми, що виникають при реалізації проєкту. Відтак, проєкти у публічній сфері стають не спроможні швидко та ефективно адаптуватися до змін, що виникають у внутрішньому та зовнішньому середовищі [98].

Проєкти у публічній сфері часто орієнтовані на отримання нефінансових вигід, зокрема, соціальних, екологічних, демографічних, науково-технічних чи політичних ефектів тощо, тож їх економічне обґрунтування і кількісне вимірювання економічної ефективності через співставлення витрат і переваг є доволі проблематичним. Фінансування таких проєктів з державного та місцевих бюджетів спричинює суворий контроль з боку державних контролюючих органів і установ.

Проєкти і програми публічної сфери часто мають довготривалі строки реалізації, що потребує стабільності середовища їх реалізації, незмінних політичних умов, пріоритетів уряду, економічної основи. На практиці останнім часом має місце висока невизначеність середовища, зміни у політичній, адміністративній, економічній і нормативно-правовій сферах, що створює додаткові проєктні ризики і спричинює або затримки, або перевитрати бюджету, або зміни масштабів проєкту, або взагалі припинення проєкту з відмовою від реалізації його завдань.

Особливістю державних проєктів є залучення значної кількості учасників і зацікавлених осіб, зокрема, органів державної влади, місцевого самоврядування, громадських організацій, постачальників, виконавців робіт, бізнес-структур тощо, що спричинює проблеми координації та комунікації через конфлікти різноспрямованих інтересів задіяних осіб та не збіг їх вимог і очікувань. Велика численність залучених організацій і акторів значно ускладнює процедуру обміну інформацією, продукує значну кількість рівнів узгодження, що суттєво зменшує можливість оперативного реагування на не очікувані зміни або ризики [115].

Останні 20 років показали, що вагомим фактором успішності реалізації державних проєктів є політичний тиск та політична динаміка. Під тиском

політичних сил, що отримують більшість у вищих органах державної влади, ухвалюються політичні рішення, що спричиняють зміни термінів проєктів і програм, що вже прийняті та/або реалізуються, їх фінансування та пріоритетів. Може відбуватися перегляд проєктів, їх припинення, відмова від їх прийняття, коригування цілей, умов і масштабів. Політичні зміни потребують швидких результатів, що створює протиріччя з довгостроковим і поступовим характером державних проєктів і програм.

Масштабність і довготривалість державних проєктів в умовах тривалої політичної нестабільності провокує високий рівень невизначеності та ризиків, що значно ускладнює управління проєктними ризиками і може призвести до перевищення бюджету проєкту, порушення термінів його реалізації чи, взагалі, до припинення або заморожки проєкту [115].

Попри численні проблеми втілення проєктного підходу в практику публічного управління, цей підхід спроможний забезпечити такі важливі позитивні ефекти, як:

1. Підвищення ефективності програм і проєктів у публічній сфері. Цей ефект пояснюється зокрема тим, що чітке планування, розподіл ресурсів і контроль за виконанням проєктних завдань дозволяють уникнути нераціональних витрат і затримок, фокусування на конкретних, чітко визначених результатах забезпечує кращий контроль за досягненням проєктних цілей.

2. Оптимізація публічно-управлінських процесів, що відбувається за рахунок використання сучасних методологій проєктного менеджменту (наприклад, Agile, PRINCE2, PMBOK та ін.), більшій гнучкості та адаптації до змін, зменшення бюрократичного навантаження завдяки цифровізації управлінських процесів.

3. Прозорість і підзвітність у прийнятті рішень, що знижує ризики корупції через чітке визначення відповідальних осіб і контроль за виконанням завдань кожного етапу, сприяє довірі суспільства до влади через відкритість проєктів.

4. Ефективне використання наявних ресурсів, що передбачає зменшення нецільових витрат і підвищення продуктивності державних установ, реалізацію раціонального підходу до розподілу фінансування між проєктами відповідно до їхнього пріоритету.

5. Підвищення якості державних послуг, що обумовлюється тим, що чітка структуризація процесів дозволяє покращити якість та доступність послуг для громадян, а орієнтація на кінцевий результат стимулює державні установи працювати ефективніше.

Проектно-орієнтований підхід у сучасних умовах державотворення дозволяє: підвищити ефективність контролю за бюджетом та строками виконання проєктних і програмних завдань, забезпечити дієву оперативну координацію діяльності органів публічного управління і інших учасників проєктів і програм, підвищити адаптивність органів влади через створення гнучких організаційних структур, оптимізувати використання ресурсів, раціоналізувати контроль за виконанням проєктних і програмних завдань, підвищити рівень цифровізації публічного управління використання публічних електронних послуг [36], розвивати професійні компетенції державних службовців та посадових осіб органів влади щодо проєктного управління, поліпшити участь громадськості та стейкхолдерів у проєктній діяльності в публічній сфері та ін.

Проектна діяльність в публічній сфері до початку повномасштабної війни фокусувалася на розв'язанні проблем регіонального розвитку, об'єднаних територіальних громад, культурної та інформаційної сфер. Після початку повномасштабної війни у 2022 році фокус змістився на проблеми реконструкція прифронтових і деокупованих населених пунктів, відбудови зруйнованої інфраструктури, підтримки ЗСУ та трансформації економіки. Ключовим фактором стало залучення міжнародної фінансової допомоги, і, як наслідок, посилення вимог щодо прозорості, контролю і моніторингу проєктів і програм [103].

Таким чином, проєктний менеджмент в публічній сфері є важливим

інструментом модернізації публічного управління в Україні. Його впровадження сприяє підвищенню ефективності реалізації державних і регіональних програм, оптимізації використання ресурсів і забезпеченню прозорості управлінських процесів.

У сучасних умовах, коли країна стикається з викликами реформ, економічної нестабільності та відбудови інфраструктури, проєктний підхід дозволяє більш структуровано та цілеспрямовано досягати стратегічних цілей. Розвиток проєктного менеджменту в державному управлінні України є стратегічно важливим кроком до підвищення ефективності, прозорості та результативності діяльності органів влади. Його впровадження дозволить не лише оптимізувати процеси, а й зробити державне управління більш орієнтованим на громадян та їхні потреби.

1.2. Місце проєктного підходу у сучасних моделях публічного управління

Становлення та розвиток інформаційного суспільства висуває нові вимоги щодо методів, механізмів і підходів у сфері публічного управління, що потребує альтернативи традиційним бюрократичним методам. У цьому контексті проєктний підхід є дійсно перспективним.

Публічні проєкти призначені та спрямовані на вирішення проблем, що є важливими для урядових структур, зазначаються в офіційних документах, зокрема, урядових стратегіях, концепціях, програмах та державним стратегічним пріоритетам та завданням. Для розробки публічних проєктів та програм це є визначальним, оскільки така проблема має бути задокументована і при цьому повинна легко перевірятися з використанням електронних засобів комунікації [47].

У 1980-х роках з'явилися перші стандарти з управління проєктами, що підтверджує офіційне визнання важливості цього підхід, хоча проєкти

розглядалися як лінійні, передбачувані та певною мірою прості завдання з чітко визначеними часовими термінами. Це розуміння було покладено в основу традиційного підходу до управління проєктами. Відповідно до цього підходу, проєктна діяльність здатна добре і детально плануватися, а проєктні команди здатні без суттєвих коригувань реалізовувати заздалегідь визначений план. Оптимізація витрат і часу на початкових етапах проєктної діяльності та забезпечення дотримання визначених строків, бюджету та робіт є головною метою традиційного управління проєктами [133].

Якщо проєкт має чітко визначені вимоги та цілі, які протягом всього циклу реалізації проєкту майже не змінюються, та традиційний підхід продемонструє найбільшу ефективність. Для проєктів, які або потребують обов'язкового оформлення формальної документації, або передбачають передбачувану рутинну операційну діяльність з результатами, які легко перевірити, цей підхід також добре підходить [105]. Також він підходить для масштабних проєктів зі значною чисельністю учасників, складними вимогами до завдань проєкту та необхідністю побудови стабільної структури в управлінні складними завданнями.

Останнім часом спостерігається реорганізація органів публічного управління, розширення спектру публічних послуг і функцій, інтеграція сучасних технологій та створення інноваційних управлінських структур, що відбувається з метою мінімізації використання ресурсів та підвищення ефективності їх діяльності. Це відбиває тенденцію впровадження нових підходів щодо побудови дієвих моделей публічного управління [48].

Розглядаючи теоретичні аспекти формування сучасних моделей публічного управління, слід відмітити, що вони формуються під впливом глобалізаційних процесів, технологічного розвитку, економічних викликів і суспільних запитів. При цьому, важливу роль відіграє децентралізація, що сприяє підвищенню ефективності управління та залученню громадян до прийняття рішень. Цифровізація державних послуг, використання штучного інтелекту та електронного урядування забезпечують прозорість і підзвітність

влади. Крім того, політичні трансформації та безпекові виклики стимулюють уряди до реформ, спрямованих на зміцнення демократичних інституцій та боротьбу з корупцією.

Водночас соціальні зміни, такі як урбанізація, старіння населення та міграційні процеси, вимагають адаптації управлінських підходів для забезпечення рівного доступу до державних послуг. Обмежені бюджетні ресурси змушують уряди впроваджувати ефективні фінансові механізми, включаючи державно-приватне партнерство. У цілому, сучасне публічне управління орієнтується на результативність, відкритість, інклюзивність та використання інноваційних підходів у взаємодії з громадянами.

Роль проєктного підходу у нових моделях і процесах модернізації публічного управління є ключовою, оскільки дозволяє ефективно реалізовувати реформи, цифрові ініціативи та соціально-економічні програми. Реалізація цього підходу сприяє чіткому плануванню діяльності і заходів, встановленню конкретних цілей та оцінці результатів, що особливо важливо в умовах обмежених ресурсів і сучасних динамічних змін. Використання проєктного менеджменту допомагає підвищити гнучкість публічного управління, забезпечуючи швидку адаптацію до нових викликів і оптимізацію бюджетних витрат.

Крім того, проєктний підхід сприяє міжсекторальній співпраці, залученню громадськості, бізнесу та міжнародних організацій до процесу прийняття рішень. Це дозволяє впроваджувати інноваційні рішення, забезпечувати прозорість та підзвітність, що особливо важливо у боротьбі з корупцією та підвищенні рівня довіри до влади. Завдяки чіткому управлінню ризиками та моніторингу виконання проєктів, державні інституції можуть ефективніше досягати стратегічних цілей і підвищувати якість послуг для громадян.

Розглянемо як проєктно-орієнтований підхід може відповідати конкретній концепції чи моделі публічного управління.

Почнемо з концепції New Public Management (NPM), яка спирається на положення теорії суспільного вибору та реформаторських концепціях управління і адміністрування. Теорія суспільного вибору акцентує зменшення бюрократизації публічної політики при одночасному збільшенні конкурентного тиску громадянського суспільства, що істотно збільшує роль громадян у прийнятті публічних рішень [48].

У межах цієї концепції підвищення ефективності публічного управління вбачається через фокусування на результати діяльності та реалізації управлінських підходів і моделей приватного сектора. Оптимізація процесів надання державних послуг, децентралізація державних функцій, сприяння гнучкості та розвитку бізнес-середовища мають сприяти покращенню якості та доступності державних послуг для населення [123].

Поширення NPM спричинює зміну ролі держави та її інституцій з регулятора й адміністратора до активного надавача публічних послуг, дієвого учасника соціальних, економічних та фінансових проєктів. У цьому аспекті управління проєктами стає важливим інструментом досягнення стратегічних цілей публічного впливу[149].

Концептуальна модель NPM спрямована на: сервісне спрямування публічного управління, орієнтацію його на клієнтські потреби громадян і неурядових організацій, використання системи прозорих показників результативності публічного впливу, забезпечення фінансової дисципліни та відповідальності та ін.

Проєктний підхід займає важливе місце в концепції New Public Management (NPM), оскільки забезпечує ефективність, результативність і гнучкість у державному управлінні. NPM орієнтується на управлінські принципи, запозичені з приватного сектора, включаючи стратегічне планування, підзвітність, конкуренцію та орієнтацію на результат. У цьому контексті проєктний підхід виступає ключовим інструментом для впровадження змін, реалізації реформ і впорядкування державних процесів, дозволяючи чітко визначати цілі, терміни та критерії успіху.

Застосування проєктного менеджменту в рамках NPM сприяє підвищенню ефективності надання державних послуг, оскільки дозволяє структурувати роботу органів влади навколо конкретних ініціатив і програм. Він допомагає уникати бюрократичної інертності, забезпечує прозорість процесів і створює умови для більш гнучкого розподілу ресурсів. Крім того, використання сучасних методів управління проєктами, таких як Agile або PRINCE2, дозволяє швидко адаптуватися до змін і впроваджувати інновації у публічне адміністрування.

Таким чином, проєктний підхід у концепції NPM відіграє роль механізму для впровадження реформ та оптимізації державного управління. Він сприяє переходу від жорсткої ієрархічної системи до більш гнучких та ефективних моделей, орієнтованих на громадян і їхні потреби. Це забезпечує не лише якісніше виконання державних функцій, а й підвищує довіру суспільства до державних інституцій.

Розглянемо другу популярну концептуальну модель публічного управління – модель доброго урядування (Good Governance). Ця модель є сучасним підходом до державного управління, що ґрунтується на принципах прозорості, підзвітності, ефективності та громадської участі. Вона спрямована на створення відкритої та відповідальної влади, яка забезпечує справедливий розподіл ресурсів, дотримується верховенства права та враховує інтереси всіх громадян. Ключове значення в цій моделі має залучення суспільства до процесу ухвалення рішень, що сприяє демократичності та підвищенню довіри до державних інституцій.

Важливими аспектами цієї моделі є політичний плюралізм, виборність та змінюваність посадових осіб, підзвітність органів виконавчої влади суспільству, співпраця та комунікація між владою і громадянським суспільством замість традиційного виконання наказів і побудови вертикальних структур. Залучення до процесів прийняття і реалізації рішень інститутів громадянського суспільства підвищує відкритість і прозорість

влади, забезпечує зростання ефективності публічного управління та досягнення суспільно важливих результатів за оптимальних умов [12].

Однією з основних особливостей Good Governance є боротьба з корупцією та забезпечення ефективного контролю за діяльністю влади. Також важливу роль відіграє орієнтація на сталий розвиток, що включає соціальні, економічні та екологічні аспекти управління. Завдяки цим принципам модель доброго урядування використовується як орієнтир для реформування державного управління в різних країнах, сприяючи підвищенню якості державних послуг та зміцненню демократичних інститутів.

У межах концепції доброго урядування (Good Governance) проєктний підхід також відіграє ключову роль як інструмент ефективного впровадження реформ, державних ініціатив та програм розвитку. Безперечно, він дозволяє структурувати управлінські процеси, чітко визначати цілі, терміни та ресурси. Використання проєктного менеджменту допомагає уникати хаотичності у прийнятті рішень, забезпечуючи системний підхід до вирішення соціальних, економічних і екологічних завдань.

Проєктний підхід також сприяє залученню громадськості до процесу ухвалення рішень, оскільки передбачає відкриті обговорення, моніторинг і оцінку результатів. Це підвищує довіру до влади та дозволяє оперативно коригувати стратегії відповідно до потреб суспільства. Крім того, впровадження сучасних методів управління проєктами забезпечує гнучкість та ефективне використання ресурсів, що особливо важливо в умовах обмежених бюджетів та необхідності швидкого реагування на виклики. Отже, проєктно-орієнтований підхід є невід'ємною складовою моделі Good Governance, сприяючи її практичній реалізації через ефективне планування, виконання та контроль державних ініціатив.

Розглянемо концепцію цифрового публічного управління (Digital Government).

Цифрове публічне управління (Digital Government) – це концепція, що передбачає використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій

(ІКТ) для підвищення ефективності, прозорості та доступності державних послуг. Вона спрямована на трансформацію традиційних управлінських процесів через автоматизацію, цифровізацію документів, впровадження електронного урядування (e-Government), використання великих даних (Big Data), штучного інтелекту (AI), блокчейну та хмарних технологій. Очікується, що цифрове публічне управління буде спрямоване на створення «розумного уряду» (Smart Government), який буде діяти гнучко, прогнозувати суспільні потреби та реагувати на виклики в режимі реального часу.

Основними принципами Digital Government є громадянська орієнтованість, відкритість даних, міжвідомча інтеграція та кібербезпека. Важливу роль відіграє розвиток цифрових платформ, що забезпечують безперешкодний доступ до державних послуг онлайн, зменшують бюрократичні бар'єри та сприяють активному залученню громадян до процесів управління. Ця концепція також передбачає постійне вдосконалення цифрових навичок держслужбовців та населення, що є ключовим фактором успішної цифрової трансформації державного управління.

Якщо проаналізувати досвід впровадження елементів цієї концепції за останні кілька років, можна відмітити, що вона стикається з численними проблемами, зокрема, проблемним є створення стійкої цифрової інфраструктури, не синхронність розвитку електронних послуг, проблеми з доступністю сервісів та ін.. Проте, безумовно, за останні два десятиліття мали місце значні зміни в сфері цифровізації публічного управління, що забезпечує реальний перехід від концептуальних ідей «електронного» урядування до «розумного» урядування і може забезпечити зростання якості державного управління [127], оптимізацію процесів надання публічних послуг, покращення орієнтації на задоволення суспільних потреб громадян та відповідність сучасним стандартам відкритого публічного управління [135].

Проектний підхід відіграє надзвичайно важливу, а іноді і критичну роль у реалізації ідей цієї концепції, оскільки дозволяє системно та ефективно на зрозумілій всім учасникам методологічній базі впроваджувати технологічні

рішення для цифрової трансформації систем публічного управління. В умовах постійних змін у цифрових технологіях і високих вимог до прозорості та доступності державних послуг, проєктний підхід має переваги через більш чітке визначення цілей, ресурсів, бюджетів та часових термінів, що є необхідними для створення та надання інноваційних публічних послуг. Проєктне управління забезпечує краще планування, координацію та моніторинг виконання таких ініціатив, що дозволяє ефективно адаптувати публічно управлінські процеси до цифрових технологій.

Завдяки реалізації інструментів і методології проєктного управління в рамках реалізації та розвитку концепції «Digital Government» стає можливим впровадження багатьох комплексних ІТ-систем, зокрема електронних реєстрів, платформ для надання послуг, систем управління даними та кібербезпеки. Це дозволяє мінімізувати бюрократичні бар'єри, зробити публічне управління більш ефективним, прозорим і доступним для громадян. Проєктне публічне управління також є необхідним для інтеграції різних цифрових інфраструктур, забезпечуючи їх узгоджену роботу на всіх рівнях урядової системи, а також у взаємодії з іншими секторами та приватними організаціями. Ключова роль проєктного управління в контексті цифрового врядування полягає в тому, що воно здатне забезпечити організовану і послідовну реалізацію цифрових реформ, а також враховувати соціальні, економічні та технологічні аспекти при впровадженні нових урядових ініціатив.

Розглянемо концепцію мережевого управління (Network Governance). Ця концепція характеризує сучасний підхід до управління, який базується на горизонтальних зв'язках між різними акторами, включаючи державні органи, бізнес, громадянське суспільство та міжнародні організації. На відміну від традиційного ієрархічного управління, мережеве управління передбачає взаємодію на основі партнерства, координації та співпраці, а не жорсткого контролю. Такий підхід дозволяє більш ефективно реагувати на складні

соціально-економічні виклики, оскільки різні учасники мережі обмінюються ресурсами, знаннями та впливом.

Особливістю мережевого управління є його гнучкість і адаптивність. Взаємодія в мережах ґрунтується на довірі, неформальних домовленостях та спільному прийнятті рішень. Це особливо важливо в умовах глобалізації та децентралізації, коли складні проблеми потребують багаторівневого управління. До ключових інструментів мережевого управління належать публічно-приватні партнерства, колективні ініціативи, а також платформи для координації дій між різними суб'єктами. У цілому, Network Governance забезпечує ефективне використання ресурсів та сприяє розвитку стійких суспільних інституцій.

Інститути та актори державних, приватних і громадських секторів через взаємодію та колективні зусилля мають спільно створювати і впроваджувати публічні політики та проєкти задля забезпечення ефективного використання ресурсів, стимулювання інновацій та підвищення якості державного управління [94].

У сферах, що потребують міжсекторальної взаємодії, Network Governance може забезпечити подолання обмежень традиційних бюрократичних структур через включення у процес ухвалення рішень різних стейкхолдерів та інші інструменти, що сприятиме підвищенню прозорості та підзвітності діяльності органів публічного управління [96].

Проєктний підхід і проєктне публічне управління мають значний потенціал в межах реалізації концепції мережевого управління, оскільки вони забезпечують структурованість, гнучкість та ефективність у досягненні спільних цілей. Використання проєктного підходу дозволяє об'єднати ресурси й зусилля різних акторів (державних установ, громадських організацій, бізнесу, міжнародних партнерів) навколо конкретних ініціатив, що сприяє синергії в мережах управління. Крім того, завдяки чітко визначеним цілям, строкам і показникам ефективності, проєктне управління дозволяє досягати відчутних результатів у короткостроковій та середньостроковій перспективі.

Проектне публічне управління, орієнтоване на міжсекторну співпрацю, створює можливості для розробки гнучких та адаптивних стратегій вирішення складних суспільних викликів. Його ключовими інструментами можуть бути програмно-цільове фінансування, публічно-приватні партнерства, цифрові платформи управління та методи сучасного проектного менеджменту, що дозволяють швидко коригувати стратегії відповідно до змінних обставин. У цілому, інтеграція проектного підходу в мережеве управління сприяє підвищенню ефективності державної політики, посиленню інклюзивності управлінських процесів та розвитку інноваційних форм публічного управління.

Розглянемо концепцію «нео-веберівської держави» (Neo-Weberian State, NWS). Ця концепція є сучасною теоретичною моделлю державного управління, що поєднує класичні принципи бюрократії Макса Вебера із сучасними тенденціями децентралізації, інноваційного управління та орієнтації на громадян. Ця модель виникла як відповідь на виклики неоліберальної парадигми «нового публічного менеджменту» (New Public Management) і спрямована на баланс між традиційними державними інституціями та сучасними механізмами управління.

Ключовими характеристиками нео-веберівської держави є: зміцнення державної бюрократії та її здатності до стратегічного управління, орієнтація на ефективне надання публічних послуг, залучення громадян до прийняття рішень та цифровізація державного сектору. Держава в цій моделі розглядається не лише як регулятор, а як активний учасник соціально-економічного розвитку, що поєднує правову раціональність із гнучкими управлінськими інструментами. Завдяки цьому NWS здатна адаптуватися до сучасних викликів, зберігаючи водночас сильні інституції, верховенство права та підзвітність перед суспільством.

Роль держави у регулюванні суспільних відносин залишається головною, але потребує стабільності, посилення професіоналізації державної служби, забезпечення підзвітності перед громадянами [102].

Концепція NWS сприяє динамічному публічному управлінню з чіткими механізмами зворотного зв'язку з громадянами, що може спричинити підвищення довіри до рішень органів влади та покращити якість публічних послуг [118].

Проектний підхід і проектне управління відіграють важливу роль у реалізації цієї концепції, оскільки сприяють підвищенню ефективності державного апарату, адаптивності бюрократії та впровадженню інновацій. Враховуючи, що NWS поєднує сильні державні інституції з орієнтацією на результативність і потреби громадян, проектний підхід може використовуватися для стратегічного планування, модернізації публічних послуг та цифровізації управлінських процесів. Створення проектних офісів у державних структурах, застосування методологій проектного управління у наданні публічних послуг та розвиток Smart Government через цифрові технології дозволяють зробити державне управління більш ефективним та гнучким.

Проекти з покращення управлінських процесів та впровадження інновацій [124] у сфері публічного управління, безумовно, підвищують адаптивність державної служби. Крім того, проектний підхід є важливим інструментом децентралізації та регіонального розвитку, сприяючи ефективному використанню ресурсів і залученню громадян до управлінських процесів. Реалізація державних програм через публічно-приватні партнерства дає змогу залучати бізнес та громадські організації до вирішення інфраструктурних та соціальних завдань. У цілому, проектне управління допомагає поєднати традиційну бюрократичну стабільність із сучасними підходами до управління, що дозволяє державі, відповідно до цієї концепції, бути ефективною, інноваційною та орієнтованою на суспільні потреби.

Розглянемо гібридні моделі публічного управління. Вони поєднують елементи різних управлінських парадигм для забезпечення гнучкості, ефективності та адаптивності державного управління. Вони виникли як відповідь на складність сучасного управлінського середовища, яке вимагає

балансу між традиційною бюрократією, ринковими механізмами та мережевими формами співпраці. Основна ідея гібридних моделей полягає у комбінуванні класичних принципів веберіанської бюрократії (верховенство права, ієрархічність, стабільність), ринкових підходів «нового публічного менеджменту» (ефективність, конкурентоспроможність, орієнтація на результат) та мережевого управління (співпраця, партнерство, гнучкість).

Одним із ключових прикладів гібридного управління є поєднання бюрократичних та проєктних методів у державному секторі, що дозволяє зберігати інституційну стабільність, але одночасно впроваджувати інновації. Інший підхід – застосування публічно-приватних партнерств, де держава та бізнес об'єднують зусилля для надання публічних послуг та реалізації інфраструктурних проєктів. Також розвиваються цифрові платформи управління, які інтегрують державні, громадські та приватні ініціативи для покращення якості послуг та участі громадян у прийнятті рішень. У результаті гібридні моделі дозволяють урядам адаптуватися до змінних умов, забезпечуючи ефективне та інклюзивне управління.

Теоретичний аналіз показує, що за останні десятиріччя проєктне управління розвивалося на основі кількох ключових теоретичних підходів, які формували його методологію та практичне застосування. Однією з фундаментальних основ стала класична теорія управління, представлена роботами Анрі Файоля та Фредеріка Тейлора, які заклали основи планування, організації, контролю та підвищення ефективності робочих процесів. На цій базі згодом розвинулися стандартизовані підходи до управління проєктами, які були розроблені міжнародними організаціями, такими як PMI (Project Management Institute) та IPMA (International Project Management Association). Вони сформували такі стандарти, як PMBOK (Project Management Body of Knowledge) та PRINCE2 (Projects in Controlled Environments), які забезпечують системний підхід до управління проєктами через структурування фаз життєвого циклу проєкту, управління ризиками, ресурсами та якістю.

Іншою важливою складовою стала теорія гнучких методологій (Agile,

Scrum, Kanban), яка набула популярності з кінця 1990-х років і стала основою для динамічних, адаптивних підходів до управління проєктами, особливо в сфері IT та інновацій. Ці методи акцентують увагу на швидкій адаптації до змін, інтерактивному плануванні та тісній співпраці команд. Також значний вплив на розвиток проєктного управління мала теорія зацікавлених сторін (Stakeholder Theory), яка підкреслює важливість комунікації та взаємодії з усіма учасниками проєкту для досягнення його успішного результату. Водночас сучасні підходи інтегрують концепції управління знаннями, цифрової трансформації та стратегічного управління, що робить проєктне управління ключовим інструментом розвитку державного та приватного секторів у сучасному складному середовищі.

Розвиток теорій операційної досконалості (Operational Excellence), впровадження методів Lean, Six Sigma та ін. навіть зараз продовжують змінювати традиційний підхід до управління проєктами, створюють культуру прозорості, співпраці та гнучкості. Це, на думку вітчизняних та закордонних вчених, є критично важливим для забезпечення модернізації та підвищення конкурентоспроможності державного управління [84].

Розвиток бізнес-середовища та соціальних процесів показав, що значна частина проєктів не досягає запланованих результатів або стикається з труднощами у реалізації. Дослідження початку 2000-х років свідчать, що від 25% до 40% часу в межах проєктів витрачається на виправлення помилок і повторне виконання окремих завдань, що, безумовно, є проблемою проєктного менеджменту. Середній рівень невдалих IT-проєктів у США становить 66%, з яких більшість не доходить до стадії завершення. Для вирішення цих проблем був розроблений гнучкий підхід до управління проєктами (Agile Project Management), що пропонує ітеративну, адаптивну модель роботи, яка дозволяє швидко реагувати на зміни.

Гнучке управління проєктами передбачає розбиття процесу на короткі цикли (ітерації), що дозволяє мінімізувати ризики, підвищити якість кінцевого продукту та врахувати зворотний зв'язок користувачів ще на ранніх етапах.

Серед популярних методологій Agile виділяють Scrum, екстремальне програмування (XP), Crystal, адаптивну розробку програмного забезпечення (Adaptive Software Development), lean-розробку та future-based development. Кожна з цих методологій орієнтована на підвищення гнучкості, ефективності командної роботи та швидке тестування гіпотез у реальних умовах [114].

Забезпечення гнучкості, ефективності й адаптивності у бізнес-середовищі сьогодні вбачається через застосування таких методів проєктного управління, як Lean, Agile та Six Sigma, що мають різні підходи, але спільну мету – підвищення ефективності, зменшення витрат і покращення кінцевого результату.

Підхід Lean (ощадливе управління) спрямований на мінімізацію втрат і підвищення цінності для клієнта. Він передбачає усунення всіх зайвих процесів, що не приносять користі (надлишкова діяльність, очікування, дефекти тощо) і активно використовується у виробництві, бізнесі та сфері послуг для покращення операційної ефективності.

Ітеративний підхід Agile (гнучке управління проєктами) дозволяє швидко адаптуватися до змін і працювати в умовах невизначеності. Він дає змогу швидко отримувати зворотний зв'язок і коригувати хід проєкту. Широко застосовується в IT, розробці програмного забезпечення та інноваційних проєктах.

Методологія Six Sigma спрямована на зменшення варіативності процесів і досягнення стабільно високої якості продукту або послуги. Вона використовує статистичні методи для аналізу та вдосконалення процесів, усуваючи помилки та дефекти. Six Sigma популярна в промисловості, фінансах і великих корпораціях, які прагнуть досягти максимальної ефективності.

У цих методів є потенціал і у сфері публічного управління, бо вони сприяють прозорому, підзвітному управлінню, зростанню довіри громадськості до діяльності органів влади, дозволяють ефективніше адаптуватися до зміни умов, фокусуються на якості та ефективності,

допомагають оптимізувати використання обмежених ресурсів та максимізувати суспільну користь і позитивні ефекти в публічній сфері [84].

Розвиток проєктного підходу в публічному управлінні відбувався від управління проєктами до формування комплексної моделі управління програмами. При цьому, управління проєктами є складовою частиною управління програмами. Кожен окремий проєкт у межах програми має конкретні, вимірні цілі, які разом із іншими проєктами сприяють досягненню загальних стратегічних цілей програми. Програма забезпечує інтеграцію і координацію різних проєктів, а управління проєктами забезпечує виконання конкретних завдань, що вносять свій вклад у досягнення більш широких цілей.

Проєктно-орієнтований підхід відіграє важливу роль у сучасних моделях публічного управління, зокрема в рамках концепцій 'нового публічного управління' (New Public Management) та 'нового публічного врядування' (New Public Governance). У контексті регіонального розвитку цей підхід сприяє залученню громад, приватного сектора та міжнародних партнерів до спільної реалізації проєктів, що відповідають принципам сталого розвитку. Враховуючи децентралізаційні процеси, що відбуваються в Україні, впровадження проєктного підходу дозволяє регіонам ефективніше використовувати наявні ресурси, впроваджувати інновації та формувати політику, орієнтовану на досягнення довгострокових соціально-економічних результатів.

У цілому, управління програмами в публічній сфері охоплює ширший спектр діяльності, що включає кілька проєктів, які можуть бути взаємопов'язаними й мають спільну мету або стратегічний напрямок. Програми зазвичай мають більш стратегічний характер і можуть охоплювати довший період часу. Вони спрямовані на досягнення загальних політичних, соціальних або економічних цілей, таких як реформи в галузі освіти, охорони здоров'я чи розвитку інфраструктури. Програми координують та інтегрують проєкти, щоб досягти комплексного результату, і потребують від менеджерів програм більш високого рівня управлінського контролю і стратегічного

планування.

Для органів публічного управління здійснення управління програмами дозволяє більш ефективно розподіляти наявні ресурси, оптимізувати та синхронізувати роботу різних проєктних команд, оперативно реагувати та швидко адаптуватися до зміни умов, забезпечувати сталість і послідовність публічної політики [104].

Основними відмінностями управління проєктами і управління програмами є те, що в першому випадку головним є досягнення конкретних цілей і виконання завдань з чітко визначеними результатами, обмеженим бюджетом та у встановлені терміни, а в другому – координація низки взаємопов'язаних проєктів задля створення синергетичних ефектів та досягнення більш масштабних результатів від взаємодії та взаємовпливу проєктів.

Важливість для України впровадження гнучких підходів, зокрема, щодо управління програмами та публічними проєктами, задля координації різних суспільно важливих ініціатив, ефективного досягнення визначених цілей та завдань в публічному секторі неодноразово підкреслювалася науковцями з огляду на здатність цих підходів ефективно реагувати на зміну потреб країни і суспільства [104].

У наукових публікаціях з'явився термін «проєктизація», який означає виконання функцій і завдань органів влади переважно через реалізацію проєктного підходу та управління виконанням проєктів і програм, що розглядається як основний інструмент структурних змін у межах національних, регіональних і глобальних систем управління [93].

У сучасному публічному управлінні спостерігається тенденція деполітизації процесів прийняття проєктних рішень, яка передбачає відхід політиків від безпосереднього контролю за вибором і впровадженням публічних проєктів і більшу участь у цьому процесі громадян та зацікавлених спільнот через референдуми, відкриті пропозиції проєктів, учасницьке (партисипативне) бюджетування та ін. [85].

Партисипативне бюджетування є дієвим інструментом, бо дозволяє мешканцям міста або громади безпосередньо брати участь у прийнятті рішень щодо того, на які проєкти чи ініціативи треба витратити бюджетні кошти. Цей процес забезпечує більшу прозорість, демократичність та підзвітність у публічному управлінні. Основною його метою є надання громадянам можливості впливати на фінансування місцевих ініціатив, які можуть включати проєкти, пов'язані з інфраструктурою, освітою, охороною здоров'я, екологією або іншими аспектами місцевого життя.

Також сьогодні спостерігається певна зміна ролі органів державної влади в управлінні проєктами з переважного контролю і нагляду до активної партнерської співпраці при здійсненні проєктної діяльності.

Також поширюється практика реалізації індивідуальних публічних проєктів, що спрямовуються на потреби окремих громадян, а не на суспільні інтереси чи інтереси громад, територій та країни. Це дозволяє державі у сферах охорони здоров'я, освіти, соціального забезпечення краще задовольняти запити громадян [80] і впроваджувати більш інклюзивне публічне управління.

Ефективність управління проєктами в публічній сфері безпосередньо залежить від врахування її специфіки. Можна виділити такі ключові особливості, що визначають відмінність процесів реалізації проєктів і програм публічної сфери:

1. Чутливість до політичних ризиків та політичної динаміки. Зміна політичних інтересів, націоналізація активів, законодавчі зміни та ін. безпосередньо впливають на фінансування та виконання проєктів [137].

2. Регламентування і контроль процесів управління проєктами і програмами, що передбачає необхідність в частині бюджетування, планування, моніторингу та контролю дотримання обов'язкових процедур, стандартів та процесів, наприклад, принципів управління вартістю, затверджених методологій та стандартів [115].

3. Спрямовання на нефінансові ефекти та результати, наприклад, досягнення соціальних і демократичних цінностей, підвищення національної

безпеки та ін. [150]. Ця особливість створює певні проблеми при кількісному визначенні та вимірюванні цільових результатів та цільових ефектів та вигід.

4. Довготривалий життєвий цикл проєкту чи програми, наприклад, декілька років для інфраструктурних об'єктів, авіабудування та ін., що ускладнює процес проєктування та планування, вимагає гнучкості управління реалізацією проєкту.

5. Значна кількість зацікавлених осіб і сторін, що вимагає урахування їх очікувань, інтересів, намірів та побудови збалансованої системи взаємовідносин, комунікації та співпраці між усіма учасниками проєкту. Часто виникає потреба у прийнятті міжвідомчих угод, що також ускладнює процес проєктного управління.

6. Значна масштабність та складність проєктів, взаємодія багатьох систем, що провокує великі ризики і невизначеності та потребує модулювання великого проєкту на підпроєкти, створення інтегрованого головного плану, налагодження ефективної комунікації та дієвої координації дій учасників і зацікавлених сторін та ін..

Підсумовуючи, слід зазначити, що застосування проєктного підходу є ключовим для підвищення ефективності державних ініціатив та оптимізації ресурсів у всіх концептуальних моделях і в практиці публічного управління. Особливо в Україні, де є значні виклики, такі як обмежене фінансування, нестабільна політична ситуація та потреба у швидких відповідях на соціальні та економічні зміни, проєктний підхід дозволяє гнучко адаптувати стратегії, ефективно розподіляти ресурси та забезпечувати прозорість управлінських процесів. Завдяки чіткому плануванню та моніторингу, цей підхід дозволяє уникати неефективного використання коштів і мінімізувати ризики.

Крім того, проєктне управління сприяє покращенню взаємодії між державними органами та громадськістю. Воно дозволяє більш активно залучати громадян до процесу прийняття рішень через партисипативні механізми, що підвищує довіру до органів влади. В Україні проєктний підхід також може стати важливим інструментом для інституційних змін, створення

ефективних міжвідомчих механізмів та налагодження координації на всіх рівнях публічного управління. Залучення громадян до управлінських процесів і чітке визначення результатів проєктів допомагає зробити публічне управління більш прозорим, підзвітним та сприятливим для реалізації необхідних реформ.

1.3. Методологічні підходи до оцінки ефективності проєктно-орієнтованого управління регіональним розвитком

Ефективність у публічному управлінні визначається як співвідношення між досягнутими результатами та використаними ресурсами. У контексті проєктно-орієнтованого управління ефективність додатково враховує відповідність досягнутих результатів початково визначеним цілям та рівень задоволення зацікавлених сторін [111]. Ефективність в публічному управлінні традиційно розглядається як здатність досягати бажаних результатів з мінімальними витратами. Водночас у контексті публічної сфери це поняття набуває більш комплексного виміру, оскільки включає в себе не тільки фінансові показники, а й ефект для громадян, рівень задоволення потреб суспільства, покращення якості життя та соціальної справедливості. Таким чином, ефективність в публічному управлінні є багатовимірним явищем, яке включає такі критерії, як результативність (досягнення цілей), економічність (оптимальне використання ресурсів), соціальну справедливість та сталий розвиток.

Оцінка ефективності управління в публічній сфері є складним процесом, що вимагає врахування як кількісних, так і якісних аспектів. Загалом, підходи до оцінки ефективності можна класифікувати на кілька основних категорій, кожна з яких спрямована на визначення ступеня досягнення поставлених цілей, раціональності використання ресурсів та задоволення потреб суспільства.

Протягом останніх десятиліть підходи до оцінки ефективності у публічному управлінні зазнали значних змін. Спочатку переважала класична модель, орієнтована на максимальну економію ресурсів та виконання бюджетних норм. З розвитком нових управлінських концепцій, таких як New Public Management (NPM), акцент зміщувався на результативність і ефективність державних послуг з точки зору громадян. Теперішні підходи все більше зосереджуються на цінностях ефективності, які включають не лише економічну вигоду, а й соціальні та інші нематеріальні результати.

Методологічні підходи до оцінки ефективності проєктно-орієнтованого управління в публічній сфері передбачають використання різноманітних інструментів і методів для вимірювання досягнень проєктів та їх впливу на суспільство. Основна мета таких підходів — оцінити, наскільки успішно реалізуються проєкти, чи відповідають вони поставленим цілям і як сприяють розвитку публічного управління [49]. Для ефективної оцінки проєктно-орієнтованого управління необхідно адаптувати загальні підходи до оцінки ефективності, враховуючи специфіку проєктів як тимчасових, цілеспрямованих ініціатив, що функціонують в умовах обмежених ресурсів, часу та унікальності результатів. Ось як основні підходи можна застосувати до проєктного середовища:

1. Результативний підхід (Output-oriented approach).

Цей підхід зосереджується на аналізі досягнутих результатів та їх відповідності поставленим цілям. Він передбачає оцінку кількісних показників, таких як обсяги виконаних завдань, досягнуті соціально-економічні результати, кількість наданих послуг тощо. Основний акцент робиться на кінцевому продукті діяльності, що дозволяє оцінити, чи відповідають результати суспільним потребам та очікуванням. У контексті проєктів цей підхід передбачає вимірювання результатів, таких як досягнення ключових показників успішності (KPIs) і виконання проєктних цілей [117]. Наприклад, для інфраструктурних проєктів це може бути кількість збудованих об'єктів або обсяг освоєного бюджету. Крім того, необхідно враховувати

якість досягнутих результатів, а також їх відповідність очікуванням стейкхолдерів.

0. Процесний підхід (Process-oriented approach).

Процесний підхід орієнтується на аналіз самого процесу управління, його раціональності та ефективності. Він передбачає вивчення процедур прийняття рішень, організації робочих процесів, координації між структурами та виконання функцій. У межах цього підходу оцінюється, наскільки добре функціонує система управління та чи забезпечує вона оптимальне використання ресурсів [11]. Процесний підхід у проєктному управлінні акцентує увагу на ефективності планування, виконання, моніторингу та завершення проєктів. Тут важливим є аналіз таких аспектів, як дотримання графіків, ефективність використання ресурсів, управління ризиками та змінами. Для адаптації цього підходу можуть бути використані інструменти управління життєвим циклом проєкту (наприклад, PRINCE2 або PMBOK). Також популярним являється метод моніторингу та оцінки (Monitoring and Evaluation - M&E). Моніторинг і оцінка є невід'ємною частиною будь-якої стратегії управління проєктами, особливо в публічному секторі. Вони дозволяють здійснювати постійну перевірку прогресу та ефективності реалізації проєкту, а також коригувати стратегію в разі необхідності [78]. Австралійські проєкти з управління водними ресурсами використовували метод M&E для моніторингу якості води, рівня споживання та екологічних показників. Це дозволило приймати своєчасні рішення щодо оптимізації витрат і коригування проєктних активностей.

0. Системний підхід (System-oriented approach).

Системний підхід розглядає управління як комплекс взаємопов'язаних елементів, які формують єдину цілісну систему. Оцінка ефективності в цьому контексті базується на аналізі взаємодії між складовими управління, таких як ресурси, інформаційні потоки, управлінські структури та зовнішнє середовище. Особливу увагу приділяють адаптивності системи до змін, її стійкості та здатності досягати поставлених цілей. Проєктно-орієнтоване

управління слід розглядати як частину загальної системи публічного управління. Системний підхід дозволяє оцінити, як проєкти взаємодіють із іншими елементами системи, зокрема з державними програмами, регіональними стратегіями чи зовнішніми партнерами. Наприклад, проєкти можуть аналізуватися як інструменти для реалізації державних політик або адаптації міжнародного досвіду [117].

0. Цільовий підхід (Goal-oriented approach).

Цільовий підхід акцентує увагу на ступені досягнення визначених стратегічних, тактичних та операційних цілей. Основним завданням є оцінка відповідності результатів управління запланованим орієнтирам. Цей підхід дозволяє ідентифікувати, чи реалізуються політичні та адміністративні пріоритети відповідно до суспільних очікувань та безпосередньо відповідає логіці проєктно-орієнтованого управління, оскільки кожен проєкт має чітко визначені цілі [11]. Адаптація підходу передбачає формулювання конкретних, вимірюваних, досяжних, релевантних і обмежених у часі цілей (SMART). Крім того, слід оцінювати не лише досягнення цілей, а й їхній вплив на стратегію розвитку публічної сфери. Одним із найпопулярніших методів можна вважати метод логічної рамки (Logical Framework Approach - LFA). Логічна рамка допомагає структурувати проєкт, визначати чіткі цілі, завдання, очікувані результати та показники для вимірювання успіху. Цей метод особливо корисний у великих і складних програмах, де необхідно враховувати численні фактори та зацікавлені сторони. Наприклад, у Бразилії для розвитку сільських територій цей метод допоміг систематизувати цілі проєкту та встановити чіткі критерії для оцінки результатів, що сприяло залученню інвесторів та підтримці місцевими громадами.

0. Інтегральний підхід (Integrated approach).

Інтегральний підхід поєднує елементи кількох інших методологій, щоб забезпечити комплексну оцінку. У цьому контексті аналізуються не лише результати та процеси, але й соціальні, економічні та екологічні наслідки управлінської діяльності. Такий підхід є особливо актуальним для публічного

управління, яке має враховувати багатовекторність суспільних потреб та викликів. Для проєктів у публічному секторі інтегральний підхід є одним із найбільш доцільних, оскільки дозволяє одночасно оцінювати економічну, соціальну та екологічну ефективність. Наприклад, у межах інфраструктурного проєкту можна враховувати не лише вартість і строки реалізації, а й довгострокові соціальні ефекти, такі як покращення доступу до послуг чи скорочення нерівності між регіонами. Особливої уваги заслуговує метод аналізу витрат і вигод (Cost-Benefit Analysis). Цей метод широко використовується для оцінки економічної доцільності проєктів шляхом порівняння витрат на їх реалізацію з передбачуваними вигодами. Він дозволяє не лише прийняти рішення щодо доцільності інвестицій, але й допомагає визначити пріоритетність різних ініціатив в умовах обмежених ресурсів [78]. Наприклад, у проєкті модернізації інфраструктури в Австрії використання цього методу дало змогу обґрунтувати необхідність фінансування для покращення дорожньої інфраструктури, враховуючи потенційні економічні вигоди від зменшення витрат на ремонт та підтримку старих доріг.

0. Стейкхолдерський підхід (Stakeholder-oriented approach).

Цей підхід спрямований на врахування інтересів різних груп стейкхолдерів, які залучені до управлінських процесів або зазнають впливу їхніх результатів. Ефективність оцінюється на основі задоволення потреб і очікувань ключових зацікавлених сторін, таких як громадяни, бізнес, громадські організації та міжнародні партнери. У проєктному управлінні стейкхолдерський підхід вимагає врахування інтересів усіх зацікавлених сторін: громадян, бізнесу, місцевих громад і донорів. Ефективність оцінюється через ступінь задоволення потреб стейкхолдерів, рівень їхньої участі у проєкті та позитивний вплив на їхню якість життя. Наприклад, у регіональних проєктах можна використовувати соціологічні дослідження для вимірювання суспільного задоволення.

0. Порівняльний підхід (Benchmarking).

Порівняльний підхід передбачає оцінку ефективності управління через співставлення із найкращими практиками, міжнародними стандартами або аналогічними проєктами в інших країнах чи регіонах. Він дозволяє виявити недоліки поточної системи управління та визначити шляхи її вдосконалення. Цей підхід у проєктно-орієнтованому управлінні може бути адаптований для співставлення окремих проєктів за ключовими показниками: ефективністю використання бюджету, строками виконання, соціально-економічними наслідками. Наприклад, можна порівнювати результати схожих проєктів у різних регіонах або країн із подібними умовами. В Україні метод порівняльного аналізу використовували при реалізації проєктів у сфері урбаністичного розвитку, що дало змогу оптимізувати стратегії на основі досвіду інших країн.

0. Гнучкі підходи (Agile-орієнтація).

Адаптація сучасних підходів, таких як Agile, дозволяє підвищити ефективність проєктів у публічній сфері. Цей метод дозволяє швидко реагувати на зміни в середовищі, забезпечуючи поетапну оцінку результатів і коригування проєктних дій. У сучасних проєктах цифровізації державних послуг Agile дозволяє реалізовувати проєкти поетапно, забезпечуючи гнучкість і швидкість коригування в залежності від змін у зовнішньому середовищі чи внутрішніх вимогах. В Україні при цифровізації державних послуг використовували Agile для постійної адаптації проєктів до потреб користувачів, що дозволяло швидко вносити зміни в реалізацію і тим самим підвищувати ефективність.

Вибір методології оцінки залежить від мети аналізу, специфіки об'єкта управління та наявних ресурсів. У сучасному публічному управлінні ефективним є поєднання кількох підходів, що дозволяє отримати більш об'єктивну та багатовимірну оцінку. Це, у свою чергу, сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень, які відповідають інтересам суспільства та забезпечують сталий розвиток.

Формулювання критеріїв оцінки публічних проєктів потребує чіткого визначення їхніх аспектів, які можуть бути виміряні, оцінені та проаналізовані. Такі критерії мають охоплювати ключові параметри ефективності. Основні критерії оцінки ефективності публічного управління:

- цілеорієнтованість системи управління;
- часові витрати на вирішення управлінських завдань;
- складність організаційної структури;
- затрати на утримання системи управління;
- рівень задоволення адміністративними послугами тощо [18].

Методи оцінки ефективності управління публічними проєктами можна поділити на параметричні та непараметричні залежно від підходів до аналізу даних. Кожна група має свої переваги та сфери застосування, що залежить від специфіки проєкту, доступності даних і цілей оцінювання.

Параметричні методи базуються на статистичних і математичних моделях, які передбачають наявність конкретних гіпотез щодо розподілу даних. Їх основна перевага — це можливість отримати детальні кількісні оцінки, однак вони потребують значного обсягу якісних даних. До параметричних методів відносяться:

- Стохастичний підхід до граничних функцій (SFA). Стохастичний підхід до граничних функцій (Stochastic Frontier Analysis, SFA) дозволяє розділяти вплив помилок вимірювання та неефективності. Цей метод базується на використанні економетричних моделей, таких як функції Кобба-Дугласа або транслог-функції. SFA ефективний для оцінки ефективності, коли необхідно враховувати вплив зовнішніх факторів, наприклад, політичної або економічної нестабільності.
- Регресійні моделі. До параметричних методів також належать регресійні моделі, наприклад, метод коригованих найменших квадратів (COLS) або звичайний метод найменших квадратів (OLS). Вони використовуються для оцінки ефективності на основі стандартних економетричних підходів.

Непараметричні методи менш вимогливі до структури та розподілу даних, що робить їх зручними для оцінки публічних проєктів у разі недостатності інформації або відсутності нормального розподілу. До непараметричних методів можна віднести:

- Аналіз оболонки даних (DEA). Один з найбільш поширених інструментів для оцінки ефективності в публічному управлінні — це аналіз оболонки даних (Data Envelopment Analysis, DEA). Метод дозволяє аналізувати ефективність багатофакторних систем із використанням вхідних і вихідних показників. DEA широко застосовується для аналізу ефективності муніципалітетів, зокрема в Бразилії, Іспанії та інших країнах. Його головною перевагою є гнучкість у роботі з різними типами даних, а також здатність враховувати багатовимірність результатів.
- Модифікації DEA Для підвищення точності аналізу застосовуються модифікації DEA, наприклад, “super-efficiency” моделі, які дозволяють порівнювати ефективність навіть серед найбільш продуктивних суб’єктів. Крім того, використання методу “jackstrap” (поєднання bootstrap і jackknife підходів) допомагає мінімізувати вплив викидів і покращити надійність результатів.
- Метод вільної оболонки даних (FDH). Цей метод є варіацією DEA, але передбачає менш жорсткі припущення щодо форми виробничої функції. FDH краще підходить для аналізу ефективності в умовах із великою кількістю змінних або в ситуаціях, де дані містять екстремальні значення.

Сучасні дослідження часто рекомендують комбінувати параметричні та непараметричні методи для отримання більш точних і надійних результатів. Наприклад, застосування DEA у поєднанні з регресійним аналізом дозволяє не лише визначати рівень ефективності, але й виявляти чинники, що на неї впливають [111].

Параметричні методи забезпечують точність і деталізацію оцінки, тоді як непараметричні — універсальність та гнучкість. Їх поєднання дозволяє комплексно оцінити ефективність публічних проєктів з урахуванням кількісних показників і якісних характеристик, забезпечуючи всебічний аналіз як процесів, так і результатів управління.

Вибір показників для аналізу ефективності залежить від специфіки проєктів та цілей організації. Як вхідні показники можуть використовуватися витрати на реалізацію проєктів, а як вихідні — досягнуті результати, наприклад, рівень задоволення населення.

Деякі дослідження пропонують використовувати інтегральні індекси, які враховують широкий спектр змінних, зокрема фінансові, соціальні та екологічні показники.

Методологічний інструментарій для оцінки ефективності проєктно-орієнтованого управління є різноманітним і дозволяє адаптувати підходи до конкретних умов і потреб. Використання як параметричних, так і непараметричних методів забезпечує комплексний аналіз і сприяє підвищенню прозорості та підзвітності в публічному управлінні.

Методологічні підходи до оцінки ефективності у публічному управлінні повинні враховувати як внутрішні аспекти (ресурси, процеси, структури), так і зовнішні (соціальні результати та задоволення клієнтів). Використання різноманітних інструментів і показників дозволить досягти прозорості, підзвітності та підвищити довіру громадськості до управлінських рішень [18].

Оцінка ефективності в публічному управлінні є складним і багатогранним процесом, що вимагає використання різноманітних методів і підходів. Традиційні економічні моделі ефективності, які акцентують увагу на мінімізації витрат і максимізації результатів, мають свої переваги, однак в умовах складних соціальних і політичних реалій їх можливості обмежені. Хоча класичні методи можуть бути корисними для аналізу простих, чітко визначених завдань, вони часто не здатні адекватно відображати результати у випадку складних проєктів, які потребують інтеграції різноманітних

соціальних, економічних та екологічних факторів. Тому виникає необхідність у пошуку нових підходів, які могли б забезпечити більш точну і комплексну оцінку ефективності в публічному управлінні.

Серед основних недоліків використання традиційних методів можна виділити наступні:

- класичні моделі, такі як аналіз витрат і вигод, часто не можуть ефективно оцінити нематеріальні або соціальні ефекти, які виникають в процесі реалізації державних проєктів. Оскільки публічне управління включає в себе багато складних аспектів, таких як рівень громадської довіри або вплив на соціальну згуртованість, традиційні інструменти оцінки не здатні адекватно врахувати ці важливі результати;
- традиційні методи оцінки ефективності часто базуються на жорстких і чітко визначених критеріях, що обмежує здатність організацій швидко адаптуватися до змін у середовищі або коригувати свої стратегії в реальному часі. Наприклад, класичні моделі можуть не бути достатньо гнучкими для оцінки результатів під час реалізації складних проєктів, що включають великі зміни у суспільстві, як це відбувається під час криз або в умовах швидко змінюваного середовища;
- традиційні методи, особливо ті, що фокусуються на короткострокових економічних результатах, часто не здатні врахувати довгострокові наслідки державних проєктів. Наприклад, ефекти для сталого розвитку, екологічні або соціальні зміни можуть бути недооцінені або взагалі не включені у процес оцінки;

Натомість нові підходи до оцінки ефективності, зокрема гнучкі методи (Agile) та методи на основі даних (Big Data, AI), дають змогу подолати багато обмежень традиційних моделей і забезпечити більш комплексний і динамічний підхід до управління проєктами в публічній сфері.

Гнучкі підходи, зокрема методологія Agile, орієнтовані на постійну адаптацію та інтерактивну співпрацю з усіма учасниками процесу. Вони особливо ефективні в управлінні проєктами, де умови змінюються швидко, а

також у випадках, коли результати не є чітко визначеними на початкових етапах. В Agile значну увагу приділяють інкрементальним ітераціям, що дозволяють безперервно коригувати стратегії в залежності від отриманих результатів і змін у зовнішньому середовищі. Відтак, цей підхід дозволяє ефективніше оцінювати проєкти, які включають швидко мінливі соціальні та економічні реалії, адже оновлення даних та результатів відбуваються в реальному часі.

Сучасні технології аналізу великих даних (Big Data) та штучного інтелекту (AI) дозволяють збирати, обробляти та аналізувати величезні обсяги інформації в режимі реального часу. Ці технології мають великий потенціал для публічного управління, оскільки вони забезпечують більш точні та об'єктивні дані для прийняття рішень. Вони можуть використовуватися для глибокого аналізу громадських настроїв, прогнозування соціальних та економічних тенденцій, а також для визначення ефективності проєктів на основі реальних показників, а не лише на підставі теоретичних прогнозів.

Застосування сучасних технологій також сприяє розвитку нових інтерактивних моделей оцінки ефективності, що включають зворотній зв'язок з громадянами та іншими зацікавленими сторонами. Використання платформ для збору громадської думки, а також моніторинг соціальних мереж дозволяє отримувати дані, що дають змогу враховувати соціальні й культурні аспекти, які традиційні методи не враховують. Це дозволяє краще оцінювати ефекти державних проєктів на рівні громад та адаптувати їх до конкретних потреб населення.

Серед основних переваг нових підходів можна виділити:

- гнучкість та адаптивність. Нові підходи дозволяють оперативно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі, швидко коригуючи стратегії відповідно до реальних даних. Це особливо важливо для проєктів в умовах криз або непередбачуваних змін;
- покращена точність та об'єктивність оцінок. Завдяки використанню великих даних та алгоритмів штучного інтелекту, оцінка ефективності

стає більш об'єктивною і заснованою на фактичних даних, що мінімізує суб'єктивність у прийнятті управлінських рішень;

- інклюзивність та залучення громадян. Врахування зворотного зв'язку від громадян через цифрові інструменти дозволяє більш точно вимірювати ефективність проєктів, що проводяться в публічній сфері, та забезпечувати їх більшу відповідність соціальним потребам.

Оцінка ефективності є ключовим елементом у процесі управління публічними проєктами, оскільки вона дозволяє визначити, наскільки успішно реалізуються поставлені цілі та досягаються очікувані результати. В Україні, зважаючи на специфіку суспільно-політичного та економічного середовища, застосовуються різноманітні методи оцінки ефективності публічного управління. Ці методи мають враховувати як національні особливості, так і міжнародні практики, що дозволяє забезпечити високий рівень результативності управлінських рішень. Однак через відсутність єдиних стандартів, нестабільність фінансування та обмеженість ресурсів, процес оцінки ефективності в Україні стикається з певними викликами. У цьому контексті важливо розглянути, які методи оцінки застосовуються в Україні, а також їх можливості для адаптації до специфічних умов українського публічного управління.

Основні підходи, які використовуються для оцінки ефективності у вітчизняній практиці:

- класичний аналіз витрат і вигод (СВА): Використовується для великих інфраструктурних проєктів, зокрема в дорожньому та транспортному секторі;
- методологія оцінки ефективності бюджетних програм: Орієнтована на досягнення цілей, визначених у державних та регіональних програмах;
- моніторинг та звітність: Використовується для оцінки дотримання термінів, бюджету та ключових показників ефективності;
- порівняльний аналіз (бенчмаркінг): Застосовується на рівні місцевих громад для вивчення найкращих практик реалізації проєктів.

Ефективне управління публічними проєктами вимагає використання сучасних методів оцінки, які враховують різноманітні аспекти: від економічної рентабельності до соціального впливу. У світовій практиці існує широкий спектр підходів, які можуть бути адаптовані для використання в Україні з урахуванням її специфіки. Основними напрямками адаптації світової практики можуть бути:

- впровадження методологій CBA та MCDA в національні проєкти для оцінки їх економічної, екологічної та соціальної ефективності;
- використання принципів M&E для забезпечення прозорості та відповідальності в управлінні проєктами;
- розробка цифрових платформ для збору, обробки та аналізу даних, що дозволить автоматизувати моніторинг і звітність;
- використання інструментів Big Data для оцінки великих проєктів;
- залучення громадськості та стейкхолдерів;
- проведення консультацій із зацікавленими сторонами на етапі планування та реалізації проєктів;
- впровадження соціального аудиту для оцінки задоволеності громадян результатами проєктів;
- організація тренінгів для працівників органів публічного управління щодо сучасних методів оцінки ефективності;
- залучення експертів із міжнародним досвідом для консультацій і супроводу великих проєктів.

З огляду на висвітлені методологічні підходи до оцінки ефективності проєктно-орієнтованого управління в публічній сфері, можна стверджувати, що ефективність публічних проєктів є результатом не лише досягнення поставлених цілей, а й оптимізації процесів, що ведуть до цих результатів. Впровадження комплексних методів оцінки, що поєднують різноманітні підходи — від ресурсних до процесних, а також інтеграція міжнародних стандартів управління проєктами, дозволяє підвищити якість управлінських рішень. Водночас, для успішної адаптації таких підходів в Україні необхідно

враховувати не тільки міжнародний досвід, але й національні особливості публічного сектору, що, в свою чергу, сприятиме розробці ефективних механізмів управління та підвищенню стійкості публічної адміністрації в умовах сучасних глобальних викликів.

Висновки до першого розділу

1. Дослідження змісту теоретичних підходів до визначення сутності поняття «проектне управління в публічній сфері» дозволило визначити цей термін як управлінський процес, що передбачає послідовне виконання взаємно пов'язаних і взаємно обумовлених завдань і заходів з чітким визначенням початкових і кінцевих термінів їх реалізації, що об'єднані спільною метою і спрямовані на створення суспільно важливого ефекту або створення нових суспільних благ чи послуг від рівня громади до суспільства в цілому. Встановлено, що особливістю проектів у публічній сфері є необхідність врахування інтересів громади, дотримання бюрократичних процедур і забезпечення прозорості.

2. Узагальнення результатів досліджень життєвого циклу проекту, надало можливість виділити такі ключові етапи життєвого циклу проектів у сфері публічного управління, як ініціація проекту, планування проекту, реалізація, або виконання проекту, моніторинг і контроль проекту, завершення проекту, експлуатація та оцінка довгострокового впливу проекту. Кожен з них має свою специфіку і потребує реалізації відповідних підходів та спеціальних методів управління.

3. Проектний менеджмент у сучасних процесах модернізації публічного управління має ключову роль, оскільки: дозволяє ефективно реалізовувати реформи, цифрові ініціативи, соціально-економічні програми; сприяє чіткому плануванню заходів, встановленню конкретних цілей та оцінці результатів, урахуванню обмеженості ресурсів, змінності та невизначеності середовища; допомагає підвищити гнучкість публічного управління, забезпечує швидку

адаптацію до нових викликів і оптимізацію бюджетних витрат; сприяє міжсекторальній співпраці, залученню громадськості, бізнесу та міжнародних організацій до процесу прийняття публічно-управлінських рішень.

4. Досліджено роль реалізації проєктно-орієнтованого підходу в таких концепціях і концептуальних моделях публічного управління, як: New Public Management – модель нового публічного управління, Good Governance – модель доброго урядування, Digital Government – концепція цифрового публічного управління, Network Governance – концепція мережевого управління, Neo-Weberian State – концепція «нео-веберівської держави», гібридні моделі публічного управління. У цих концепціях та моделях проєктний підхід з певними варіаціями відіграє ключову роль як інструмент ефективного впровадження реформ, державних ініціатив та програм розвитку, дозволяє структурувати управлінські процеси, чітко визначати цілі, терміни та ресурси, сприяє залученню громадськості до процесу ухвалення рішень.

5. Виділено такі особливості, що визначають відмінність процесів реалізації проєктів і програм публічної сфери, як: чутливість до політичних ризиків та політичної динаміки, регламентування і контроль процесів управління проєктами і програмами, спрямування на нефінансові ефекти та результати, довготривалий життєвий цикл проєкту чи програми, значна кількість зацікавлених осіб і сторін, масштабність та складність проєктів.

6. З'ясовано, що протягом останніх десятиліть підходи до оцінки ефективності у публічному управлінні зазнали значних змін. Спочатку переважала класична модель, орієнтована на максимальну економію ресурсів та виконання бюджетних норм. З розвитком нових управлінських концепцій, таких як New Public Management (NPM), акцент зміщувався на результативність і ефективність державних послуг з точки зору громадян. Теперішні підходи все більше зосереджуються на цінностях ефективності, які включають не лише економічну вигоду, а й соціальні та інші нематеріальні результати.

7. Встановлено, що методи оцінки ефективності управління публічними проєктами можна поділити на параметричні та непараметричні залежно від підходів до аналізу даних. Кожна група має свої переваги та сфери застосування, що залежить від специфіки проєкту, доступності даних і цілей оцінювання.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ВПРОВАДЖЕННЯ ПРОЄКТНО-ОРІЄНТОВАНОГО ПІДХОДУ В СИСТЕМІ РЕГІОНАЛЬНОГО ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

2.1. Інституційні основи застосування проєктного підходу в управлінні регіональним розвитком

Інституційні засади проєктно-орієнтованого підходу в публічному управлінні формують основу для його ефективного впровадження в діяльність органів державної влади та місцевого самоврядування. Вони охоплюють розробку та імплементацію організаційних структур, нормативно-правових механізмів та управлінських процедур, спрямованих на підвищення результативності державних і регіональних проєктів.

У сучасній системі публічного управління інституційні основи визначають правові рамки та регламентують функціонування проєктних офісів, агенцій розвитку, спеціалізованих департаментів і міжвідомчих координаційних платформ. Вони забезпечують чіткий розподіл повноважень, відповідальності та механізмів взаємодії між державними установами, бізнесом, громадським сектором і міжнародними партнерами.

Ключову роль у формуванні та реалізації проєктно-орієнтованого підходу відіграють державні органи виконавчої влади, міністерства, агентства та інші інституції, які беруть участь у стратегічному плануванні, координації та моніторингу проєктної діяльності. Їхня ефективна взаємодія сприяє розбудові сталих механізмів управління проєктами, що відповідають сучасним викликам і потребам суспільства.

Основні державні структури, які займаються впровадженням проєктного управління зображені на рис.1.



Рис.1 Структури, які займаються впровадженням проєктного управління.

1. Міністерства та державні агентства

Проектні структури в органах державного управління України виконують важливу роль у забезпеченні ефективної реалізації державних ініціатив та реформ. Вони є основою для організації, координації та управління проектами, що допомагають досягати стратегічних цілей держави. Кожен орган має свої особливості та завдання, що визначають специфіку його участі в різних проектах. Ці структури повинні бути здатні оперативно реагувати на зміни, забезпечувати належне планування, моніторинг та контроль за виконанням проєктів, а також ефективно використовувати наявні ресурси для досягнення максимальних результатів. Кожен орган має свої особливості та завдання. Наприклад:

- Міністерство економіки України забезпечує підтримку та розвиток проєктів, пов'язаних із економічними реформами, фінансовим регулюванням та державними інвестиціями [26] ;
- Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури України керує реалізацією проєктів у сферах регіонального розвитку, інфраструктури, а також децентралізації. Це відомство активно реалізує

регіональні проєкти, спрямовані на підвищення якості послуг і розвиток місцевих громад [30];

- Міністерство цифрової трансформації впроваджує інноваційні проєкти, зокрема розвиток цифрових послуг для громадян, модернізацію державних послуг через цифрові рішення [32].

Міністерство цифрової трансформації України має на меті цифровізацію державних послуг та інтеграцію новітніх технологій. Проєктні офіси цього міністерства розробляють і реалізують ініціативи, такі як платформа «Дія», що забезпечує електронний документообіг та доступ до державних послуг онлайн. До основних функцій Міністерства належать:

- координація проєктів цифровізації;
- реалізація проєктів електронного урядування;
- співпраця з міжнародними партнерами для залучення інноваційних технологій [32].

Крім того, Міністерство активно працює над такими ініціативами, як система електронної медицини (eHealth), що забезпечує електронний облік медичних даних; система державних закупівель Prozorro, яка підвищує прозорість тендерів; цифрові паспорти для громадян; проєкти «Розумного міста» для ефективного управління інфраструктурою міста; а також система електронного суду, яка дозволяє подавати та розглядати судові справи онлайн. Ці ініціативи значно сприяють покращенню ефективності державного управління та підвищенню доступності послуг для громадян.

Міністерство інфраструктури України відіграє важливу роль у реалізації інфраструктурних проєктів, спрямованих на модернізацію транспортної мережі та розвиток ключових об'єктів інфраструктури, таких як залізниці, порти та аеропорти. У межах міністерства функціонують окремі департаменти, які координують різні аспекти цих проєктів. Основні функції Міністерства інфраструктури включають:

- планування та реалізацію інфраструктурних проєктів на національному та регіональному рівнях;
- залучення міжнародних інвесторів та партнерів для модернізації ключових об'єктів інфраструктури;
- координацію між різними інституціями та учасниками процесу реалізації проєктів.

Міністерство також активно займається оновленням транспортних засобів та інфраструктури для покращення мобільності громадян і вантажів, а також сприяє розвитку сучасних логістичних рішень для інтеграції України у міжнародну транспортну мережу [27].

Міністерство охорони здоров'я України здійснює координування ключових реформ у галузі охорони здоров'я, орієнтуючи систему на підвищення доступності, ефективності та якості медичних послуг. Проєктні офіси Міністерства займаються важливими ініціативами щодо модернізації медичних послуг, інтеграції новітніх технологій та стандартів у систему охорони здоров'я. Основні функції цього міністерства включають:

- управління проєктами, спрямованими на підвищення ефективності медичної системи;
- контроль за реалізацією міжнародних проєктів у сфері охорони здоров'я;
- моніторинг впровадження електронних систем охорони здоров'я (eHealth), що дозволяє модернізувати документообіг, підвищити ефективність лікування та покращити доступ до медичних послуг для громадян [29].

Ці ініціативи допомагають забезпечити сучасні стандарти охорони здоров'я та інтеграцію електронних технологій для оптимізації лікування та підвищення рівня безпеки пацієнтів.

Міністерство освіти і науки України активно працює над реформуванням освітньої системи та цифровізацією навчальних процесів, створюючи проєктні

офіси для управління та координації цих ініціатив. Одна з ключових цілей — забезпечити високий рівень доступу до якісної освіти через інтеграцію новітніх технологій і інноваційних підходів у навчальні процеси. Основні функції Міністерства включають:

- впровадження електронних платформ для онлайн-навчання та дистанційної освіти;
- координація проєктів зі створення інноваційних навчальних програм, орієнтованих на потреби сучасного ринку праці;
- моніторинг результатів впровадження проєктів у освітніх закладах, що дозволяє оцінювати ефективність реформ та коригувати стратегії розвитку [28].

Ці ініціативи сприяють адаптації освіти до нових викликів, підвищенню якості навчання та інтеграції України в міжнародний освітній простір.

Національне агентство з питань державної служби України відіграє ключову роль у реформуванні системи управління кадрами в державних органах. Одним із головних завдань є підвищення ефективності та професіоналізму державних службовців, що включає як їх підготовку, так і постійне вдосконалення їх кваліфікації. Основні функції агентства:

- розробка та впровадження системи підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців, що відповідає сучасним вимогам;
- моніторинг реалізації проєктів з підвищення управлінських компетенцій серед державних службовців, зокрема в контексті новітніх технологій і реформ;
- співпраця з міжнародними організаціями для запозичення передових практик у сфері управління кадрами [37].

Це дозволяє не лише удосконалювати кадрову політику в Україні, але й активно інтегрувати її у міжнародний досвід і сприяти розвитку більш ефективної та прозорої державної служби.

Усі ці структури виконують критичну функцію координації між державними органами та міжнародними партнерами, що забезпечує синергію у реалізації масштабних проєктів в різних секторах державного управління. Це дозволяє не лише залучати міжнародні інвестиції та передовий досвід, але й оптимізувати використання ресурсів, координувати зусилля різних інституцій для досягнення спільних цілей. Зокрема, їхня діяльність сприяє ефективному впровадженню реформ, що є важливим аспектом для стабільного розвитку публічної сфери, забезпечення прозорості та підвищення довіри громадськості до державних органів. Взаємодія з міжнародними партнерами також створює можливості для впровадження інноваційних технологій і стандартів, що покращують якість державних послуг і сприяють соціально-економічному розвитку.

2. Проєктні офіси (Project Management Offices, PMO)

У структурі міністерств та державних агентств України функціонують спеціалізовані проєктні офіси, які виконують ключову координаційну роль у впровадженні проєктно-орієнтованого підходу. Вони забезпечують централізоване управління проєктами, сприяють їх інтеграції в державну політику та підвищують ефективність реалізації стратегічних ініціатив.

Проєктні офіси відіграють важливу роль у забезпеченні якісного управління національними та регіональними проєктами, координуючи їхнє планування, реалізацію, моніторинг та оцінку. Вони спеціалізуються на впровадженні сучасних методологій управління проєктами, що дозволяє покращити контроль за термінами, ресурсами та результатами. Особливе значення такі інституції мають у сферах охорони здоров'я, інфраструктури,

цифровізації та соціально-економічного розвитку, де ефективне управління проєктами є критично важливим для досягнення державних цілей.

Наприклад, проєктний офіс при Міністерстві охорони здоров'я працює над впровадженням інфраструктурних проєктів, зокрема у рамках партнерства з Світовим банком. Проєкт HEAL Ukraine, спрямований на модернізацію медичних установ, був запущений для відновлення пошкоджених об'єктів охорони здоров'я та покращення енергоефективності за допомогою альтернативних джерел енергії, таких як сонячні панелі. Проєктний офіс забезпечує координацію подання пропозицій і відбору проєктів, які фінансуються міжнародними організаціями та державою [21].

У Міністерстві інфраструктури також створено проєктний офіс, зокрема для розвитку механізму державно-приватного партнерства. Офіс відіграє важливу роль у реалізації великих інфраструктурних проєктів, таких як модернізація транспортної системи. Наприклад, ініціатива SPILNO працює над впровадженням пілотних проєктів у морських портах, сприяючи залученню інвестицій та розвитку критичної інфраструктури країни. Офіс забезпечує взаємодію з міжнародними інвесторами та дотримання міжнародних стандартів управління проєктами [31].

3. Міжнародні та національні організації

У співпраці з міжнародними організаціями, такими як Project Management Institute (PMI) та Міжнародна асоціація управління проєктами (IPMA), органи державної влади України впроваджують сучасні стандарти проєктного управління, що сприяє підвищенню ефективності державної політики. Ці організації надають експертну підтримку в розвитку професійних компетенцій державних службовців, забезпечують сертифікацію фахівців з управління проєктами та сприяють адаптації передових міжнародних практик до умов українського публічного управління [120].

Українські державні інституції активно співпрацюють з міжнародними донорами, зокрема Світовим банком та Європейським банком реконструкції та розвитку (ЄБРР), які надають фінансову та технічну підтримку у

впровадженні масштабних державних проєктів у сферах інфраструктури, екології та економічного розвитку. Така взаємодія сприяє впровадженню сучасних управлінських практик та посиленню інституційної спроможності державного сектору.

Одним із ключових напрямів інтеграції міжнародного досвіду є застосування загальновизнаних стандартів проєктного управління, зокрема ISO 21500, PMBOK (Project Management Body of Knowledge) від Project Management Institute (PMI), PRINCE2 та стандартів Міжнародної асоціації управління проєктами (IPMA). Використання цих методологій дозволяє підвищити якість управління проєктами на всіх рівнях державного управління, зокрема в частині стратегічного планування, контролю виконання, моніторингу та оцінки ефективності реалізованих ініціатив [120].

ISO 21500 – це міжнародний стандарт, що надає універсальні рекомендації щодо управління проєктами та є застосовним як у державному, так і в приватному секторах. Його впровадження у сфері публічного управління сприяє уніфікації підходів до управління проєктною діяльністю, створюючи спільну методологічну основу для органів державної влади.

Стандарт визначає ключові поняття, принципи та процеси управління проєктами, що дозволяє державним установам формувати єдину термінологію та стандартизувати управлінські процедури. Це, у свою чергу, покращує координацію між проєктами, підвищує ефективність міжвідомчої взаємодії та сприяє більш узгодженій реалізації державних ініціатив на різних рівнях управління [61]. Використання ISO 21500 забезпечує інструменти для моніторингу та контролю проєктів, що важливо для публічних організацій, які повинні демонструвати прозорість та підзвітність у використанні державних ресурсів.

Project Management Institute (PMI) є провідною міжнародною організацією у сфері управління проєктами, а його стандарти широко застосовуються в різних країнах, зокрема й в Україні. Одним із ключових стандартів PMI є PMBOK (Project Management Body of Knowledge), який

пропонує комплексну методологію управління проєктами, охоплюючи всі етапи – від ініціації та планування до реалізації, моніторингу та завершення.

PMBOK містить детальний опис процесів, методів та інструментів, необхідних для ефективного управління проєктами. Його впровадження у державному секторі сприяє формуванню уніфікованих підходів до проєктного управління, а також розробці внутрішніх нормативних актів, що регламентують проєктну діяльність органів публічного управління. Завдяки використанню цього стандарту державні установи можуть підвищувати ефективність управління проєктами, забезпечуючи системний підхід до їхньої реалізації та контролю [68].

PMBOK визначає необхідні компетенції та знання для проєктних менеджерів, що сприяє професійному розвитку кадрів у державному секторі. Це забезпечує підвищення якості управління проєктами та допомагає державним органам досягати стратегічних цілей [75].

Українські державні органи та інституції активно використовують ці стандарти для підвищення ефективності державних проєктів. Зокрема, Національна академія державного управління при Президентові України проводить тренінги для державних службовців за стандартами PMI, щоб забезпечити компетенцію управлінських кадрів у проєктному менеджменті [120].

PRINCE2 (Projects in Controlled Environments) – це міжнародний стандарт управління проєктами, розроблений урядом Великої Британії, який широко використовується державними установами в різних країнах. Його застосування у сфері публічного управління сприяє структурованому підходу до реалізації проєктів, забезпечуючи чіткий розподіл ролей і відповідальності між усіма учасниками [119].

Методологія PRINCE2 передбачає детальну регламентацію процесів управління проєктами, включаючи визначення ролей, управління змінами та ризиками, а також контроль за досягненням запланованих результатів. Це

особливо важливо для органів державної влади, де пріоритетами є прозорість, підзвітність і ефективне використання ресурсів.

Гнучкість PRINCE2 дозволяє адаптувати методологію до різних типів проєктів у публічному секторі, що забезпечує її застосування як для невеликих ініціатив, так і для масштабних національних програм. Впровадження цього підходу в державному управлінні сприяє підвищенню ефективності проєктної діяльності, покращенню координації між органами влади та забезпеченню стійкого розвитку державних ініціатив [46].

В Україні PRINCE2 впроваджується через співпрацю з європейськими організаціями та агентствами. Зокрема, у рамках програми співпраці з Європейським Союзом PRINCE2 застосовується для реалізації реформ у таких секторах, як інфраструктура, енергетика та цифрові трансформації.

Важливе місце в стандартизації проєктно-орієнтованого підходу займає International Project Management Association (IPMA) – професійна організація, яка розробляє та впроваджує стандарти, методології та найкращі практики у сфері управління проєктами. IPMA створила власну систему сертифікації та компетентнісну модель управління проєктами, які широко застосовуються у різних сферах, включаючи публічне управління [89].

Однією з ключових розробок IPMA є IPMA Competence Baseline (ICB) – методологічна рамка, що визначає основні компетенції, необхідні для ефективного управління проєктами. Вона сприяє стандартизації підходів до проєктного управління та підвищенню кваліфікації управлінців, що особливо важливо для органів державної влади та муніципальних структур.

IPMA також розробила багаторівневу систему сертифікації (IPMA 4-L-C), яка є міжнародно визнаним інструментом оцінки кваліфікації фахівців з управління проєктами. Вона включає сертифікаційні рівні від початкового (IPMA Level D) до найвищого професійного рівня (IPMA Level A). Ця система дозволяє не лише визначити рівень компетентності спеціалістів, але й сприяє розвитку професійних навичок, що є критично важливим для підвищення ефективності реалізації державних і муніципальних проєктів [46].

IPMA допомагає державним організаціям розвивати компетенції своїх співробітників у сфері проєктного менеджменту, що є необхідним для успішної реалізації проєктів. Завдяки компетентнісній моделі та системі сертифікації IPMA, державні установи отримують інструменти для підготовки кваліфікованих проєктних менеджерів, що дозволяє підвищити якість та ефективність управління проєктами в публічному секторі.

IPMA забезпечує стандарти, сертифікацію та тренінги для проєктних менеджерів по всьому світу. В Україні IPMA сертифікує фахівців державного управління за міжнародними стандартами управління проєктами, що сприяє підвищенню професійного рівня та підготовці кадрів, здатних керувати складними проєктами у публічному секторі [73].

За даними Міністерства економіки України, впровадження міжнародних стандартів управління проєктами дозволило підвищити успішність реалізації державних проєктів на 15% за останні п'ять років. У рамках співпраці з ЄБРР у 2022 році було профінансовано понад 20 інфраструктурних проєктів загальною вартістю понад 1,2 млрд євро [143].

Міжнародні стандарти відіграють ключову роль у становленні інституційних засад проєктно-орієнтованого підходу в публічному управлінні. Вони сприяють впровадженню уніфікованих методологічних підходів до управління проєктами, забезпечуючи єдину термінологічну та концептуальну основу для державних установ. Важливим аспектом їхнього застосування є підвищення ефективності та прозорості реалізації державних ініціатив, що дозволяє забезпечити відповідність проєктів стратегічним цілям розвитку країни.

В Україні розроблено комплексну організаційно-правову базу, яка регламентує здійснення проєктної діяльності в публічному секторі. На центральному рівні функціонують спеціалізовані проєктні офіси, які забезпечують реалізацію реформ та координацію проєктних ініціатив. Зокрема, при Кабінеті Міністрів України діє Офіс реформ – консультативно-дорадчий орган, створений для підтримки стратегічних трансформацій

(відповідно до Постанови Кабінету Міністрів України № 768 від 2016 року). Крім того, у структурі міністерств запроваджено подібні підрозділи, що виконують функції аналітичного та методичного супроводу реформ, відповідно до Наказу Міністерства фінансів України № 478 від 2016 року [103].

У сфері публічного управління проєктами застосовується методологія управління проєктним циклом, що була запроваджена Європейською комісією у 1992 році. Відповідно до цієї методології, процеси управління проєктами структуровані у вигляді проєктного циклу, який включає шість основних етапів:

- програмування;
- ідентифікація;
- формулювання;
- фінансування;
- реалізація;
- оцінка та аудит [4].

У рамках законодавчої та регуляторної бази, що підтримує проєктно-орієнтований підхід в Україні, діють кілька важливих законів, постанов і указів, які забезпечують нормативно-правові основи для реалізації державних проєктів, а саме:

1. Закон України "Про державні цільові програми":

В Україні діє Закон України "Про державні цільові програми", який визначає основні принципи розробки, затвердження та реалізації державних цільових програм. Згідно з цим законом, державні програми поділяються на загальнодержавні, що охоплюють сфери економічного, науково-технічного, соціального, національно-культурного розвитку та охорони навколишнього середовища. Такі програми мають довгостроковий характер і поширюються на всю територію держави або на значну кількість її регіонів, з реалізацією як центральними, так і місцевими органами виконавчої влади. Закон регламентує порядок розробки, затвердження та виконання державних цільових програм,

які становлять важливий інструмент управління проєктами в публічному секторі. Зокрема, він встановлює процедури фінансування, моніторингу та контролю за виконанням програм, що сприяє ефективному використанню ресурсів і досягненню стратегічних цілей держави [41].

2. Постанова Кабінету Міністрів України про впровадження Національної стратегії управління:

Згідно з Постановою Кабінету Міністрів України "Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки", кожна область України розробила та затвердила свої стратегії розвитку до 2027 року, враховуючи цілі сталого розвитку та процеси децентралізації. Територіальні громади також визначили та затвердили власні стратегії розвитку [53].

Державна стратегія сприяння розвитку управління проєктами реалізується через низку постанов, таких як Постанова про впровадження Національної стратегії управління до 2030 року, яка спрямована на сталий розвиток та впровадження кращих міжнародних практик у сфері управління державними проєктами [44].

У 2019 році Україна долучилася до підтримки 17 Цілей сталого розвитку, затверджених на Саміті ООН у 2015 році. Указом Президента України були визначені національні цілі сталого розвитку на період до 2030 року. Виходячи з цих цілей, уряд формує програму своєї діяльності, яка впливає на розробку бюджетних декларацій, діяльність міністерств, впровадження державної політики, а також на прийняття відповідних законів, включаючи Закон України "Про Державний бюджет України на відповідний рік" [53].

3. Закони про інвестиційну політику та державну підтримку проєктів:

Закони, що регулюють державну підтримку інвестиційних проєктів із значними інвестиціями, забезпечують надання фінансових ресурсів і залучення міжнародних донорів для реалізації проєктів у різних сферах, таких як інфраструктура, енергетика та екологія. Закон України "Про державну підтримку інвестиційних проєктів із значними інвестиціями". Закон регулює

порядок надання державної підтримки інвестиційним проєктам, що мають велике стратегічне значення для країни. Цей закон сприяє залученню великих інвестицій у такі галузі, як енергетика, інфраструктура та промисловість [42].

Важливим законом, який забезпечує підтримку проєктного підходу на державному рівні є Закон України "Про місцеве самоврядування". Цей закон забезпечує місцевим органам влади право реалізовувати проєкти на місцевому рівні, що є частиною децентралізації влади та розвитку територіальних громад. Він визначає механізми управління місцевими ресурсами та координацію місцевих проєктів [43].

4. Державна регуляторна політика:

Державна регуляторна служба України має ключову роль у регулюванні та координації проєктної діяльності в публічному секторі. Вона відповідає за розробку нормативно-правових актів та моніторинг їх впровадження на рівні як місцевих, так і державних органів влади. Це сприяє підвищенню прозорості та підзвітності в управлінні проєктами. Завдяки таким нормативним документам і ініціативам формується комплексний підхід до підтримки проєктного менеджменту на державному рівні, що забезпечує необхідну законодавчу та фінансову основу для ефективної реалізації державних проєктів [14].

Крім того, існують інші програми, які спрямовані на вирішення окремих проблем розвитку економіки та суспільства, а також на підтримку розвитку окремих галузей економіки та адміністративно-територіальних одиниць, що потребують державної підтримки.

Зміни в суспільних потребах спричинили значну трансформацію підходів до управління проєктами, зокрема в контексті цілей проєктів, їх масштабів, типів учасників, джерел фінансування та їхнього впливу. Європейська комісія розробила нову методологію управління проєктами для публічного сектору, відому як Open Project Management Methodology (Open PM2), яка орієнтована на установи Європейського Союзу, органи державного управління країн-членів ЄС та широкий спектр зацікавлених сторін. Крім того,

Інститут управління зеленими проєктами розробив новий стандарт для сталого управління проєктами — GPM P5™ Standard for sustainability in project management. Міжнародна організація зі стандартизації (ISO) представила міжнародний стандарт ISO 21500:2012, що містить загальні вказівки та принципи для ефективного управління проєктами [114].

Впровадження проєктного менеджменту в публічне управління в Україні є одним із ключових напрямів сучасної реформи державного управління. Сучасні виклики, що постали перед Україною, включаючи інфраструктурні втрати, потреби у відбудові після війни, децентралізацію та забезпечення ефективного управління обмеженими ресурсами, вимагають нових підходів до державного управління.

Проєктний підхід забезпечує можливість ефективно планувати, управляти та контролювати виконання конкретних завдань у межах чітко встановлених строків та бюджетів. Важливо, що такий підхід також дозволяє інтегрувати міжнародні стандарти, що сприяє залученню іноземних інвестицій та співпраці з міжнародними організаціями.

Держава активно впроваджує різноманітні програми та ініціативи для забезпечення впровадження принципів проєктного менеджменту. Це включає розвиток стратегічних програм, державно-приватного партнерства та навчання державних службовців сучасним методам управління проєктами. Важливу роль також відіграють міжнародні організації та донори, які підтримують відновлення України через фінансову та технічну допомогу.

Серед державних програм та ініціатив, спрямованих на впровадження проєктного менеджменту, особливу увагу заслуговують такі:

1. Програма публічно-приватного партнерства. Ця ініціатива, започаткована у співпраці зі Світовим банком, була спрямована на підтримку публічно-приватних проєктів, покликаних вирішити економічні та соціальні проблеми через залучення приватного капіталу в державні ініціативи. Програма охоплює проєкти в інфраструктурі, енергетиці та соціальній сфері [144].

2. Офіс реформ Кабінету Міністрів України: Цей офіс був створений для координації реформаційних ініціатив та впровадження проєктного підходу в управлінні державними реформами. Він займається розвитком програм стратегічного планування та управління на основі проєктних методів, що дозволяє ефективніше виконувати державні реформи, зокрема децентралізацію та електронне урядування.
3. Державні проєкти у співпраці з міжнародними донорами: Під час війни та після неї особливо актуальними стали проєкти з відновлення та реконструкції. Наприклад, ініціатива з управління проєктами, організована Міжнародним республіканським інститутом (IRI), спрямована на навчання місцевих управлінців навичкам проєктного менеджменту для реконструкції громад та критичної інфраструктури після військових дій.
4. Дорожня карта реформ публічних інвестицій: Ця ініціатива, затверджена постановою Кабінету Міністрів, передбачає впровадження інноваційних інструментів управління державними проєктами. Вона включає проєкти на місцевому рівні в різних регіонах України, спрямовані на покращення інфраструктури, екологічної безпеки та енергозбереження [50].

Фінансування проєктів у публічному управлінні України є ключовою інституційною основою, яка визначає можливість реалізації стратегічних цілей і програм держави. Цей процес включає формування, розподіл і контроль за використанням фінансових ресурсів, які походять з різних джерел та мають різні вимоги щодо використання.

Проєкти у публічному секторі в Україні фінансуються з кількох джерел:

1. Державний та місцевий бюджети: Основним джерелом фінансування більшості державних проєктів є державний бюджет України, а також бюджети місцевих органів влади. Щороку в бюджетному процесі передбачається виділення коштів на пріоритетні державні та регіональні програми, які спрямовані на соціально-економічний розвиток,

інфраструктурні проєкти, освіту, охорону здоров'я та інші сфери. Процедура планування бюджетних коштів передбачає подання проєктних пропозицій відповідними органами влади, їх аналіз і затвердження на державному або місцевому рівні.

2. Міжнародна фінансова допомога та гранти: Значну частину фінансування для реалізації реформ і проєктів розвитку в Україні становлять міжнародні донорські програми, гранти та фінансова допомога від міжнародних фінансових організацій (наприклад, Європейського Союзу, Світового банку, Міжнародного валютного фонду). Це особливо актуально для проєктів у сферах реформування державного управління, децентралізації, підвищення енергоефективності та інфраструктурних проєктів. Ці джерела фінансування вимагають чітких процедур звітності, прозорості та підзвітності, що стимулює впровадження міжнародних стандартів управління проєктами.
3. Державне-приватне партнерство (ДПП): Механізм ДПП є інструментом залучення приватних інвестицій до фінансування державних проєктів, особливо в інфраструктурній та соціальній сферах. ДПП дозволяє розподілити ризики між державою та приватними інвесторами, підвищуючи ефективність реалізації проєктів і забезпечуючи додаткові джерела фінансування [4].

Фінансування проєктів у публічному управлінні України значною мірою залежить від таких механізмів, як Державний фонд регіонального розвитку (ДФРР) та різні субвенції. Ці інструменти забезпечують ресурсну підтримку на рівнях національних і регіональних проєктів.

ДФРР є одним із головних джерел фінансування регіональних проєктів, призначених для якого є забезпечення соціально-економічного розвитку регіонів через інвестиційні програми. Кошти ДФРР розподіляються на конкурсних засадах, що забезпечують прозорість і справедливість у виборі проєктів. Основні критерії включають наявність затвердженої проєктної

документації та обов'язкове співфінансування з місцевих бюджетів (не менше 10%).

На комісії від ДФРР, субвенції, зокрема на соціально-економічний розвиток території, розподіляються не на конкурсній основі, а часто вручну за рішеннями народних депутатів. Це створює нерівність між регіонами, після чого виборчі округи лояльні до уряду депутати можуть отримати значно більше фінансування. Відсутність чітких критеріїв для розподілу субвенцій через непрозорість цього процесу, що може призвести до зловживань та корупційних ризиків [45].

Управління ресурсами в рамках проєктів включає фінансове планування, управління матеріальними ресурсами, а також людськими ресурсами. Фінансове управління вимагає чіткого контролю за витратами і дотриманням бюджетних лімітів, тоді як ефективне використання матеріальних ресурсів залежить від доступу до сучасних технологій та обладнання.

Інституційні основи фінансування проєктів у публічному управлінні України визначають чіткі механізми планування, розподілу та контролю за використанням бюджетних і позабюджетних коштів, що є важливими для забезпечення ефективності державних проєктів:

- Бюджетне планування: Процес формування державного бюджету включає визначення пріоритетів, в рамках яких проєкти інтегруються у стратегічне планування. Фінансування проєктів здійснюється в контексті середньострокового та довгострокового бюджетного планування, що забезпечує ефективний розподіл ресурсів відповідно до національних та регіональних пріоритетів. Це дозволяє оптимізувати використання державних коштів для досягнення стратегічних цілей публічного управління [134];
- Контроль за використанням коштів: Використання бюджетних ресурсів контролюється через систему державного фінансового контролю, яка включає аудит, моніторинг та звітність. Ці механізми сприяють

прозорості в управлінні коштами, підвищують рівень підзвітності у реалізації проєктів та дозволяють виявляти і усувати фінансові порушення на всіх етапах проєктного циклу;

- Для оцінки досягнення результатів проєктів в рамках інституційних механізмів передбачена обов'язкова звітність. Звіти про виконання проєктів складаються на проміжних та підсумкових етапах і включають оцінку ефективності фінансування. Це дозволяє визначити, чи були досягнуті поставлені цілі, та на основі отриманих результатів розробити рекомендації щодо вдосконалення управлінських практик для майбутніх проєктів [60].

Державний бюджет часто має обмежені фінансові ресурси, які необхідно ефективно розподіляти серед численних пріоритетних напрямів. Це вимагає оптимізації витрат та впровадження інноваційних фінансових інструментів для підвищення ефективності управління ресурсами.

Міжнародні донорські організації висувають вимоги щодо дотримання чітких стандартів управління проєктами, що включають прозорість, підзвітність та раціональне використання фінансових ресурсів. Ці вимоги накладають додатковий тиск на державні установи, що стимулює удосконалення внутрішніх процедур управління фінансами та підвищення їхньої ефективності.

Проєктно-орієнтований підхід у сфері публічного управління відіграє ключову роль у забезпеченні сталого регіонального розвитку, оскільки дозволяє реалізовувати комплексні ініціативи, спрямовані на збалансований економічний, соціальний та екологічний прогрес. В Україні інституційна підтримка проєктного управління здійснюється через діяльність центральних і місцевих органів влади, які відповідають за стратегічне планування, розробку нормативно-правової бази та координацію проєктної діяльності. Зокрема, Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури України відіграє провідну роль у формуванні політики регіонального розвитку, розробці

державних програм та впровадженні проєктів, що сприяють підвищенню конкурентоспроможності регіонів.

Важливим аспектом є гармонізація законодавчо-нормативної бази проєктного управління із принципами сталого розвитку, визначеними міжнародними стандартами, зокрема Цілями сталого розвитку ООН (SDGs). Закон України "Про засади державної регіональної політики", Державна стратегія регіонального розвитку та відповідні постанови Кабінету Міністрів України регулюють механізми впровадження проєктного підходу в регіонах. Однак ефективність цих ініціатив значною мірою залежить від наявності фінансових ресурсів, кадрової спроможності місцевих органів влади та механізмів моніторингу реалізації проєктів.

Одним із ключових викликів залишається інтеграція екологічних та соціальних критеріїв у процес проєктного управління. Наразі більшість регіональних проєктів орієнтовані переважно на економічне зростання, тоді як екологічна безпека, енергоефективність та соціальна згуртованість часто залишаються на другому плані. Для подолання цього дисбалансу необхідно впроваджувати інструменти "зеленого" проєктного фінансування, зокрема механізми екологічного бюджетування та індикатори оцінки екологічного впливу проєктів.

Крім того, міжнародний досвід свідчить, що ефективне проєктно-орієнтоване управління передбачає активну взаємодію державного, приватного та громадського секторів. В Україні вже реалізуються ініціативи державно-приватного партнерства (ДПП), які можуть стати ефективним інструментом для забезпечення сталого регіонального розвитку. Наприклад, співпраця місцевих громад з міжнародними фінансовими організаціями (ЄБРР, Світовий банк) дозволяє залучати додаткові ресурси для реалізації інфраструктурних та екологічних проєктів.

Таким чином, удосконалення інституційних основ проєктного управління в Україні має бути спрямоване на підвищення його відповідності принципам сталого розвитку. Це передбачає створення дієвих механізмів

оцінки впливу проєктів на довкілля та суспільство, посилення координації між державними структурами та залучення міжнародних партнерів до фінансування проєктів сталого регіонального розвитку.

Інституційні основи фінансування проєктів у публічному управлінні України формують не лише нормативно-правову базу, але й створюють необхідні умови для успішної реалізації проєктів. Це включає розробку механізмів фінансового контролю, інтеграцію міжнародних стандартів та фінансових інструментів, а також подолання викликів, пов'язаних з оптимізацією розподілу ресурсів та їх використанням.

Важливо наголосити, що інституційні основи проєктно-орієнтованого підходу в публічному управлінні України гарантують систематичний та прозорий процес реалізації державних проєктів. Державні органи, міністерства та агентства виконують ключову роль у встановленні чітких рамок для управління проєктами, що підвищує їхню ефективність, відповідальність та підзвітність. Отже, подальше вдосконалення інституційних механізмів є важливим для успішної реалізації проєктів, які відповідають вимогам сучасних викликів публічного управління.

2.2. Організація управління проєктною діяльністю в органах публічної влади України

В Україні державне управління перебуває у стані трансформації, спрямованої на модернізацію публічного адміністрування. Одним із ключових аспектів цього процесу є перехід до людино-центричної моделі, яка ставить у центр уваги потреби громадян. Такий підхід сприяє підвищенню ефективності діяльності державних органів шляхом впровадження сучасних технологій та інноваційних рішень, що забезпечують оперативне реагування на виклики сьогодення [36].

Проектно-орієнтований підхід дає змогу Україні не лише реагувати на актуальні виклики, а й створювати умови для сталого розвитку. Його застосування сприяє підтримці населення, відновленню інфраструктури та екосистем, а також підвищенню якості життя громадян [53].

Проектний менеджмент в органах публічної влади України почав активно розвиватися після здобуття незалежності, проте його масштабне застосування стало можливим унаслідок реформ у сфері державного управління. Запровадження таких ініціатив, як «Цифрова держава» та міжнародних програм підтримки економічного розвитку, стимулювало органи влади до використання проектних підходів для підвищення ефективності реалізації державних програм. Важливим фактором стало зростання співпраці з міжнародними партнерами, які надають фінансову та експертну підтримку для впровадження сучасних управлінських практик. Крім того, розвиток цифрових технологій дозволив автоматизувати процеси управління проектами, що сприяло підвищенню прозорості та контролю за їх виконанням. Значну роль у цьому процесі відіграють державні установи, зокрема Міністерство цифрової трансформації, Міністерство інфраструктури та інші органи, які реалізують стратегічні ініціативи, спрямовані на розвиток інфраструктури, реформування системи охорони здоров'я, освіти та соціального забезпечення.

У контексті активного впровадження проектного менеджменту в публічній сфері України важливим є орієнтування на глобальні стратегічні цілі, які допоможуть країні подолати наявні виклики. Однією з таких стратегічних ініціатив є підтримка Цілей сталого розвитку, що є ключовими для подолання кризи та забезпечення стабільного розвитку країни.

У нинішніх умовах для України особливо важливою є реалізація Цілей сталого розвитку, оскільки країна зіткнулася з численними серйозними викликами, серед яких воєнні дії, наслідки пандемії COVID-19, економічні труднощі, внутрішня міграція населення та руйнування критичної інфраструктури. Війна завдала суттєвих руйнувань у різних сферах життя,

пошкодивши житло, школи, лікарні та транспортні мережі. Пандемія, у свою чергу, поглибила соціальні та економічні проблеми, посиливши нерівність і вплинувши на рівень зайнятості. До того ж, Україна продовжує стикатися з проблемами екологічної стійкості, відновлення довкілля після катастроф та адаптацією до змін клімату.

Зважаючи на ці виклики, можна визначити кілька основних напрямків проєктної діяльності, які мають вирішальне значення для відновлення та стабілізації країни.

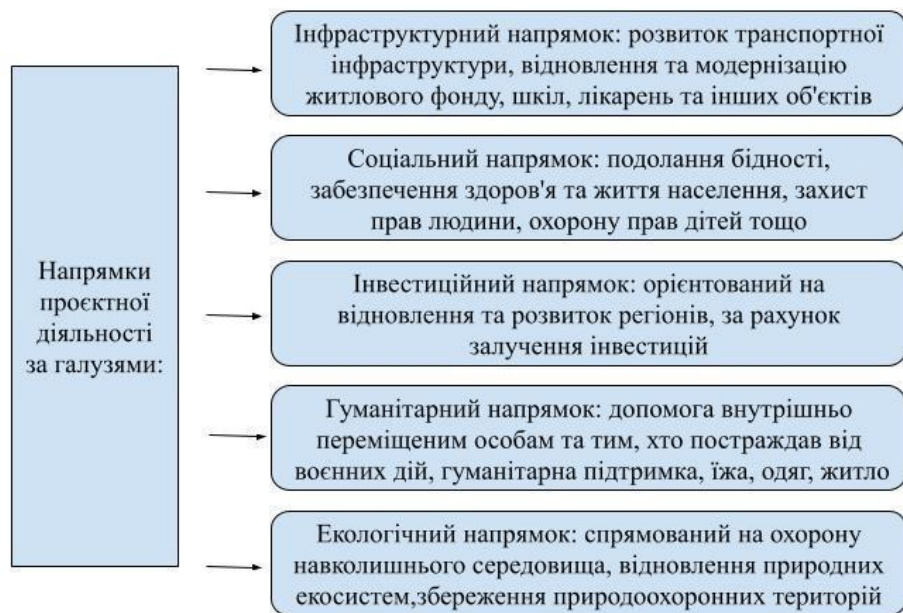


Рис.2 Напрямки проєктної діяльності за галузями

- Інфраструктурний напрямок: охоплює розвиток транспортної інфраструктури, відновлення та модернізацію житлового фонду, шкіл, лікарень та інших об'єктів, які зазнали руйнувань через військові дії та пандемію. Важливою частиною цього напрямку є також покращення комунальних, медичних, освітніх та інших послуг, що критично необхідні для нормального функціонування суспільства;
- Соціальний напрямок: спрямований на подолання бідності, забезпечення здоров'я та життя населення, захист прав людини, охорону

прав дітей та соціально вразливих груп, а також на реабілітацію осіб, постраждалих від війни та пандемії. Цей напрямок включає створення програм соціальної підтримки, спрямованих на відновлення та підвищення якості життя громадян, зокрема в умовах кризи;

- Інвестиційний напрямок: орієнтований на відновлення та розвиток регіонів, які найбільше постраждали від військових дій. Ключовими аспектами є впровадження цифрових технологій для підвищення ефективності управління та обслуговування громадян, а також реалізація проєктів у рамках державно-приватного партнерства, що сприятиме економічному відродженню та залученню інвестицій у критичні сектори;
- Гуманітарний напрямок: фокусується на наданні допомоги внутрішньо переміщеним особам та тим, хто постраждав від воєнних дій. Це включає забезпечення гуманітарної підтримки, такої як їжа, одяг, житло та медичні послуги, а також надання реабілітаційної та психологічної допомоги. Зокрема важливим є сприяння соціальній інтеграції людей, які були змушені покинути свої домівки, для забезпечення їхнього нормального життя у нових умовах;
- Екологічний напрямок: спрямований на охорону навколишнього середовища, відновлення природних екосистем та збереження природоохоронних територій. Особливу увагу необхідно приділяти впровадженню сучасних технологій для очищення довкілля, враховуючи додатковий вплив на екосистеми, спричинений війною та пандемією. Це включає боротьбу з забрудненням та відновленням природних ресурсів [36].

Запровадження проєктного підходу в управлінні стало одним із основних факторів підвищення ефективності в рамках реформи місцевого самоврядування. Передача значної частини ресурсів і повноважень на місцевий рівень створила можливості для самостійного розвитку громад, що сприяло активному використанню місцевих ресурсів, розвитку партнерських

відносин і стимулюванню економічного зростання. Завдяки проєктному підходу забезпечується системне планування та прогнозування витрат, що дозволяє краще контролювати хід виконання завдань і уникати неефективного використання ресурсів. Окрім цього, проєктний підхід дає змогу оперативно реагувати на зміни ситуації, зменшуючи ризики затримок і забезпечуючи досягнення поставлених цілей у визначені строки [22].

У контексті реалізації проєктного підходу в управлінні територіальними громадами, фінансове планування набуває особливої значущості, адже ефективне використання обмежених ресурсів в умовах війни є важливим фактором для забезпечення стійкості і розвитку громад. У цей період необхідно застосовувати комплексний підхід, який включає аналіз наявних фінансових ресурсів, оптимізацію витрат і пошук можливостей для залучення додаткових коштів.

Фінансове планування територіальних громад у воєнний період потребує фокусування на критичних секторах, таких як охорона здоров'я, соціальний захист, забезпечення безпеки та відновлення інфраструктури. Важливим елементом цього процесу є прозорість і підзвітність у використанні коштів, що можна досягти завдяки впровадженню електронних систем моніторингу та залученню громадськості до контролю за витратами. Окрім того, співпраця з міжнародними фінансовими організаціями та донорами дозволяє отримати додаткові ресурси для реалізації відновлювальних проєктів і програм розвитку. Впровадження кризових фінансових планів та використання спеціалізованих інструментів управління фінансами дають змогу швидко адаптуватися до нових викликів і оперативно реагувати на зміни ситуації, що, в свою чергу, забезпечує стійкість громад навіть у найскладніших умовах [16].

В умовах децентралізації в Україні громади отримали нові можливості для активної участі в управлінні фінансами та вирішенні місцевих проблем. Завдяки впровадженню механізму партиципаторного бюджетування, громади можуть подати свої проєкти для фінансування з обласних бюджетів та бюджетів об'єднаних територіальних громад (ОТГ), що дає змогу

безпосередньо впливати на розподіл коштів і вирішувати актуальні проблеми на місцях.

Цей процес орієнтований на розвиток соціальних, культурних і спортивних ініціатив, а також на покращення благоустрою територій, що відповідає потребам місцевих громад. Партиципаторне бюджетування, яке активно застосовується з 2014 року, залучає громадян до прийняття рішень і забезпечує прозорість у розподілі бюджетних коштів. З часом цей інструмент був впроваджений у всіх областях України, і процедури прийняття рішень постійно удосконалюються, дозволяючи максимально ефективно використовувати ресурси для реалізації найважливіших ініціатив [147].

Наразі в Україні функціонує електронна платформа «Громадський бюджет», яка надає можливість розробникам проєктів реєструвати свої пропозиції, а громадянам відкрито ознайомлюватися з ними. Користувачі можуть детально вивчити мету, бюджет та відповідальних осіб проєктів. Платформа також надає можливість громадянам голосувати за ініціативи, що дає їм право впливати на реалізацію місцевих проєктів і стежити за результатами голосування.

Для забезпечення прозорості процесу особливу увагу приділяють реєстрації проживання громадян, що дозволяє уникнути фальсифікацій та забезпечує чесність голосування. Станом на сьогодні на платформі зареєстровано 8557 проєктів, поданих 245 територіальними громадами, з яких найбільше – у Полтавській області (1545 проєктів). Загальна сума профінансованих проєктів становить 752,60 млрд грн, що свідчить про ефективність використання цього інструменту для розвитку місцевих громад [53].

Проєктний менеджмент у сучасному публічному управлінні розглядається як потужний інструмент для підвищення ефективності діяльності органів влади та досягнення стратегічних цілей розвитку. В Україні цей підхід поступово інтегрується в різні аспекти діяльності державних органів, зокрема в контексті реалізації національних реформ, управління

міжнародними проектами та великими інфраструктурними ініціативами. Водночас варто зазначити, що розвиток проектного підходу в Україні є нерівномірним, і на рівнях місцевого самоврядування, а також у малих органах публічної влади, все ще існують значні прогалини. Це зумовлено недостатнім рівнем підготовки кадрів, обмеженими ресурсами та недосконалістю організаційних процесів [15].

Проектний підхід в Україні здебільшого застосовується на великих національних масштабах, де основними фінансовими джерелами є міжнародні донори або урядові програми. Однак, на рівні місцевого самоврядування та малих органів публічної влади, цей підхід все ще перебуває на початкових етапах розвитку. Існує кілька факторів, що гальмують впровадження проектного менеджменту на регіональному рівні:

- недостатній кадровий потенціал. На місцевому рівні часто не використовуються кваліфіковані фахівці, які б володіли сучасними методиками та інструментами проектного менеджменту. Багато органів місцевого самоврядування не мають спеціалістів із сертифікатами міжнародних стандартів управління проектами, такими як PMBOK або PRINCE2. Відсутність систематичного навчання та підвищення кваліфікації для місцевих управлінців створює додаткові бар'єри для впровадження сучасних управлінських підходів. У науковій літературі це питання часто визначається як «криза управлінських компетенцій», що суттєво ускладнює ефективний розвиток місцевих інституцій. Окрім того, важливим чинником є також обмежене фінансування та недосконалість процедур планування та моніторингу на місцях, що ускладнює впровадження складних проектів на рівні громад [9];
- погана комунікація органів влади з населенням. На місцевому рівні важливо враховувати інтереси територіальних громад при розробці проектів, тому залучення громадян до процесу ухвалення рішень є необхідним. Це передбачає активну участь населення в обговоренні

проблем, пошуку рішень та ознайомленні з ухваленими рішеннями. Така взаємодія включає проведення громадських слухань, зустрічей, опитувань та широке висвітлення інформації про заходи місцевої влади. Крім того, важливим аспектом є залучення місцевих громадських організацій до співпраці та реалізації спільних ініціатив. Налагоджена та постійна комунікація з різними цільовими групами є важливим фактором, що забезпечує ефективність проєктів, адже вона дозволяє органам влади враховувати потреби та побажання громадян, що сприяє прийняттю більш обґрунтованих і результативних рішень [53].

Впровадження проєктного підходу на регіональному рівні публічного управління стикається з низкою специфічних проблем, що ускладнюють ефективне виконання проєктів, спрямованих на сталий розвиток регіонів. Однією з основних складнощів є недостатня інституційна спроможність місцевих органів влади. Більшість регіональних управлінських структур мають обмежені ресурси для реалізації проєктів, відчують дефіцит кваліфікованих кадрів, а також часто не мають необхідної інфраструктури для управління проєктами. Це призводить до того, що навіть у випадку наявності фінансування та політичної підтримки місцеві органи не завжди можуть реалізувати проєкти на належному рівні, оскільки відсутня належна організація та систематичний підхід до управління проєктами.

Бюрократичні перепони та організаційні бар'єри відіграють важливу роль у ускладненні процесу впровадження проєктного підходу на регіональному рівні. Відсутність єдиних стандартів та чітких процедур для управління проєктами на місцях часто спричиняє затримки та ускладнення у виконанні завдань. Регламентуючі документи, які визначають порядок реалізації проєктів, часто не відповідають вимогам гнучкості та оперативності, необхідним для ефективного виконання завдань в умовах змінюваного середовища. Крім того, адміністративні процедури можуть бути занадто складними, що гальмує швидкість ухвалення рішень та реалізації ініціатив.

Фінансові обмеження є суттєвою проблемою для регіонів. Більшість місцевих бюджетів обмежені і часто не мають достатніх ресурсів для покриття всіх потреб у реалізації великих або стратегічних проєктів. Бюджетні кошти можуть бути розподілені нерівномірно, зокрема, в умовах нестабільної економічної ситуації, що ускладнює довгострокове планування. Також важливою проблемою є залежність регіонів від державних дотацій, що обмежує їх можливості для самостійного фінансування проєктів, а також може створювати додаткові бюрократичні бар'єри через необхідність узгодження з центральними органами влади.

Труднощі у координації між різними рівнями влади стають критичними в умовах реалізації великих національних та регіональних проєктів. Часто між центральними і місцевими органами влади виникають неузгодженості щодо фінансування, пріоритетності проєктів, а також відповідальності за їх реалізацію. Це може призводити до дублювання зусиль, неефективного використання ресурсів, а інколи й до конкуренції за одні й ті ж ресурси. Взаємодія між рівнями влади повинна бути чітко визначена для того, щоб забезпечити максимальну ефективність та сталість реалізації проєктів на регіональному рівні.

Ці складнощі впливають на досягнення цілей сталого розвитку на регіональному рівні, зокрема на реалізацію ініціатив, спрямованих на підвищення якості життя громадян, розвиток інфраструктури, покращення екологічної ситуації та підтримку економічного зростання. Тому надзвичайно важливо подолати ці бар'єри через зміцнення інституційної спроможності місцевих органів, розробку гнучких механізмів управління проєктами та зміцнення координації між різними рівнями влади. Урахування цих факторів є необхідною умовою для забезпечення сталого розвитку регіонів через успішну реалізацію проєктів, орієнтованих на інтереси громади та навколишнє середовище.

Додатково важливо забезпечити ефективну внутрішню комунікацію всередині проєктних команд. Недоліки у взаємодії між учасниками проєкту можуть призводити до непорозумінь, затримок та невиконання завдань у встановлені терміни, що суттєво знижує ефективність реалізації ініціатив. Особливо критичною є комунікація між різними рівнями управління, органами влади та зовнішніми партнерами, адже саме від їх злагодженої співпраці залежить успіх проєкту. Використання сучасних інструментів, таких як цифрові платформи та автоматизовані системи звітності, може значно підвищити прозорість, оперативність і точність у проєктному управлінні. Однак їх впровадження залишається нерівномірним через обмежені ресурси, технічні складнощі та недостатній рівень цифрової грамотності серед місцевих органів влади, що є серйозними бар'єрами для ефективного управління проєктами на всіх етапах їх реалізації.

- обмежені фінансові ресурси є однією з головних перешкод для ефективного впровадження проєктного підходу на місцевому рівні. Місцеві органи управління часто стикаються з хронічною нестачею фінансування, що ускладнює придбання необхідного спеціалізованого програмного забезпечення та навчання персоналу. Недостатній рівень децентралізації фінансових ресурсів у багатьох регіонах України обмежує можливості місцевих органів влади для надання належної підтримки проєктному управлінню. Місцеві бюджети часто є обмеженими і не здатні покрити витрати на впровадження сучасних методів управління, що створює додаткові труднощі в реалізації амбітних ініціатив та розвитку інфраструктури. Цей фактор також значно обмежує можливості для інвестування в інноваційні проєкти, що є необхідними для досягнення сталого розвитку та модернізації місцевих систем управління;
- низька інтеграція сучасних цифрових інструментів є значною перешкодою на шляху ефективного впровадження проєктного підходу на місцевому рівні. Цифровізація є невід'ємною частиною сучасного

проектного управління, оскільки дає змогу ефективно контролювати процеси, керувати ресурсами та забезпечувати взаємодію між усіма учасниками проектів. Однак на рівні місцевого самоврядування впровадження цифрових технологій уповільнюється через технічні обмеження та недостатнє фінансування. Багато місцевих органів влади все ще використовують застарілі інформаційні системи та документообіг на паперових носіях, що значно ускладнює управління проектами та їх реалізацію. Для подолання цих труднощів місцевим органам влади необхідні значні інвестиції в модернізацію ІТ-інфраструктури, що дозволить інтегрувати сучасні цифрові інструменти і підвищити ефективність управління проектами на регіональному рівні [38];

- недостатня політична підтримка на місцевому рівні є однією з головних перепон для впровадження проектного підходу в управлінні. Політична воля керівництва є критично важливою для успішного застосування проектного менеджменту, адже без підтримки з боку місцевих політичних та адміністративних лідерів важко досягти сталого впровадження змін. На місцевому рівні часто відсутнє усвідомлення важливості проектного управління, що призводить до того, що проекти не отримують належної пріоритетності. Це обмежує підтримку стратегічних ініціатив, що реалізуються через проектні підходи, і часто призводить до того, що місцеві органи влади зосереджуються лише на короткострокових планах, які не сприяють стратегічному розвитку та стійкому управлінню. Тому для ефективного впровадження проектного підходу важлива зміна політичної культури та розвиток лідерства, орієнтованого на довгострокові цілі;
- відсутність чіткої нормативно-правової бази є однією з основних проблем, яка стримує ефективне впровадження проектного підходу в публічному управлінні на місцевому рівні. Хоча в Україні існує низка законодавчих актів, що регулюють загальні аспекти управління

державними фінансами та проектами, спеціалізоване законодавство, яке б підтримувало проєктно-орієнтований підхід у публічному управлінні, залишається на недостатньому рівні розвитку. На рівнях місцевих органів влади часто відсутні чіткі інструкції та стандарти, які визначали б правила застосування проєктного менеджменту, що ускладнює стандартизацію процесів і взаємодію між різними органами влади. Брак такого законодавчого та нормативного забезпечення призводить до невизначеності в управлінських рішеннях та знижує ефективність реалізації проєктів на місцевому рівні.

В Україні проєктний менеджмент у публічному управлінні стикається з низкою викликів, які суттєво впливають на ефективність реалізації державних проєктів. Ці проблеми мають як інституційний, так і практичний характер.

Однією з найбільших труднощів є забезпечення належної публічності та прозорості на всіх етапах реалізації проєкту – від подачі й відбору ініціатив для фінансування до звітності та оцінки результатів перед громадянами, медіа, депутатами, інвесторами та донорами. Без ефективної комунікації, зокрема, в рамках прийняття рішень та публічного звітування, існує ризик втрати довіри з боку громадськості та інших стейкхолдерів. Це, у свою чергу, може призвести до неефективного використання бюджетних коштів або навіть до повного зриву проєктів. Тому важливо створювати чіткі механізми для забезпечення прозорості та залучення громадськості, що сприятиме успішній реалізації ініціатив [7].

Одним із основних викликів у сфері проєктного менеджменту в Україні є високий ризик недофінансування або незавершення проєктів через нестачу фінансових ресурсів. Для ефективного впровадження проєктного менеджменту необхідні значні інвестиції в планування, моніторинг та оцінку проєктів. Однією з ключових проблем є перевищення кошторисної вартості проєкту, що може бути спричинене заниженими первинними оцінками витрат, а також великим проміжком часу між підготовкою розрахунків, написанням

проєкту, проходженням експертизи, відбором та фінансуванням. Такий процес може тривати до двох років, що збільшує ймовірність впливу інфляційних процесів, змін у керівництві та пріоритетах фінансування, що в свою чергу затримує реалізацію проєктів і знижує їх ефективність [53].

Кадрові втрати, спричинені війною, значно погіршили ситуацію в сфері проєктного управління. Багато кваліфікованих фахівців були змушені залишити свої робочі місця через військові дії або виїхали за кордон у пошуках безпеки. Окрім того, освітні програми для підготовки державних службовців часто не відповідають сучасним вимогам у сфері проєктного менеджменту, що обмежує здатність органів влади оперативно та ефективно вирішувати складні виклики, що постають перед країною в умовах війни. Це створює додаткові труднощі у впровадженні проєктного підходу на місцевому рівні та у реалізації національних реформ [54].

Таким чином, проблема дефіциту кваліфікованих кадрів для написання та реалізації проєктів стає однією з основних перешкод для ефективного впровадження проєктного менеджменту в публічному управлінні України. Кадровий дефіцит та недостатня кваліфікація працівників є значними викликами, які стримують розвиток цієї сфери. В окремих випадках, навіть успішно відібрані проєкти не отримують фінансування через відмову відповідальних осіб виконувати необхідні бюрократичні процедури, такі як оформлення документації, здійснення проплат відповідно до бюджетних вимог або проведення моніторингу. Це зумовлено, зокрема, обмеженою заробітною платою та високим навантаженням на працівників органів державної та місцевої влади. У цьому контексті залишається актуальним питання формування ефективних проєктних команд та організації їхньої роботи. У публічному управлінні часто виникають труднощі із визначенням осіб, відповідальних за реалізацію проєктів, оскільки вони зазвичай виконують функціональні обов'язки, передбачені посадовими інструкціями, що ускладнює оцінку результативності їх діяльності під час реалізації проєктів [53].

Недостатній рівень кваліфікації спеціалістів у державних органах є серйозною перешкодою для ефективного управління проєктами, які потребують специфічних знань у таких сферах, як планування, моніторинг, управління ресурсами та координація складових елементів. Оскільки державний сектор часто не може конкурувати з приватним у питанні зарплат та кар'єрних можливостей, багато фахівців обирають роботу в приватних компаніях або навіть виїжджають за кордон, що ще більше поглиблює кадрову кризу в публічній сфері.

До того ж, у багатьох державних установах відсутні стандартизовані методи управління проєктами, що ускладнює ефективну координацію між різними відомствами та установами. Це часто призводить до дублювання функцій, нераціонального використання ресурсів та відсутності синергії між проєктами, що реалізуються різними державними органами. Відсутність єдиного підходу до планування та моніторингу ускладнює інтеграцію міжвідомчих проєктів і робить їх управління менш ефективним [36].

Корупція та непрозорість процесів є однією з найбільших перешкод для ефективного управління проєктами в публічному секторі України. Ці негативні явища суттєво підривають довіру громадськості до державних органів, знижують ефективність реалізації проєктів та створюють сприятливі умови для нецільового використання бюджетних коштів. Вони також ускладнюють забезпечення належного контролю за виконанням завдань, сприяють затягуванню термінів реалізації проєктів та призводять до зриву або зниження якості результатів, що в кінцевому підсумку ставить під загрозу інтереси громадян та держави в цілому [9].

Корупція в публічному управлінні в Україні проявляється у різних формах, від непрозорих тендерних процедур до хабарництва при розподілі ресурсів. Відсутність належного контролю за фінансовими потоками під час реалізації державних проєктів створює можливості для деяких учасників ухилятися від відповідальності та отримувати неправомірну вигоду. Це призводить не тільки до значних фінансових втрат для держави, але й до

зниження якості надання публічних послуг. Водночас, такі практики підривають довіру до державних інституцій, що ускладнює реалізацію реформ та ефективне управління в публічному секторі [76].

Корупція в публічному управлінні на різних рівнях має значний вплив на результати реалізації проєктів. Вона проявляється через зловживання владою, розкрадання коштів і маніпуляції під час проведення тендерів. Часто це призводить до того, що проєкти не виконуються або забезпечуються неякісно, з затримками, що суттєво знижує їхню результативність. Крім того, корупція підриває довіру громадськості до державних органів та ускладнює реформи.

Одним із основних аспектів, де корупція має значний вплив, є державні закупівлі. Хоча впровадження системи ProZorro підвищило прозорість тендерних процедур, все ще існують можливості для маніпуляцій. Зокрема, постачальники можуть домовлятися з відповідними особами для виграну тендерів, що призводить до дискримінації інших учасників ринку та неефективного використання бюджетних коштів. Важливою проблемою залишається відсутність належного контролю за виконанням контрактів, навіть при прозорій тендерній процедурі, що ускладнює ефективне впровадження проєктів.

Для подолання цих проблем держава впроваджує антикорупційні механізми, такі як Національне агентство з питань запобігання корупції (НАЗК) та Національне антикорупційне бюро України (НАБУ), що займаються моніторингом і запобіганням корупції. Однак багато зусиль потребує вдосконалення. Одним із важливих кроків є створення незалежних органів, які можуть проводити аудит проєктів на ранніх стадіях і виявляти порушення. Це дозволить підвищити ефективність і прозорість управлінських процесів.

Таким чином, для підвищення ефективності публічних проєктів в Україні критично важливо вирішити проблему корупції та забезпечити прозорість процесів управління. Прозорі та підзвітні механізми сприятимуть

успішній реалізації державних ініціатив і відновленню довіри громадян до органів влади.

Фінансове управління є важливою складовою процесу реалізації проєктів у публічному управлінні, оскільки ефективне використання фінансових ресурсів безпосередньо впливає на успіх проєктів. Це включає не тільки управління коштами, але й забезпечення прозорості, підзвітності та раціональності у використанні бюджетних і міжнародних ресурсів, що є надзвичайно важливим для досягнення цілей проєктів. У контексті України, фінансове управління проєктами повинно відповідати вимогам, що ставляться до публічних коштів, та забезпечувати ефективне і своєчасне використання фінансових ресурсів.

Основними джерелами фінансування проєктів у публічному управлінні є державний бюджет, місцеві бюджети, гранти міжнародних організацій, кошти від донорів, а також приватні інвестиції. На національному рівні більшість великих державних проєктів фінансується через державний бюджет, а також за підтримки міжнародних донорів. Для регіональних проєктів основними джерелами фінансування є місцеві бюджети, часто з додатковим залученням фінансової допомоги від іноземних партнерів та донорських організацій [54].

Міжнародні гранти та допомога займають важливу роль у фінансуванні проєктів у публічному управлінні України, оскільки дають змогу реалізувати ініціативи, що виходять за межі можливостей національного та місцевого фінансування. Наприклад, Програма USAID DOBRE (Decentralization Offering Better Results and Efficiency), яка була реалізована з 2016 до 2022 року, мала значний вплив на розвиток територіальних громад України. Програма підтримала понад 100 територіальних громад, сприяючи розвитку місцевого економічного потенціалу та реалізації соціальних ініціатив.

Завдяки фінансуванню через USAID DOBRE громади змогли модернізувати інфраструктуру, залучати інвестиції, створювати нові робочі місця та підтримувати малий і середній бізнес. Це дозволило значно

підвищити економічну активність та забезпечити сталий розвиток на місцях, що особливо важливо для територій, які не мають достатньо коштів для реалізації подібних проєктів лише за рахунок місцевих бюджетів. Програма також сприяла зміцненню організаційної спроможності органів місцевого самоврядування, що є ключовим елементом у процесі децентралізації та розвитку громад [19].

Ініціатива "EU4Business" стала важливим інструментом підтримки малого та середнього бізнесу в Україні. У 2021 році Європейський Союз виділив понад 50 млн євро для фінансування грантів та програм навчання для підприємців. Це сприяло розвитку бізнесу, підвищенню конкурентоспроможності підприємств та створенню нових робочих місць, що стало важливим чинником для стабільності економіки та сприяння розвитку підприємницької діяльності в Україні.

Крім того, у рамках проєкту "EU4Skills," спрямованого на реформу професійно-технічної освіти, ЄС виділив близько 58 млн євро. Ці кошти були використані для модернізації професійно-технічних навчальних закладів, покращення їх інфраструктури та оновлення навчальних програм. Інвестиції в освіту мають велике значення для підвищення якості робочої сили, що, в свою чергу, сприяє розвитку економіки та зменшенню рівня безробіття [71].

Іншим прикладом міжнародної підтримки є гранти від Програми розвитку ООН (ПРООН), які сприяють відновленню постраждалих регіонів України, зокрема на сході країни. ПРООН надає фінансову та технічну допомогу для відновлення інфраструктури та соціальних послуг. Один із таких проєктів — «Відновлення та розбудова миру», який отримав фінансування від урядів Польщі, Японії, Швеції, Данії та Нідерландів на суму понад 4 мільйони доларів. Це дозволило реалізувати проєкти з модернізації інфраструктури, покращення систем водопостачання та відновлення медичних установ.

Зокрема, в 2022 році ПРООН виділила гранти на суму близько 2 мільйонів доларів для підтримки малих і середніх підприємств в Україні. Ці кошти сприяли створенню приблизно 500 нових робочих місць і розвитку

місцевої економіки, що особливо важливо в умовах післяконфліктного відновлення та економічної стабілізації. Така міжнародна підтримка допомагає покрити фінансові витрати на реалізацію важливих проєктів, які без зовнішньої допомоги не могли б бути здійснені [136].

Європейський банк реконструкції та розвитку (ЄБРР) активно підтримує проєкти в Україні, зокрема у сферах інфраструктури, енергоефективності та розвитку приватного бізнесу. У 2022 році банк інвестував понад 1 мільярд євро в різні галузі країни. Частина цих коштів була спрямована на підтримку енергетичних проєктів, розвиток малого та середнього бізнесу, а також на вдосконалення інфраструктури.

Одним із важливих напрямків стало фінансування модернізації систем водопостачання в різних регіонах України. Це дозволило значно покращити доступ до якісної питної води для тисяч домогосподарств, що є критично важливим для підвищення рівня життя та здоров'я населення, а також для економічної стабільності. Така підтримка з боку міжнародних фінансових інституцій сприяє реалізації великих інфраструктурних проєктів, які неможливо було б здійснити без зовнішнього фінансування [72].

Забезпечення ефективного фінансового управління є важливим компонентом для досягнення успіху будь-якого проєкту в публічній сфері. Використання кожної гривні, вкладеної в проєкт, має бути максимально продуктивним і сприяти досягненню запланованих результатів. Оцінка ефективності витрат є невід'ємною частиною цього процесу і може здійснюватися через різноманітні фінансові та нефінансові показники. Серед них — рентабельність інвестицій (ROI), яка дозволяє визначити, наскільки вигідно використано вкладені ресурси, а також ефективність витрат, що дає змогу оцінити, як раціонально використовуються фінансові засоби. Крім того, важливим є вимірювання соціальних ефектів, таких як поліпшення якості життя населення, що є однією з головних цілей багатьох державних проєктів.

Визначення таких показників дозволяє не лише оцінити фінансову ефективність, але й забезпечити збалансовану реалізацію соціальних ініціатив, що має важливе значення для стійкого розвитку та добробуту громадян.

Ефективність фінансового управління проектами не обмежується лише плануванням та розподілом бюджетних коштів, але й передбачає систематичний моніторинг та оцінку фінансових результатів на всіх етапах реалізації проектів. Важливим аспектом цього процесу є залучення незалежних аудиторів і експертів для проведення фінансового аудиту проектів, що дає змогу виявити потенційні недоліки у фінансовому управлінні та вчасно вжити коригувальних заходів.

Одним із ключових інструментів для оцінки ефективності проектів є рентабельність інвестицій (ROI). Цей фінансовий показник дозволяє оцінити відношення чистого прибутку, отриманого внаслідок реалізації проекту, до вкладених у нього коштів. ROI є важливим індикатором того, наскільки раціонально використовуються ресурси і чи створюється додатковий економічний ефект.

Для національних і регіональних проектів у публічному управлінні обчислення ROI може враховувати такі аспекти:

- Фінансові вигоди: зростання доходів місцевих бюджетів, створення нових робочих місць, залучення інвестицій. Наприклад, для проектів у сфері модернізації інфраструктури, таких як реконструкція доріг або розвиток транспортної мережі, ROI дозволяє оцінити, як інвестиції сприяють підвищенню ефективності транспорту, зменшенню витрат на ремонтні роботи та збільшенню доходів від економічної активності у регіонах;
- Зниження витрат: у проектах, спрямованих на енергозбереження або підвищення ефективності використання ресурсів, ROI дозволяє оцінити зменшення операційних витрат. Наприклад, інвестиції в оновлення освітлення на енергоефективні LED-лампи можуть призвести до

значного скорочення витрат на електроенергію та зниження вартості обслуговування.

Ці показники дозволяють не лише визначити ефективність фінансових витрат, але й підкреслюють важливість соціального та економічного ефекту від реалізації проєктів у публічній сфері [17].

Ще одним важливим показником результативності проєктів є ефективність витрат (Cost Efficiency). Цей показник дозволяє оцінити, наскільки ефективно використовуються фінансові та матеріальні ресурси під час реалізації проєкту. Аналіз ефективності витрат включає порівняння між витратами на реалізацію проєкту та досягнутими результатами. Існує кілька важливих аспектів такого аналізу:

- Аналіз вартості за одиницю результату: визначення витрат на досягнення одного результату (наприклад, вартість створення одного робочого місця, зведення одного кілометра дороги чи відновлення одного об'єкта інфраструктури). Це дає можливість оцінити, чи відповідають витрати досягнутим результатам та чи є ці витрати обґрунтованими;
- Порівняння з аналогічними проєктами: ефективність витрат оцінюється також через порівняння з іншими проєктами подібного типу, як на національному, так і на міжнародному рівнях. Це дозволяє зрозуміти, наскільки раціонально використовуються ресурси та які кращі практики можуть бути запозичені для підвищення результативності [140].

Оцінка ефективності проєктів в органах публічного управління виходить за межі фінансових показників і охоплює також соціальні та економічні аспекти, які мають прямий вплив на громадян та місцеві громади. Ось кілька ключових аспектів цього підходу:

- Покращення якості життя населення. Це оцінка того, як проєкт впливає на умови життя громадян, доступність та якість соціальних послуг

(зокрема, охорони здоров'я, освіти), а також рівень зайнятості та доходів населення. Наприклад, у проєктах, спрямованих на поліпшення доступу до медичних послуг, можна оцінювати зменшення часу на отримання медичної допомоги або покращення здоров'я населення завдяки модернізації медичних закладів;

- Розвиток місцевої економіки. Аналіз того, як проєкт сприяв розвитку підприємницької активності, залученню інвестицій та покращенню економічної ситуації в регіоні. Оцінюється кількість створених робочих місць, зростання кількості малих і середніх підприємств, розвиток інфраструктури, що стимулює інвестиції, а також збільшення податкових надходжень у місцеві бюджети. Наприклад, успішні проєкти у галузі агропромисловості можуть оцінюватися за рівнем збільшення виробництва та експортних можливостей;
- Поліпшення соціальної згуртованості та інклюзивності. Аналіз впливу проєктів на зменшення соціальної нерівності та забезпечення рівного доступу до ресурсів для всіх груп населення. Наприклад, проєкти, які сприяють розвитку інклюзивних освітніх установ або забезпечують доступність інфраструктури для людей з обмеженими можливостями, можуть оцінюватися за кількістю осіб, які отримали переваги від таких змін тощо.

Для повноцінної оцінки ефективності використання коштів доцільно застосовувати комплекс індикаторів соціально-економічного розвитку регіонів. Це можуть бути показники, що відображають зміни в економічному стані та якості життя населення, такі як:

- Зменшення рівня безробіття – оцінка того, як проєкти сприяли створенню нових робочих місць і зниженню рівня безробіття в регіоні;
- Зростання середньої заробітної плати – моніторинг змін у рівні доходів населення, що може свідчити про покращення економічної ситуації та результативність бізнесових ініціатив;

- Покращення демографічної ситуації – відслідковування таких показників, як зменшення міграції, збільшення народжуваності та стабільність чисельності населення, що свідчить про загальний соціально-економічний прогрес у регіоні;
- Поліпшення якості та доступності освіти і медицини – оцінка того, як реалізовані проєкти вплинули на доступність та якість соціальних послуг, що підвищують рівень життя громадян.

Підвищення таких показників є індикатором того, що проєкти мають позитивний вплив на соціально-економічний розвиток регіону, сприяючи стабільному розвитку та підвищенню якості життя.

Одним із основних інструментів фінансового управління проєктами є моніторинг та контроль витрат. Важливо регулярно відслідковувати фактичні витрати в порівнянні з плановими показниками, щоб виявляти відхилення на ранніх етапах і вживати необхідних заходів для корекції витрат. Це дозволяє забезпечити ефективне використання ресурсів і запобігти можливим фінансовим проблемам під час реалізації проєкту [128].

Звітність є важливим елементом фінансового управління проєктами в публічному секторі. Державні органи повинні регулярно звітувати про використання бюджетних коштів та досягнення ключових показників проєкту. Це забезпечує підзвітність перед громадськістю та донорами, підвищуючи довіру до органів влади.

Використання цифрових інструментів для звітування дозволяє оперативно інформувати зацікавлені сторони про використання коштів та результати. Однак ефективне управління проєктами вимагає комплексного підходу, який включає організаційні, фінансові та кадрові аспекти, а також впровадження передових методів менеджменту та підвищення кваліфікації працівників. Це є основою для успішного розвитку публічних проєктів в Україні.

2.3. Використання міжнародного досвіду у впровадженні проєктно-орієнтованого підходу в публічному управлінні

У сучасному світі, що характеризується динамічністю змін та зростаючими викликами, держави змушені шукати ефективні підходи до управління, здатні забезпечити адаптивність та результативність. Одним із таких підходів є проєктно-орієнтоване управління, яке отримало широке визнання в міжнародній практиці завдяки своїй здатності підвищувати гнучкість управлінських процесів, сприяти ефективному використанню ресурсів та досягненню стратегічних цілей державної політики. Впровадження проєктного підходу дозволяє урядам оперативно реагувати на виклики, швидко адаптуватися до нових умов та ефективно взаємодіяти з громадянами та іншими зацікавленими сторонами.

Успішне застосування проєктно-орієнтованого підходу в публічному управлінні значною мірою залежить від аналізу та адаптації міжнародного досвіду, оскільки управлінські моделі та інструменти, що працюють в одній країні, можуть потребувати коригування відповідно до національних соціально-економічних умов та культурних особливостей. Вивчення закордонних практик сприяє виявленню ефективних механізмів управління проєктами, дозволяє визначити потенційні ризики та знайти оптимальні шляхи їхнього подолання.

Далі буде розглянуто досвід різних країн щодо впровадження проєктно-орієнтованого підходу в державному управлінні, виокремлено ключові особливості цих практик, а також проведено аналіз їхньої можливості застосування в умовах України. Оцінка міжнародного досвіду не лише допоможе уникнути поширених помилок, а й стане основою для розробки дієвих управлінських рішень, спрямованих на вдосконалення публічного управління в Україні.

У Швеції управління проєктами в публічному секторі демонструє високий рівень зрілості та інтеграції сучасних підходів. Одним із яскравих

прикладів є великі інфраструктурні проєкти, такі як East and West Link Projects та Gothenburg-Boras Project. Ці проєкти реалізуються під егідою Шведської транспортної адміністрації, яка керує інвестиціями на суму майже 200 мільярдів шведських крон. У 2018 році уряд Швеції оголосив Національний план розвитку транспортної системи на 2018-2029 роки, який передбачає інвестування 712,5 мільярда шведських крон у розвиток транспортної інфраструктури країни, включаючи дороги, залізниці, авіацію та порти. Це показує, як Швеція ефективно використовує проєктне управління для реалізації державних програм та інфраструктурних ініціатив [130].

Проєктне управління в Швеції активно підтримується через спеціалізовані організації, такі як Svenskt Projektforum, що є частиною Міжнародної асоціації управління проєктами (IPMA). Ця організація займається сертифікацією фахівців за міжнародною системою IPMA 4-Level-Certification System, а також регулярно проводить галузеві конференції та тематичні зустрічі, спрямовані на професійний розвиток. Завдяки таким ініціативам формується висока якість стандартів проєктного управління та посилюється компетентність кадрів у сфері державного управління.

У Швеції інтеграція проєктного підходу в державному секторі спирається на впровадження інноваційних методів та спільних ініціатив. Одним із яскравих прикладів є концепція Samverket – спеціалізовані простори для співпраці та розвитку інновацій у публічному управлінні. Ці платформи створюють сприятливі умови для обміну досвідом між представниками державного сектору, сприяють зміцненню міжвідомчої взаємодії та підтримують впровадження сучасних управлінських рішень [138]. Таким чином, вони сприяють кращій координації дій між різними урядовими організаціями та підвищенню загальної ефективності управління державними проєктами. Простори створюються для підтримки інновацій та співпраці, а також для формування середовища, де державні службовці можуть взаємодіяти, обмінюватися досвідом та працювати над спільними проєктами. Ці простори були створені з метою забезпечення більшої гнучкості та

ефективності в державному секторі. Вони функціонують як хаби для співпраці, де працівники з різних урядових відомств можуть спільно працювати над проєктами, обмінюватися знаннями та розробляти інноваційні рішення. Наприклад, в одному з таких хабів, розташованих у Стокгольмі, працівники уряду разом із представниками приватного сектору працюють над розробкою цифрових рішень для покращення державних послуг.

Однією з ключових цілей Samverket є підтримка цифрових інновацій у державному секторі. В цих робочих просторах активно використовуються сучасні технології, такі як віртуальна реальність та аналітика даних, для розробки нових рішень та послуг. Наприклад, однією з ініціатив є створення цифрових платформ для оптимізації процесів надання державних послуг, що дозволяє зробити ці послуги більш доступними та ефективними для громадян [122].

Samverket також функціонує як платформа для зміцнення співпраці між різними державними агентствами. За рахунок спільної роботи в одному просторі, представники різних відомств мають можливість краще розуміти виклики один одного та разом розробляти комплексні підходи до їх вирішення. Це сприяє не лише ефективнішій роботі, але й покращує комунікацію та координацію дій між урядовими органами [88].

Крім того, Швеція активно застосовує результативні підходи до управління проєктами, особливо в галузі інфраструктури. Наприклад, у межах національних планів розвитку транспортної системи реалізуються масштабні інфраструктурні проєкти, такі як East and West Link Projects та Gothenburg-Boras Project. Застосування сучасних методів управління проєктами в цих ініціативах забезпечує прозорість процесів і ефективне використання державних ресурсів, що є ключовим чинником для досягнення запланованих результатів [129].

У Німеччині управління проєктами в державному секторі активно розвивається, хоча його розвиток дещо поступається приватному сектору. Яскравим прикладом є нещодавнє запровадження стандартів управління

проєктами, розроблених Німецьким інститутом стандартизації (DIN), що підкреслює важливість інституційного підходу в цій сфері. Крім того, Німеччина була однією з країн-засновниць Міжнародної асоціації управління проєктами (IPMA) у 1965 році, що свідчить про її значний внесок у розвиток галузі.

Попри труднощі, з якими зіткнулися масштабні проєкти, такі як будівництво аеропорту Берлін-Бранденбург та Ельбської філармонії, що супроводжувалися затримками та перевищенням бюджету, Німеччина продовжує вдосконалювати підходи до управління державними проєктами. Це включає впровадження проєктного підходу на різних рівнях управління, а також адаптацію сучасних методик для підвищення ефективності та прозорості [97].

Управління проєктами в Німеччині також підтримується такими організаціями, як Німецька асоціація управління проєктами (GPM), яка є однією з найбільших асоціацій у світі з більш ніж 7200 членами. Вони активно займаються розробкою та впровадженням нових методик і стандартів управління проєктами, що робить їх досвід корисним для вивчення в контексті публічного управління в Україні.

У Німеччині реалізуються різноманітні регіональні проєкти, які підтримуються федеральними програмами, такими як "Моделльні регіони" (Modellregionen). Ці проєкти орієнтовані на впровадження інновацій у сфері управління транспортом, екологією та енергозбереженням, і спрямовані на поліпшення якості життя в різних регіонах [141].

За даними Німецької асоціації управління проєктами (GPM), близько 40% економічної діяльності Німеччини здійснюється через проєкти. Це вказує на високий рівень зрілості проєктного управління в країні, а також на значний внесок проєктів у розвиток економіки [83].

Естонія є визнаним лідером у впровадженні проєктно-орієнтованого підходу в публічному управлінні, особливо завдяки масштабній цифровізації державних послуг. Понад 99% державних сервісів у країні доступні онлайн,

що стало можливим завдяки інноваційній платформі X-Road, яка забезпечує ефективну взаємодію між усіма державними установами. Такий підхід не лише значно спростив громадянам доступ до послуг, а й підвищив прозорість та ефективність функціонування державних органів. Успіх естонської моделі демонструє, що стратегічне застосування цифрових технологій може стати ключовим фактором у реалізації проєктно-орієнтованого підходу, спрямованого на модернізацію публічного управління [20].

Крім того, Естонія є піонером у впровадженні цифрових технологій у державному управлінні. Зокрема, вона першою в Європейському Союзі ввела цифрові сертифікати вакцинації у 2021 році і активно сприяла створенню Європейського цифрового COVID-сертифіката. У співпраці з Всесвітньою організацією охорони здоров'я, Естонія працює над розробкою розподіленої цифрової інфраструктури для вирішення проблем охорони здоров'я під час пандемії COVID-19 та інших криз [69].

Також Естонія успішно використовує хмарні технології для покращення ІТ-інфраструктури публічного сектору. Наприклад, проєкт "Естонська урядова хмара" продемонстрував, що хмарні технології можуть бути ефективно застосовані для державних ІТ-додатків, що значно підвищує безпеку, надійність і стійкість публічних послуг. Завдяки цьому уряд Естонії планує продовжити використання хмарних рішень для підтримки своїх цифрових ініціатив, зокрема в таких сферах, як охорона здоров'я та соціальне забезпечення.

Досвід Естонії у впровадженні проєктного управління в публічному секторі може стати корисним прикладом для інших країн, зокрема України, у напрямку цифровізації, покращення прозорості та ефективного управління державними ресурсами.

У Сполучених Штатах проєктне управління відіграє ключову роль у реалізації державних ініціатив та програм. Система управління проєктами в США добре розвинена й охоплює чітко визначені стандарти та методології, що забезпечують ефективне керування проєктами будь-якого масштабу.

Американська практика управління проєктами ґрунтується на методологіях, розроблених провідними організаціями, такими як Project Management Institute (PMI) та Office of Management and Budget (OMB). PMI пропонує всесвітньо визнані стандарти через Project Management Body of Knowledge (PMBOK), які містять перевірені практики для успішного керування проєктами. Водночас OMB розробляє методології, орієнтовані на специфічні потреби публічного сектору, зокрема для проєктів, що реалізуються державними установами [120].

Серед успішних проєктів США можна виділити реалізацію системи електронного уряду (e-Government) – "E-Verify". Ця програма була створена для автоматизованої перевірки правомірності працевлаштування іноземців на території США. Успіх проєкту зумовлений інтеграцією сучасних технологій, активною участю всіх зацікавлених сторін і високими стандартами безпеки даних. Як результат, проєкт сприяв зменшенню незаконного працевлаштування та підвищенню точності перевірки документів [74].

Достойним уваги є також проєкт щодо модернізації інфраструктури транспортного забезпечення – "Smart City". Метою проєкту було покращення транспортної інфраструктури через впровадження інтелектуальних технологій. У рамках проєкту були встановлені сенсори для моніторингу дорожнього руху, інтегровані системи управління світлофорами та зібрані дані для аналізу трафіку. Ці інновації допомогли зменшити затори та покращити ефективність транспортних систем у містах [125].

Слід зазначити, що у Сполучених Штатів, одним із найважливіших законодавчих актів є Government Performance and Results Act (GPRA), ухвалений у 1993 році. Цей закон зобов'язує державні установи визначати чіткі цілі, програми і результати, яких вони мають досягти, а також регулярно звітувати про їх виконання [80].

Основні принципи GPRA полягають у наступному:

1. Формування стратегічних цілей і програм. Кожна державна установа повинна розробити стратегічний план, у якому чітко визначені довгострокові цілі та завдання, а також конкретні проєкти, спрямовані на їх досягнення. Це забезпечує більш структурований та скоординований процес управління проєктами.
2. Оцінювання результативності діяльності. Закон передбачає регулярну оцінку досягнень державних установ та їх відповідність запланованим цілям. Важливо не лише завершення проєкту, а й відповідність його результатів встановленим критеріям ефективності. Такий підхід сприяє оптимізації використання ресурсів і підвищенню якості управління.
3. Відповідальність керівників. Очільники державних установ несуть відповідальність за досягнення поставлених цілей і зобов'язані звітувати про результати реалізації проєктів. Така відповідальність стимулює ретельніше планувати, здійснювати моніторинг і контроль за виконанням завдань.
4. Обмеження політичного впливу. Чітко визначені правові рамки зменшують ризик політичного втручання у процес реалізації проєктів. Політики формують стратегічні напрями, однак рішення щодо виконання проєктів ухвалюють керівники установ відповідно до встановлених нормативних вимог. Це сприяє ефективному використанню державних ресурсів і зниженню рівня корупційних ризиків.
5. Адаптація стандартів управління. Завдяки ухваленню таких законодавчих актів, як *Program Management Improvement and Accountability Act (PMIAA, 2015)*, оновлення GPRA у 2010 році та *Foundations for Evidence-Based Policy-making Act (2018)*, управлінські процеси постійно вдосконалюються на основі даних та доказової політики. Ці акти зобов'язують державні органи не лише впроваджувати проєкти, а й забезпечувати їхню відповідність реальним потребам, використовуючи дані для ухвалення рішень [82].

Загалом, ці законодавчі ініціативи сприяють більшій прозорості, відповідальності та ефективності у публічному управлінні проєктами. Вони встановлюють чіткі рамки для діяльності державних установ, зосереджуючи увагу на досягненні результатів, які дійсно важливі для суспільства.

Незважаючи на успіхи, реалізація проєктів у США стикається з викликами. Проєкти часто потребують співпраці з численними зацікавленими сторонами, що може ускладнити процес прийняття рішень та реалізації. Впровадження нових технологій та систем може бути ускладнене через опір до змін з боку користувачів або організацій.

Досвід США в управлінні проєктами в публічному секторі може бути корисним для України, а саме:

- Впровадження стандартів: США мають чітко визначені стандарти управління проєктами, зокрема PMBOK, які можуть бути адаптовані до українських реалій. Це сприятиме створенню єдиної системи стандартів у державному секторі, що підвищить ефективність і прозорість управлінських процесів;
- Методології: Використання методологій, розроблених PMI та OMB, дозволить стандартизувати управління проєктами в Україні, інтегруючи найкращі практики у планування, реалізацію та моніторинг проєктів [120];
- Інтеграція технологій: Проєкти, подібні до американських Smart City, демонструють успішне застосування інновацій для покращення інфраструктури. Україні варто звернути увагу на ці технології для модернізації транспортних систем і комунальних послуг;
- Електронний уряд: Американський досвід реалізації системи E-Verify може стати зразком для вдосконалення електронних сервісів та адміністративних процедур в Україні, зокрема для перевірки документів і боротьби з нелегальною трудовою міграцією;
- Залучення стейкхолдерів: Методи США щодо інтеграції зацікавлених сторін у проєктну діяльність можуть допомогти Україні забезпечити

ефективну координацію та підтримку різних груп у процесі реалізації державних ініціатив.

Проектне управління в США демонструє важливість стратегічного підходу до реалізації проєктів у публічному секторі. Практики та методології, які використовуються в США, можуть слугувати корисними для адаптації в інших країнах, включаючи Україну, з урахуванням специфіки місцевих умов і потреб.

Канада має розвинену практику управління проєктами в публічному секторі, яка відзначається застосуванням сучасних методологій та адаптованих підходів до специфіки державних ініціатив і програм.

Канадська модель управління проєктами включає чітко визначені стандарти, розроблені такими організаціями, як Project Management Institute of Canada (PMI Canada) і Government of Canada, що забезпечують високий рівень прозорості і ефективності в реалізації проєктів [65].

Канада також має власний фреймворк для управління проєктами, який включає специфічні практики для державних організацій. Цей фреймворк орієнтований на забезпечення ефективності та прозорості в управлінні проєктами. Government of Canada Project Management Framework [132].

Канадські державні організації часто використовують комбінацію традиційних (Waterfall) та сучасних (Agile) методологій управління проєктами. Наприклад, Agile підходи використовуються для проєктів, що потребують швидкої адаптації і гнучкості, тоді як Waterfall підходи використовуються для більш структурованих проєктів [106].

Особливої уваги заслуговує проєкт "Canada's Digital Service" (CDS) – це ініціатива уряду Канади, спрямована на покращення цифрових послуг для громадян. Проєкт зосереджений на удосконаленні взаємодії громадян з урядовими сервісами через цифрові платформи. Завдяки ефективному управлінню проєктами та впровадженню сучасних технологій, CDS вдалося значно поліпшити доступ до урядових послуг і підвищити їх зручність для користувачів [63].

Ще одним успішно реалізованим проєктом є Smart Cities Challenge — національний конкурс, ініційований урядом Канади, з метою стимулювання канадських міст до впровадження інноваційних технологій та рішень, спрямованих на покращення якості життя мешканців. Проєкт був започаткований у 2018 році і мав на меті заохотити міста до розробки «розумних» рішень, що відповідали б потребам місцевих громад і сприяли підвищенню ефективності міської інфраструктури.

Основна мета конкурсу полягала в використанні інноваційних технологій для поліпшення інфраструктури та послуг на міських територіях. Учасники змагалися за фінансування для реалізації проєктів, які б вирішували ключові міські проблеми, такі як зменшення заторів, підвищення енергоефективності, покращення громадського транспорту та забезпечення доступу до інформаційних технологій.

Конкурс проходив у декілька етапів:

1. Подання заявок: міста подавали заявки, в яких описували свої проєкти та плани їх реалізації. Кожен проєкт повинен був зосереджуватися на вирішенні конкретної проблеми або набору проблем в межах міської території.
2. Оцінка і відбір: заявки оцінювалися за різними критеріями, такими як інноваційність, життєздатність, можливість масштабування і потенційний вплив на якість життя громадян.
3. Фінансування і реалізація: Переможці конкурсу отримували фінансування для реалізації своїх проєктів. Це фінансування використовувалося для впровадження технологічних рішень, інфраструктурних змін та інших інноваційних заходів [62].

Серед успішних прикладів проведення даного конкурсу можна навести проєкт у Гамільтоні. Тут реалізували ініціативу, спрямовану на інтеграцію сучасних технологій для моніторингу та управління енергетичними ресурсами. В рамках цього проєкту були впроваджені спеціалізовані датчики, які дозволяють здійснювати збір даних про споживання енергії та здійснювати

аналіз для оптимізації енергетичних витрат, що в свою чергу сприяє підвищенню ефективності використання ресурсів [81].

Ще одним успішно реалізованим проєктом був проєкт у Калгарі. Місто зосередило свою увагу на вдосконаленні транспортної інфраструктури шляхом впровадження розумних технологій. Це включало системи для моніторингу і регулювання дорожнього руху, що допомогло зменшити затори та підвищити загальну ефективність транспортної системи міста [66].

Проєкти в рамках "Smart Cities Challenge" суттєво покращили функціонування міської інфраструктури та підвищили якість життя мешканців канадських міст. Впроваджені інновації дозволили ефективно вирішувати нагальні проблеми, такі як енергетичні витрати та транспортні затори, а також створили комфортніші умови для проживання.

Таким чином, можна стверджувати, що досвід Канади у реалізації проєкту Smart Cities Challenge є надзвичайно корисним для України, особливо в контексті розвитку інноваційних технологій у міському управлінні. Адаптація таких підходів сприятиме розвитку розумної інфраструктури в українських містах, підвищенню енергоефективності та покращенню загальної якості життя мешканців. Також для України може бути корисним досвід Канади в таких питаннях як:

1. Інноваційні технології та рішення

Канадські проєкти демонструють, як технологічні інновації можуть бути ефективно застосовані для вирішення міських проблем. Для України це відкриває можливості для впровадження передових технологій, спрямованих на покращення інфраструктури, таких як розумні системи моніторингу та управління ресурсами, що дозволить значно підвищити ефективність міського управління.

2. Покращення міської інфраструктури

Проєкти в Канаді зосереджені на вдосконаленні міської інфраструктури, включаючи транспорт, енергетику та інші ключові сфери. Українські міста можуть адаптувати ці рішення для покращення транспортних систем,

зменшення заторів і підвищення енергоефективності, що сприятиме розвитку сучасної та стійкої міської інфраструктури.

3. Управлінський підхід

Канадський досвід в управлінні проєктами підкреслює важливість чіткого планування, залучення зацікавлених сторін і використання даних для прийняття рішень. Цей підхід може бути корисним для України в плануванні та реалізації проєктів, забезпечуючи структурований і ефективний підхід до реалізації інфраструктурних ініціатив.

4. Залучення громадськості

Канадські проєкти активно залучають громадськість до процесу прийняття рішень і реалізації ініціатив. Для України це може стати важливим кроком до покращення взаємодії між владою та громадянами, забезпечуючи більшу прозорість і підтримку проєктів на місцевому рівні, а також сприяючи більш ефективному врахуванню потреб громади.

5. Фінансування та інвестиції

Канада демонструє ефективні моделі фінансування інноваційних проєктів через конкурси та гранти. Українські міста можуть використовувати подібні підходи для залучення інвестицій у інфраструктурні проєкти, що дозволить реалізувати нові ідеї без значних фінансових витрат з бюджету.

6. Міжнародна співпраця

Проєкти "Smart Cities Challenge" показують важливість міжнародної співпраці та обміну досвідом. Україна може скористатися можливостями для співпраці з канадськими містами і організаціями для впровадження кращих практик і рішень, що можуть бути адаптовані до місцевих умов.

Загалом, адаптація канадського досвіду може бути корисною для України у розробці та реалізації інноваційних проєктів, що сприятимуть підвищенню якості життя та створенню стійких, ефективних міських систем.

Окремої уваги заслуговує підхід community-based project management (управління проєктами на рівні громади), який здобув популярність в Канаді, зокрема в провінції Онтаріо. Цей підхід орієнтований на залучення місцевих

громад до процесу розробки, планування та реалізації проєктів, що безпосередньо впливають на їхнє життя. Основна мета полягає в тому, щоб забезпечити реальне врахування потреб і інтересів громадян у публічних ініціативах, сприяючи таким чином більш інклюзивному, прозорому та ефективному управлінню [62].

Однією з ключових особливостей цього підходу є активне залучення представників різних груп, включаючи місцеві громади, бізнес, неурядові організації та державні органи. Така багатостороння співпраця допомагає краще розуміти місцеві потреби та розробляти проєкти, які будуть максимально корисними для конкретного регіону.

Проєкти, що впроваджуються в рамках цього підходу, мають на меті поліпшити умови життя на місцевому рівні, такі як розвиток інфраструктури, підвищення якості соціальних послуг, охорони здоров'я та освіти. Основний акцент робиться на розв'язанні проблем, які є найбільш важливими для певної громади.

Управління на рівні громади вимагає відкритих і прозорих процесів ухвалення рішень, де кожен учасник має можливість висловити свою думку. Це підвищує рівень довіри до місцевої влади та зміцнює співпрацю між громадянами та урядом [67].

Україна може скористатися досвідом Канади, впроваджуючи механізми управління проєктами на рівні громад. Це особливо актуально у контексті децентралізації та реформ місцевого самоврядування. Використання такого підходу дозволить українським громадам активніше брати участь у вирішенні своїх проблем, підвищуючи ефективність місцевих ініціатив і забезпечуючи прозорість управління.

Для підвищення ефективності реалізації проєктів у публічній сфері в Канаді була створена Консультативна рада з управління проєктами (РМАС). Її основне завдання полягає в оцінці відповідності проєктів вимогам законодавства, політиці казначейства, а також в аналізі співвідношення витрат і потенційних вигод. РМАС також ділиться найкращими практиками

управління проєктами та забезпечує постійний моніторинг і вдосконалення державної закупівельної системи Канади через впровадження нових проєктів [95].

Одним із цікавих прикладів інноваційного підходу до управління проєктами в державному секторі є досвід Австралії, зокрема штату Новий Південний Уельс. У цьому регіоні було впроваджено механізм подачі непрошених проєктних пропозицій (Unsolicited Proposals), який дозволяє приватним компаніям ініціювати подання проєктів без попереднього запиту від державних органів. Цей підхід створює нові можливості для співпраці між державним і приватним секторами, сприяючи гнучкості у впровадженні інновацій та економічному розвитку регіону.

Приватні компанії, що мають ідеї для проєктів, які можуть бути корисними для суспільства або сприяти розвитку державних послуг, можуть подати свої пропозиції безпосередньо до державних органів. Це дозволяє державі отримати доступ до нових технологій і рішень, які могли б залишитись непоміченими в рамках традиційних тендерних процедур, а компаніям – реалізувати свої ініціативи в державному секторі без необхідності чекати оголошення публічних закупівель [57].

Такий підхід створює додаткові стимули для інновацій у державному секторі, дозволяючи використовувати ідеї та ресурси приватних організацій для покращення державних послуг. Для гарантування чесної конкуренції кожна пропозиція проходить ретельну оцінку, і лише після цього розпочинаються переговори щодо її потенційної реалізації. Важливою умовою є те, що ці проєкти не повинні конкурувати з тими, які вже є частиною державних програм або тендерів, щоб уникнути несправедливих переваг для окремих компаній.

Запровадження механізму подачі непрошених проєктних пропозицій у Новому Південному Уельсі є прикладом того, як держава може створювати умови для більшої інноваційності та гнучкості у процесі реалізації проєктів. Це також демонструє, що публічне управління може бути відкритим для

ініціативи з боку приватного сектору, що сприяє покращенню якості державних послуг та підвищенню ефективності використання ресурсів [113].

Місто Порту-Алегрі в Бразилії стало першим у впровадженні партиципативного бюджетування, механізму, який дозволяє громадянам безпосередньо впливати на розподіл частини місцевого бюджету. Цей інноваційний підхід сприяє підвищенню прозорості та демократичності управління на муніципальному рівні. Вперше механізм був реалізований у 1989 році і з того часу став моделлю для багатьох інших міст та країн, які прагнуть впроваджувати партиципативні принципи в управлінні.

Партиципативне бюджетування передбачає активну участь громадян у процесі визначення, як будуть витрачені бюджетні кошти на місцеві ініціативи та проєкти. Влада відокремлює частину бюджету для цієї ініціативи, після чого мешканці подають свої пропозиції для фінансування, які стосуються їхніх конкретних потреб. Після оцінки цих пропозицій громадяни голосують за те, які проєкти отримають фінансування.

Цей процес створює платформу для діалогу між місцевою владою та громадянами, що не лише сприяє кращому розумінню реальних потреб населення, а й підвищує відповідальність за використання публічних ресурсів. Участь громадян у процесі розподілу бюджету також збільшує рівень їхньої залученості до суспільного життя та сприяє зміцненню довіри до місцевих органів влади.

Модель Порту-Алегрі стала прикладом успішної практики, оскільки дозволяє місцевій владі враховувати думки громадян і водночас забезпечує ефективніше використання бюджетних коштів на проєкти, які дійсно відповідають потребам громади. Партиципативне бюджетування з часом стало міжнародно визнаною практикою і було впроваджено у багатьох інших містах світу, що підтверджує його ефективність як інструменту демократичного управління.

Впровадження такого механізму є важливим для розвитку сучасних моделей публічного управління, оскільки сприяє підвищенню рівня

прозорості, відповідальності та інклюзивності у процесі прийняття рішень, особливо на місцевому рівні. Така практика може бути адаптована і в інших країнах, зокрема в Україні, для покращення управління публічними ресурсами через залучення громадськості до процесу прийняття рішень [139].

Швейцарія є яскравим прикладом країни, де референдуми відіграють ключову роль у процесі ухвалення рішень щодо публічних проєктів і програм. Ця демократична практика глибоко вкорінена в політичну культуру Швейцарії і є важливим інструментом прямої демократії. Завдяки референдумам громадяни мають можливість безпосередньо брати участь у прийнятті важливих рішень, що стосуються як національного, так і місцевого рівнів. Такий підхід дозволяє державі враховувати волю суспільства під час розробки та впровадження публічних проєктів [55].

У Швейцарії референдуми можуть бути обов'язковими або факультативними. Обов'язкові референдуми проводяться з приводу змін до конституції або при ухваленні певних міжнародних угод. Факультативні референдуми ініціюються на вимогу громадян або парламенту і можуть стосуватися різноманітних питань, зокрема великих публічних проєктів, таких як інфраструктурні чи енергетичні ініціативи. Така практика дозволяє зменшити політичний вплив на важливі рішення, адже остаточне слово належить громадянам.

Однією з основних рис швейцарської моделі є те, що референдуми забезпечують високий рівень прозорості та легітимності рішень. Рішення, схвалені через референдум, точно відображають волю більшості громадян, що сприяє зростанню довіри до державних інститутів та публічних ініціатив. Це також допомагає знизити ризики соціальних конфліктів і напруги, оскільки кожен громадянин має можливість впливати на розвиток своєї країни чи громади [86].

Участь громадян у референдумах щодо публічних проєктів сприяє не лише демократизації процесу ухвалення рішень, але й підвищує відповідальність держави перед суспільством. Проєкти, які отримують

підтримку громадян на референдумі, мають вищий шанс на успішну реалізацію, оскільки вони відображають реальні потреби та інтереси громади.

Таким чином, швейцарська практика референдумів може бути корисною для інших країн, зокрема для України, у контексті розвитку інклюзивних та прозорих механізмів ухвалення рішень щодо публічних проєктів. Вона демонструє, як можна ефективно залучати громадян до управління публічними ресурсами та підвищувати ефективність державного управління через механізми прямої демократії [101].

Досвід різних країн підтверджує важливість і ефективність проєктно-орієнтованого підходу в публічному управлінні, який можна адаптувати до специфічних умов кожної держави. Кожна з розглянутих країн має власні унікальні приклади впровадження проєктного управління, що можуть стати важливими орієнтирами для розвитку аналогічних практик в Україні.

Таким чином, використання закордонного досвіду може підвищити ефективність публічного управління в Україні завдяки впровадженню перевірених методів. Важливим фактором успіху є врахування національних особливостей і потреб, а також забезпечення активної участі громадян, приватного сектора та громадських організацій у реалізації публічних ініціатив. Кожен із наведених прикладів може стати основою для розробки нових підходів в українському проєктному управлінні, що сприятиме підвищенню прозорості, підзвітності та ефективності державних і місцевих проєктів.

Висновки до другого розділу

1. Проведене дослідження засвідчило, що для успішного впровадження проєктно-орієнтованого підходу у сферу публічного управління важливо враховувати міжнародний досвід, адже кожна держава має свої специфічні соціально-економічні умови та культурні особливості, що впливають на процеси управління. Вивчення закордонних практик допомагає

ідентифікувати методи, які показали свою ефективність, а також зрозуміти, які з них потребують адаптації до національного контексту.

2. Проаналізовано досвід впровадження проєктно-орієнтованого підходу у сферу публічного управління таких країн як Швеції, Німеччини, Естонії, США, Канади, Австралії, Бразилії та Швейцарії. Кожна країна, яку ми розглянули в цьому розділі, має унікальні приклади впровадження проєктного управління, що можуть стати важливими орієнтирами для розвитку подібних практик в Україні.

3. Визначено ключові напрямки проєктної діяльності в Україні, а саме – соціальний, інфраструктурний, екологічний, інвестиційний, гуманітарний тощо. Сьогодні країна стикається з численними викликами, зокрема воєнними діями, наслідками глобальної пандемії COVID-19, економічними труднощами, внутрішньою міграцією населення та руйнуванням критичної інфраструктури. Війна значно вплинула на всі сфери життя, спричинивши значні руйнування житла, шкіл, лікарень і транспортних шляхів. Пандемія, у свою чергу, загострила соціальні та економічні проблеми, посилила нерівність та вплинула на рівень зайнятості. Крім того, Україна продовжує боротися з питаннями екологічної стійкості, відновлення довкілля після екологічних катастроф і адаптацією до зміни клімату.

4. Виявлено ряд причин, які впливають на впровадження проєктного менеджменту на рівнях місцевого самоврядування та малих органів публічної влади, таких як: недостатній кадровий потенціал; обмежені фінансові ресурси; відсутність чіткої нормативно-правової бази; погана комунікація органів влади з населенням; низька інтеграція сучасних цифрових інструментів; недостатня політична підтримка на місцевому рівні.

5. Розглянуто законодавчу та регуляторну бази, що підтримує проєктно-орієнтований підхід в Україні. У впровадженні проєктно-орієнтованого підходу в публічному управлінні ключову роль відіграють різні інституції, такі як державні органи, міністерства та агентства. Вони регламентують процеси,

відповідальність і взаємодію між різними зацікавленими сторонами, включно з державними органами, приватними партнерами та громадськими організаціями.

6. З'ясовано, що фінансування проєктів у публічному управлінні України є ключовою інституційною основою, яка визначає можливість реалізації стратегічних цілей і програм держави. Цей процес включає формування, розподіл і контроль за використанням фінансових ресурсів, які походять з різних джерел та мають різні вимоги щодо використання. Також було розглянуто основні джерела фінансування, а саме - державний та місцевий бюджети, міжнародна фінансова допомога та гранти, державне-приватне партнерство.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЄКТНОГО УПРАВЛІННЯ ДЛЯ СТАЛОГО РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ В УКРАЇНІ

3.1. Імплементация інструментів та методів проєктного управління в регіональне публічне управління

Впровадження проєктного підходу в діяльність органів публічної влади в Україні є важливим кроком на шляху до підвищення ефективності та результативності їх роботи. Однак, цей процес вимагає врахування специфіки публічної сфери та адаптації існуючих міжнародних стандартів і методологій управління проєктами до українських реалій.

Одним з найбільш визнаних у світі стандартів у галузі проєктного менеджменту є Project Management Body of Knowledge (PMBOK), розроблений Інститутом управління проєктами (Project Management Institute, PMI) [121]. Цей стандарт містить узагальнення кращих світових практик та підходів до управління проєктами, охоплюючи всі ключові процеси та області знань, необхідні для їх успішної реалізації. PMBOK може слугувати надійною основою для розробки адаптованих методологій управління проєктами в публічній сфері України, проте його застосування потребує певної «локалізації» та врахування контекстуальних факторів.

Процес адаптації PMBOK до умов публічного сектору України має розпочинатися з ретельного аналізу законодавчих та регуляторних особливостей, що визначають рамкові умови для реалізації проєктів у цій сфері. Зокрема, необхідно враховувати вимоги законодавства щодо бюджетного процесу, державних закупівель, звітності та контролю за використанням публічних коштів. Крім того, важливо взяти до уваги стратегічні пріоритети та цілі розвитку відповідних галузей чи територій, адже

публічні проєкти повинні бути спрямовані на досягнення суспільно значущих результатів та задоволення потреб громадян.

Наступним кроком адаптації РМВОК є узгодження його термінології та концепцій з понятійним апаратом, що використовується в публічному управлінні України. Це передбачає проведення семантичного аналізу та зіставлення ключових термінів з метою забезпечення їх однозначного розуміння та застосування всіма учасниками проєктної діяльності. Наприклад, поняття «проєкт» у РМВОК може бути співвіднесене з поняттям «публічний проєкт» або «проєкт у публічній сфері» в українському контексті, а термін «спонсор проєкту» може відповідати поняттю «ініціатор проєкту» або «замовник проєкту» в системі публічного управління.

Важливим аспектом адаптації РМВОК до українських реалій є також визначення ролей та відповідальності учасників проєктів відповідно до організаційної структури та розподілу повноважень в органах публічної влади. Зокрема, необхідно чітко окреслити функції та зони відповідальності керівника проєкту, проєктної команди, ініціатора проєкту, а також інших стейкхолдерів, таких як представники громадськості, бізнесу, експертного середовища тощо. При цьому слід враховувати ієрархічність та бюрократичність системи публічного управління, що може створювати додаткові виклики для ефективної комунікації та координації між учасниками проєкту.

Адаптація РМВОК до умов публічної сфери України також вимагає перегляду та доповнення процесів управління проєктами, передбачених цим стандартом, з урахуванням особливостей проєктної діяльності в органах влади. Так, процес ініціювання проєктів у публічній сфері повинен включати ґрунтовний аналіз проблеми, на вирішення якої спрямований проєкт, оцінку альтернативних варіантів її розв'язання, а також залучення всіх зацікавлених сторін до обговорення та узгодження цілей і очікуваних результатів проєкту. На етапі планування особливу увагу слід приділяти детальному опрацюванню

змісту проєкту, визначенню необхідних ресурсів, розробці реалістичного бюджету та графіку робіт, а також ідентифікації потенційних ризиків та шляхів їх мінімізації.

Виконання проєктів у публічній сфері має супроводжуватися регулярним моніторингом прогресу, контролем якості робіт та управлінням змінами відповідно до встановлених процедур. При цьому важливо забезпечувати прозорість та підзвітність проєктної діяльності, регулярно інформуючи громадськість про хід реалізації проєкту та досягнуті результати [23]. Завершення проєкту повинне включати оцінку його ефективності та впливу на цільові групи, документування отриманого досвіду та виявлених уроків, а також забезпечення сталості результатів проєкту через їх інтеграцію в поточну діяльність органів влади.

Таким чином, адаптація міжнародних стандартів управління проєктами, зокрема РМВОК, до умов публічної сфери України є комплексним завданням, що вимагає врахування низки специфічних факторів та контекстуальних особливостей. Водночас, ефективна імплементація адаптованих стандартів та методологій може стати потужним інструментом підвищення якості та результативності проєктної діяльності в органах публічної влади, сприяючи більш ефективному використанню публічних ресурсів та посиленню спроможності держави реагувати на суспільні виклики та потреби громадян.

Для подальшого впровадження найкращих практик проєктного менеджменту в публічній сфері України доцільно зосередити увагу на розробці відповідних методичних рекомендацій та інструментів, які б враховували національну специфіку та потреби органів влади різних рівнів. Важливими напрямками роботи в цьому контексті є підвищення рівня компетентності публічних службовців у сфері управління проєктами, налагодження ефективної співпраці з експертним середовищем та міжнародними організаціями, а також популяризація проєктного підходу серед широких верств населення як дієвого механізму вирішення суспільно

значущих проблем та досягнення позитивних змін у різних сферах суспільного життя.

Ефективне впровадження проєктного підходу в діяльність органів публічної влади в Україні вимагає не лише адаптації міжнародних стандартів управління проєктами, але й розробки відповідного методичного забезпечення, яке б враховувало національну специфіку та потреби вітчизняної практики публічного управління. Особливої актуальності набуває створення методичних рекомендацій з ініціювання, планування та реалізації публічних проєктів, які б слугували практичним керівництвом для публічних службовців та інших учасників проєктної діяльності.

Методичні рекомендації з управління публічними проєктами повинні охоплювати всі ключові етапи проєктного циклу, починаючи від ідентифікації проблеми та ініціювання проєкту і завершуючи оцінкою його результатів та забезпеченням їх сталості. При цьому важливо, щоб такі рекомендації мали чітку структуру, були написані зрозумілою та доступною мовою, містили практичні приклади, шаблони документів та інструменти, які можуть бути використані в реальній проєктній діяльності.

На етапі ініціювання проєкту методичні рекомендації мають передбачати проведення ґрунтовного аналізу проблеми, яку планується вирішити за допомогою проєкту, оцінку альтернативних варіантів її розв'язання, а також визначення ключових стейкхолдерів та їх очікувань. Важливо, щоб процес ініціювання проєкту був максимально інклюзивним та передбачав залучення всіх зацікавлених сторін до обговорення його цілей, завдань та очікуваних результатів. Методичні рекомендації повинні містити чіткі інструкції щодо проведення стейкхолдер-аналізу, організації публічних консультацій та врахування отриманого зворотного зв'язку при формулюванні концепції проєкту.

Наступним важливим елементом методичних рекомендацій є деталізація процесу планування проєкту, який включає розробку його змісту,

структури, графіку виконання робіт, бюджету та планів управління ризиками, якістю, комунікаціями тощо. На цьому етапі доцільно передбачити використання таких інструментів, як ієрархічна структура робіт (WBS), діаграма Ганта, матриця відповідальності, реєстр ризиків та інші. Методичні рекомендації мають містити покрокові інструкції щодо застосування цих інструментів, а також шаблони відповідних документів, які можуть бути адаптовані під потреби конкретного проєкту.

Особливу увагу в методичних рекомендаціях слід приділити питанням організації виконання проєкту, зокрема формуванню проєктної команди, розподілу ролей та відповідальності, налагодженню ефективних комунікацій та співпраці між учасниками проєкту. Важливо передбачити механізми регулярного моніторингу прогресу проєкту, контролю якості робіт та управління змінами, які можуть виникати в процесі його реалізації. Методичні рекомендації мають містити опис процедур звітування про хід виконання проєкту, а також інструменти візуалізації та презентації його проміжних та кінцевих результатів.

Окремої уваги заслуговують питання забезпечення прозорості та підзвітності в управлінні публічними проєктами, адже вони реалізуються за рахунок коштів платників податків та мають сприяти задоволенню суспільних потреб. Методичні рекомендації повинні передбачати обов'язкове оприлюднення інформації про цілі, очікувані результати, бюджет та хід реалізації проєкту, а також залучення громадськості до моніторингу його виконання через механізми громадського контролю [121].

Завершальним етапом проєктного циклу, який має бути відображений у методичних рекомендаціях, є оцінка результатів проєкту та забезпечення їх сталості. Важливо передбачити проведення пост-проєктного аналізу, який би дозволив оцінити ефективність та вплив проєкту на цільові групи, виявити фактори успіху та проблемні моменти, а також сформулювати рекомендації для майбутніх проєктів. Методичні рекомендації мають містити опис

процедур та інструментів оцінювання проєкту, зокрема методів збору та аналізу даних, проведення інтерв'ю та фокус-груп зі стейкхолдерами, підготовки звіту про оцінку проєкту тощо.

Для забезпечення практичної цінності та зручності використання методичних рекомендацій доцільно передбачити їх структурування за окремими розділами або модулями, кожен з яких присвячений певному етапу або аспекту управління проєктами. Такий формат дозволить користувачам швидко знаходити необхідну інформацію та зосереджуватися на виконанні конкретних завдань.

Крім того, важливо, щоб методичні рекомендації були адаптивними та гнучкими, враховуючи різноманітність публічних проєктів, їх масштаб, сферу реалізації та специфіку залучених стейкхолдерів. Доцільно передбачити можливість модульного використання рекомендацій залежно від потреб конкретного проєкту, а також їх регулярного перегляду та оновлення з урахуванням накопиченого досвіду та зворотного зв'язку від користувачів.

Розробка методичних рекомендацій з управління публічними проєктами повинна базуватися на кращих міжнародних та вітчизняних практиках проєктного менеджменту, а також враховувати специфіку нормативно-правового, інституційного та культурного контексту України. Важливо залучати до процесу розробки рекомендацій експертів з проєктного менеджменту, представників органів публічної влади, громадських організацій та інших зацікавлених сторін, щоб забезпечити їх практичну релевантність та легітимність [34].

Належна імплементація методичних рекомендацій з управління публічними проєктами вимагає проведення навчальних заходів та тренінгів для публічних службовців, які відповідають за ініціювання, планування та реалізацію проєктів. Такі заходи повинні бути спрямовані на формування у них необхідних знань, умінь та навичок проєктного менеджменту, а також сприяти обміну досвідом та кращими практиками між учасниками. Доцільно

передбачити створення онлайн-платформи або порталу, який би містив актуальну інформацію про методичні рекомендації, приклади їх успішного застосування, а також форум для обговорення проблемних питань та пошуку спільних рішень.

Ефективне впровадження методичних рекомендацій з управління публічними проєктами також потребує відповідної інституційної підтримки з боку вищого керівництва органів публічної влади. Важливо, щоб керівники усвідомлювали переваги проєктного підходу та демонстрували лідерство у його застосуванні, створюючи сприятливе середовище для реалізації проєктів та мотивуючи співробітників до постійного вдосконалення своїх компетенцій у цій сфері.

Розробка та впровадження методичних рекомендацій з ініціювання, планування та реалізації публічних проєктів є важливою передумовою для ефективної імплементації проєктного підходу в діяльність органів публічної влади в Україні. Такі рекомендації повинні базуватися на кращих міжнародних та вітчизняних практиках, враховувати національну специфіку, бути адаптивними та гнучкими, а також супроводжуватися відповідними навчальними заходами та інституційною підтримкою. Їх застосування дозволить підвищити якість та результативність публічних проєктів, забезпечити більш ефективне використання публічних ресурсів та посилити довіру громадян до органів влади.

Для реалізації проєктів у публічній сфері потрібне не лише застосування відповідних методологій та інструментів проєктного менеджменту, але й забезпечення належного рівня якості процесів та результатів проєктної діяльності. Впровадження системи управління якістю (СУЯ) в проєктну діяльність органів публічної влади дозволяє підвищити її результативність, ефективність та прозорість, а також забезпечити відповідність проєктів очікуванням та потребам стейкхолдерів.

Система управління якістю в контексті проєктної діяльності передбачає

застосування системного підходу до планування, забезпечення, контролю та покращення якості на всіх етапах життєвого циклу проєкту. Вона базується на принципах орієнтації на замовника, лідерства, залучення персоналу, процесного підходу, постійного покращення, прийняття рішень на основі фактів та управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами [92].

Впровадження СУЯ в проєктну діяльність органів публічної влади доцільно розпочинати з визначення політики та цілей у сфері якості, які мають бути узгоджені зі стратегічними пріоритетами та завданнями відповідного органу. Політика якості повинна декларувати прихильність керівництва до принципів управління якістю, а також визначати загальні підходи та напрями діяльності щодо забезпечення та покращення якості проєктів. Цілі в сфері якості мають бути конкретними, вимірюваними, досяжними, релевантними та обмеженими у часі (SMART).

Наступним кроком є ідентифікація та опис ключових процесів проєктної діяльності, які впливають на якість її результатів. До таких процесів можуть належати ініціювання та планування проєкту, управління змістом, термінами, вартістю, ризиками, закупівлями, комунікаціями та зацікавленими сторонами проєкту. Для кожного процесу необхідно визначити відповідальних осіб, входи та виходи, критерії та методи забезпечення якості, а також показники ефективності та результативності.

Важливим елементом СУЯ в проєктній діяльності є розробка та впровадження системи документації, яка включає політику та цілі в сфері якості, настанову з якості, документовані процедури, робочі інструкції, шаблони документів та записи з якості. Документація СУЯ повинна бути чіткою, зрозумілою, актуальною та доступною для всіх учасників проєктної діяльності, а також підлягати регулярному перегляду та оновленню.

Для забезпечення належного функціонування СУЯ необхідно призначити відповідальних осіб за управління якістю в проєктах, зокрема керівника проєкту та фахівця з якості. Вони повинні мати відповідні

компетенції та повноваження для планування, виконання, контролю та покращення процесів управління якістю, а також для взаємодії зі стейкхолдерами проєкту з питань якості. Крім того, важливо забезпечити належну підготовку та навчання всіх учасників проєктної діяльності щодо принципів та інструментів управління якістю.

Ключовим аспектом функціонування СУЯ в проєктній діяльності є регулярний моніторинг та оцінка якості процесів та результатів проєкту. Це передбачає визначення ключових показників якості, збір та аналіз даних про хід виконання проєкту, проведення періодичних аудитів та інспекцій, а також оцінку задоволеності замовника та інших зацікавлених сторін. За результатами моніторингу та оцінки якості мають розроблятися та впроваджуватися коригувальні та запобіжні дії, спрямовані на усунення невідповідностей та покращення процесів проєктної діяльності.

Важливим фактором успішного впровадження СУЯ в проєктну діяльність органів публічної влади є формування культури якості, яка базується на цінностях та принципах TQM (Total Quality Management). Це передбачає залучення всіх учасників проєктної діяльності до процесів забезпечення та покращення якості, стимулювання їх ініціативності та творчості, а також визнання та винагородження досягнень у сфері якості. Формування культури якості вимагає лідерства та прикладу з боку вищого керівництва, а також регулярної комунікації та зворотного зв'язку щодо питань якості в проєктах.

Оцінка ефективності та результативності СУЯ в проєктній діяльності органів публічної влади має здійснюватися на основі регулярного аналізу досягнення цілей у сфері якості, результатів моніторингу та оцінки якості процесів та результатів проєкту, а також зворотного зв'язку від замовника та інших зацікавлених сторін. За результатами оцінки мають визначатися можливості та напрями для покращення СУЯ, які потребують планування та реалізації відповідних заходів.

Перспективним напрямом розвитку СУЯ в проєктній діяльності органів публічної влади є впровадження вимог та рекомендацій міжнародних стандартів у сфері управління якістю, зокрема ISO 9001:2015 та ISO 10006:2017. Ці стандарти містять універсальні принципи та настанови щодо розробки, впровадження та покращення СУЯ в проєктно-орієнтованих організаціях, які можуть бути адаптовані до специфіки публічного сектору [91].

Ефективне функціонування СУЯ в проєктній діяльності органів публічної влади також потребує її інтеграції з іншими системами управління, зокрема системою стратегічного планування, бюджетування, управління персоналом, ризик-менеджменту тощо. Це дозволяє забезпечити узгодженість та синергію між різними аспектами діяльності органу публічної влади, а також оптимізувати використання ресурсів та підвищити загальну ефективність його функціонування.

Впровадження та сертифікація СУЯ в органах публічної влади відповідно до вимог міжнародних стандартів серії ISO 9000 також сприяє підвищенню їх інституційної спроможності, прозорості та підзвітності, а також зміцненню довіри з боку громадян та інших зацікавлених сторін. Наявність сертифікованої СУЯ свідчить про зрілість та надійність системи управління в органі публічної влади, його спроможність ефективно та результативно виконувати свої функції та надавати якісні публічні послуги.

Водночас, впровадження СУЯ в проєктну діяльність органів публічної влади може стикатися з певними викликами та обмеженнями, зумовленими специфікою публічного сектору. До них можна віднести бюрократичні процедури та регламенти, обмеженість ресурсів та часу, складність узгодження інтересів різних стейкхолдерів, а також недостатній рівень компетентності та мотивації персоналу. Подолання цих викликів потребує лідерства та політичної волі з боку керівництва органів публічної влади, а також залучення та навчання персоналу, оптимізації процесів та процедур,

ефективної комунікації та співпраці зі стейкхолдерами.

Одним із шляхів подолання зазначених викликів є поступове та ітеративне впровадження СУЯ в проєктну діяльність органів публічної влади, яке передбачає початкове пілотування системи на обраних проєктах, оцінку її результативності та ефективності, а також поступове розширення на інші проєкти та сфери діяльності. Такий підхід дозволяє мінімізувати ризики та витрати, пов'язані з впровадженням СУЯ, а також забезпечити її адаптацію до специфічних потреб та умов функціонування конкретного органу публічної влади.

Важливу роль у впровадженні та забезпеченні ефективного функціонування СУЯ в проєктній діяльності органів публічної влади відіграє наявність відповідної методичної та інформаційної підтримки. Зокрема, доцільно розробити методичні рекомендації та посібники з впровадження СУЯ в публічному секторі, які містять практичні поради та кращі практики щодо адаптації вимог міжнародних стандартів до специфіки проєктної діяльності в органах влади. Крім того, важливо забезпечити доступ учасників проєктів до необхідної інформації та знань у сфері управління якістю, зокрема через проведення навчальних заходів, створення онлайн-ресурсів та баз знань, а також налагодження обміну досвідом та кращими практиками між органами влади.

Ще однією важливою передумовою ефективного функціонування СУЯ в проєктній діяльності органів публічної влади є забезпечення її відповідності принципам та вимогам належного врядування (good governance). Зокрема, СУЯ повинна сприяти прозорості та підзвітності проєктної діяльності перед громадянами та іншими зацікавленими сторонами, забезпечувати участь та врахування їхніх потреб і очікувань, а також відповідати принципам верховенства права, етичності та доброчесності. Інтеграція принципів належного врядування в СУЯ дозволяє підвищити легітимність та суспільну цінність проєктів, що реалізуються органами публічної влади.

Крім того, ефективність реалізації проєктів у публічній сфері значною мірою залежить від наявності компетентних та вмотивованих проєктних менеджерів, здатних забезпечити досягнення цілей проєкту в умовах обмежених ресурсів, складності та невизначеності. Формування дієвих механізмів мотивації та розвитку компетенцій проєктних менеджерів є важливою передумовою успішного впровадження проєктного підходу в діяльність органів публічної влади.

Мотивація проєктних менеджерів у публічній сфері має свої особливості, зумовлені специфікою роботи в державному секторі, де матеріальні стимули часто обмежені, а основними мотиваційними факторами є суспільна значущість роботи, можливості професійного розвитку та самореалізації, а також визнання та повага з боку колег та керівництва. Водночас, дослідження свідчать, що для проєктних менеджерів у публічній сфері важливими є також такі фактори, як автономія у прийнятті рішень, участь у стратегічному плануванні, доступ до ресурсів та інформації, а також підтримка з боку вищого керівництва [116].

З огляду на це, формування ефективної системи мотивації проєктних менеджерів у публічній сфері повинне базуватися на поєднанні матеріальних та нематеріальних стимулів, а також враховувати індивідуальні потреби та цінності кожного співробітника. Матеріальне стимулювання може включати премії за успішне виконання проєктів, надбавки за складність та напруженість роботи, а також інші виплати та компенсації. Водночас, не менш важливими є нематеріальні форми визнання та заохочення, такі як подяки та грамоти, можливості професійного та кар'єрного зростання, залучення до прийняття рішень та стратегічного планування, а також створення сприятливого психологічного клімату в проєктній команді.

Поряд з мотивацією, важливим фактором успішності проєктних менеджерів у публічній сфері є наявність у них необхідних компетенцій, які включають знання, навички та особисті якості, необхідні для ефективного

виконання своїх функцій. До ключових компетенцій проєктних менеджерів відносять:

- Технічні компетенції: знання методологій та інструментів проєктного менеджменту, навички планування, організації та контролю проєктних робіт, управління ресурсами, ризиками та якістю проєкту.
- Поведінкові компетенції: лідерство, комунікативні та презентаційні навички, вміння працювати в команді, управляти конфліктами та стресом, адаптуватися до змін.
- Контекстуальні компетенції: розуміння стратегічних цілей та пріоритетів організації, знання галузевої специфіки та нормативно-правової бази, вміння взаємодіяти зі стейкхолдерами проєкту [90].

Розвиток компетенцій проєктних менеджерів у публічній сфері потребує створення відповідної системи навчання та професійного розвитку, яка б забезпечувала безперервне оновлення та вдосконалення їхніх знань та навичок відповідно до кращих світових практик та стандартів проєктного менеджменту. Така система може включати різноманітні форми та методи навчання, зокрема:

- Внутрішнє навчання: проведення тренінгів, семінарів, майстер-класів для проєктних менеджерів на базі органу публічної влади із залученням внутрішніх або зовнішніх експертів.
- Зовнішнє навчання: направлення проєктних менеджерів на навчання за спеціалізованими програмами підготовки та сертифікації в галузі проєктного менеджменту, такими як PMP, PRINCE2, IPMA тощо.
- Самоосвіта: створення умов та стимулів для самостійного навчання та професійного розвитку проєктних менеджерів через доступ до навчальних матеріалів, онлайн-курсів, професійних спільнот та ресурсів.
- Навчання на досвіді: забезпечення можливостей для обміну досвідом та кращими практиками між проєктними менеджерами, участі в професійних конференціях та форумах, а також стажування в інших

організаціях.

- Менторство та коучинг: запровадження програм менторства та коучингу, в рамках яких досвідчені проєктні менеджери можуть передавати свої знання та досвід молодшим колегам, а також надавати їм підтримку та зворотній зв'язок.

Важливо, щоб система навчання та професійного розвитку проєктних менеджерів у публічній сфері була інтегрована в загальну систему управління персоналом органу публічної влади, а також узгоджувалася з його стратегічними цілями та потребами. Крім того, вона повинна передбачати регулярний моніторинг та оцінку ефективності навчальних заходів, а також забезпечувати зв'язок між результатами навчання та кар'єрним зростанням проєктних менеджерів.

Ще одним важливим аспектом розвитку компетенцій проєктних менеджерів у публічній сфері є запровадження системи сертифікації та атестації, яка б дозволяла підтверджувати наявність у них необхідних знань та навичок, а також стимулювала їх до постійного професійного розвитку. Така система може базуватися на міжнародних стандартах сертифікації проєктних менеджерів, таких як RMP або IPMA, або розроблятися самостійно з урахуванням специфіки та потреб конкретного органу публічної влади.

Формування ефективних механізмів мотивації та розвитку компетенцій проєктних менеджерів у публічній сфері потребує лідерства та підтримки з боку вищого керівництва органів публічної влади, а також наявності відповідних ресурсів та інфраструктури. Водночас, інвестиції в людський капітал та професійний розвиток проєктних менеджерів можуть принести значні дивіденди у вигляді підвищення ефективності та результативності проєктної діяльності, а також посилення інституційної спроможності та інноваційного потенціалу органів публічної влади.

Ефективне впровадження проєктного підходу в діяльність органів публічної влади потребує не лише розробки та застосування відповідних

методологій, інструментів та компетенцій, але й постійного вдосконалення та пошуку кращих практик управління проєктами. Одним із дієвих інструментів такого вдосконалення є бенчмаркінг – систематичний процес порівняльного аналізу та запозичення передового досвіду в певній сфері діяльності від інших організацій, які досягли успіху та визнання.

Запровадження практики бенчмаркінгу в управлінні проєктами в органах публічної влади дозволяє:

- виявити сильні та слабкі сторони власної системи управління проєктами порівняно з кращими вітчизняними та зарубіжними практиками;
- ознайомитися з інноваційними підходами, методами та інструментами проєктного менеджменту, які довели свою ефективність в інших організаціях;
- отримати орієнтири та стандарти для вдосконалення процесів ініціювання, планування, виконання, моніторингу та завершення проєктів;
- стимулювати організаційне навчання та обмін знаннями щодо управління проєктами як всередині органу влади, так і між різними організаціями публічного сектору [100].

Процес бенчмаркінгу в управлінні проєктами складається з кількох послідовних етапів:

1. Визначення предмета бенчмаркінгу: вибір ключових процесів, показників або компетенцій в управлінні проєктами, які потребують вдосконалення та порівняння з кращими практиками.
2. Вибір партнерів для бенчмаркінгу: ідентифікація організацій публічного сектору (вітчизняних або зарубіжних), які демонструють високі досягнення та визнані успіхи в управлінні проєктами, та налагодження з ними партнерських відносин.
3. Збір та аналіз інформації: вивчення досвіду та практик управління проєктами в організаціях-партнерах шляхом аналізу документації, проведення інтерв'ю, опитувань, спостережень, а також обміну інформацією під час

спільних заходів (конференцій, семінарів, робочих зустрічей тощо).

4. Порівняння та оцінка: зіставлення власних процесів, показників та компетенцій в управлінні проєктами з аналогічними параметрами організацій-партнерів, виявлення розривів та потенційних можливостей для вдосконалення.

5. Адаптація та впровадження: вибір та адаптація кращих практик управління проєктами, виявлених у партнерів, до специфіки та потреб власної організації, розробка та реалізація плану заходів з їх впровадження.

6. Моніторинг та оцінка: регулярний моніторинг та оцінка результатів впровадження запозичених практик управління проєктами, аналіз їх впливу на ефективність та результативність проєктної діяльності, а також коригування у разі необхідності [99].

Для забезпечення ефективності бенчмаркінгу в управлінні проєктами в органах публічної влади важливо дотримуватися певних принципів та умов, зокрема:

- Системності та регулярності: бенчмаркінг має здійснюватися не як одноразовий захід, а як систематичний та безперервний процес порівняння та вдосконалення практик управління проєктами.
- Відкритості та партнерства: бенчмаркінг повинен базуватися на принципах відкритості, довіри та взаємовигідного партнерства між організаціями, готовності ділитися інформацією та досвідом.
- Адаптивності та врахування контексту: запозичення кращих практик управління проєктами має супроводжуватися їх адаптацією до специфічних умов та потреб конкретного органу публічної влади, враховувати особливості його організаційної культури, ресурсів та компетенцій.
- Залучення та навчання персоналу: успішне впровадження запозичених практик управління проєктами потребує активного залучення та навчання проєктних менеджерів та членів проєктних команд, формування у них необхідних знань, навичок та ставлення.
- Орієнтації на результат: бенчмаркінг в управлінні проєктами

повинен бути орієнтований на досягнення конкретних та вимірюваних результатів, таких як підвищення ефективності та результативності проєктів, оптимізація використання ресурсів, задоволення потреб стейкхолдерів тощо. Поряд з бенчмаркінгом, важливим інструментом вдосконалення практики управління проєктами в органах публічної влади є обмін досвідом та знаннями між різними організаціями та фахівцями в цій сфері. Такий обмін може відбуватися у різних формах, зокрема:

- проведення спільних навчальних заходів, семінарів, тренінгів з управління проєктами для представників різних органів публічної влади;
- організація конференцій, форумів, круглих столів з обміну кращими практиками та досвідом реалізації проєктів у публічній сфері;
- створення професійних спільнот та мереж проєктних менеджерів публічного сектору для обміну знаннями, консультацій та взаємної підтримки.
- розробка та поширення інформаційно-методичних матеріалів, збірників кращих практик, кейсів успішних проєктів у публічній сфері;
- запровадження програм стажування та ротації проєктних менеджерів між різними органами публічної влади для обміну досвідом та ознайомлення з різними підходами до управління проєктами [35].

Налагодження ефективного обміну досвідом та знаннями щодо управління проєктами в публічній сфері потребує відповідної інституційної підтримки та координації з боку центральних органів виконавчої влади, зокрема тих, що відповідають за формування та реалізацію політики у сфері проєктного менеджменту. Зокрема, доцільним є створення національного центру передового досвіду з управління проєктами в публічній сфері, який би виконував функції методологічного та інформаційного забезпечення, організації навчання та сертифікації проєктних менеджерів, проведення досліджень та розробки інновацій у цій сфері.

Також важливо розвивати міжнародне співробітництво та партнерство у сфері обміну досвідом та кращими практиками проєктного менеджменту в

публічній сфері, долучатися до відповідних глобальних ініціатив та професійних мереж, таких як Міжнародна асоціація управління проєктами (IPMA), Інститут управління проєктами (PMI), Мережа національних експертів з управління проєктами в публічному секторі Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) тощо.

Отже, як можна бачити, запровадження практики бенчмаркінгу та обміну досвідом щодо управління проєктами в органах публічної влади є важливою умовою постійного вдосконалення та підвищення ефективності проєктної діяльності в публічній сфері. Системне застосування цих підходів дозволяє органам публічної влади переймати та адаптувати кращий національний та міжнародний досвід проєктного менеджменту, стимулює організаційне навчання та обмін знаннями, сприяє формуванню культури досконалості та інновацій у цій сфері.

Поряд з цим впровадження проєктного підходу в діяльність органів публічної влади потребує його узгодження та інтеграції з іншими ключовими управлінськими процесами, зокрема стратегічним плануванням та програмною діяльністю. Така інтеграція дозволяє забезпечити цілісність та системність управління, підвищити результативність та ефективність реалізації стратегічних цілей та завдань, а також оптимізувати використання обмежених ресурсів.

Стратегічне планування є процесом визначення довгострокових цілей та пріоритетів розвитку організації, а також шляхів їх досягнення з урахуванням внутрішніх та зовнішніх факторів. В органах публічної влади стратегічне планування здійснюється на різних рівнях управління (національному, регіональному, місцевому) та в різних горизонтах планування (довгостроковому, середньостроковому, короткостроковому). Результатом стратегічного планування є розробка стратегічних документів, таких як стратегії, програми, плани, в яких визначаються цілі, завдання, індикатори, а також заходи та проєкти, спрямовані на їх реалізацію.

Інтеграція проєктного підходу в стратегічне планування передбачає розгляд проєктів як ключових інструментів реалізації стратегічних цілей та завдань. Це означає, що при розробці стратегічних документів необхідно не лише визначати загальні напрямки та пріоритети розвитку, але й ідентифікувати конкретні проєкти, які дозволять досягти бажаних результатів. При цьому проєкти повинні бути узгоджені зі стратегічними цілями, мати чіткі параметри (зміст, строки, бюджет, результати), а також враховувати наявні ресурси та обмеження.

Для забезпечення ефективної інтеграції проєктного підходу в стратегічне планування доцільно:

- створити в органі публічної влади підрозділ або робочу групу з питань стратегічного планування та управління проєктами, які будуть відповідати за координацію цих процесів;
- розробити та запровадити єдину методологію стратегічного планування та управління проєктами, яка б визначала принципи, процеси, інструменти та шаблони документів;
- забезпечити участь проєктних менеджерів та експертів з управління проєктами у процесі стратегічного планування, зокрема у визначенні та обґрунтуванні проєктів;
- запровадити процедури відбору та пріоритизації проєктів відповідно до їх стратегічної значущості, очікуваних результатів та наявних ресурсів.
- інтегрувати систему моніторингу та оцінки реалізації стратегічних документів з системою моніторингу та контролю виконання проєктів.

Поряд зі стратегічним плануванням, важливим напрямком інтеграції проєктного підходу в діяльність органів публічної влади є програмна діяльність. Програми є комплексними інструментами реалізації стратегічних цілей та складаються з сукупності взаємопов'язаних проєктів та заходів, об'єднаних спільною метою та координованих з єдиного центру. На відміну

від проєктів, програми мають більш широкий зміст та масштаб, довший життєвий цикл та вищий рівень складності управління.

Інтеграція проєктного підходу в програмну діяльність органів публічної влади передбачає:

- Формування структури управління програмою, яка б включала керівника програми, команду управління програмою, а також керівників окремих проєктів та напрямків.
- Розробку та застосування методології управління програмами, яка б визначала процеси ініціювання, планування, виконання, моніторингу та завершення програми, а також управління її змістом, строками, бюджетом, ризиками, якістю, закупівлями, комунікаціями та зацікавленими сторонами.
- Забезпечення координації та синхронізації проєктів в рамках програми, узгодження їх цілей, результатів та ресурсів, а також управління взаємозалежностями та конфліктами між ними.
- Запровадження системи моніторингу та контролю виконання програми, яка б дозволяла відслідковувати прогрес реалізації проєктів, виявляти відхилення та ризики, а також приймати необхідні коригувальні заходи.
- Налагодження ефективної взаємодії та комунікації між усіма учасниками програми, а також із зовнішніми зацікавленими сторонами (громадянами, бізнесом, експертами тощо) [6].

Інтеграція проєктного підходу в програмну діяльність органів публічної влади дозволяє підвищити ефективність та результативність реалізації комплексних та масштабних ініціатив, таких як реформи, стратегії галузевого розвитку, державні цільові програми тощо. При цьому важливо забезпечити узгодженість та взаємодоповнюваність проєктного та програмного управління, їх підпорядкованість стратегічним цілям та пріоритетам розвитку.

Для успішної інтеграції проєктного підходу в стратегічне планування та програмну діяльність органів публічної влади необхідно також розвивати

відповідні інституційні та організаційні механізми, такі як:

- створення проєктних офісів або центрів компетенцій з управління проєктами та програмами, які будуть надавати методологічну, експертну та організаційну підтримку;
- запровадження системи управління портфелем проєктів та програм, яка б дозволяла відбирати, розподіляти ресурси та контролювати виконання проєктів та програм у відповідності до стратегічних цілей та пріоритетів;
- розвиток системи навчання та підвищення кваліфікації державних службовців з питань проєктного та програмного менеджменту, стратегічного планування та аналізу політики;
- формування організаційної культури, орієнтованої на досягнення результатів, інновації, співпрацю та постійне вдосконалення.

У цілому інтеграція проєктного підходу в стратегічне планування та програмну діяльність є важливою умовою підвищення ефективності та результативності діяльності органів публічної влади.

Така інтеграція дозволяє забезпечити цілісність та узгодженість управлінських процесів, орієнтованість на досягнення стратегічних цілей та пріоритетів, оптимальне використання обмежених ресурсів. Водночас, вона потребує розвитку відповідних методологічних, організаційних та інституційних механізмів, а також формування відповідних компетенцій та культури в органах публічної влади.

3.2. Цифровізація проєктної діяльності в публічній сфері

Одним із ключових напрямків цифровізації проєктної діяльності в публічній сфері є впровадження інформаційних систем управління проєктами (ІСУП) в органах публічної влади. ІСУП являють собою спеціалізовані

програмні рішення, які дозволяють автоматизувати та оптимізувати процеси планування, виконання, моніторингу та контролю проєктів, а також забезпечити ефективну комунікацію та співпрацю між учасниками проєктних команд [24].

Впровадження ІСУП в органах публічної влади дозволяє отримати низку переваг порівняно з традиційними підходами до управління проєктами, що базуються на використанні розрізнених інструментів (таких як електронні таблиці, текстові документи, електронна пошта тощо). ІСУП забезпечують єдине інформаційне середовище для управління проєктами, в якому зберігається та актуалізується вся необхідна інформація про проєкти (цілі, завдання, терміни, бюджети, ресурси, ризики тощо). Це дозволяє учасникам проєктів мати доступ до актуальної та достовірної інформації в режимі реального часу, що підвищує якість та обґрунтованість прийняття проєктних рішень.

Крім того, ІСУП дозволяють автоматизувати та стандартизувати ключові процеси управління проєктами, такі як розробка планів проєкту, контроль виконання робіт, управління змінами, формування звітності тощо. Автоматизація цих процесів за допомогою ІСУП дозволяє зменшити трудомісткість і підвищити їх ефективність, а також забезпечити відповідність визначеним методологіям та стандартам проєктного менеджменту. Завдяки цьому проєктні менеджери та команди можуть вивільнити час для виконання більш стратегічних та творчих завдань.

Ще однією важливою перевагою використання ІСУП в проєктній діяльності органів публічної влади є можливість налагодження ефективної комунікації та співпраці між учасниками проєктів, незалежно від їх географічного розташування та організаційної приналежності. Сучасні ІСУП, як правило, мають вбудовані інструменти для онлайн-спілкування (чати, форуми, відеоконференції), спільної роботи над документами, управління завданнями та запитами на зміни. Це дозволяє оперативно обмінюватися

інформацією, скоротити час на узгодження та прийняття рішень, а також забезпечити прозорість та підзвітність проєктної діяльності.

Водночас, впровадження ІСУП в органах публічної влади може стикатися з певними викликами та обмеженнями, які необхідно враховувати. Зокрема, це стосується необхідності забезпечення інтеграції ІСУП з існуючими інформаційними системами та базами даних органів влади, забезпечення інформаційної безпеки та захисту персональних даних, а також формування необхідних компетенцій та культури використання ІСУП у працівників органів влади.

Для успішного впровадження ІСУП в органах публічної влади важливо забезпечити відповідність обраних рішень особливостям та потребам проєктної діяльності в конкретному органі. Це вимагає проведення ретельного аналізу та порівняння різних ІСУП-рішень, представлених на ринку, з урахуванням їх функціональності, масштабованості, зручності використання, вартості володіння тощо. Перевагу слід надавати ІСУП, які базуються на хмарних технологіях та мають гнучкі можливості налаштування під потреби організації.

Не менш важливим аспектом є розробка відповідного методичного та нормативного забезпечення використання ІСУП в проєктній діяльності органів публічної влади. Мова йде про регламенти, інструкції та шаблони документів, які визначатимуть порядок та правила застосування ІСУП, а також ролі та відповідальність учасників цього процесу. Доцільно також передбачити проведення навчальних заходів та тренінгів для працівників з метою формування у них необхідних знань та навичок роботи з ІСУП.

Окрім функціональних переваг, впровадження ІСУП в органах публічної влади також сприяє підвищенню рівня цифрової зрілості та інноваційності цих організацій. Використання сучасних інформаційних технологій в управлінні проєктами демонструє готовність органів влади до цифрової трансформації та орієнтацію на підвищення ефективності та

результативності своєї діяльності. Завдяки ІСУП проєктна діяльність стає більш високотехнологічною, що дозволяє залучати та утримувати висококваліфіковані кадри, а також формувати позитивний імідж органів влади серед громадськості та інших стейкхолдерів.

Таким чином, впровадження інформаційних систем управління проєктами в органах публічної влади є важливим кроком на шляху цифровізації проєктної діяльності в публічному секторі, який дозволяє підвищити її ефективність, прозорість та підзвітність. Водночас, успішність цього процесу залежить від врахування низки організаційних, методичних та технологічних факторів, а також забезпечення відповідної підготовки та залучення персоналу.

Поряд з впровадженням ІСУП, цифровізація проєктної діяльності в органах публічної влади потребує створення єдиної бази даних публічних проєктів для забезпечення прозорості та координації діяльності. Така база даних дозволила б зберігати, систематизувати та аналізувати інформацію про проєкти, що реалізуються різними органами влади, а також забезпечувати моніторинг та контроль їх виконання на основі єдиних підходів та критеріїв.

Створення єдиної бази даних публічних проєктів передбачає розробку та впровадження відповідної інформаційної системи, яка б інтегрувала дані з різних ІСУП, що використовуються в органах влади, а також забезпечувала б можливості для агрегації, аналізу та візуалізації цих даних. Така система повинна мати зручний та зрозумілий інтерфейс, надавати різні рівні доступу для користувачів залежно від їх ролей та повноважень, а також підтримувати функції імпорту та експорту даних в стандартних форматах.

Важливим аспектом функціонування єдиної бази даних публічних проєктів є забезпечення її інтероперабельності з іншими інформаційними системами, що використовуються в органах публічної влади, зокрема з системами електронного документообігу, управління фінансами, закупівлями, персоналом тощо. Це дозволить автоматизувати процеси обміну та

синхронізації даних між різними системами, зменшити обсяг ручної роботи та мінімізувати ризики виникнення помилок.

Для успішного створення та функціонування єдиної бази даних публічних проєктів необхідно розробити та затвердити відповідні нормативно-правові та методичні документи, які б визначали порядок її формування, адміністрування та використання. Зокрема, мова йде про регламенти щодо збору, верифікації та оновлення інформації про проєкти, правила доступу користувачів до системи, стандарти та формати даних, процедури захисту інформації тощо.

Не менш важливим є питання забезпечення якості та достовірності даних, що вносяться до єдиної бази даних публічних проєктів. Для цього необхідно запровадити механізми верифікації та валідації інформації, які б дозволяли перевіряти її повноту, точність та актуальність. Це може передбачати встановлення вимог до мінімального набору даних про проєкти, які мають бути внесені до системи, проведення періодичних звірок даних з первинними документами та джерелами інформації, а також залучення відповідальних осіб або підрозділів для контролю якості даних.

З метою підвищення транспарентності та підзвітності проєктної діяльності в публічній сфері доцільно забезпечити публічний доступ до певних даних з єдиної бази даних проєктів для громадськості та інших зацікавлених сторін. Це може реалізовуватися шляхом створення спеціального веб-порталу або модуля на урядових сайтах, де будь-який користувач зможе переглянути інформацію про публічні проєкти, їх цілі, очікувані результати, стан виконання, обсяги фінансування тощо. Водночас, слід забезпечити захист конфіденційної інформації та персональних даних відповідно до вимог законодавства.

Впровадження єдиної бази даних публічних проєктів потребує проведення навчальних та інформаційно-роз'яснювальних заходів для працівників органів публічної влади, які будуть залучені до її наповнення та

використання. Зокрема, необхідно провести тренінги щодо роботи з системою, правил та процедур внесення даних, формування звітів та використання аналітичних інструментів. Крім того, важливо забезпечити постійну користувацьку та технічну підтримку функціонування системи, оперативне вирішення проблемних питань та збоїв у її роботі.

У довгостроковій перспективі єдина база даних публічних проєктів може стати важливим елементом національної інфраструктури даних, яка забезпечуватиме інтеграцію та сумісність інформаційних ресурсів різних органів влади та сприятиме розвитку інноваційних сервісів та рішень на основі відкритих даних. Для цього необхідно забезпечити відповідність бази даних публічних проєктів національним та міжнародним стандартам у сфері управління даними, а також її інтероперабельність з іншими базами даних та реєстрами.

Варто зазначити, що створення та впровадження єдиної бази даних публічних проєктів може стикатися з певними викликами та обмеженнями. По-перше, це необхідність значних фінансових та людських ресурсів для розробки, тестування та підтримки функціонування відповідної інформаційної системи. По-друге, це потреба у зміні існуючих процесів та процедур управління проєктами в органах влади, що може викликати певний опір та необхідність подолання організаційної інерції. По-третє, це ризики, пов'язані із забезпеченням безпеки та конфіденційності даних, а також з можливими технічними збоями та помилками в роботі системи.

Попри ці виклики, створення єдиної бази даних публічних проєктів має значний потенціал для підвищення ефективності, прозорості та підзвітності проєктної діяльності в органах публічної влади. Це дозволить покращити якість планування та прийняття рішень щодо ініціювання та реалізації проєктів, оптимізувати розподіл та використання ресурсів, посилити координацію та комунікацію між учасниками проєктів, а також забезпечити краще розуміння та залученість громадськості до процесів вироблення та

реалізації державної політики.

Отже, створення єдиної бази даних публічних проєктів є важливим напрямком цифровізації проєктної діяльності в органах публічної влади, який потребує комплексного та системного підходу до його реалізації. Успішність цього процесу залежить від ефективної співпраці між різними органами влади, наявності відповідного нормативно-правового та методичного забезпечення, а також від рівня компетентності та вмотивованості персоналу, залученого до розробки та використання системи. При цьому важливо забезпечити відкритість та доступність даних про публічні проєкти для громадськості, що сприятиме підвищенню довіри та залученості громадян до процесів вироблення та реалізації державної політики.

Використання хмарних технологій та платформ для колаборації в проєктних командах є ще одним важливим напрямком цифровізації проєктної діяльності в публічній сфері, який тісно пов'язаний з розглянутими вище питаннями впровадження ІСУП та створення єдиної бази даних публічних проєктів. Хмарні технології дозволяють організувати ефективну співпрацю та комунікацію між членами проєктної команди незалежно від їх географічного розташування, забезпечити спільний доступ до необхідних документів та інформації, а також оптимізувати процеси управління завданнями та ресурсами проєкту.

Основними перевагами використання хмарних технологій в управлінні проєктами є можливість віддаленого доступу до необхідних даних та інструментів, гнучкість та масштабованість обчислювальних ресурсів, зниження витрат на розгортання та підтримку ІТ-інфраструктури, а також можливість інтеграції з іншими системами та сервісами. Крім того, хмарні платформи для управління проєктами часто мають вбудовані інструменти для спільної роботи, такі як засоби для відеоконференцій, чати, системи управління завданнями та документами, що дозволяє налагодити ефективну комунікацію та координацію діяльності проєктної команди.

Хмарні технології та платформи для колаборації є потужними інструментами підвищення ефективності та результативності проєктної діяльності в публічній сфері. Вони дозволяють забезпечити безперебійний доступ до необхідних ресурсів та сервісів, налагодити ефективну комунікацію та співпрацю між членами проєктної команди, а також оптимізувати процеси управління завданнями, ресурсами та ризиками проєкту.

Однією з ключових переваг використання хмарних технологій в управлінні проєктами є можливість організації віртуального проєктного офісу, який об'єднує всіх учасників проєкту в єдиному інформаційному просторі незалежно від їх фізичного розташування [52]. Це дозволяє скоротити витрати на організацію фізичних зустрічей та переміщення персоналу, а також забезпечити оперативність та своєчасність комунікації між членами команди.

Хмарні платформи для колаборації, такі як Microsoft Teams, Slack, Trello, Asana тощо, надають широкий спектр інструментів для організації спільної роботи над проєктами. Зокрема, вони дозволяють створювати віртуальні команди та канали комунікації, проводити відеоконференції та онлайн-наради, обмінюватися миттєвими повідомленнями та файлами, спільно працювати над документами в режимі реального часу, а також управляти завданнями та відслідковувати прогрес їх виконання.

Використання хмарних платформ для колаборації дозволяє суттєво підвищити продуктивність та ефективність роботи проєктних команд за рахунок автоматизації рутинних процесів, зменшення обсягу паперової роботи та скорочення часу на пошук та обмін інформацією. Крім того, вони сприяють підвищенню прозорості та підзвітності проєктної діяльності, оскільки забезпечують можливість відстеження активності членів команди, контролю виконання завдань та дотримання термінів, а також формування звітності щодо досягнутих результатів.

Важливим аспектом використання хмарних технологій в управлінні проєктами є забезпечення безпеки та конфіденційності даних. Хмарні

провайдери, як правило, приділяють значну увагу питанням інформаційної безпеки, використовуючи передові технології шифрування даних, автентифікації користувачів, резервного копіювання та відновлення даних тощо. Водночас, при виборі хмарної платформи для управління проєктами в публічній сфері необхідно враховувати вимоги законодавства щодо захисту персональних даних та інформації з обмеженим доступом [40].

Ще однією перевагою використання хмарних технологій в проєктній діяльності є можливість інтеграції з іншими інформаційними системами та сервісами, що використовуються в органах публічної влади. Зокрема, хмарні платформи для управління проєктами можуть бути інтегровані з системами електронного документообігу, управління фінансами, закупівлями, персоналом тощо. Це дозволяє забезпечити єдиний інформаційний простір та уникнути дублювання даних, а також автоматизувати процеси обміну інформацією між різними системами.

Для успішного впровадження хмарних технологій та платформ колаборації в проєктну діяльність органів публічної влади необхідно забезпечити відповідну інституційну та організаційну підтримку. Зокрема, доцільно визначити відповідальний підрозділ або посадову особу, яка буде координувати процес впровадження та використання хмарних технологій, а також забезпечувати методичну та технічну підтримку користувачів. Крім того, важливо провести навчання та підвищення кваліфікації персоналу щодо роботи з хмарними платформами та інструментами колаборації.

Варто зазначити, що впровадження хмарних технологій та платформ колаборації в проєктну діяльність органів публічної влади може стикатися з певними викликами та обмеженнями. По-перше, це необхідність забезпечення відповідності обраних рішень вимогам законодавства щодо захисту інформації та персональних даних, а також стандартам інформаційної безпеки. По-друге, це потреба у розвитку цифрових компетенцій та культури використання хмарних технологій серед персоналу органів влади, що може

потребувати значних інвестицій у навчання та підвищення кваліфікації. По-третє, це необхідність оптимізації та адаптації існуючих процесів та процедур проєктного менеджменту до роботи в хмарному середовищі, що може вимагати перегляду усталених підходів та практик.

Попри ці виклики, використання хмарних технологій та платформ для колаборації в проєктних командах має значний потенціал для підвищення ефективності, результативності та прозорості проєктної діяльності в публічній сфері. Вони дозволяють оптимізувати витрати на ІТ-інфраструктуру, забезпечити гнучкість та адаптивність проєктного управління, а також створити умови для більш активного залучення та співпраці між різними учасниками проєктів. Крім того, хмарні технології можуть стати важливим фактором розвитку інноваційного потенціалу та цифрової зрілості органів публічної влади, а також сприяти формуванню довіри та підвищенню задоволеності громадян якістю публічних послуг та сервісів.

Відтак, використання хмарних технологій та платформ для колаборації в проєктних командах є перспективним напрямком цифровізації проєктної діяльності в публічній сфері. Їх ефективне впровадження та використання потребує комплексного підходу, який враховує технологічні, організаційні, правові та безпекові аспекти, а також забезпечує відповідну підготовку та підтримку персоналу. За умови дотримання цих вимог, хмарні технології можуть відіграти важливу роль у модернізації системи публічного проєктного менеджменту та підвищенні його ефективності та результативності.

Поряд з використанням хмарних технологій та платформ колаборації, важливим напрямком цифровізації проєктної діяльності в публічній сфері є застосування інструментів бізнес-аналітики та візуалізації даних для моніторингу проєктів. Ці інструменти дозволяють збирати, обробляти та аналізувати великі обсяги даних щодо ходу реалізації проєктів, виявляти тенденції та закономірності, а також представляти отримані результати у зручній та зрозумілій формі для прийняття управлінських рішень.

Сучасні системи бізнес-аналітики, такі як Power BI, Tableau, QlikView тощо, надають широкі можливості для інтеграції даних з різних джерел, включаючи ІСУП, системи фінансового управління, електронного документообігу тощо. Вони дозволяють створювати інтерактивні дашборди та звіти, які відображають ключові показники ефективності проєктів (KPI) в режимі реального часу, а також забезпечують можливість деталізації та поглибленого аналізу даних для виявлення проблемних областей та можливостей для покращення.

Використання інструментів бізнес-аналітики та візуалізації даних відкриває нові можливості для підвищення ефективності моніторингу та контролю реалізації проєктів у публічній сфері. Ці інструменти дозволяють автоматизувати процеси збору, обробки та аналізу великих обсягів даних з різних джерел, а також представляти отримані результати у вигляді зрозумілих та інформативних візуальних звітів та дашбордів.

Завдяки використанню інструментів бізнес-аналітики керівники проєктів та інші стейкхолдери можуть отримувати актуальну та достовірну інформацію про хід виконання проєктів, досягнення ключових контрольних точок, виконання бюджету, використання ресурсів, а також про ризики та проблеми, що виникають у процесі реалізації проєктів. Це дозволяє вчасно ідентифікувати відхилення від плану та приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо коригування ходу проєкту, перерозподілу ресурсів, мінімізації ризиків тощо.

Інструменти візуалізації даних, такі як інтерактивні дашборди, інфографіка, діаграми та графіки, дозволяють представляти складну інформацію про проєкти у зрозумілій та доступній формі для різних категорій стейкхолдерів. Це сприяє підвищенню прозорості та підзвітності проєктної діяльності, а також забезпечує можливість ефективної комунікації та залучення зацікавлених сторін до процесів моніторингу та контролю проєктів.

Серед ключових переваг застосування інструментів бізнес-аналітики та

візуалізації даних для моніторингу проєктів у публічній сфері можна виділити:

1. Підвищення якості та обґрунтованості прийняття управлінських рішень на основі актуальних та достовірних даних про хід реалізації проєктів.
2. Можливість виявлення трендів, закономірностей та кореляцій між різними параметрами проєктів, що дозволяє краще зрозуміти фактори, які впливають на їх успішність та ефективність.
3. Зменшення часу на пошук, обробку та аналіз інформації про проєкти за рахунок автоматизації та оптимізації відповідних процесів.
4. Можливість порівняння показників ефективності різних проєктів, виявлення кращих практик та обміну досвідом між проєктними командами.
5. Забезпечення єдиного та стандартизованого підходу до моніторингу та контролю проєктів в масштабах всієї організації.

Для успішного впровадження інструментів бізнес-аналітики та візуалізації даних в процеси моніторингу проєктів у публічній сфері необхідно забезпечити інтеграцію цих інструментів з існуючими інформаційними системами управління проєктами, фінансами, закупівлями тощо. Це дозволить автоматизувати процеси збору та обміну даними між різними системами та уникнути дублювання інформації.

Крім того, важливо забезпечити високу якість та достовірність даних, які використовуються для аналізу та візуалізації. Це може потребувати впровадження процедур верифікації та очищення даних, а також забезпечення їх захисту від несанкціонованого доступу та модифікації відповідно до вимог інформаційної безпеки та захисту персональних даних.

Ще однією важливою умовою ефективного використання інструментів бізнес-аналітики та візуалізації даних є наявність у проєктних менеджерів та інших співробітників, залучених до моніторингу проєктів, відповідних компетенцій та навичок роботи з даними. Це може потребувати організації навчання та підвищення кваліфікації персоналу, а також розробки відповідних методичних та інструктивних матеріалів.

Варто зазначити, що впровадження інструментів бізнес-аналітики та візуалізації даних для моніторингу проєктів у публічній сфері може стикатися з певними викликами та обмеженнями, пов'язаними з необхідністю значних інвестицій у технологічну інфраструктуру та розвиток компетенцій персоналу, а також з потребою у зміні усталених процесів та процедур проєктного менеджменту. Водночас, досвід успішних прикладів застосування цих інструментів у різних країнах та організаціях свідчить про їх високу ефективність та значний потенціал для підвищення результативності та прозорості проєктної діяльності в публічній сфері [39].

Отже, застосування інструментів бізнес-аналітики та візуалізації даних для моніторингу проєктів є перспективним напрямком цифровізації проєктної діяльності в органах публічної влади, який дозволяє підвищити якість та обґрунтованість прийняття управлінських рішень, забезпечити прозорість та підзвітність використання публічних ресурсів, а також сприяти підвищенню ефективності та результативності проєктів. Водночас, їх успішне впровадження та використання потребує комплексного підходу, який враховує технологічні, організаційні, компетентнісні та безпекові аспекти, а також забезпечує інтеграцію з існуючими системами та процесами проєктного менеджменту в публічній сфері.

Реалізація проєктів у публічній сфері передбачає роботу з великою кількістю документів, що супроводжують весь життєвий цикл проєкту – від ініціювання до завершення. Ефективне управління документообігом є важливою умовою успішності проєктної діяльності, оскільки дозволяє забезпечити своєчасний та безперебійний обмін інформацією між учасниками проєкту, скоротити витрати часу та ресурсів на рутинні операції, а також мінімізувати ризики, пов'язані з втратою чи несанкціонованим доступом до документів.

Автоматизація процесів документообігу та звітності є важливим напрямком цифровізації проєктної діяльності в органах публічної влади, який

дозволяє підвищити ефективність та прозорість управління проектами, скоротити витрати часу та ресурсів на рутинні операції, а також мінімізувати ризики, пов'язані з людським фактором.

Традиційний підхід до управління документами в проєктах, заснований на використанні паперових носіїв та ручній обробці інформації, має низку суттєвих недоліків. Зокрема, він є трудомістким та витратним, не дозволяє забезпечити оперативний доступ до актуальної інформації, ускладнює процеси комунікації та погодження документів між різними учасниками проєкту, а також створює ризики втрати, пошкодження або несанкціонованого доступу до документів.

Натомість, автоматизація документообігу на основі використання спеціалізованих інформаційних систем та цифрових інструментів дозволяє вирішити більшість з цих проблем. Сучасні системи електронного документообігу (СЕД) надають можливість створювати, зберігати, редагувати та обмінюватися електронними документами в єдиному інформаційному просторі, забезпечувати їх погодження та затвердження за допомогою електронного цифрового підпису, а також здійснювати пошук та аналіз документів за різними критеріями [51].

Впровадження СЕД в проєктну діяльність органів публічної влади дозволяє:

1. Скоротити витрати часу на створення, погодження та затвердження проєктних документів за рахунок автоматизації відповідних процесів та зменшення кількості ітерацій.
2. Забезпечити єдиний підхід до створення та оформлення документів відповідно до встановлених шаблонів та стандартів.
3. Підвищити прозорість та підзвітність проєктної діяльності за рахунок фіксації всіх дій та подій, пов'язаних з обробкою документів, у системі.
4. Покращити комунікацію та координацію між учасниками проєкту

завдяки можливості спільної роботи над документами в режимі реального часу та оперативного обміну інформацією.

5. Мінімізувати ризики втрати, пошкодження або несанкціонованого доступу до проєктних документів за рахунок їх централізованого зберігання в захищеному сховищі даних.

Важливо зазначити, що автоматизація документообігу в проєктах має охоплювати всі основні види документів, що створюються та використовуються на різних етапах життєвого циклу проєкту. До них відносяться такі документи, як статут проєкту, план управління проєктом, запити на зміни, звіти про статус проєкту, акти приймання-передачі результатів проєкту тощо. При цьому система електронного документообігу повинна бути інтегрована з іншими інформаційними системами управління проєктами, зокрема з системами планування, бюджетування, управління ресурсами, ризиками та якістю.

Ще одним важливим аспектом автоматизації проєктного документообігу є можливість інтеграції з системами зовнішнього електронного документообігу, що дозволяє обмінюватися документами з іншими організаціями-учасниками проєкту, а також з громадянами та бізнесом в електронному вигляді. Це особливо актуально для проєктів, які реалізуються на засадах державно-приватного партнерства або передбачають активну участь громадськості. Використання можливостей інтеоперабельності та стандартизації форматів електронних документів дозволяє налагодити ефективну взаємодію між різними інформаційними системами та забезпечити доступність і зручність користування проєктною документацією для всіх зацікавлених сторін.

Окремої уваги заслуговує питання автоматизації процесів формування та подання звітності в проєктній діяльності. Регулярне звітування про хід виконання проєкту є важливим інструментом моніторингу та контролю, який дозволяє відстежувати прогрес досягнення цілей та результатів проєкту,

виявляти відхилення та своєчасно реагувати на потенційні ризики. При цьому традиційний підхід до формування звітності, заснований на ручному зборі та обробці даних з різних джерел, є трудомістким, повільним та схильним до помилок.

Натомість, автоматизація процесів формування звітності на основі використання інформаційних систем управління проєктами дозволяє суттєво підвищити якість, достовірність та оперативність звітної інформації. Сучасні системи управління проєктами, як правило, мають вбудовані інструменти для автоматизованого збору та консолідації даних з різних джерел (систем управління завданнями, трудовитратами, фінансами тощо), а також для формування звітів за визначеними шаблонами та формами. Це дозволяє генерувати звіти про статус проєкту буквально «в один клік», суттєво економлячи час та ресурси проєктних менеджерів та команд.

При цьому автоматизована система звітності в проєктному управлінні повинна передбачати можливість налаштування різних видів та форматів звітів залежно від потреб та вимог стейкхолдерів проєкту. Зокрема, вона має забезпечувати формування таких звітів, як:

1. Звіт про статус проєкту (Project Status Report), який відображає загальний прогрес виконання проєкту, досягнення ключових контрольних точок, виконання бюджету, використання ресурсів, а також наявні проблеми та ризики.

2. Звіт про досягнуті результати (Project Progress Report), який детально описує стан виконання кожного з завдань та етапів проєкту, а також досягнуті проміжні та кінцеві результати.

3. Фінансовий звіт (Project Financial Report), який відображає інформацію про обсяги та структуру витрат за проєктом, виконання бюджету, грошові потоки та прогнозовану вартість завершення проєкту.

4. Звіт про ризики (Project Risk Report), який ідентифікує потенційні ризики для успішного виконання проєкту, оцінює їх імовірність та вплив, а

також визначає стратегії та заходи з управління ризиками.

5. Звіт про якість (Project Quality Report), який відображає інформацію про відповідність результатів проєкту встановленим вимогам та стандартам якості, а також про виявлені невідповідності та коригувальні дії [1].

Автоматизація процесів формування та поширення звітності в проєктній діяльності також дозволяє забезпечити своєчасний та зручний доступ до інформації для всіх зацікавлених сторін проєкту. Завдяки використанню хмарних технологій та веб-інтерфейсів, проєктні звіти можуть бути доступні онлайн в режимі реального часу для перегляду та аналізу з будь-якого пристрою та місця. Крім того, автоматизовані інструменти звітності, як правило, дозволяють налаштовувати різні рівні доступу та деталізації інформації для різних категорій користувачів (наприклад, більш узагальнені та наочні звіти для вищого керівництва та більш деталізовані – для членів проєктної команди).

Впровадження систем електронного документообігу та автоматизованих інструментів формування звітності дозволяє скоротити витрати часу та ресурсів на рутинні операції, забезпечити своєчасний та безперебійний обмін інформацією між учасниками проєктів, підвищити якість та достовірність даних, а також налагодити ефективну комунікацію зі стейкхолдерами. Разом з тим, успішна реалізація цих підходів потребує врахування низки технологічних, організаційних та компетентнісних аспектів, а також забезпечення відповідної нормативно-правової та методичної бази.

Цифровізація проєктної діяльності в органах публічної влади також передбачає розвиток компетенцій публічних службовців з використання цифрових інструментів проєктного менеджменту. Наявність у співробітників, залучених до ініціювання, планування та реалізації проєктів, необхідних знань, умінь та навичок роботи з сучасними інформаційними системами та технологіями є критично важливим фактором успішності відповідних трансформацій.

Розвиток компетенцій публічних службовців з використання цифрових інструментів проєктного менеджменту є важливою умовою успішної реалізації проєктів цифровізації в органах публічної влади. Адже недостатній рівень обізнаності та підготовленості персоналу у сфері використання сучасних інформаційних систем та технологій може стати суттєвим бар'єром на шляху до ефективного впровадження та використання цифрових інструментів у проєктній діяльності.

За даними досліджень, однією з найбільших перешкод для цифрової трансформації в публічному секторі є низький рівень цифрової грамотності та компетентності публічних службовців. Зокрема, за результатами опитування, проведеного серед державних службовців України у 2020 році, лише 23% респондентів оцінили свій рівень володіння цифровими навичками як високий, тоді як 45% визнали його недостатнім для ефективного виконання своїх посадових обов'язків в умовах цифровізації [33].

Ця ситуація зумовлює необхідність розробки та реалізації комплексних програм розвитку цифрових компетенцій публічних службовців, які б охоплювали як загальні навички використання інформаційних технологій, так і специфічні компетенції у сфері проєктного менеджменту. При цьому важливо забезпечити відповідність змісту та форматів навчання реальним потребам та особливостям професійної діяльності публічних службовців, а також врахувати кращі міжнародні практики та стандарти у цій сфері.

Зокрема, на основі аналізу європейського досвіду розвитку цифрових компетенцій публічних службовців, можна виділити такі ключові напрямки та підходи, які доцільно врахувати при розробці відповідних програм в Україні:

1. Розробка та впровадження рамок цифрових компетенцій для публічних службовців, які визначають перелік ключових знань, умінь та навичок, необхідних для ефективного виконання професійних обов'язків в умовах цифровізації. Такі рамки можуть бути розроблені на основі

європейської рамки цифрових компетенцій для громадян (DigComp) з урахуванням специфіки публічного сектору.

2. Інтеграція цифрових компетенцій у систему професійного навчання та підвищення кваліфікації публічних службовців. Зокрема, доцільно передбачити обов'язкове вивчення навчальних курсів та модулів з цифрової грамотності та використання цифрових інструментів у проєктному менеджменті в рамках програм підготовки магістрів за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування», а також короткострокових програм підвищення кваліфікації для діючих публічних службовців.

3. Запровадження системи сертифікації цифрових компетенцій публічних службовців на основі незалежного оцінювання рівня їх знань та навичок. Така сертифікація може здійснюватися як на національному рівні, так і на рівні окремих органів влади, і передбачати видачу відповідних сертифікатів, що підтверджують наявність у службовця певного рівня цифрової компетентності.

4. Створення онлайн-платформ та ресурсів для самостійного навчання та розвитку цифрових компетенцій публічних службовців. Такі платформи можуть містити різноманітні навчальні матеріали (відеолекції, інтерактивні курси, тести тощо), а також забезпечувати можливості для обміну досвідом та кращими практиками між фахівцями з різних органів влади.

5. Стимулювання публічних службовців до безперервного розвитку цифрових компетенцій, в тому числі шляхом врахування результатів навчання та сертифікації при проведенні оцінювання та атестації, а також при формуванні кадрового резерву та призначенні на вищі посади.

Що стосується безпосередньо цифрових компетенцій у сфері проєктного менеджменту, то тут можна виділити такі ключові напрямки, на розвиток яких мають бути спрямовані відповідні навчальні програми:

- Використання інформаційних систем управління проєктами для планування, виконання, моніторингу та контролю проєктів.
- Застосування інструментів бізнес-аналітики та візуалізації даних для

аналізу та прийняття рішень в проєктах.

- Робота з системами електронного документообігу та автоматизації процесів звітності в проєктах.
- Використання хмарних технологій та платформ для організації колаборації та комунікації в проєктних командах.
- Забезпечення кібербезпеки та захисту даних в проєктній діяльності.
- Управління змінами та ризиками в проєктах в умовах цифровізації.
- Цифрова комунікація та взаємодія зі стейкхолдерами проєктів (громадянами, бізнесом, експертами тощо).

При цьому важливо забезпечити практичну спрямованість навчання, яке має не лише надавати теоретичні знання, але й розвивати практичні навички використання цифрових інструментів у реальних проєктах. Для цього доцільно використовувати такі форми навчання, як тренінги, воркшопи, симуляції, а також стажування в організаціях, що мають успішний досвід реалізації проєктів цифровізації.

Ще одним важливим фактором ефективності розвитку цифрових компетенцій публічних службовців є забезпечення відповідної організаційної та технічної підтримки з боку керівництва органів влади. Зокрема, важливо передбачити виділення необхідних ресурсів (фінансових, кадрових, технологічних) для реалізації навчальних програм, а також створення сприятливого середовища для застосування набутих знань та навичок у професійній діяльності (наприклад, шляхом впровадження відповідних інформаційних систем та технологій, оптимізації бізнес-процесів, формування культури інновацій та постійного вдосконалення).

Нарешті, важливим елементом розвитку цифрових компетенцій публічних службовців є моніторинг та оцінювання ефективності відповідних навчальних програм та ініціатив. Для цього необхідно розробити систему показників та індикаторів, які дозволяли б відстежувати прогрес у розвитку цифрових компетенцій публічних службовців, а також вплив цих компетенцій

на результативність та ефективність проєктної діяльності в органах влади. На основі отриманих даних мають прийматися рішення щодо коригування та вдосконалення відповідних навчальних програм та ініціатив.

Підсумовуючи, слід зазначити, що розвиток компетенцій публічних службовців з використання цифрових інструментів проєктного менеджменту є невід'ємною складовою більш широкого процесу цифрової трансформації публічного управління. Ефективна реалізація проєктів цифровізації в органах влади неможлива без наявності підготовлених та вмотивованих фахівців, які володіють необхідними знаннями, вміннями та навичками роботи з сучасними інформаційними системами та технологіями. Саме тому інвестиції у розвиток людського капіталу та цифрових компетенцій публічних службовців мають розглядатися як стратегічний пріоритет державної політики у сфері цифровізації та проєктного менеджменту.

3.3. Розвиток партнерства та залучення стейкхолдерів до реалізації регіональних проєктів

Розвиток партнерства та залучення стейкхолдерів є важливим фактором успішності реалізації проєктів у публічній сфері. Адже публічні проєкти, на відміну від приватних, зачіпають інтереси не лише безпосередніх виконавців та бенефіціарів, але й широкого кола зацікавлених сторін, таких як громадяни, бізнес, громадські організації, засоби масової інформації тощо. Ефективна взаємодія зі стейкхолдерами дозволяє врахувати їхні потреби та очікування, залучити додаткові ресурси та експертизу, забезпечити суспільну підтримку та легітимність проєктів, а також мінімізувати потенційні ризики та конфлікти.

Першим кроком на шляху до налагодження партнерства зі стейкхолдерами в управлінні публічними проєктами є їх ідентифікація та аналіз. Ідентифікація передбачає визначення всіх потенційних фізичних та

юридичних осіб, груп та організацій, які можуть впливати на реалізацію проєкту або зазнавати впливу від нього. При цьому важливо враховувати не лише формальні, але й неформальні відносини та зв'язки між стейкхолдерами, а також динаміку зміни їх складу та інтересів у часі [145].

Для ідентифікації стейкхолдерів публічних проєктів можуть використовуватися різні методи та інструменти, такі як мозковий штурм, аналіз документації, інтерв'ю з експертами, фокус-групи, соціальне картування тощо. Вибір конкретного методу залежить від специфіки та масштабу проєкту, наявних ресурсів та компетенцій проєктної команди. При цьому важливо забезпечити максимально повне та всебічне охоплення всіх потенційних стейкхолдерів, уникаючи дискримінації чи виключення певних груп.

Після ідентифікації стейкхолдерів необхідно провести аналіз їхніх інтересів, потреб та очікувань щодо проєкту, а також оцінити їхній потенційний вплив на його реалізацію. Інтереси стейкхолдерів можуть бути різноманітними і часто суперечливими – від підтримки та сприяння проєкту до нейтралітету чи активного опору. При цьому один і той самий стейкхолдер може мати одночасно кілька інтересів щодо проєкту, які можуть змінюватися з часом під впливом різних факторів.

Для аналізу інтересів стейкхолдерів можуть використовуватися такі інструменти, як матриця інтересів, дерево цінностей, карта емпатії тощо. Матриця інтересів дозволяє класифікувати стейкхолдерів за рівнем їхньої зацікавленості в проєкті (високий, середній, низький) та потенційним впливом на нього (значний, помірний, слабкий). Дерево цінностей дозволяє структурувати та візуалізувати цінності, потреби та очікування стейкхолдерів щодо проєкту в ієрархічному вигляді. Карта емпатії дозволяє поглянути на проєкт очима стейкхолдерів, зрозуміти їхні думки, почуття, страхи та прагнення [107].

За результатами аналізу інтересів стейкхолдерів проєктна команда може

розробити стратегію управління відносинами з кожним із них, яка передбачатиме різні форми та методи комунікації, залучення та співпраці залежно від їхнього рівня зацікавленості та впливу. Наприклад, для стейкхолдерів з високим рівнем зацікавленості та значним впливом (наприклад, спонсорів проєкту або регуляторних органів) доцільно застосовувати стратегію тісної співпраці, регулярного інформування та консультування. Для стейкхолдерів з низьким рівнем зацікавленості та слабким впливом (наприклад, *marginalized groups*) може бути достатньо стратегії моніторингу та реагування на запит.

Окрім аналізу інтересів, важливо також оцінити потенційний вплив кожного стейкхолдера на реалізацію проєкту. Такий вплив може бути як позитивним (наприклад, надання ресурсів, експертизи, підтримки), так і негативним (наприклад, блокування рішень, поширення негативної інформації, ескалація конфліктів). Для оцінки впливу стейкхолдерів можуть використовуватися такі параметри, як легітимність (наявність формальних або неформальних прав та повноважень щодо проєкту), терміновість (критичність вимог або очікувань стейкхолдера для проєкту), сила (здатність стейкхолдера впливати на рішення або дії інших учасників проєкту) [56].

На основі оцінки впливу стейкхолдерів проєктна команда може визначити пріоритетність взаємодії з кожним із них, а також розробити плани реагування на потенційні ризики або можливості, пов'язані з їхньою поведінкою. Наприклад, для стейкхолдерів з високим рівнем легітимності, терміновості та сили (наприклад, органів влади або ключових користувачів проєкту) необхідно передбачити механізми регулярного звітування, узгодження рішень та управління очікуваннями. Для стейкхолдерів з низьким рівнем легітимності, терміновості та сили (наприклад, опонентів проєкту) може бути достатньо стратегії моніторингу та за потреби – реагування на їхні дії.

Важливо розуміти, що аналіз стейкхолдерів публічних проєктів не є

одноразовою активністю, а має здійснюватися на постійній основі протягом усього життєвого циклу проєкту. Адже склад, інтереси та вплив стейкхолдерів можуть суттєво змінюватися під впливом різних факторів, таких як зміни у нормативно-правовому полі, політичній ситуації, суспільних настроях тощо. Тому проєктна команда повинна регулярно переглядати та актуалізувати результати аналізу стейкхолдерів, а також адаптувати свої стратегії та підходи до взаємодії з ними відповідно до нових умов та викликів.

Ідентифікація ключових стейкхолдерів та аналіз їхніх інтересів і впливу на проєкти є важливою передумовою ефективного розвитку партнерства та залучення зацікавлених сторін до реалізації публічних проєктів, оскільки цей процес дозволяє проєктній команді краще зрозуміти потреби та очікування стейкхолдерів, визначити потенційні ризики та можливості, пов'язані з їхньою поведінкою, а також розробити оптимальні стратегії управління відносинами з кожним із них. Водночас, ефективний аналіз стейкхолдерів вимагає застосування відповідних методів та інструментів, а також постійного моніторингу та актуалізації його результатів протягом усього життєвого циклу проєкту.

Визначивши склад, інтереси та вплив ключових стейкхолдерів публічного проєкту, проєктна команда має сформувати механізми участі громадянського суспільства в ініціюванні та реалізації проєктів. Адже саме громадяни та їхні об'єднання є одними з найважливіших стейкхолдерів публічних проєктів, і їхнє активне залучення є запорукою досягнення суспільно значущих результатів та забезпечення легітимності й підтримки проєктів з боку суспільства.

Взагалі, участь громадянського суспільства є однією з ключових умов успішності реалізації проєктів у публічній сфері, адже саме громадяни та їхні об'єднання виступають кінцевими бенефіціарами таких проєктів і безпосередньо зацікавлені в досягненні їхніх цілей та результатів. Активне залучення громадськості до процесів ініціювання, планування, виконання та

моніторингу публічних проєктів дозволяє врахувати реальні потреби та очікування суспільства, мобілізувати додаткові ресурси та експертизу, забезпечити прозорість та підзвітність проєктної діяльності, а також сформувати довіру та підтримку з боку громадян.

Формування механізмів участі громадянського суспільства в проєктах публічної сфери передбачає створення інституційних, правових та організаційних умов для активного залучення громадян та їхніх об'єднань на всіх етапах проєктного циклу. Зокрема, на етапі ініціювання проєктів важливо забезпечити можливість для громадськості висувати свої ідеї та пропозиції щодо актуальних проблем та потреб, які потребують вирішення засобами проєктного підходу. Для цього можуть використовуватися такі інструменти, як громадські обговорення, консультації, електронні петиції, краудсорсингові платформи тощо.

Наприклад, у багатьох країнах успішно функціонують платформи громадських бюджетів (партисипаторних бюджетів), які дозволяють громадянам пропонувати власні проєктні ідеї, спрямовані на розвиток своїх громад, а також голосувати за найбільш пріоритетні з них. Переможці такого голосування отримують фінансування з місцевого бюджету на реалізацію своїх проєктів. Така практика сприяє більш ефективному та справедливому розподілу публічних ресурсів, а також підвищує рівень залученості та відповідальності громадян за розвиток своїх територій.

На етапі планування публічних проєктів важливо забезпечити участь представників громадськості у визначенні цілей, завдань, очікуваних результатів та показників успішності проєкту, а також у розробці плану його реалізації. Для цього можуть створюватися робочі групи або комітети за участю стейкхолдерів проєкту, проводитися спільні семінари та воркшопи з планування, а також використовуватися онлайн-інструменти для колективної роботи над документами (наприклад, Google Docs, Trello тощо).

При цьому важливо забезпечити репрезентативність та інклюзивність

участі громадськості, тобто залучити до процесу планування представників різних соціальних груп та спільнот, які можуть мати різні інтереси та потреби щодо проєкту. Особливу увагу слід приділяти залученню вразливих та маргіналізованих груп, які часто опиняються поза увагою традиційних механізмів участі (наприклад, людей з інвалідністю, меншин, мігрантів тощо). Для цього можуть знадобитися спеціальні методи та форми комунікації, адаптовані під потреби та можливості цих груп [109].

На етапі виконання публічних проєктів важливо забезпечити постійний моніторинг та контроль з боку громадськості за ходом реалізації проєктних заходів, використанням ресурсів та досягненням результатів. Для цього можуть створюватися наглядові ради або комітети за участю представників громадськості, регулярно оприлюднюватися звіти про виконання проєкту, проводитися громадські слухання та обговорення проміжних результатів. Крім того, можуть використовуватися інструменти громадського аудиту та оцінювання, які дозволяють незалежно перевірити ефективність, результативність та відповідність проєкту суспільним інтересам.

Важливо також передбачити механізми зворотного зв'язку та комунікації між проєктною командою та громадськістю протягом усього циклу проєкту. Це дозволить оперативно виявляти та реагувати на проблеми та виклики, що виникають у ході реалізації проєкту, а також адаптувати проєктні рішення до мінливих потреб та очікувань стейкхолдерів. Для цього можуть використовуватися різноманітні канали та інструменти комунікації – від традиційних (гарячі лінії, громадські приймальні, зустрічі тощо) до інноваційних (соціальні мережі, месенджери, чат-боти тощо). При цьому важливо забезпечити доступність, зрозумілість та своєчасність інформації, що надається громадськості про хід виконання проєкту.

Слід зазначити, що ефективна участь громадськості в публічних проєктах вимагає також певного рівня компетентності та мотивації з боку самих громадян та їхніх об'єднань. Тому важливим завданням органів влади є

сприяння розвитку громадянської освіти та культури участі, а також надання необхідної інформаційної, методичної та ресурсної підтримки громадським ініціативам та організаціям. Зокрема, можуть проводитися навчальні програми та тренінги з проєктного менеджменту для представників громадськості, надаватися консультації та менторська підтримка громадських проєктів, а також створюватися хаби та коворкінги для співпраці між владою та громадянським суспільством [87].

Нарешті, важливо забезпечити інституалізацію та сталість механізмів участі громадськості в публічних проєктах. Тобто, такі механізми повинні бути не ситуативними та фрагментарними, а системними та регулярними, закріпленими у відповідних нормативно-правових актах, стратегіях та програмах розвитку. При цьому вони мають базуватися на принципах партнерства, прозорості, інклюзивності та підзвітності, а також передбачати чіткий розподіл ролей та відповідальності між органами влади та інститутами громадянського суспільства.

Виходячи з практики, можна стверджувати, що формування дієвих механізмів участі громадянського суспільства в ініціюванні та реалізації проєктів є ключовим фактором підвищення ефективності та легітимності публічного управління. Залучення громадян та їхніх об'єднань до процесів проєктного менеджменту дозволяє враховувати реальні суспільні потреби та очікування, мобілізувати додаткові ресурси та компетенції, а також забезпечувати громадську підтримку та контроль за реалізацією проєктів. Водночас, ефективна участь громадськості вимагає створення відповідних інституційних, правових та організаційних умов, а також постійної уваги та зусиль з боку органів влади щодо розвитку потенціалу та компетентності громадянського суспільства.

Налагодження ефективної комунікації та співпраці між органами влади, бізнесом та громадськістю є наступним важливим напрямом розвитку партнерства у реалізації публічних проєктів. Така взаємодія дозволяє

об'єднати ресурси, знання та досвід різних секторів суспільства для досягнення спільних цілей та вирішення суспільно значущих проблем. Кожен з цих секторів володіє унікальними ресурсами, знаннями та досвідом, які можуть бути використані для вирішення суспільних проблем та створення суспільних благ. Так, органи влади мають політичні, адміністративні та фінансові важелі для формування та реалізації публічної політики, бізнес володіє інвестиційним, інноваційним та підприємницьким потенціалом, а громадськість має експертизу, енергію та мотивацію для відстоювання суспільних інтересів та контролю за діяльністю влади й бізнесу.

Водночас, на практиці взаємодія між цими секторами часто характеризується недовірою, конфліктами інтересів, асиметрією інформації та ресурсів. Органи влади можуть сприймати бізнес як джерело корупційних ризиків або недобросовісної конкуренції, а громадськість – як перешкоду для ефективного управління та реалізації політичних рішень. Бізнес, у свою чергу, може розглядати владу як джерело адміністративних бар'єрів та необґрунтованого втручання у ринкові відносини, а громадськість – як загрозу для своєї репутації та стабільності. Громадськість же часто не довіряє ні владі, ні бізнесу, вважаючи їх корумпованими, непрозорими та байдужими до реальних потреб суспільства.

Подолання цих бар'єрів та налагодження ефективної крос-секторальної співпраці вимагає зусиль з боку всіх сторін та застосування різноманітних механізмів та інструментів комунікації, координації та партнерства. Одним з таких механізмів є створення постійно діючих платформ та форматів для діалогу та співпраці між владою, бізнесом та громадськістю. Це можуть бути різноманітні ради, комітети, робочі групи, форуми, конференції тощо, які об'єднують представників різних секторів для обговорення та вирішення спільних проблем та можливостей. Такі платформи дозволяють налагодити регулярну комунікацію та обмін інформацією між стейкхолдерами, виявити та узгодити їхні інтереси та очікування, а також розробити та реалізувати спільні

ініціативи та проекти [70].

Наприклад, у багатьох країнах функціонують консультативно-дорадчі органи за участю представників влади, бізнесу та громадськості, які розробляють рекомендації та пропозиції щодо формування та реалізації державної політики у різних сферах (наприклад, економічної, соціальної, екологічної тощо). Також поширеною є практика створення галузевих або тематичних асоціацій та кластерів, які об'єднують компанії, органи влади, наукові установи та громадські організації для співпраці у певній сфері діяльності (наприклад, ІТ, туризм, креативні індустрії тощо). На локальному рівні можуть створюватися місцеві ради або комітети сталого розвитку, які розробляють та реалізують стратегії та проекти розвитку територій на основі партнерства між владою, бізнесом та громадою.

Іншим важливим механізмом налагодження співпраці між секторами є розвиток інституту публічно-приватного партнерства (ППП). PPP передбачає довгострокову договірну співпрацю між органами влади та приватним сектором для спільного фінансування, будівництва, відновлення, управління або утримання інфраструктури чи надання суспільних послуг. При цьому відбувається розподіл ризиків, відповідальності та винагород між партнерами на основі принципів прозорості, конкуренції та взаємної вигоди. PPP дозволяє залучити приватні інвестиції та компетенції для реалізації суспільно значущих проектів, зменшити навантаження на публічні бюджети, а також підвищити якість та доступність публічних послуг для громадян.

Сфери застосування PPP є досить широкими та включають такі галузі, як транспорт, енергетика, водопостачання, охорона здоров'я, освіта, соціальне забезпечення тощо. Наприклад, у рамках PPP можуть реалізовуватися проекти будівництва або модернізації автомобільних доріг, аеропортів, морських портів, енергетичних та комунальних мереж, лікарень, шкіл, спортивних та культурних об'єктів тощо. При цьому приватний партнер може брати на себе різні функції – від проектування та будівництва до управління,

експлуатації та обслуговування об'єктів інфраструктури або надання послуг кінцевим споживачам.

Однак успішність реалізації проєктів ППП значною мірою залежить від якості інституційного середовища та наявності відповідної нормативно-правової бази. Зокрема, важливо забезпечити прозорість та конкурентність процедур відбору приватних партнерів, чіткий розподіл прав, обов'язків та ризиків між сторонами, ефективні механізми контролю та розв'язання спорів, а також залучення громадськості до процесів прийняття рішень та моніторингу реалізації проєктів. Без цих умов ППП може перетворитися на інструмент корупції, непрозорого лобізму та неефективного використання публічних ресурсів [59].

Залучення громадських організацій та бізнесу до проєктів на регіональному рівні може значно сприяти інноваціям і створенню нових економічних можливостей. Спільна робота між державними органами, громадськими ініціативами та приватними підприємствами дозволяє поєднати різні ресурси та експертизу, що є критично важливим для реалізації проєктів сталого розвитку. Бізнес може забезпечити необхідні інвестиції, а також стимулювати розвиток інфраструктури, створюючи нові робочі місця та підвищуючи рівень економічної активності в регіоні. Громадські організації, у свою чергу, можуть забезпечити підключення громадян до процесу ухвалення рішень, гарантуючи більшу прозорість та участь у реалізації проєктів.

Успішні приклади такої співпраці можна знайти в різних сферах. Наприклад, у сфері екології приватний сектор може інвестувати у проєкти з відновлення природних ресурсів або зменшення викидів шкідливих речовин. Громадські організації можуть залучати волонтерів для проведення інформаційно-просвітницьких кампаній або організовувати громадські слухання щодо екологічної політики. Така співпраця часто дає позитивні результати, забезпечуючи баланс між економічними інтересами бізнесу та екологічними стандартами.

У сфері соціальної інфраструктури, державні органи можуть співпрацювати з бізнесом для модернізації лікарень, шкіл або інших важливих установ, одночасно враховуючи потреби місцевих громад. Громадські організації можуть бути важливими партнерами в проведенні консультацій серед населення, визначаючи пріоритети для місцевих проєктів і забезпечуючи зворотний зв'язок для більш ефективного їх виконання. Це дозволяє не тільки забезпечити матеріальні ресурси, але й підвищити соціальну відповідальність усіх учасників проєкту.

Також варто зазначити успіхи в сфері туризму, де співпраця бізнесу та громадських організацій допомогла створити екологічно чисті туристичні маршрути, сприяючи розвитку сталого туризму. В таких випадках бізнес інвестує в інфраструктуру, а громадські організації — в популяризацію місцевих традицій та залучення туристів, що приносить економічні вигоди та одночасно зберігає культурну спадщину.

Ще одним перспективним напрямом розвитку крос-секторальної співпраці є запровадження інноваційних форм та методів залучення громадськості та бізнесу до вирішення суспільних проблем. Зокрема, йдеться про використання краудсорсингу, краудфандингу, соціального підприємництва, імпакт-інвестування тощо. Ці інструменти дозволяють мобілізувати колективний інтелект, ресурси та енергію суспільства для пошуку креативних ідей, розробки інноваційних рішень та реалізації соціально значущих ініціатив.

Наприклад, краудсорсинг може використовуватися органами влади для залучення громадськості та експертів до процесів публічної політики – від ідентифікації проблем та потреб до розробки та оцінки альтернативних варіантів рішень. Краудфандинг дозволяє залучати кошти громадян та бізнесу для фінансування соціальних, культурних або інфраструктурних проєктів, які не можуть бути реалізовані за рахунок публічних бюджетів. Соціальне підприємництво передбачає створення бізнес-моделей, які одночасно

вирішують соціальні проблеми та генерують прибуток, що реінвестується у розвиток соціальної місії. Імпакт-інвестування спрямоване на підтримку проєктів та організацій, які створюють вимірюваний соціальний або екологічний ефект поряд з фінансовою віддачею [110].

Застосування цих інноваційних інструментів потребує зміни парадигми публічного управління від патерналістської та ієрархічної до партнерської та мережевої. Органи влади мають виступати не лише як регулятори та контролери, але й як фасилітатори та каталізатори суспільної співтворчості та самоорганізації. Це передбачає відкритість до нових ідей та ініціатив з боку громадськості та бізнесу, готовність до експериментування та ризиків, а також наявність гнучких та адаптивних механізмів підтримки та масштабування інновацій.

Нарешті, налагодження ефективної комунікації та співпраці між владою, бізнесом та громадськістю вимагає постійної уваги до розвитку довіри та соціального капіталу між цими секторами. Адже саме довіра є основою будь-якого партнерства та запорукою його стійкості та результативності в умовах невизначеності та турбулентності. Для її зміцнення необхідні регулярні зусилля з боку всіх сторін щодо забезпечення прозорості, підзвітності, послідовності та взаємності у їхніх відносинах.

Важливу роль у цьому можуть відігравати незалежні інститути-посередники (наприклад, think tanks, ЗМІ, університети тощо), які забезпечують експертну, інформаційну та освітню підтримку крос-секторальної співпраці, а також сприяють формуванню спільних цінностей, норм та принципів взаємодії. Не менш важливим є розвиток лідерського потенціалу та компетентності представників влади, бізнесу та громадськості щодо ефективної комунікації, ведення переговорів, розв'язання конфліктів, досягнення консенсусу та управління змінами.

У цілому співпраця дозволяє подолати обмеження та використати переваги кожного сектора, створити синергію ресурсів та компетенцій, а

також забезпечити широку суспільну підтримку та легітимність публічних рішень та дій. Водночас, ефективна крос-секторальна взаємодія потребує застосування різноманітних механізмів та інструментів – від традиційних (наприклад, консультативно-дорадчих органів або публічно-приватного партнерства) до інноваційних (наприклад, краудсорсингу або імпакт-інвестування). При цьому важливо забезпечити відповідне інституційне середовище, нормативно-правову базу та культуру довіри і співробітництва, що сприятиме сталості та результативності партнерських відносин між владою, бізнесом та громадянськістю.

Як зазначалось вище, саме публічно-приватне партнерство (ППП) є одним з найперспективніших механізмів реалізації суспільно значущих проєктів, який дозволяє об'єднати ресурси, компетенції та мотивацію публічного та приватного секторів для досягнення спільних цілей розвитку. PPP передбачає довгострокову співпрацю між органами публічної влади та бізнесом на основі договірних відносин, розподілу ризиків, відповідальності та вигод. Така співпраця може набувати різних форм та моделей – від концесій та спільних підприємств до контрактів життєвого циклу та інтегрованих проєктів. Ключовою особливістю PPP є те, що приватний партнер бере на себе не лише фінансування та реалізацію інфраструктурних або сервісних проєктів, але й частину ризиків та відповідальності за їх успішність та сталість.

Застосування PPP у проєктній діяльності публічного сектора має низку потенційних переваг. По-перше, PPP дозволяє залучити додаткові фінансові ресурси та інвестиції у розвиток публічної інфраструктури та послуг, що особливо актуально в умовах бюджетних обмежень та зростаючих суспільних потреб. По-друге, PPP сприяє підвищенню ефективності та результативності публічних проєктів завдяки застосуванню приватним партнером інноваційних технологій, методів управління та ринкових стимулів. По-третє, PPP дозволяє розподілити ризики та відповідальність між публічним та приватним партнерами відповідно до їхніх можливостей та компетенцій, що підвищує

стійкість та життєздатність проєктів. Нарешті, ППП створює можливості для обміну знаннями, досвідом та кращими практиками між публічним та приватним секторами, що сприяє їх взаємному навчанню та розвитку.

Водночас, імплементація ППП у проєктну діяльність публічного сектора пов'язана з низкою викликів та обмежень. Насамперед, ППП вимагає наявності відповідного інституційного середовища та нормативно-правової бази, які б забезпечували прозорість, конкурентність та справедливість відносин між публічним та приватним партнерами. Зокрема, потрібні чіткі правила та процедури ініціювання, відбору, підготовки, затвердження та реалізації проєктів ППП, а також ефективні механізми контролю, моніторингу та розв'язання спорів. Крім того, необхідно забезпечити належний розподіл ризиків та вигод між партнерами, а також врахувати інтереси та очікування кінцевих бенефіціарів проєктів – громадян та споживачів публічних послуг [58].

Іншим викликом для ППП є забезпечення балансу між публічними та приватними інтересами у процесі реалізації проєктів. Адже публічний партнер насамперед зацікавлений у досягненні суспільно значущих результатів та максимізації суспільної цінності, тоді як приватний партнер орієнтується на отримання прибутку та мінімізацію ризиків. Тому важливо чітко визначити цілі, завдання та показники ефективності проєктів ППП, а також встановити механізми контролю та стимулювання їх досягнення обома партнерами. При цьому слід уникати ситуацій, коли приватний партнер отримує надприбутки за рахунок публічних ресурсів або перекладає надмірні ризики на публічного партнера чи споживачів.

Успішна реалізація проєктів ППП також вимагає наявності відповідних компетенцій та спроможності з боку публічного сектора. Зокрема, органи публічної влади повинні мати достатній потенціал для ідентифікації, оцінки та структурування проєктів ППП, проведення прозорих та конкурентних процедур закупівель, управління договірними відносинами з приватними

партнерами, а також здійснення ефективного контролю та моніторингу виконання проєктів. Це передбачає розвиток відповідних організаційних структур (наприклад, центрів компетенцій з ППП), кадрового потенціалу (зокрема, через навчання та сертифікацію фахівців з ППП), методичного забезпечення (наприклад, розробку стандартів та шаблонів проєктної документації), а також використання сучасних інформаційних систем та технологій (зокрема, для збору та аналізу даних щодо ефективності проєктів ППП) [142].

Не менш важливою умовою ефективності ППП є забезпечення прозорості, підзвітності та залученості громадськості до процесів ініціювання, відбору, реалізації та оцінювання проєктів. Адже проєкти ППП часто стосуються критично важливих для суспільства сфер (наприклад, охорони здоров'я, освіти, транспорту, енергетики тощо) та передбачають використання публічних ресурсів (зокрема, бюджетних коштів, державного чи комунального майна). Тому громадяни мають право знати та впливати на те, які проєкти реалізуються через механізми ППП, на яких умовах та з якими результатами. Для цього потрібно забезпечити регулярне оприлюднення інформації щодо проєктів ППП (зокрема, через спеціальні портали та бази даних), проведення публічних консультацій та обговорень (наприклад, щодо доцільності та параметрів проєктів), а також створення механізмів громадського контролю та моніторингу (зокрема, через залучення громадських організацій та експертів до наглядових або моніторингових органів).

Слід зазначити, що практика застосування ППП у проєктній діяльності публічного сектора має свої особливості залежно від країни, сфери та моделі реалізації. Наприклад, у розвинених країнах (зокрема, у Великобританії, Франції, Канаді, Австралії) ППП активно використовується для реалізації масштабних інфраструктурних проєктів (наприклад, будівництва доріг, портів, аеропортів тощо) та надання публічних послуг (зокрема, у сфері

охорони здоров'я, освіти, житлово-комунального господарства). При цьому переважають такі моделі PPP, як концесії (тобто, передача приватному партнеру права на будівництво, управління та експлуатацію об'єктів інфраструктури на певний період часу), контракти життєвого циклу (тобто, закупівля у приватного партнера не лише будівництва, але й подальшого обслуговування та утримання об'єктів інфраструктури протягом усього їх життєвого циклу), а також спільні підприємства (тобто, створення окремої юридичної особи за участю публічного та приватного партнерів для реалізації конкретного проєкту).

У країнах, що розвиваються (зокрема, в Індії, Бразилії, Мексиці, Туреччині), PPP розглядається як важливий інструмент подолання інфраструктурних розривів та залучення іноземних інвестицій. При цьому переважають такі моделі PPP, як BOT (Build-Operate-Transfer, тобто «будівництво-управління-передача») та його варіації (зокрема, BOOT – Build-Own-Operate-Transfer, тобто «будівництво-володіння-управління-передача», або BOO – Build-Own-Operate, тобто «будівництво-володіння-управління»). Ці моделі передбачають, що приватний партнер здійснює будівництво та експлуатацію об'єктів інфраструктури протягом визначеного періоду часу, отримуючи доходи від їх використання, після чого передає їх у власність публічному партнеру або продовжує ними володіти та управляти [148].

В Україні розвиток PPP є одним з пріоритетних напрямів реформування системи публічного управління та модернізації інфраструктури. Зокрема, у 2010 році був прийнятий Закон України «Про державно-приватне партнерство», який визначив організаційно-правові засади взаємодії публічних та приватних партнерів та закріпив гарантії їхніх прав та інтересів. Водночас, практична реалізація проєктів PPP в Україні стикається з низкою перешкод, зокрема недосконалістю нормативно-правової бази, відсутністю чітких правил та процедур ініціювання та відбору проєктів, низькою інституційною спроможністю органів влади, недовірою з боку приватних

інвесторів, а також неготовністю суспільства до запровадження ринкових механізмів у традиційно публічних сферах. Подолання цих викликів потребує системних зусиль з боку уряду, парламенту, органів місцевого самоврядування, бізнесу та громадськості щодо створення сприятливого середовища для розвитку ППП.

Можна стверджувати, що ППП дійсно дозволяє об'єднати ресурси, компетенції та мотивацію публічних та приватних партнерів для реалізації масштабних та складних проєктів, зокрема у сферах інфраструктури та надання публічних послуг. Водночас, ефективність ППП залежить від наявності відповідного інституційного середовища, регуляторних механізмів, організаційної спроможності та культури партнерства. Важливо забезпечити прозорість, підзвітність та залученість громадськості до процесів ініціювання, реалізації та моніторингу проєктів ППП, а також справедливий розподіл ризиків, відповідальності та вигод між публічними та приватними партнерами [146].

Ще однією з ключових умов успішності та сталості проєктів у публічній сфері є їх здатність генерувати та впроваджувати інноваційні ідеї та рішення, які дозволяють ефективно відповідати на суспільні виклики та потреби. Водночас, в умовах зростаючої складності та динамічності середовища, органи публічної влади часто не мають достатнього потенціалу та ресурсів для самостійного продукування та реалізації інновацій. Тому важливим напрямом розвитку партнерства в проєктній діяльності є стимулювання та залучення інноваційних ідей та ініціатив від зовнішніх стейкхолдерів, зокрема громадян, бізнесу, наукових та експертних кіл, громадських організацій тощо.

Залучення зовнішніх стейкхолдерів до генерування інноваційних ідей та ініціатив для проєктів у публічній сфері має низку потенційних переваг. По-перше, це дозволяє розширити пул креативних та нестандартних рішень, які виходять за межі усталених бюрократичних підходів та процедур. По-друге, це сприяє кращому врахуванню реальних потреб та очікувань кінцевих

бенефіціарів проєктів, а також використанню їхніх знань, досвіду та ресурсів. По-третє, це підвищує легітимність та суспільну підтримку проєктів, оскільки громадяни та інші стейкхолдери відчують свою причетність та співвідповідальність за їх реалізацію. Нарешті, це створює можливості для формування екосистем інновацій у публічній сфері, які об'єднують зусилля різних секторів суспільства навколо спільних цілей розвитку [148].

Водночас, ефективне стимулювання та залучення інноваційних ідей та ініціатив від зовнішніх стейкхолдерів вимагає створення відповідних інституційних, організаційних та технологічних умов. Зокрема, органи публічної влади повинні сформулювати чіткі та зрозумілі правила та процедури подання, відбору та підтримки інноваційних пропозицій, які б забезпечували прозорість, справедливість та недискримінацію. Важливо також передбачити різноманітні канали та форми комунікації зі стейкхолдерами (наприклад, онлайн-платформи, хакатони, краудсорсингові кампанії, воркшопи тощо), які б дозволяли охопити якомога ширше коло потенційних інноваторів [131].

Крім того, необхідно забезпечити належну мотивацію та стимули для стейкхолдерів щодо генерування та подання інноваційних ідей. Це може включати як матеріальні (наприклад, гранти, премії, замовлення), так і нематеріальні (наприклад, визнання, публічність, доступ до мереж та ресурсів) винагороди для авторів найкращих пропозицій. При цьому важливо дотримуватися балансу між заохоченням конкуренції та співпраці між інноваторами, а також між захистом їхніх прав інтелектуальної власності та відкритістю інновацій для суспільного використання.

Важливою умовою стимулювання інновацій від зовнішніх стейкхолдерів є також наявність у органів публічної влади відповідних компетенцій та спроможності щодо ідентифікації, оцінювання та впровадження інноваційних ідей та рішень. Зокрема, це передбачає формування інноваційної культури та мислення у публічних службовців, розвиток їхніх навичок проєктного менеджменту, роботи з даними, дизайн-

мислення тощо. Важливо також створити спеціалізовані підрозділи або лабораторії, які б відповідали за координацію та підтримку інноваційної діяльності, а також налагодити ефективну співпрацю з науковими установами, think tanks, інноваційними хабами тощо.

Прикладом успішного стимулювання інновацій від зовнішніх стейкхолдерів у проєктній діяльності є досвід Сінгапуру. Зокрема, у 2015 році уряд Сінгапуру запустив платформу «Smart Nation and Digital Government», яка об'єднує зусилля різних міністерств, агенцій, бізнесу та громадянськості щодо цифрової трансформації країни. Однією з ключових ініціатив цієї платформи є «InnoLeap» – програма залучення інноваційних рішень від стартапів та компаній для вирішення проблем публічного сектора. Державні агенції формують конкретні виклики та потреби, а інноватори подають свої пропозиції через спеціальний онлайн-портал. Найкращі рішення отримують фінансування та можливість пілотного впровадження у публічних проєктах. Завдяки InnoLeap вже реалізовано десятки інноваційних проєктів у таких сферах, як охорона здоров'я, освіта, транспорт, довкілля тощо [126].

Іншим прикладом є досвід Данії щодо створення інноваційної екосистеми у сфері охорони здоров'я. У 2012 році у Данії була створена ініціатива «Інноваційні партнерства», яка об'єднує лікарні, муніципалітети, університети та приватні компанії для спільного розроблення та впровадження інноваційних рішень для покращення якості та ефективності медичних послуг. У рамках цієї ініціативи регулярно проводяться конкурси інноваційних ідей та хакатони, переможці яких отримують гранти та підтримку для реалізації своїх проєктів. Завдяки цьому вже впроваджено низку інновацій, зокрема телемедичні рішення для моніторингу хронічних хворих, роботизовані системи для реабілітації пацієнтів, мобільні додатки для профілактики захворювань тощо.

В Україні також є приклади успішного залучення інноваційних ідей та ініціатив від зовнішніх стейкхолдерів для реалізації проєктів у публічній

сфері. Зокрема, з 2015 року в Україні функціонує платформа «Відкрите місто», яка дозволяє громадянам повідомляти про проблеми у своїх громадах (наприклад, ями на дорогах, несправні ліхтарі, стихійні сміттєзвалища тощо) та пропонувати шляхи їх вирішення. Органи місцевого самоврядування розглядають ці звернення та ініціюють відповідні проєкти з благоустрою територій, залучаючи ресурси та компетенції місцевого бізнесу та громадськості. Завдяки «Відкритому місту» вже реалізовано понад 500 проєктів у більш ніж 50 містах України [10].

Ще одним прикладом є ініціатива «Архітектура для людей», яка стимулює розробку та впровадження інноваційних архітектурних та містобудівних рішень для створення інклюзивного та комфортного міського середовища. У рамках цієї ініціативи проводяться відкриті конкурси проєктів з облаштування публічних просторів (парків, площ, вулиць тощо) за участю архітекторів, урбаністів, соціологів, активістів та представників місцевих громад. Переможці конкурсів отримують можливість реалізувати свої проєкти у партнерстві з органами місцевого самоврядування та бізнесом. Завдяки цьому, зокрема, було розроблено проєкти ревіталізації промислових зон у Івано-Франківську, створення інклюзивних дитячих майданчиків у Вінниці, облаштування набережних у Запоріжжі та Миколаєві тощо [2].

Отже, стимулювання інноваційних ідей та ініціатив від зовнішніх стейкхолдерів є важливим напрямом розвитку партнерства у проєктній діяльності у публічній сфері. Це дозволяє розширити спектр креативних рішень суспільних проблем, краще врахувати потреби та очікування громадян, а також мобілізувати ресурси та компетенції різних секторів суспільства. Водночас, ефективність цього підходу залежить від наявності відповідних інституційних, організаційних та мотиваційних механізмів, які б забезпечували прозорість, інклюзивність та результативність процесу генерування та відбору інноваційних ідей. Важливу роль у цьому відіграють також зусилля органів публічної влади щодо розвитку власної спроможності

та культури інноваційності, а також налагодження партнерських відносин з ключовими стейкхолдерами.

Висновки до третього розділу

1. Проведене дослідження засвідчило, що адаптація міжнародних стандартів управління проєктами до умов публічної сфери в Україні є ключовою передумовою підвищення ефективності та результативності проєктної діяльності органів влади. Цей процес має базуватися на ретельному аналізі національного контексту, узгодженні термінології та концепцій, визначенні ролей та відповідальності учасників проєктів, а також адаптації процесів управління проєктами до специфіки публічного сектору. Успішність цього процесу значною мірою залежить від належного методичного та інституційного супроводження, а також розвитку компетенцій публічних службовців у сфері проєктного менеджменту.

2. Дослідження показало, що розробка та впровадження методичних рекомендацій з ініціювання, планування та реалізації публічних проєктів є важливим інструментом підвищення якості та ефективності проєктної діяльності органів влади. Такі рекомендації мають базуватися на кращих міжнародних та вітчизняних практиках, враховувати національну специфіку, бути адаптивними та гнучкими. Їх успішне застосування потребує відповідних навчальних заходів та інституційної підтримки. Методичні рекомендації повинні охоплювати всі ключові етапи проєктного циклу та містити чіткі інструкції, шаблони та інструменти для їх реалізації.

3. З'ясовано, що впровадження системи управління якістю в проєктну діяльність органів публічної влади є ефективним механізмом забезпечення відповідності проєктів очікуванням стейкхолдерів, мінімізації ризиків та невідповідностей, а також постійного вдосконалення проєктних процесів. Це передбачає визначення політики та цілей у сфері якості, ідентифікацію та

документування ключових процесів, запровадження механізмів моніторингу та контролю якості, а також формування культури якості в організації. Система управління якістю має відповідати міжнародним стандартам та бути інтегрованою з іншими системами управління в органах влади.

4. Встановлено, що формування механізмів мотивації та розвитку компетенцій проєктних менеджерів у публічній сфері є ключовим фактором успішності реалізації проєктів та досягнення їх цілей. Це передбачає створення ефективної системи матеріальних та нематеріальних стимулів, що враховує специфіку роботи в публічному секторі, а також розроблення та реалізацію різноманітних програм навчання та професійного розвитку проєктних менеджерів. Компетенції проєктних менеджерів мають відповідати міжнародним стандартам та кращим практикам, а також постійно вдосконалюватися через обмін досвідом.

5. Виявлено, що запровадження практики бенчмаркінгу та обміну досвідом між органами влади щодо управління проєктами є дієвим інструментом підвищення ефективності та результативності проєктної діяльності в публічній сфері. Це дозволяє виявляти та переймати кращі практики, оптимізувати використання ресурсів, уникати типових помилок та проблем, а також стимулювати організаційне навчання та обмін знаннями. Бенчмаркінг має бути системним та регулярним, адаптивним до потреб конкретної організації, а також спиратися на належну інституційну та методичну підтримку.

6. Визначено, що інтеграція проєктного підходу в стратегічне планування та програмну діяльність органів публічної влади є необхідною умовою підвищення ефективності та результативності публічного управління. Це передбачає узгодження проєктів зі стратегічними цілями та пріоритетами розвитку, забезпечення їх відбору та ініціювання на основі обґрунтованих критеріїв, застосування проєктних методів та інструментів у плануванні та реалізації програм, а також налагодження ефективної координації та комунікації між учасниками проєктної діяльності. Успішність цього процесу

значною мірою залежить від відповідного інституційного, методичного та кадрового забезпечення.

ВИСНОВКИ

На основі проведеного дослідження:

1. Доведено, що проєктно-орієнтований підхід є ефективним інструментом для підвищення результативності та ефективності публічного управління в Україні, особливо в контексті забезпечення сталого регіонального розвитку. Реалізація цього підходу сприяє більш цільовому використанню ресурсів, підвищенню прозорості управлінських процесів та вдосконаленню механізмів координації між різними рівнями влади. Важливими елементами ефективного впровадження проєктного управління є чітке визначення стратегічних цілей, розподіл відповідальності, оптимізація ресурсів та впровадження сучасних методів моніторингу і оцінки ефективності проєктів.

2. Виявлено основні проблеми, що гальмують ефективну реалізацію проєктно-орієнтованого підходу в публічному управлінні України. До ключових викликів належать:

- недостатній рівень інституційної спроможності органів публічного управління щодо управління проєктами;
- відсутність єдиної стратегії та нормативно-правової бази для імплементації проєктного підходу на всіх рівнях державного управління;
- обмеженість фінансових ресурсів і складність залучення альтернативних джерел фінансування, зокрема міжнародної допомоги та приватного капіталу;
- брак кваліфікованих фахівців у сфері проєктного менеджменту та обмежені можливості для їхньої підготовки і підвищення кваліфікації;
- недосконала система моніторингу та оцінки результативності проєктів, що ускладнює об'єктивне вимірювання їхнього впливу на регіональний розвиток.

3. Дослідження іноземного досвіду в реалізації проєктно-орієнтованого підходу в публічному управлінні показало, що ефективні стратегії управління

проєктами включають комплексний підхід, що охоплює як організаційні, так і технічні аспекти. У багатьох країнах успішно впроваджені інноваційні методи планування та управління проєктами, що дозволяє значно підвищити ефективність використання ресурсів і забезпечити високу якість виконання проєктів. Таким чином, Україна має можливість перейняти ці іноземні практики та адаптувати їх під свої особливості, зокрема враховуючи національні умови, потреби в інфраструктурному розвитку та специфіку державного управління. Перенесення іноземного досвіду повинно бути зваженим та обґрунтованим, оскільки важливо адаптувати міжнародні стратегії до реалій українського публічного управління, таких як специфіка державного фінансування, юридичні аспекти та культурні чинники.

4. Проведене дослідження дозволило обґрунтувати концептуальні засади реалізації проєктно-орієнтованого підходу в публічному управлінні в Україні, що включають принципи, механізми та інструменти інтеграції проєктного менеджменту в діяльність органів публічної влади на основі врахування специфіки та викликів публічної сфери. Зокрема, було доведено необхідність адаптації міжнародних стандартів та методологій управління проєктами до національного контексту, розбудови інституційної та нормативної бази проєктної діяльності, розвитку кадрового потенціалу та компетенцій публічних службовців, запровадження механізмів управління якістю, моніторингу та оцінювання проєктів, а також налагодження ефективної комунікації та партнерства зі стейкхолдерами. Реалізація цих засад дозволить підвищити ефективність, результативність та підзвітність публічного управління, а також забезпечити його спрямованість на досягнення суспільно значущих цілей та створення публічної цінності.

5. Результати дослідження засвідчили, що реалізація проєктно-орієнтованого підходу в публічному управлінні в Україні потребує системних змін та трансформацій як на рівні органів влади, так і на рівні суспільства в цілому. Зокрема, необхідно подолати низку інституційних, організаційних, кадрових та культурних бар'єрів, що перешкоджають ефективному

впровадженню проєктного менеджменту в публічній сфері, таких як бюрократичні процедури та регламенти, відсутність гнучкості та адаптивності, низький рівень компетентності та мотивації персоналу, недостатня відкритість та співпраця з громадськістю тощо. Водночас, важливо забезпечити політичну волю та лідерство з боку вищого керівництва держави щодо впровадження проєктного підходу як ключового драйвера реформ та модернізації публічного сектора, а також мобілізувати підтримку та залученість усіх зацікавлених сторін до цього процесу на основі принципів партнерства, прозорості та взаємної відповідальності. Лише за умов комплексного підходу та координації зусиль на всіх рівнях можливо забезпечити системні та незворотні зміни, що сприятимуть ефективній реалізації проєктно-орієнтованої моделі публічного управління в Україні та досягненню цілей сталого розвитку регіонів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Авраменко Т. П., Сидоренко Т. М. Інноваційні підходи до підготовки звітів в системі проектного менеджменту. Економіка та держава. 2021. № 7. С. 64-69.
2. Архітектура для людей. Про нас. 2021. URL: <https://architecture4people.org/about> (дата звернення: 17.08.2024).
3. Бабаєв В. М. (2006). *Управління проектами: Навчальний посібник*. Харків: Харківський національний університет міського господарства ім. О.М. Бекетова.
4. Безверхнюк Т. М. (2017). *Управління проектами в публічній сфері: підручник*. Національний гірничий університет. Retrieved from https://palsg.nmu.org.ua/ua/literature/2017_ProjectManagPubl_pidruchn.pdf
5. Безверхнюк Т. М., Котова Н. О., Попов С. А. (2011). *Управління проектами в публічній сфері: навчальний посібник* за заг. ред. Безверхнюк Т. М.
6. Безуглий Д. Г. Механізми формування та реалізації державних цільових програм на засадах проектного підходу. Публічне адміністрування: теорія та практика. 2015. Вип. 1.
7. Белявцева В.В., Гнатенко А.І., Зінченко О.С. та ін. (2017). *Основи грантрайтингу та управління проектами в публічній сфері: метод. рек. для органів влади та недерж. орг-цій* / за заг. ред. О.В. Кулініча. Харків: Золоті сторінки. 148 с.
8. Блага Н. В. Управління проектами : навч. посібник. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 152 с.
9. Василевська Т. О. (2023). Державне управління: філософські світоглядні та методологічні проблеми. *Чтиво*, 1-20. URL: <https://chtyvo.org.ua>.
10. Відкрите місто. Про проєкт. 2021. URL: <https://opencity.in.ua/about> (дата звернення: 17.08.2024).

11. Гончарук О. І. Теорія та практика управління: підручник. Київ: Кондор, 2013.
12. Гордон М. В., Оленцевич Н. В., Колісник І. О. (2018). Моделі публічного управління: порівняльний аналіз та пропозиції для України. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/3_2018/43.pdf.
13. Дегтярьова Н. (2022). *Управління проєктами в публічній сфері: навчальний посібник*. Київ: Видавництво "Каравелла".
14. Державна регуляторна служба України. Офіційний вебсайт. URL: <https://www.drs.gov.ua/> (дата звернення: 15.10.2024).
15. Довгань Л.Є., Мохонько Г.А., Малик І.П. Управління проєктами: навчальний посібник до вивчення дисципліни для магістрів галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» спеціалізації: «Менеджмент і бізнесадміністрування», «Менеджмент міжнародних проєктів», «Менеджмент інновацій», «Логістика». – Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017.
16. Довженко В. А., Першко Л. О., Сус Ю. ю. Планування фінансових ресурсів територіальних громад в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення України . Право, менеджмент і технології в логістиці. 2024. № 13 (02). С. 12-25. DOI: <https://doi.org/10.54378/2024-13-02-02> . URL: <https://reicst.com.ua/pmtl/article/view/2024-13-02-02> (дата звернення: 08 жовтня 2024 р.).
17. Єгоричева С., Лахиж М., Стеценко Н. Управління державними інвестиційними проєктами в Україні в умовах європейської інтеграції. *Proceedings of the 6th International Conference on Strategies, Models and Technologies of Economic Systems Management (SMTESM 2019)*. URL: <https://www.atlantis-press.com/proceedings/smtesm-19/125917630> (дата звернення: 06.10.2024).

- 18.Зварич І. та Зварич О. (2021). ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ ТА ДОСЯГНЕННЯ ЙОГО ЕФЕКТИВНОСТІ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ. *Ринкова інфраструктура* . <https://doi.org/10.32843/infrastruct52-3> .
- 19.Звіти мерів України за 2023 рік. Український кризовий медіа-центр. URL: https://uacrisis.org/uk/zvity_mer_2023 (дата звернення: 06.10.2024).
- 20.Інститут суспільно-економічних досліджень (ІСЕД). Оцінка національних проєктів: аналіз та рекомендації. URL: <https://www.ispc.org.ua/archives/5508> (дата звернення: 30.09.2024).
- 21.Кабінет Міністрів України. МОЗ за участі Світового банку запустили проєкт для модернізації закладів охорони здоров'я у кожній області. URL: <https://www.kmu.gov.ua/en/news/moz-za-uchasti-svitovoho-banku-zapustyly-proekt-dlia-modernizatsii-zakladiv-okhorony-zdorovia-u-kozhnii-oblasti> (дата звернення: 30.09.2024).
- 22.Колодій О. М. Особливості використання проєктного підходу до управління територіальними громадами в сучасних воєнних умовах. *Право, менеджмент і технології в логістиці*. 2024. № 12 (02). С. 30-42. DOI: <https://doi.org/10.53978/2024-12-02-14> . URL: <https://reicst.com.ua/pmtl/article/view/2024-12-02-14> (дата звернення: 08 жовтня 2024 р.).
- 23.Косенко В. Розвиток проєктного менеджменту в публічній сфері: Міжнародний досвід та українські реалії. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2020. № 2(45). С. 69-76.
- 24.Кравченко С. О. Інформаційні системи управління проєктами в публічному управлінні: досвід впровадження та перспективи розвитку. *Публічне управління та регіональний розвиток*. 2019. № 5. С. 365-383.
- 25.Крюков О., Луценко С., Пінчук Д. (2022). Феномен проєктів в сучасному державному управлінні. *Державне управління та аспекти безпеки держави*. <https://doi.org/10.52363/passa-2022.2-7>.
- 26.Міністерство економіки України. Офіційний сайт. URL: <https://www.me.gov.ua> (дата звернення: 30.09.2024).

- 27.Міністерство інфраструктури України. Офіційний вебсайт. URL: <https://mtu.gov.ua/> (дата звернення: 06.10.2024).
- 28.Міністерство освіти і науки України. Офіційний вебсайт. URL: <https://mon.gov.ua/> (дата звернення: 06.10.2024).
- 29.Міністерство охорони здоров'я України. Офіційний вебсайт. URL: <https://moz.gov.ua/> (дата звернення: 06.10.2024).
- 30.Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури України. Офіційний сайт. URL: <https://www.minregion.gov.ua> (дата звернення: 30.09.2024).
- 31.Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури України. Проєкт "Спільно". URL: <https://mtu.gov.ua/en/timeline/Spilno.html> (дата звернення: 30.09.2024).
- 32.Міністерство цифрової трансформації України. Проєкти. URL: <https://thedigital.gov.ua/projects> (дата звернення: 30.09.2024).
- 33.Міністерство цифрової трансформації України. Цифрова грамотність державних службовців. 2021. URL: https://thedigital.gov.ua/storage/uploads/files/news_post/2021/3/mintsifra-oprilyudnyue-rezultati-analizu-tsifrovoi-gramotnosti-derzhsluzhbovtsiv/Цифрова%20грамотність%20державних%20службовців.pdf (дата звернення: 17.08.2024).
- 34.Молодожен Ю. Б. Методичне забезпечення проєктної діяльності в органах публічної влади: сучасний стан та перспективи розвитку. Публічне адміністрування: теорія та практика. 2021. № 1. С. 1-12.
- 35.Молоканова В. М., Дьоміна А. С. Розвиток системи обміну знаннями в управлінні проєктами в публічній сфері. Публічне управління та адміністрування в Україні. 2020. № 19. С. 98-104.
- 36.Назаренко С. А., Носань Н. С. (2023). Імплементация технологій проєктного менеджменту у сфері публічного управління України в умовах кризи. *Проблеми економіки*, №2, 81-86. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2023-2-81-86>.

37. Національне агентство з питань державної служби України. Офіційний вебсайт. URL: <https://nads.gov.ua/> (дата звернення: 06.10.2024).
38. Парламент визначив завдання Національної програми інформатизації на 2022-2024 роки. Асоціація міст України. URL: <https://auc.org.ua/novyna/parlament-vyznachyv-zavdannya-nacionalnoyi-programy-informatyzaciyi-na-2022-2024-roky> (дата звернення: 06.10.2024).
39. Пархоменко-Куцевіл О. І. Сучасні тенденції розвитку системи публічного управління в Україні в умовах цифровізації суспільства. Інвестиції: практика та досвід. 2020. № 21-22. С. 152-156.
40. Петренко Н. О., Машковська І. В. Безпекові аспекти використання хмарних технологій в публічному управлінні. Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 3. С. 77-82.
41. Про державні цільові програми: Закон України від 18 бер. 2004 р. № 1621-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1621-15#Text> (дата звернення: 30.09.2024).
42. Про затвердження Національної економічної стратегії на період до 2030 року: Постанова Кабінету Міністрів України від 29 лип. 2020 р. № 1116. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1116-20#Text> (дата звернення: 30.09.2024).
43. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21 трав. 1997 р. № 280/97-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр#Text> (дата звернення: 30.09.2024).
44. Про схвалення Стратегії реформування державного управління України на 2017–2021 роки: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 24 трав. 2017 р. № 820-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/820-2017-%D1%80#Text> (дата звернення: 30.09.2024).
45. Проекти регіонального розвитку відібрані для фінансування у 2021 році коштом ДФРР. Кабінет Міністрів України. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/294-proekti-regionalnogo-rozvitku-vidibrani->

15.10.2024).

46. Рудніченко, Ю., Хавловська, Н., Кривдик, М., & Балабус, Д. (2023). РОЗРОБКА СТАНДАРТІВ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ: МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД. *Інновації та сталий розвиток*. <https://doi.org/10.31649/ins.2023.1.133.139>.
47. Старченко Г. (2022). Управління проектами в публічній сфері. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право публічне управління та адміністрування*. <https://doi.org/10.54929/pmtl-issue2-2021-15>.
48. Сьомич М. (2019). Особливості сучасних моделей державного управління. *Аспекти державного управління*. <https://doi.org/10.15421/151922>.
49. Тян Р. Б., Холод Б. І., Ткаченко В. А. Управління проектами: підручник. Київ: ЦНЛ, 2013.
50. Український уряд затвердив дорожню карту управління інвестиціями в рамках програми EFF з МВФ. URL: <https://interfax.com/newsroom/top-stories/97961/> (дата звернення: 30.09.2024).
51. Федорчак О. В. Інноваційні інструменти управління проектами в публічній сфері. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 24. С. 99-105.
52. Шемаєва Л. Г., Борисенко О. Є., Ступак С. М. Застосування хмарних технологій в публічному управлінні в умовах цифровізації суспільства. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»*. Серія: Стратегічне управління, управління портфелями, програмами та проектами. 2021. № 2. С. 31-36.
53. Шулик Ю. В. (2022). Застосування проектного менеджменту у публічному управлінні в Україні. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія»*.
54. Шулюк, Ю. (2022). Застосування проектного менеджменту в публічному управлінні в Україні. *Наукові записки НаУОА. Серія "Економіка"*, 24(52). URL: https://www.wunu.edu.ua/svr/svr_D/shuluk/diser.pdf

55. Ahlemann, F., Teuteberg, F., & Vogelsang, K. (2009). Project management standards – Diffusion and application in Germany and Switzerland. *International Journal of Project Management*, 27, 292-303. <https://doi.org/10.1016/J.IJROMAN.2008.01.009>.
56. Beierle T. C., Cayford J. Democracy in practice: Public participation in environmental decisions. Washington, DC : Resources for the Future, 2002.
57. Blixt, C., & Kiriopoulou, K. (2017). Challenges and competencies for project management in the Australian public service. *International Journal of Public Sector Management*, 30, 286-300. <https://doi.org/10.1108/IJPSM-08-2016-0132>.
58. Bommert B. Collaborative innovation in the public sector. *International public management review*. 2010. Vol. 11, No. 1. P. 15-33.
59. Brandsen T., Steen T., Verschuere B. Co-production and co-creation: Engaging citizens in public services. New York : Routledge, 2018.
60. Budget Planning with the Development of the Budget Process in Ukraine. *Business Perspectives*. URL: <https://www.businessperspectives.org> (дата звернення: 30.09.2024).
61. Čabarkapa, J. (2019). *Analysis and comparison of ISO 21500 - Guidance on project management and PMBOK 6th Guide*. Proceedings of the 5th IPMA SENET Project Management Conference. Atlantis Press. URL: <https://doi.org/10.2991/senet-19.2019.44> (дата звернення: 30.06.2024).
62. Canada Mortgage and Housing Corporation. Housing and Infrastructure – Cities. URL: <https://housing-infrastructure.canada.ca/cities-villes/index-eng.html> (дата звернення: 30.07.2024).
63. Canadian Digital Service. About Us. URL: <https://digital.canada.ca/about/> (дата звернення: 30.08.2024).
64. Caron, M., Radu, C., & Drouin, N. (2020). Integration of non-financial benefits: a systematic review for engaged scholars. *International Journal of Managing Projects in Business*. <https://doi.org/10.1108/ijmpb-01-2020-0038>.

65. Carpintero, S. (2015). Public-Private Partnership Projects in Canada: An Applied Research Approach. *World Academy of Science, Engineering and Technology, International Journal of Social, Behavioral, Educational, Economic, Business and Industrial Engineering*, 9, 1591-1594.
66. City of Calgary. Smart City. URL: <https://www.calgary.ca/major-projects/smart-city/home.html> (дата звернення: 20.05.2024).
67. Craig D., Porter D. (2006). *Development Beyond Neoliberalism? Governance Poverty Reduction and Political Economy*. London: Routledge.
68. Davidov, P., Ainbinder, I., Ayoubi, N., Avivi, B., Eliyahu, L. (2023). Implementation of Project Management Knowledge Areas by Project Managers. *Journal of Engineering, Project, and Production Management*, 13(2), 138–147.
69. e-Estonia. Estonia – A European and Global Leader in the Digitalisation of Public Services. URL: <https://e-estonia.com/estonia-a-european-and-global-leader-in-the-digitalisation-of-public-services/> (дата звернення: 30.07.2024).
70. Emerson K., Nabatchi T. Collaborative governance regimes. Washington, DC : Georgetown University Press, 2015.
71. EU4Business Country Report 2021: Ukraine. EU4Business підтримала понад 16 000 українських МСП у 2021 році. URL: <https://eu4business.org.ua/en/news/eu4business-supported-over-16000-ukrainian-smes-in-2021> (дата звернення: 06.06.2024).
72. European Bank for Reconstruction and Development. ЄБРР досяг фінансової цілі у 3 мільярди євро для України на 2022-2023 роки, зокрема для підтримки енергетики, інфраструктури та приватного сектору. URL: <https://www.ebrd.com> (дата звернення: 06.09.2024).
73. European Project Management Journal (2023). The impact of the IPMA certification system on enhancing project managers' competencies in the public sector. URL: <https://epmj.org/> (дата звернення: 10.08.2024).

- 74.E-Verify. Official Website. URL: <https://www.e-verify.gov/> (дата звернення: 10.09.2024).
- 75.Faraji, A., Rashidi, M., Perera, S., Samali, B. (2022). Applicability-Compatibility Analysis of PMBOK Seventh Edition from the Perspective of the Construction Industry Distinctive Peculiarities. *MDPI Buildings*, 12(2), 210. DOI: <https://doi.org/10.3390/buildings12020210>.
- 76.Farazmand, A., De Simone, E., Gaeta, G.L., Capasso, S. (2023). Корупція, відсутність прозорості та нецільове використання державних коштів у часи кризи. *Public Organization Review*. URL: <https://link.springer.com/article/10.1007/s11115-022-00651-8> (дата звернення: 06.09.2024).
- 77.Fredriksson M., Pallas J. (2018). Public Sector Communication. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/327879211_Public_Sector_Communication.
- 78.Furculita, T. (2023). Performance management models in the public sector. *Management Strategies and Policies in the Contemporary Economy*. <https://doi.org/10.53486/icspm2023.28>.
- 79.Gareis R., Gareis L. (2018). *PROJECT. PROGRAM. CHANGE*. CRC Press.
- 80.Gasik S. (2023). Some insights on the future of project management in public administration. *Revista de Gestão e Projetos*. <https://doi.org/10.5585/gep.v14i3.25043>.
- 81.George Brown College. Hamilton, Canada: Ethical Smart City Precedents. URL: <https://ethicalsmartcity.georgebrown.ca/research/precedents/hamilton-canada/> (дата звернення: 10.09.2024).
- 82.Government Performance and Results Act (GPRA 1993). U.S. Congress. URL: <https://www.congress.gov/bill/103rd-congress/house-bill/826> (дата звернення: 15.07.2024).

- 83.GPM (German Project Management Association). Project Management in Germany – Overview. URL: <https://www.gpm-ipma.de> (дата звернення: 30.06.2024).
- 84.Gubinelli S., Cesarotti V., Introna V. (2019). The evolution of Project Management (PM): How Agile Lean and Six Sigma are changing PM. *The Journal of Modern Project Management*, 7. <https://doi.org/10.19255/JMPM02108>.
- 85.Hodgson, D., Fred, M. (2020). *The Projectification of the Public Sector*. Taylor & Francis.
- 86.Hofmeister, A., & Borchert, H. (2004). Public-Private Partnership in Switzerland: Crossing the Bridge with a New Management Approach. *International Review of Administrative Sciences*, 70, 217-232. <https://doi.org/10.1177/0020852304044251>.
- 87.Innovations Partnerships. Innovation and development of new solutions. 2021. URL: <https://innovationspartnerskap.dk/english/> (дата звернення: 17.08.2024).
- 88.International Project Management Association (IPMA). Projects and Project Management in Sweden. URL: <https://ipma.world/projects-and-project-management-in-sweden/> (дата звернення: 30.06.2024).
- 89.IPMA (International Project Management Association). Individual Competence Baseline (ICB4) – The Next Generation of Competence. URL: <https://ipma.world/icb4> (дата звернення: 30.06.2024).
- 90.IPMA. Individual Competence Baseline for Project, Programme & Portfolio Management, Version 4.0. International Project Management Association, 2015. URL: <https://www.ipma.world/individuals/standard/> (дата звернення: 17.08.2024).
- 91.ISO 10006:2017. Quality management – Guidelines for quality management in projects. International Organization for Standardization, 2017. URL: <https://www.iso.org/standard/70376.html> (дата звернення: 17.08.2024).
- 92.ISO 9000:2015. Quality management systems – Fundamentals and

- vocabulary. International Organization for Standardization, 2015. URL: <https://www.iso.org/standard/45481.html> (дата звернення: 17.08.2024).
93. Jacobsen, R. (2022). *Public Sector Projectification – A Systematic Review of the Literature*. *Scandinavian Journal of Public Administration*, 26(4), 91-112. URL: <https://doi.org/10.58235/sjpa.v26i4.10588>.
94. Каруси, Н., Ху, Q. (2021). *Network Governance: Concepts, Theories, and Applications*. Routledge. URL: <https://www.routledge.com> (дата звернення: 20.07.2024).
95. Khrenova-Shymkina R. Project activities of public authorities as objects of scientific research. *Public Administration*, 2020. Vol. 2, 48-57. DOI: <https://doi.org/10.33042/2522-1809-2020-2-155-48-57>.
96. Koliba, C., Meek, J.W., Zia, A. (2010). *Governance Networks in Public Administration and Public Policy*. CRC Press. URL: <https://link.springer.com> (дата звернення: 20.09.2024).
97. Kostka, G., & Fiedler, J. (2016). *Large Infrastructure Projects in Germany: Between Ambition and Realities*. London: Palgrave Macmillan.
98. Kuczyńska E., Nepel'ski M. (2021). Project Management in Public Administration. Risks and Challenges. *Internal Security*. <https://doi.org/10.5604/01.3001.0015.6555>.
99. Kuzmin O., Chernobay L. Benchmarking in project management: Theoretical and methodological foundations, main categories and phases. *Economy of Ukraine*. 2018. № 7. P. 20-30.
100. Kyrychenko O. Benchmarking as a tool for improving the efficiency of project management in public administration. *Public Administration: Theory and Practice*. 2019. № 2. P. 48-56.
101. Linder W. (2010). *Swiss Democracy: Possible Solutions to Conflict in Multicultural Societies*. 3rd edition. London: Palgrave Macmillan.
102. Lynn, L. E. (2008). What is a Neo-Weberian State? Reflections on a concept and its implications. *The NISPAcee Journal of Public Administration*

- and Policy*, 1, 17–30. URL: <https://link.springer.com> (дата звернення: 30.06.2024)
103. Makarenko L., Syvak T., Berdanova O., Iyzefovych V., Rachynska O. (2022). Project management in public administration: Priority areas of application. *Cuestiones Políticas*. <https://doi.org/10.46398/cuestpol.4075.25>.
104. Martinelli, R., Waddell, J., Rahschulte, T. (2020). *The Decisive Program Manager: Leading Your Team to Success*. *PM World Journal*. URL: https://www.academia.edu/34359784/Project_Management_ToolBox_2nd_Edition_2016_by_Russ_Martinelli_Dragan_Milosevic
105. Masciadra, E. (2017). *Traditional Project Management*. In: Handzic, M., Bassi, A. (eds) *Knowledge and Project Management*. Knowledge Management and Organizational Learning, vol 5. Springer, Cham. URL: https://doi.org/10.1007/978-3-319-51067-5_1 (дата звернення: 30.09.2024).
106. McKinsey & Company. Better and Faster Organizational Agility for the Public Sector. URL: <https://www.mckinsey.com/industries/public-sector/our-insights/better-and-faster-organizational-agility-for-the-public-sector> (дата звернення: 30.07.2024).
107. Mitchell R. K., Agle B. R., Wood D. J. Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*. 1997. Vol. 22, No. 4. P. 853-886.
108. Morris P. W. G. (1994). *The Management of Projects*. London: T. Telford.
109. Nabatchi T. A manager's guide to evaluating citizen participation. Washington, DC : IBM Center for the Business of Government, 2012.
110. Nambisan S. Transforming government through collaborative innovation. Washington, DC : IBM Center for the Business of Government, 2008.
111. Narbón-Perpiñá, I., & Witte, K. (2018). Local governments' efficiency: a systematic literature review - part I. *Int. Trans. Oper. Res.*, 25, 431-468. <https://doi.org/10.1111/itor.12364>.

112. Nekvapilová I., Pitaš J. (2016). Factors Affecting Project Management in the Public Sector. *International conference KNOWLEDGE-BASED ORGANIZATION*, 22, 206-214. <https://doi.org/10.1515/kbo-2016-0037>.
113. NSW Government. (2017). *Unsolicited Proposals: Guide for Submission and Assessment*. Sydney, Australia: NSW Government. URL: <https://www.nsw.gov.au/topics/unsolicited-proposals>.
114. Obradović V. (2022). Project Management Office in the Public Sector: A Conceptual Roadmap. *European Project Management Journal*. <https://doi.org/10.56889/ghxu9566>.
115. Patanakul P., Kwak Y., Zwikael O., Liu M. (2016). What impacts the performance of large-scale government projects? *International Journal of Project Management*, 34, 452-466. <https://doi.org/10.1016/J.IJPROMAN.2015.12.001>.
116. Pinto J. K., Patanakul P., Pinto M. B. «The aura of capability»: Gender bias in selection for a project manager job. *International Journal of Project Management*. 2017. Vol. 35, Iss. 3. P. 420-431.
117. Pinto J. K., Slevin D. P. *Project Management Methodologies: Theories and Practices*. Washington, DC: Project Management Institute, 2013.
118. Pollitt, C., Bouckaert, G. (2011). *Public Management Reform: A Comparative Analysis – New Public Management, Governance, and the Neo-Weberian State*. Oxford: Oxford University Press. URL: <https://doi.org/10.4337/9781788971225> (дата звернення: 30.09.2024)
119. PRINCE2 – Projects in Controlled Environments. Management Overview. URL: <https://www.prince2.org.uk/management-overview/> (дата звернення: 20.08.2024).
120. Project Management Institute (PMI). What is Project Management. URL: <https://www.pmi.org/about/what-is-project-management> (accessed: 30.08.2024).
121. Project Management Institute. *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)*. 6th ed. Project Management Institute,

- 2017.
122. Projects and project management in Sweden. URL: <https://ipma.world/projects-and-project-management-in-sweden/> (дата звернення: 30.08.2024).
123. Pūlmanis E. (2014). Public sector project management efficiency problems case of Latvia. *Regional Formation and Development Studies*, 3 (11). Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/271416985_PUBLIC_SECTOR_PROJECT_MANAGEMENT_EFFICIENCY_PROBLEMS_AND_SOLUTIONS_CASE_OF_EU_MEMBER_STATE_LATVIA.
124. Saks, M. (2010). *Neo-Weberianism and Changing State-Profession Relations: The Case of Canadian Health Care*. *OpenEdition Journals*. URL: <https://journals.openedition.org/spp/5013> (дата звернення: 30.09.2024).
125. Smart Cities Dive. Official Website. URL: <https://www.smartcitiesdive.com/> (дата звернення: 30.08.2024).
126. Smart Nation Singapore. InnoLeap: Partnering Industry to Tackle Challenges. 2021. URL: <https://www.smartnation.gov.sg/about-smart-nation/innovation-ecosystem/innoleap> (дата звернення: 17.08.2024).
127. Sousa, S. A Systematic Literature Review on Existing Digital Government Architectures: State-of-the-Art, Challenges, and Prospects. *Administrative Sciences*, 2020, Vol. 10(2). URL: <https://doi.org/10.3390/admsci10020025> (дата звернення: 30.09.2024).
128. Sustainability criteria: their indicators, control, and monitoring. *Environmental Sciences Europe*. URL: <https://enveurope.springeropen.com/articles/10.1186/s12302-019-0266-0> (дата звернення: 06.07.2024).
129. Sweden's concept for innovation and coworking hubs for the public sector. URL: <https://creativebureaucracy.org/discover/videos/swedens-concept-for-innovation-and-coworking-hubs-for-the-public-sector/> (дата звернення: 30.08.2024).

130. Swedish Transport Administration (Trafikverket). "The East Link" and "Gothenburg-Borås" Projects. URL: <https://bransch.trafikverket.se/en/startpage/projects/Railway-construction-projects/The-Gothenburg-Boras-Project/About-the-Gothenburg-Boras-Project> (дата звернення: 20.07.2024).
131. Torfing J. Collaborative innovation in the public sector: the argument. *Public Management Review*. 2019. Vol. 21, Iss. 1. P. 1-11.
132. Treasury Board of Canada Secretariat. Project Management. URL: <https://www.canada.ca/en/treasury-board-secretariat/services/information-technology-project-management/project-management.html> (дата звернення: 30.08.2024).
133. Turner, R. J. (2014). *The Handbook of Project-Based Management: Leading Strategic Change in Organizations*. 4th edition. URL: <https://www.accessengineeringlibrary.com/content/book/9780071549745> (дата звернення: 30.08.2024)
134. Ukraine - Review of the Budget Process: A Public Expenditure and Institutional Review. *World Bank*, 2002. URL: <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/15424> (дата звернення: 20.07.2024).
135. Umek, L., Todorovski, L., Aristovnik, A. A Review of Digital Era Governance Research in the First Two Decades: A Bibliometric Study. *Future Internet*, 2022, Vol. 14(5). URL: <https://doi.org/10.3390/fi14050126> (дата звернення: 20.07.2024).
136. United Nations Development Programme. Інклюзивний розвиток, відновлення та розбудова миру в Україні. URL: <https://www.undp.org/ukraine/inclusive-development-recovery-and-peacebuilding> (дата звернення: 06.06.2024).
137. Vadali, N., Tiwari, A., & A., T. (2014). The Impact of the Political Environment on Public-Private Partnership Projects. *Journal of Infrastructure Development*, 6, 145-165. <https://doi.org/10.1177/0974930614564651>.

138. Vinnova. Launch of Samverket – coworking for public organizations. URL: <https://www.vinnova.se/en/news/2021/09/launch-of-samverket-coworking-for-public-organizations> (дата звернення: 30.07.2024).
139. Wainwright H. (2003). Making a People's Budget in Porto Alegre. *NACLA Report on the Americas*, 36(5), 37–42.
140. Wang N., Ma M., Liu Y. (2020). The Whole Lifecycle Management Efficiency of the Public Sector in PPP Infrastructure Projects. *Sustainability*, 12(7), 3049. URL: <https://www.mdpi.com/2071-1050/12/7/3049> (дата звернення: 06.10.2024).
141. Wingens, C., Marschall, P., & Dick, E. (2021). *Municipal development policy in Germany: current status and prospects*. German Institute of Development and Sustainability (IDOS). URL: <https://www.idos-research.de> (дата звернення: 30.06.2024).
142. World Bank Group. Guidance on PPP Contractual Provisions. 2019. URL: <https://ppp.worldbank.org/public-private-partnership/library/guidance-ppp-contractual-provisions-2019> (дата звернення: 17.08.2024).
143. World Bank. (2023). Despite the war, Ukraine continues providing necessary health services to patients. URL: <https://www.worldbank.org/en/news/feature/2023/02/14/despite-the-war-ukraine-continues-providing-necessary-health-services-to-patients> (дата звернення: 30.09.2024).
144. World Bank. Ukraine Country Overview. URL: <https://www.worldbank.org/en/country/ukraine> (дата звернення: 30.09.2024).
145. Yang R. J. An investigation of stakeholder analysis in urban development projects: Empirical or rationalistic perspectives. *International Journal of Project Management*. 2014. Vol. 32, Iss. 5. P. 838-849.
146. Yescombe E. R. Public-private partnerships for infrastructure: Principles of policy and finance. 2nd ed. Oxford : Butterworth-Heinemann, 2018.

147. Zapara, S. I., Klochko, A. M., Rohovenko, O. V., & Klietsova, N. V. (2020). Participatory Budget as a Tool for Local Community Development in Ukraine. *International Journal of Management*, 11(6), 16-25. URL: https://repo.snau.edu.ua/bitstream/123456789/52700/1/Zapara_2020.pdf (дата звернення: 06.09.2024).
148. Zapatrina I., Novikova O. Public-Private Partnerships in Ukraine: Key Challenges and Opportunities for Improvement. *Problems and Perspectives in Management*. 2021. Vol. 19, No. 2. P. 399-413.
149. Žurga G. (2018). Project management in public administration. TPM – Total Project Management Maturity Model. The case of Slovenian public administration. *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, 14, 144-159. <https://doi.org/10.24193/TRAS.53E.9>.
150. Zwikael, O., Chih, Y., & Meredith, J. (2018). Project benefit management: Setting effective target benefits. *International Journal of Project Management*, 36, 650-658. <https://doi.org/10.1016/J.IJPROMAN.2018.01.002>.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Статті у фахових наукових виданнях:

1. Токарчук Д.М. Особливості проєктно-орієнтованого підходу в публічному управлінні. Наукові перспективи. 2024. № 12(54). С. 382-395. [Електронне видання].
2. Токарчук Д.М. Адаптація зарубіжного досвіду впровадження проєктно-орієнтованого управління в діяльність органів публічної влади. Актуальні питання у сучасній науці. 2025. № 1(31). С. 370-383. [Електронне видання].

Статті у фахових наукових виданнях у співавторстві:

3. Дзюндзюк В.Б., Токарчук Д.М. Цифровізація проєктної діяльності в публічній сфері. Успіхи і досягнення у науці. 2025. №1 (11). С. 366-380. [Електронне видання].

Наукові праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації:

4. Токарчук Д.М. Управління проєктами: сутність та необхідність впровадження у публічному адмініструванні: зб. тез. XXI Міжнародний науковий конгрес «Публічне управління XXI століття: погляд у майбутнє»;
5. Токарчук Д.М. Управління проєктами як механізм підвищення ефективності публічного адміністрування: зб. наук.матеріалів XXII Міжнародний науковий конгрес «Публічне управління XXI століття: в умовах гібридних загроз»;
6. Токарчук Д.М. Управління проєктами у публічному адмініструванні: виклики сьогодення: зб.наук.праць. Науково-практична конференція «Сучасні тенденції соціально-гуманітарного розвитку суспільства»;
7. Токарчук Д.М. Застосування проєктного менеджменту в публічному адмініструванні в умовах воєнного та післявоєнного часу: зб.

наук.матеріалів. Науково-практична конференція «Актуальні питання сучасної науки: історія, теорія, практика».

8. Daria Tokarchuk. Peculiarities of application of the project approach in public administration. *Public administration and state security aspects.*
9. Daria Tokarchuk. Public administration on the basis of project management. *Public administration and state security aspects.*

ПРОТОКОЛ
створення та перевірки кваліфікованого та удосконаленого електронного підпису

Дата та час: 12:15:37 22.04.2025

Назва файлу з підписом: Дисертація_Токарчук.docx.asice
Розмір файлу з підписом: 457.0 КБ

Перевірені файли:
Назва файлу без підпису: Дисертація_Токарчук.docx
Розмір файлу без підпису: 452.9 КБ

Результат перевірки підпису: Підпис створено та перевірено успішно. Цілісність даних підтверджено

Підписувач: ТОКАРЧУК ДАР'Я МИХАЙЛІВНА
П.І.Б.: ТОКАРЧУК ДАР'Я МИХАЙЛІВНА
Країна: Україна
РНОКПП: 3254809142
Організація (установа): ФІЗИЧНА ОСОБА
Час підпису (підтверджено кваліфікованою позначкою часу для підпису від Надавача): 12:15:27 22.04.2025
Сертифікат виданий: КНЕДП АЦСК АТ КБ "ПРИВАТБАНК"
Серійний номер: 5E984D526F82F38F04000000D2E1C501BEDB3E06
Тип носія особистого ключа: ЗНКІ криптомодуль ІІТ Гряда-301
Серійний номер носія особистого ключа: 020
Алгоритм підпису: ДСТУ 4145
Тип підпису: Кваліфікований
Тип контейнера: Підпис та дані в архіві (розширений) (ASiC-E)
Формат підпису: З повними даними ЦСК для перевірки (CAdES-X Long)
Сертифікат: Кваліфікований

Версія від: 2025.02.05 13:00