

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

КРОКУС ЛЕСЯ АНАТОЛІЇВНА

Допускається до захисту:
завідувач кафедри політології
та державного управління
д.політ.н., професор
_____ Чальцева О.М.
« ____ » _____ 20__ р.

**ПРОЄКТНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ ЯК
ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РЕГІОНАЛЬНИХ
ІНІЦІАТИВ**

Спеціальність 281 Публічне управління та адміністрування
Кваліфікаційна робота

Науковий керівник:
Дубель М.В., старший викладач кафедри
політології та державного управління,
д-р. філос. з м.є.в.

Оцінка: ____ / ____ / ____
(бали/за шкалою ЄКТС/за національною шкалою)

Голова ЕК: ____ (підпис) _____

Вінниця 2025

АНОТАЦІЯ

Крокус Л.А. Проєктний менеджмент у публічному управлінні як інструмент підвищення ефективності регіональних ініціатив – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття наукового ступеня «Магістр» за спеціальністю 281 Публічне управління та адміністрування. Донецький національний університет імені Василя Стуса, Вінниця, 2025.

У роботі розглянуто теоретичні засади організаційного процесу та специфіки проєктного менеджменту. Проведено діагностику стану впровадження проєктного підходу в регіональній політиці. Визначено напрями вдосконалення проєктного менеджменту на регіональному рівні.

Досліджено досвід провідних країн світу щодо впровадження у публічному управлінні практик проєктного менеджменту та визначено, що для ефективної реалізації проєктного менеджменту доцільно використовувати комплексний підхід, що передбачає охоплення управлінських та технологічних аспектів. Більшість країн впроваджує інноваційні підходи на усіх етапах впровадження проєктів, що дозволяє отримувати більш результативні та якісні показники за результатами виконання проєктів. Зазначено, що для України даний досвід є прийнятним і таким, що дозволить адаптувати найкращі практики до культурних, ментальних та соціальних особливостей країни, потреб у вдосконаленні інфраструктури та особливостей управлінських процесів у державі. Запозичення досвіду інших країн має бути адаптованим під сучасні реалії розвитку нашої країни, особливо із врахуванням таких характерних чинників як особливості формування та реалізації фінансового забезпечення, нормативні та соціокультурні аспекти тощо.

Основним науковим результатом дослідження є обґрунтування та вдосконалення інструментів проєктного менеджменту, направлених на забезпечення ефективності реалізації регіональних ініціатив у системі публічного управління.

Ключові слова: публічне управління, управлінська діяльність, методологія управління, проєктний підхід, функціональна структура проєктної діяльності, ефективність проєктного управління, проєкт, методи управління проєктами, механізм, державне управління.

Бібліограф.: 72 найм.

ABSTRACT

Krokus Lesya. Project management in public administration as a tool for increasing the effectiveness of regional initiatives – Qualification Scientific Paper as a Manuscript.

Qualification work for the degree of Master's Degree in speciality 0413 Management and administration. Vasyl' Stus Donetsk National University, Vinnytsia, 2025.

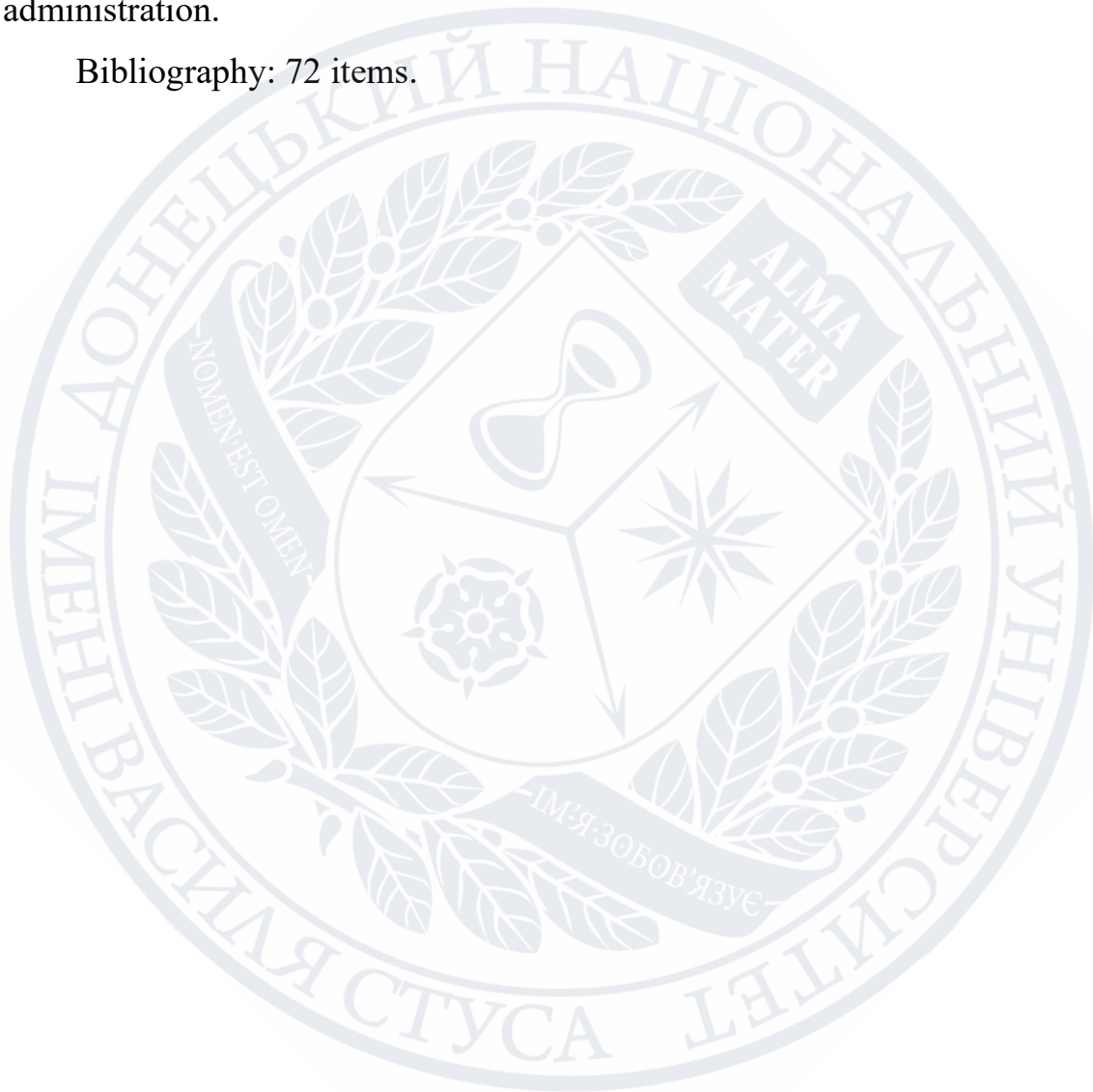
The work examines the theoretical foundations of the organizational process and the specifics of project management. A diagnosis of the state of implementation of the project approach in regional policy was carried out. Directions for improving project management at the regional level were identified.

The experience of leading countries in the world in implementing project management practices in public administration was studied and it was determined that for the effective implementation of project management it is advisable to use a comprehensive approach that includes managerial and technological aspects. Most countries implement innovative approaches at all stages of project implementation, which allows for more effective and qualitative indicators based on the results of project implementation. It was noted that this experience is acceptable for Ukraine and will allow adapting best practices to the cultural, mental and social characteristics of the country, the needs for improving infrastructure and the characteristics of management processes in the state. Borrowing the experience of other countries should be adapted to the modern realities of the development of our country, especially taking into account such characteristic factors as the features of the formation and implementation of financial support, regulatory and socio-cultural aspects, etc.

The main scientific result of the study is the justification and improvement of project management tools aimed at ensuring the effective implementation of regional initiatives in the public administration system.

Keywords: public administration, management activities, management methodology, project approach, functional structure of project activities, project management effectiveness, project, project management methods, mechanism, public administration.

Bibliography: 72 items.



ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПРОЄКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНІ.....	11
1.1 Теоретико-методологічні засади проєктного менеджменту публічного управління на регіональному рівні	11
1.2 Етапи організаційного процесу та специфіка проєктного менеджменту ..	19
1.3 Зарубіжний досвід застосування проєктного менеджменту в управлінні регіональним розвитком.....	25
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОЄКТНОГО ПІДХОДУ У РЕГІОНАЛЬНОМУ УПРАВЛІННІ В УКРАЇНІ (НА ПРИКЛАДІ ВІННИЦЬКОГО РЕГІОНУ).....	32
2.1 Стан впровадження проєктного підходу в системі публічного управління на регіональному рівні.....	32
2.2. Аналіз інституційної та ресурсної спроможності регіонів до реалізації проєктного управління	38
2.3. Перешкоди у впровадженні проєктного підходу в регіональній політиці	45
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ІНСТРУМЕНТІВ ПРОЄКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ	50
3.1 Напрями посилення впровадження проєктного менеджменту на регіональному рівні.....	50
3.2 Цифровізація як фактор ефективного проєктного управління в регіонах .	57
ВИСНОВКИ.....	63
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	66

ВСТУП

Актуальність теми. Ефективне публічне управління в сучасних реаліях набуває все більшого значення як важливий фактор розвитку регіонів, міст, громад і країни в цілому. Слід зазначити, що управління проєктами вважається найсучаснішою технологією управління, що стає все більш популярною та результативною, постійно удосконалюється і набуває більшої зручності та привабливості у публічному менеджменті. Майже в усіх сферах життєдіяльності держави може застосовуватися концепція управління проєктами, яка дозволяє забезпечити ефективну роботу органів публічної влади усіх рівнів, залучити додаткові ресурси на досягнення стратегічних цілей місцевого та регіонального рівня та інших актуальних питань.

Разом з тим, результативне управління передбачає виникнення синергетичного ефекту у взаємодії між органами державної влади, бізнес-середовищем та громадським сектором. Така взаємодія є обов'язковою умовою сталого економічного та соціального розвитку країни, регіонів та локальних територій. Чітка і налагоджена співпраця усіх учасників процесу дозволить подолати виклики сьогодення, забезпечити надання якісних публічних послуг громадянам, забезпечити гідну якість життя та вирішувати нагальні проблеми. Проєктний підхід, як потужний інструмент управління, здатен консолідувати зусилля усіх учасників з різних секторів життєдіяльності країни, координувати їх діяльність та зменшити ймовірні управлінські ризики, що призведе до вирішення першочергових завдань та стабільного розвитку країни та її регіонів, забезпечить впровадження необхідних реформ тощо.

Стан наукової розробленості теми. Теоретичні засади та методологічні підходи впровадження проєктного менеджменту у державне управління стали предметом ґрунтовного вивчення багатьох вітчизняних та зарубіжних науковців, серед яких: Т.П. Авраменко, Т.М. Сидоренко, Т.М. Безверхнюк, Н.О. Котова, С.А. Попов, Д.Г. Безуглий, Ю.П. Шаров, В.В. Белявцева, А.І. Гнатенко, О.С. Зінченко, С.А. Дегтярьова, В.В. Похилюк, І.Т. Зварич, О.І. Зварич, С.А.

Назаренко, Н.С. Носань, В.А. Рач, В.А. Запорожченко. Так, наприклад, Д.Г. Безуглий та Ю.П. Шаров аргументують підвищення ролі проектного підходу для реалізації завдань розвитку та співробітництва територіальних громад у нових умовах їх укрупнення [3]. І.Т. Зварич та О.І. Зварич розкривають методологію управління проектами сталого розвитку регіону, а також окремі питання оволодіння нею державними службовцями в контексті їх безперервної освіти як визначального чинника формування економіки знань [16]. С.А. Назаренко, Н.С. Носань було розглянуто питання вдосконалення проектного підходу у сфері публічного управління в Україні в умовах війни [27].

Проте, незважаючи на значну кількість публікацій, саме регіональним ініціативам приділено не так багато уваги, що підвищує цінність даного дослідження.

Метою кваліфікаційної роботи є систематизація та адаптація найкращих світових практик проектного менеджменту у сфері публічного управління для впровадження їх для реалізації регіональних ініціатив в Україні.

Мета дослідження полягає у систематизації та адаптації найкращих світових практик проектного менеджменту на їхній основі, розробці моделі та конкретних інструментів, впровадження яких дозволить підвищити ефективність управління проектами, що реалізуються органами публічної влади на регіональному рівні

Відповідно до визначеної мети були поставлені та вирішені такі **завдання**:

1. розкрити теоретико-методологічні засади проектного менеджменту публічного управління на регіональному рівні;
2. проаналізувати етапи організаційного процесу та специфіку проектного менеджменту;
3. розглянути та проаналізувати зарубіжний досвід застосування проектного менеджменту в реалізації державних політик;
4. визначити стан впровадження проектного менеджменту в системі публічного управління на рівні регіону;

5. провести аналіз інституційної та ресурсної спроможності регіонів до реалізації проєктного управління;

6. визначити перешкоди у впровадженні проєктного підходу в регіональній політиці;

7. охарактеризувати можливі напрямки посилення впровадження проєктного менеджменту на регіональному рівні;

8. розглянути перспективу впровадження цифровізації для ефективного проєктного управління в регіонах.

Об'єктом дослідження є реалізація регіональних ініціатив, завдяки впровадженню проєктного менеджменту.

Предметом дослідження є інструменти та механізми проєктного менеджменту, що застосовуються для підвищення ефективності регіональних ініціатив на прикладі органів публічного управління Вінницької області.

Методи дослідження. Для досягнення мети дослідження були використані як загальнонаукові, так і спеціальні наукові методи. Зокрема методи аналізу й синтезу допомогли ширше розглянути об'єкт дослідження; узагальнення використовувалося визначення теоретичних і методологічних основ публічного управління. Компаративний метод дозволив проаналізувати ключові питання, системний метод дав змогу представити проєктний менеджмент як складову системи державного управління на регіональному рівні. Логічний, діалектичний, комплексний та системний підходи були важливими для уточнення термінології. Прогнозування й екстраполяція використовувалися для оцінки майбутньої ефективності управлінських рішень, а моделювання – для ідентифікації шляхів впровадження проєктного підходу. Метод логічної конкретизації використано для формування висновків і пропозицій. Інформаційною базою дослідження є законодавчо-нормативні акти України, наукові праці провідних вітчизняних та зарубіжних учених, інша науково-періодична література. Окрім цього, було використано дані з інформаційних джерел Вінницької облдержадміністрації та інших регіональних установ та організацій.

Гіпотеза. Впровадження інструментів проєктного менеджменту в систему публічного управління сприятиме підвищенню ефективності реалізації регіональних ініціатив.

Наукова новизна одержаних результатів.

Основні аспекти наукової новизни:

- уперше систематизовано та класифіковано ключові інструменти та методики проєктного менеджменту (PMBOK, «IPMA Competence Baseline», PRINCE2) за критеріями їхньої адаптивності та релевантності до особливостей реалізації регіональних ініціатив у сфері публічного управління Вінницької області;
- обґрунтовано необхідність запровадження інноваційних підходів від планування до реалізації проєктів та розробки інших подібних продуктів з використанням таких методик як «Agile», «Lean» та Design Thinking.
- дістало подальшого розвитку методичне забезпечення оцінки ефективності регіональних проєктів шляхом доповнення традиційних показників економічної ефективності за допомогою індикаторів соціального впливу;
- запропоновано механізм інтеграції системи управління проєктами з існуючою системою електронного документообігу регіональних органів влади з метою посилення прозорості, контролю та оперативності ухвалення управлінських рішень щодо ініціатив.

Практичне значення отриманих результатів. Практична цінність отриманих результатів полягає у можливості їх використання органами державної влади та місцевого самоврядування для підвищення ефективності публічного управління, зміцнення довіри міжнародних донорів та створення надійної основи для повоєнного відновлення. Запропоновані рекомендації сприяють підвищенню ефективності реалізації регіональних ініціатив та оптимізації процесів планування, моніторингу й оцінювання. Результати дослідження можуть бути використані також у підготовці та підвищенні кваліфікації фахівців у сфері публічного управління.

Апробація результатів дослідження.: Основні положення та висновки роботи були представлені та обговорені під час Міжнародної науково-практичної конференції «Сталий розвиток економіки та суспільства» (м. Суми, 20 липня 2025 р.) назва доповіді - «Цифровізація як фактор ефективного проєктного управління в регіонах» опублікована у збірнику [20]; IV Міжнародної науково-практичної конференції "Прикладні аспекти сучасних міжнародних досліджень" (м.Вінниця, 5 листопада 2025 р.) назва доповіді – «Проектний менеджмент у публічному управлінні як інструмент підвищення ефективності регіональних ініціатив» опубліковано у Віснику студентського наукового товариства ДонНУ імені Василя Стуса.

Довідка про впровадження додається.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами: Кваліфікаційна (магістерська) робота виконана в рамках тематичного плану НДР Донецького національного університету імені Василя Стуса ініціативного фундаментального дослідження кафедри політології та державного управління: «Публічна політика і державне управління в умовах війни та повоєнного відновлення України» (реєстраційний номер 0123U101423).

Структура кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 72 найменувань. Містить 11 рисунків та 10 таблиць. Загальний обсяг роботи становить 67 сторінку.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПРОЄКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНІ

1.1 Теоретико-методологічні засади проєктного менеджменту публічного управління на регіональному рівні

Сучасні реалії розвитку суспільства демонструють значні досягнення у науці, інформаційних і технологічних напрямках та створенні нових теоретичних та практичних підходів до процесу управління, в тому числі розробці нових концепцій у публічному менеджменті, управлінській сфері та публічній службі. Спостерігається все більший розвиток інститутів громадянського суспільства, трансформаційні зміни ролі держави в системі соціального управління, що вимагає пошуку та подальшому впровадженню інноваційних методів управління у публічній сфері. В даному контексті звична традиційна модель державного управління інтегрується або частково набуває рис проєктного підходу, який довгий час був притаманний бізнес середовищу. В першу чергу органи державної влади і місцевого самоврядування прагнуть підвищити ефективність своєї роботи з метою забезпечення необхідних суспільству благ та отримати необхідний рівень довіри і підтримки суспільства до своєї роботи.

На сучасному етапі саме проєкти, стратегії та різноманітні програми розвитку набувають великого значення і стають важливими елементами для досягнення першочергових цілей організацій як в бізнес-середовищі так і в публічному секторі.

У науковій літературі можна все частіше спостерігати дослідження, що стосуються вивчення таких понять як «проєктний менеджмент», «управління проєктами», «проєктний менеджмент у державному секторі» тощо. Методологічні розробки в напрямку проєктного менеджменту (управління) можна вважати одними з найсучасніших і прогресивних, що дозволяють на практиці отримувати бажаний ефект та якісний результат за умови дотримання

чітко окреслених часових та ресурсних параметрів. Проектний менеджмент потребує уваги до таких складових як комунікації, креативність, публічна політика, стратегічне планування, управління проектами, проектна культура, документообіг, ризики, середовище, результат тощо.

Аналізуючи погляди і дослідження науковців в напрямку досягнення ефективності проектного менеджменту на усіх рівнях публічного управління можна стверджувати, що проектний менеджмент є найбільш актуальний і прогресивний вид управлінських методів і дуже дієвий інструмент у запобіганні ризиків та боротьбі з кризовими явищами.



Рисунок 1.1 – Основні характерні риси проекту

Складено автором на основі [19]

Сьогодні науковцями пропонуються різноманітні підходи до визначення понять «проект», «проектний менеджмент» чи «управління проектами». Необхідно враховувати той факт, що дефініція «проект» є мультидисциплінарною та набуває відмінних значень в залежності від сфери застосування (бізнес, інжиніринг, освіта, управління, публічне управління тощо).

В сучасних реаліях більшість дослідників і науковців виділяють основні характерні риси проектів, що представлені на рис. 1.1. Також слід звернути увагу

на трактування поняття «проект» з урахуванням певних атрибутів та характеристик притаманних даному концепту з точки зору практичних складових і досвіду у професійному полі їх застосування. В таблиці 1.1 висвітлені визначення зазначеного поняття дослідниками і науковцями.

Таблиця 1.1 – Сутність дефініції «проект» на основі поглядів вчених і дослідників

№	Автор	Особливості визначення
1.	Інститут управління проектами (США)	«проект» - це тимчасове зусилля, що направлено на створення унікального продукту чи послуги в умовах обмежених ресурсів
2.	British Standard BS 6079-1:2000	Унікальна сукупність скоординованих дій (робіт) з визначеними точками початку і завершення, розпочатий індивідумом чи організацією для досягнення визначених цілей зі встановленими термінами, затратами і параметрами виконання
3.	ICB – IPMA Competence Baseline. Version 3.0. IPMA Editorial Committee	Захід, який характеризується принципіальною унікальністю умов його діяльності, таких як цілі (завдання), час, затрати, якісні характеристики та інші умови, і відрізняється від інших подібних заходів специфічним проектним організуванням.
4.	О. Пометун	проект – це задум, план, прообраз певного об’єкта.
5.	Г. Керцнер	проект це ряд заходів, направлених на виконання та досягнення конкретних цілей з чіткими термінами та обмеженим бюджетом з використанням людських та інших ресурсів
6.	AIPM – Australian Institute for Project Management	Унікальна сукупність взаємопов’язаних дій (робіт) з визначеними датами початку і завершення, призначених для успішного досягнення загальної цілі.
	Павлова С.І.	Проект розглядається як певний задум, бачення, бажаний стан та необхідні засоби для його досягнення або реалізації.
	Федорчак О.В.	унікальне починання, одноразова послідовність дій, комплекс заходів на досягнення певної мети
	Довгань Л. Є., Мохонько Г.А., Малик І.П.	Визначають проект як сукупність цілеспрямованих, послідовно орієнтованих у часі, одноразових, комплексних і нерегулярно повторюваних дій (заходів або робіт), орієнтованих на досягнення кінцевого результату в умовах обмеженості ресурсів і заданості термінів їх початку і завершення
	Данченко О, Лепський В.	визначають проект як «комплекс взаємопов’язаних заходів, спрямований на створення унікального продукту чи послуги в умовах часових та ресурсних обмежень». Управління проектом науковці розглядають як «планування, організація і контроль трудових, фінансових і матеріально-технічних ресурсів проекту, що спрямовані на ефективне досягнення цілей проекту»
	А. Васильєв, С. Прокоф’єв	Вказують на виникнення потреби у швидких якісно нових перетвореннях, які здійснюються переважно шляхом розробки та реалізації проектів, що реалізуються самостійно, об’єднуються, формують проектні програми, включаючи державні програми

Джерело: побудовано автором на основі джерел [8,11,14,33,52, 57,64,71,72]

Наприклад, американські фахівці Інституту управління проектами трактують поняття «проект» як тимчасове зусилля, що направлено на створення унікального продукту чи послуги в умовах обмежених ресурсів [56]. На думку відомого дослідника в галузі управління проектами та стратегічного планування Гарольда Керцнера, проект має розглядатися як ряд необхідних заходів, направлених на виконання та досягнення конкретних цілей з чіткими термінами та обмеженим бюджетом за допомогою людських та інших ресурсів [57]. Наукові джерела, незалежно від напрямків застосування, наголошують і зазначають, що проект – це діяльність обмежена в часі з чіткими рамками початку і кінця з обов’язковим визначенням цілей та завдань, що в результаті мають призвести до очікуваного ефекту, вигоди, позитивної зміни тощо. Особливої уваги заслуговує трактування поняття «проект» у сфері публічного управління та адміністрування. Так, на думку Дж. Келлі, який запропонував більш широке сприйняття даного поняття, зазначено, що це діяльність специфічна для публічного сектору може бути структурована і реалізована програмно [56].

Якщо розглядати поняття «проект» через призму проектного управління, то на думку фахівців англійської асоціації проект менеджерів – це окреме підприємство з чітко визначеними окремими цілями, вимогами щодо часових рамок, вартісних показників та вимог до якісних показників при досягненні результатів. Графічно таке визначення представлено на рис. 1.2.

Проектне управління чи проектний менеджмент в публічному секторі діяльності трактується вже не як нова парадигма управління, а як новий важливий етап формування досвіду управління в державних органах влади на всіх рівнях. Застосування проектного менеджменту в публічній площині – це в першу чергу використання потужного інструментарію, направлено на розвиток економічної і соціальної сфери країни, підвищення її конкурентоспроможності, зростання якості життя населення, а також заміна застарілих бюрократичних та корупційних підходів до вирішення першочергових завдань. Проектний менеджмент – це якісний, ефективний спосіб взаємодії усієї команди однодумців.



Рисунок 1.2 – Основні обмеження проекту

Складено автором на основі [65]

Таким чином можна зазначити, що проектне управління (project management) – це сфера діяльності, у процесі здійснення якої досягаються визначені цілі при використанні наявних ресурсів (матеріальних, фінансових, людських, енергетичних тощо), з дотриманням вимог якості та уникнення можливих ризиків як на національному так і на регіональному рівнях [50].

Сутність проектного менеджменту полягає у плануванні, організації, контролі та управлінні відповідних програм та проектів розвитку, визначенні пріоритетних напрямів роботи для досягнення поставлених цілей і завдань у встановлені терміни при визначеному бюджеті. Першочергово необхідно проаналізувати свої можливості і наявні ресурси для успішної організації роботи з розробки та реалізації стратегій подальшого розвитку. Така робота дозволяє чітко сформулювати базові орієнтири визначення цілей та сформулювати базові принципи організації даного процесу у публічному управлінні [37].

Практичний досвід свідчить, що в системі публічного управління буває досить важко застосовувати якійсь один з підходів управління – як правило відбувається поєднання декількох в єдиній комплексній системі. Орієнтація і розуміння відмінностей у традиційних підходах до управління з проектним

менеджментом (управлінням) дозволяє більш якісно та ефективно використовувати можливі переваги та досягати поставленої мети. В таблиці 1.2 представлені основні характеристики, що демонструють переваги проєктного управління в публічній сфері.

Таблиця 1.2 – Порівняння традиційного та проєктного управління у публічній сфері на регіональному рівні

Критерії	Традиційне управління	Проектне управління
Орієнтація на зміни	звичний хід дій	визначена конкретна ціль, наявність інноваційного підходу
Гнучкість діяльності	статичність	динамічність
Строки виконання	відсутність строків	чітко визначені
Ступінь надійності	Відносна надійність	передбачена надійність, аналіз потенційних ризиків
Різноманітність	низький рівень	високий рівень
Визначення зобов'язань	зобов'язання визначені структурою	розподіл обов'язків відповідно до концепції проєкту
Характер дій	постійний, циклічний	унікальність

Джерело: складено автором на основі [42]

Слід відмітити, що важливими складовими в процесі управління та реалізації проєкту на регіональному рівні є формування концепції та планування діяльності із врахуванням пріоритетних напрямків розвитку держави. Необхідно чітко визначити початкову мету та ресурси, необхідні для її реалізації, а саме: людські, фінансові, матеріальні ресурси. Крім цього, на даному етапі має бути сформоване техніко-економічне обґрунтування щодо доцільності і можливості реалізації запланованого проєкту [61]. Планування – наступний етап на якому розробляються і приймаються покрокові заходи детально обмірковані та прийнятні, що сприятимуть досягненню запланованих цілей. Також на даному етапі чітко визначаються часові межі та встановлюються термін завершення проєкту, а саме: визначається графік проєкту, необхідні кроки (заходи) проєкту, кошторисна вартість та обов'язково зазначаються можливі ризики. Формуються потреби у людських ресурсах – формується команда проєкту, створюється план комунікацій із зацікавленими сторонами тощо [60]. Таким чином, формуються

основні принципи проєктного менеджменту (управління), що охоплюють чітке визначення цілей проєкту, формування детального плану, ефективне управління ресурсами та передбачення можливих ризиків, налагодження комунікацій та моніторинг реалізації заходів проєкту.

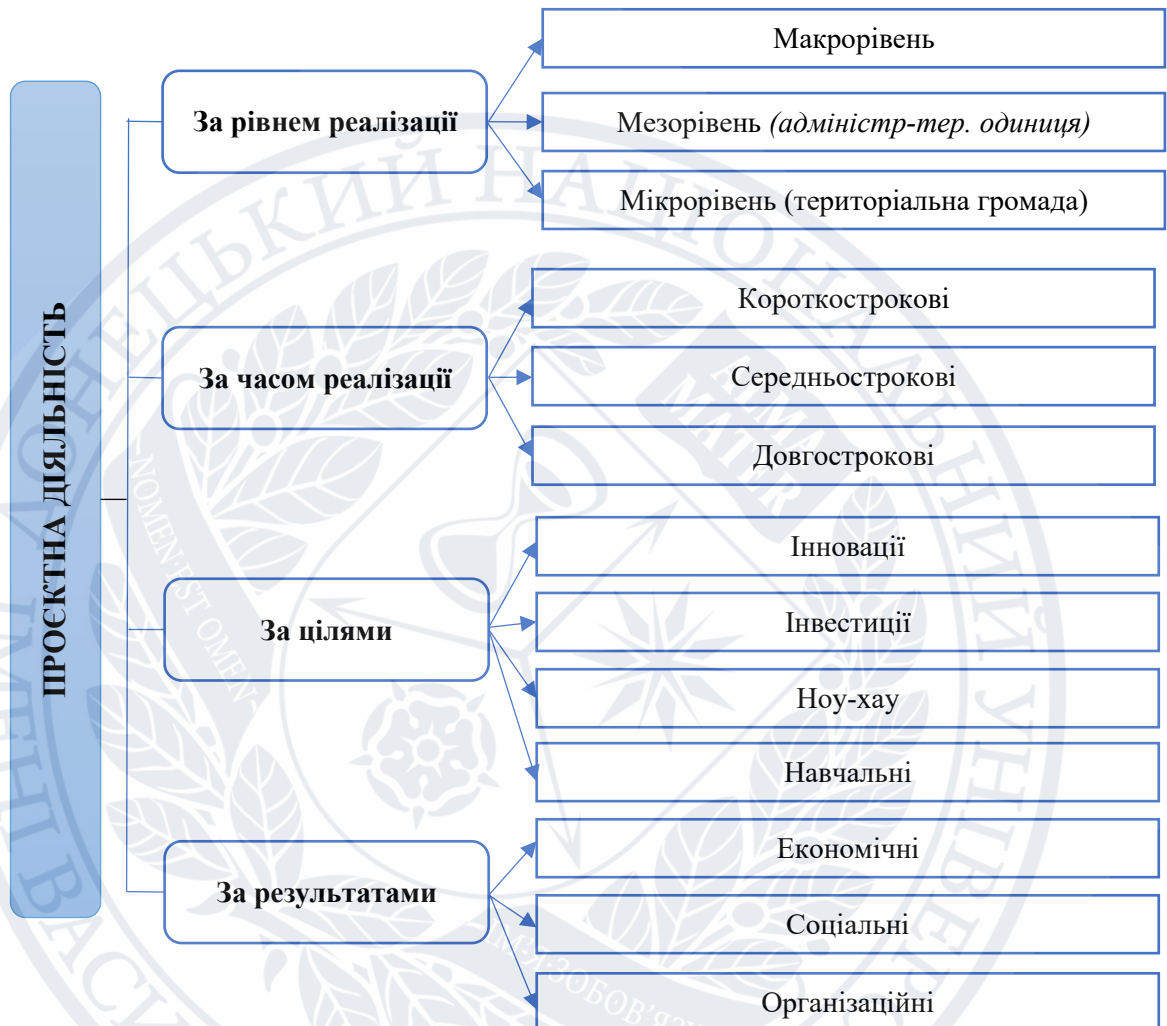


Рисунок 1.3 – Класифікація проєктної діяльності за визначеними критеріями
Складено автором на основі [53].

Важливо відмітити, що розглядаючи проєктний менеджмент як наукову категорію, необхідно надати класифікацію проєктної діяльності за різними критеріями. На рис. 1.3 представлена класифікація проєктного менеджменту за певними рівнями та ознаками.

Особливу увагу при цьому звертаємо на класифікацію проєктів за цілями та результатами. Класифікація проєктів за цілями у публічному управлінні передбачає врахування задоволення інтересів і потреб населення громади або суспільства країни в цілому. Такими цілями можуть бути створення інтерактивних карт, різноманітних сервісів з пошуку та отримання інформації і в цьому допоможуть впроваджені ІТ-технології та інші інновації або нововведення. Коли йдеться про підвищення рівня освіченості населення використовуються такі дієві інструменти як тренінги, навчання, воркшопи – тобто освітні заходи, які допоможуть досягти поставлених цілей у зазначеному напрямку. Для дослідження актуальних проблем, що виникають у суспільстві чи окремих громадах, проводяться комплексні наукові розвідки. Така робота здійснюється з метою виявлення глибинних причин певних явищ, формулювання обґрунтованих висновків та пропозицій по розробці ефективних механізмів подолання наявної проблематики, а також запобіганню таких ситуацій у майбутньому [53] .

За результатами таких досліджень проєкти класифікуються відповідно до характеру їх спрямованості як економічні, соціальні та організаційні.

Визначено, що поняття «проєктне управління» (project management) – це сфера діяльності, у процесі здійснення якої досягаються визначені цілі при використанні наявних ресурсів (матеріальних, фінансових, людських, енергетичних тощо), з дотриманням вимог якості та уникнення можливих ризиків як на національному так і на регіональному рівнях.

Досліджено, що проєктне управління чи проєктний менеджмент в публічному секторі діяльності трактується вже не як нова парадигма управління, а як новий важливий етап формування досвіду управління в державних органах влади на всіх рівнях.

1.2 Етапи організаційного процесу та специфіка проєктного менеджменту

Проектний менеджмент відіграє важливу роль у публічному управлінні, оскільки зумовлює визначенню та реалізації пріоритетних цілей розвитку країни та відповідних органів влади і забезпечує ефективність їх функціонування.

Запровадження проєктного підходу дає змогу ефективно планувати, впроваджувати та контролювати заходи, дія яких спрямована на досягнення поставлених цілей і завдань, формувати визначену політику та оптимізувати управлінські процеси. В державному секторі проєктний менеджмент дозволяє забезпечувати ефективність, прозорість і результативність інституціонального середовища, що має позитивний вплив на забезпечення якості наданих адміністративних та інших соціальних послуг. Такий підхід дозволяє забезпечити гнучке реагування на запит громадянського суспільства та адаптацію управлінських рішень до можливих викликів сучасності [59].



Рисунок 1.4 – Схема здійснення проєктної діяльності

Складено автором на основі [2].

Таким чином, проєктний менеджмент можна розглядати як комплекс управлінських рішень, дій, механізмів та інструментів, дія яких направлена на

здійснення ефективного планування, впровадження та контролю при виконанні проєкту, з подальшим досягненням визначених цілей при існуючих обмеженнях в часі, ресурсах, фінансах тощо. При цьому, проєктна діяльність – це сукупність послідовних заходів, що спрямовані на досягнення мети із чітким визначенням термінів початку і закінчення реалізації, з обов’язковим створенням нових благ у вигляді соціальної цінності для громади або суспільства в цілому. На рис. 1.4 схематично представлена модель проєктної діяльності.

Проєктний менеджмент передбачає здійснення комплексу взаємопов’язаних етапів (рис. 1.5), що здатні забезпечити повний «життєвий цикл» реалізації проєкту, а саме, від ідеї до завершення [2].

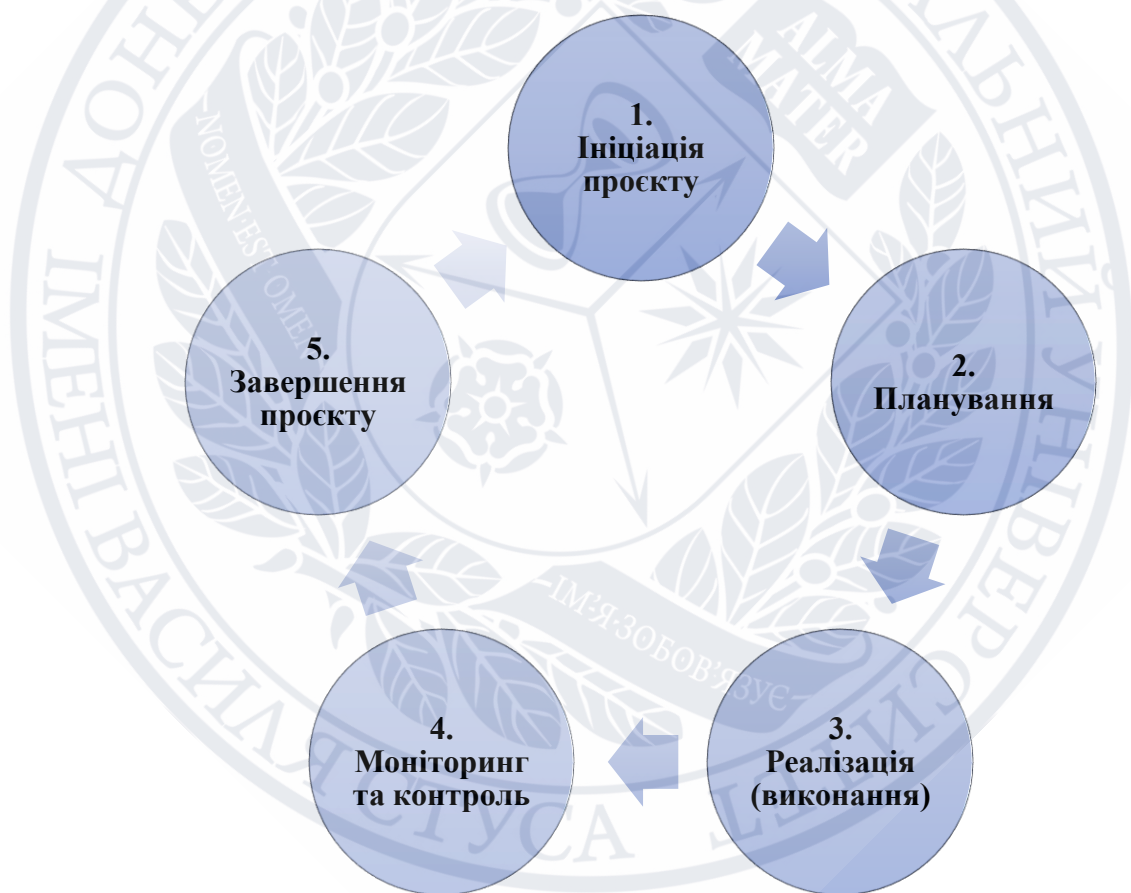


Рисунок 1.5 – Складові взаємопов’язаних кроків проєктного менеджменту
Складено автором на основі [6]

До основних етапів відносяться:

ініціація проєкту – на даному етапі визначається проблеми або потреби, які необхідно вирішити першочергово. Наступний крок – формулювання мети та завдань проєкту з проведенням попереднього аналізу усіма зацікавленими сторонами. І за результатами проведеної роботи розробляється концепція проєкту та здійснюється його обґрунтування.

Наступний етап – «Планування» передбачає розробку детального плану дій, визначення часових рамок, наявність необхідних ресурсів, фінансового забезпечення. При цьому, відбувається прогнозування з обов'язковим аналізом усіх можливих ризиків, які можна передбачити на даному етапі і розробляється покроковий план реагування на такі виклики. І тільки після цього можна приступати до формування загальної структури управління проєктом.

Етап «Реалізація (виконання)» – є більш прикладним і передбачає безпосереднє виконання запланованих заходів, при координації керівником проєкту зусиль команди та управління комунікаціями. Відбувається забезпечення необхідними ресурсами, контролюється дотримання термінів і, в разі виникнення проблем, приймаються управлінські рішення, які допомагають адаптуватися до змін.

Дуже важливим етапом у реалізації проєкту є «моніторинг і контроль», який дозволяє оцінити наявні результати, досягнення та їх відповідність запланованим заходам, а саме: дотримання термінів, цільове використання бюджетних призначень та інших ресурсів. При цьому, в разі виникнення зауважень, вносяться необхідні корективи, які дозволять виконати передбачені завдання на високому рівні і, як наслідок, успішно завершити проєкт.

І на етапі «Завершення проєкту» підводяться підсумки та оцінюється рівень досягнення цілей. Аналізується результативність, ефективність і вплив проєкту та відбувається необхідне документування отриманого досвіду та напрацювань, так званий «Lessons Learned» - «Вивчені уроки» чи «Отриманий досвід». Тобто керівник проєкту та його команда мають відповісти на питання: «Що вдалося добре?», «Які труднощі та помилки заважали?», «Що можна було зробити інакше?», «Які рекомендації на майбутнє?» тощо. Така робота є

обов'язковою, оскільки отриманий досвід, узагальнення та опрацювання проблемних питань і наявних викликів дозволять уникати їх у майбутньому, а усвідомлення позитивних навичок дозволять в подальшому працювати більш якісно, комфортно, ефективно, забезпечуючи сталість реалізованих проєктів на користь громадам, регіонам та країні в цілому.

В першу чергу у публічному управлінні проєктний менеджмент орієнтується на досягнення суспільної цінності, а не отримання прибутку. Проєкти, що реалізуються спрямовуються на задоволення публічних інтересів, забезпечення якості життя громадян, покращення навколишньої інфраструктури, доступність до адміністративних послуг, забезпечення елементів безбар'єрності для усіх верств населення тощо [2].

Таблиця 1.3 – Основні показники проєктного менеджменту в публічному управлінні

Показник	Характеристика
Основа	Наявний комплекс отриманих знань, навичок, механізмів та інструментів, методичної складової, необхідних для всіх етапів проєкту: від планування до завершення
Головний аспект діяльності	Управління процесом від планування до реалізації проєкту
Об'єкт діяльності	Процеси управління, направлені на забезпечення ефективності та якості виконання проєктної діяльності
Місія	Організація, координація та контроль виконання робіт
Основна мета	Забезпечення успішної реалізації проєкту в межах обмежень відповідних ресурсів (час, фінанси, матеріальні та людські ресурси тощо)

Складено автором на основі [6]

Слід звернути увагу на специфічні риси проєктного менеджменту у публічному управлінні, які містять низку особливостей та розбіжностей у зрівнянні з проєктним менеджментом для бізнес-середовища.

Також для проєктного менеджменту у публічному управлінні притаманна досить складна система зацікавлених сторін, яка проявляється в тому, що участь у проєкті беруть не тільки безпосередні виконавці, а й представники громадськості, органів виконавчої влади усіх рівнів, різноманітні інституції тощо.

Наступна відмінність – це достатньо високий рівень регламентованості, який прослідковується при впровадженні проєктів в умовах чітко встановлених правил та правових норм, всіляких державних процедур при здійсненні закупівель, підготовки звітної та підзвітної документації. Особливої уваги потребує вивчення та врахування таких складових як політичні ризики і впливи, які здатні досить потужно позначатися на прийнятих рішеннях, що прямо чи опосередковано залежать від політичної кон'юнктури, вектору розвитку державної політики, зміні керівництва тощо. Також варто враховувати, що кожний реалізований етап та відповідні заходи мають бути максимально прозорими для громадськості – тому слід передбачати налагодження ефективних комунікацій та якісної підготовки звітів [21].

Враховуючи вищевикладене зазначаємо, що в процесі порівняння процесів управління проєктами у бізнесі та публічному секторі, із врахуванням академічних та прикладних досліджень, можна акцентувати увагу на відмінностях у місії, пріоритетах, цілях, обмеженнях, критеріях ефективності тощо, що можна побачити у таблиці 1.4.

Таблиця 1.4 – Відмінності в управлінні проєктами у сфері бізнесу та державному (публічному) секторі

Критерій	Бізнес-середовище	Публічний сектор
Основна мета	Отримання прибутку	Досягнення позитивних соціальних змін
Власник проєкту	Фірма, компанія, інвестор	Державні інституції, громадянське суспільство
Критерії ефективності та успішності	Рентабельність, ліквідність, інноваційність	Соціальна, економічна, організаційна, політична, інноваційна ефективність
Фінансування	Кошти підприємства, приватні ресурси, венчурний капітал	Бюджетне фінансування, регламентація ресурсів
Оперативність управління	Висока	Низька (заважає бюрократична складова)
Стейкхолдери/ зацікавлені сторони	Співробітники, незалежні експерти, запрошені учасники	Громадськість, представники органів влади та місцевого самоврядування, преса тощо

Складено автором на основі [54]

Разом з тим, існують загальні риси і єдина методологічна основа, які проявляються у впровадженні загальних принципах проєктного менеджменту і містять наступні етапи від ідеї до реалізації певного проєкту. При цьому обмін набутим досвідом, певними напрацюваннями та кращими практиками у реалізації проєктів може бути точкою дотику і можливістю налагодження подальшої співпраці. Як показує практика бізнес-середовище є генератором інноваційних управлінських рішень, що можуть бути запозичені та адаптовані під потреби публічного управління. Наприклад, такі підходи до управління проєктами як *Agil* та *Lean* [67] виникли у бізнес-середовищі, але згодом зайняли гідне місце і в публічному управлінні, завдяки своєму спрямуванню на підвищення ефективності, гнучкості та орієнтації на результат. Публічний сектор демонструє унікальні підходи до роботи з великою кількістю стейкхолдерів, що досить часто є корисним у діяльності великих корпоративних структур. Обидві сфери діяльності потребують постійного вдосконалення управлінських рішень, пошуку нових ідей для якісної та ефективної реалізації проєктів. Вивчення та аналіз відмінностей у підходах до управління дозволяє зрозуміти причини ефективності одних методів в окремому контексті та їх обмежену результативність в іншому. І це в подальшому дозволить адаптувати та трансформувати управлінські інструменти для досягнення визначених цілей, підвищити якість виконання проєктів та працювати над вдосконаленням своїх професійних навичок.

Підсумовуючи вищевикладене звертаємо увагу на основні характерні риси проєктного менеджменту, які представлені на рис. 1.6.

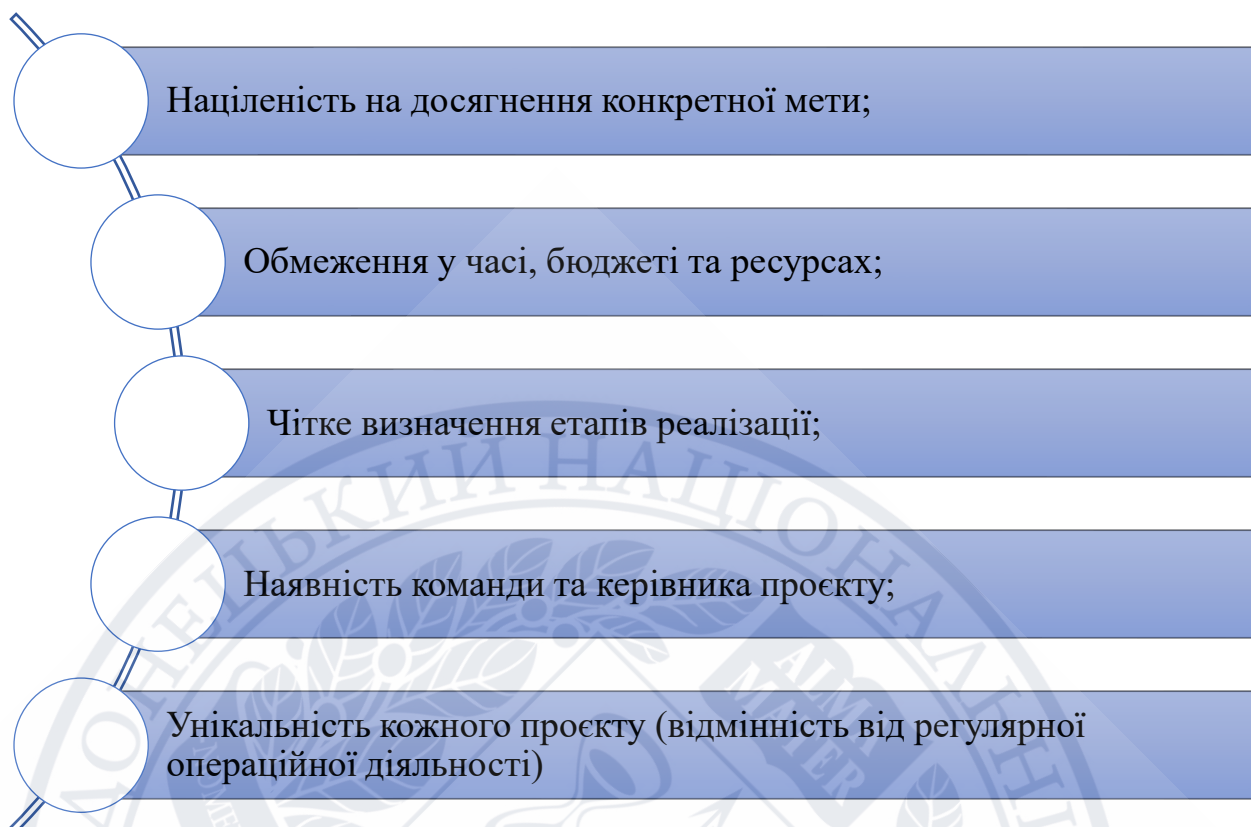


Рис. 1.6 – Ключові риси проєктного менеджменту в публічному управлінні
Складено автором на основі [65]

Визначено, що застосування проєктного менеджменту в публічній площині – це в першу чергу використання потужного інструментарію, направлено на розвиток економічної і соціальної сфери країни, підвищення її конкурентоспроможності, зростання якості життя населення, а також заміна застарілих бюрократичних та корупційних підходів до вирішення першочергових завдань.

1.3 Зарубіжний досвід застосування проєктного менеджменту в управлінні регіональним розвитком

Для кожної країни в світі, яка прагне розвивати проєктний менеджмент у сфері публічного управління варто досліджувати досвід та найкращі практики провідних успішних країн з метою пошуку прийнятних для своїх реалій напрацювань у даному напрямку. Слід зазначити, що ефективні управлінські рішення дозволяють досягати найкращих результатів у виконанні першочергових завдань у соціально-економічних напрямках, навіть в умовах

обмеженого фінансування та доступу до ресурсів. Сучасні реалії, нажаль, сповнені всіляких викликів, що пов'язані з політичними конфліктами, війнами, зростаючою конкуренцією між країнами та регіонами, швидким розвитком технологій, різноманітними екологічними викликами, дефіцитом ресурсів та фінансування, нестачею професійних кадрів, наслідками глобалізаційних процесів тощо. Саме в таких умовах виважений проєктний менеджмент може забезпечити послідовне, прозоре і ефективне цільове планування, фінансування та впровадження необхідних для громади і суспільства заходів та ініціатив. Публічна влада спираючись на досвід та напрацювання провідних країн в даному напрямку може сприяти посиленню своєї інституційної спроможності та налагодженню ефективної взаємодії з громадянським суспільством, науковцями, бізнесом, іншими важливими учасниками і партнерами, та сформувати відкриту та прозору систему управління.

Так, українська дослідниця і науковець Наталія Сидоренко зазначила, що першоджерела теорії проєктного управління беруть початок ще з тридцятих років XX століття в Сполучених Штатах Америки у військовій сфері. Саме там вперше були застосовані проєктні методи для розробки матричної організаційної структури, необхідної для керування реалізацією складних і масштабних проєктів [44].

Для країн Європи 60-ті роки XX століття стали початком застосування елементів проєктного менеджменту завдяки спробам систематизувати методи контролю проєктів з використанням мережевого технічного обладнання, а через деякий час розпочали застосовувати методи управління фінансовими ресурсами [67].

В 1965 році у Швейцарії була створена Міжнародна організація з управління проєктами (IPMA), яка ставила за мету сприяти впровадженню необхідних компетенцій в управлінні проєктами для успішної та ефективної розбудови у всесвітньому масштабі. Організаційна структура IPMA дотримується принципу федерації незалежних національних асоціацій, і сьогодні до даної організації входять понад 70 національних організацій (в тому числі і

Україна) в галузі управління проєктами [67]. Одним з основних досягнень цієї організації є розробка базових стандартів для проєктного менеджменту на всіх рівнях діяльності і в тому числі йдеться про загальновідомий стандарт IPMA (Competence Baseline – «Базовий рівень компетенцій»), яким закріплені вимоги до рівнів компетентності проєктних менеджерів та їх сертифікації. Положення до зазначеного Стандарту слугують своєрідною основою для розробки, формування і поширення систематизованих вимог для країн учасниць Міжнародної організації управління проєктами. Слід відмітити, що стандарт «IPMA Competence Baseline» містить в собі опис компетенцій до учасників проєктного менеджменту і передбачає три групи таких компетенцій, а саме:

Технічна компетентність – містить опис вимог до компетентностей відображаючих сутність проєктного менеджменту в публічному управлінні;

Поведінкова компетентність – містить опис елементів притаманних особистісним якостям учасників проєктного менеджменту та можливі поведінкові прояви з точки зору компетентності у сфері проєктного управління;

Контекстуальна компетентність – проявляє себе здатністю учасників проєктної діяльності гідно функціонувати в організації, діяльність якої передбачає реалізацію проєктів.

Звертаємо увагу, що характерною ознакою стандарту компетентностей «IPMA Competence Baseline» можна вважати те, що він першочергово акцентує увагу на описі відповідних сфер діяльності і методологічних підходах до формування завдань, що можуть виникати під час реалізації проєкту. При цьому, даний стандарт не містить опис і рекомендації до конкретних методів та допоміжного інструментарію, необхідних при виконанні передбачених завдань і їх вибір покладається на менеджерів проєкту.

Важливою перевагою даного стандарту перед іншими є те, що він слугує своєрідною базою для створення відповідної моделі компетентності в будь-якій національній системі проєктного менеджменту. І деякі країни при розробці власних національних стандартів беруть за основу стандарт «IPMA Competence Baseline» додаючи до нього прийнятні методики та інструменти в управлінні

проектами, що допоможуть проектним менеджерам гідно управляти та досягати поставлених цілей при реалізації проєктів.

Звертаємо увагу, що в процесі вивчення існуючих стандартів та світових практик деякі країни розробляють власні компетенції на основі яких приймаються відповідні внутрішні стандарти, які в подальшому можуть набувати популярності і позичатися іншими країнами для впровадження у національні аспекти проектного менеджменту. До таких стандартів, наприклад, належить стандарт Великобританії Prince2 та японський P2M [69]. Так, британський стандарт Prince2 знайшов широке застосування у публічному секторі країн Європейського Союзу при управлінні реалізацією проєктів. Даний стандарт рекомендовано використовувати при управлінні великими інфраструктурними проєктами чи при реалізації комплексних національних програм. Для України такий стандарт було б доцільно застосовувати при реалізації великих масштабних проєктів, враховуючи, що для цього стандарту притаманна методологія, завдяки якій управлінська складова охоплює усі передбачені і заплановані процеси та забезпечує підготовку та реалізацію проєкту відповідним документальним підтвердженням.

Крім того, кожна країна в світі прагне розробити і втілити свої стандарти, які враховують національні особливості, менталітет, рівень економічного та соціального розвитку, якість життя населення тощо. Наприклад, уряд Німеччини у 2007 році розробив і прийняв закон «Про бюджетний та економічний менеджмент», відповідно до якого застосовуються вимоги до проектного менеджменту у публічному управлінні при реалізації державних проєктів, використовуючи при цьому виключно структурований підхід. Проєкт вважається успішно реалізованим лише тоді, коли було дотримано усіх передбачених вимог, а саме: терміни, формат, планування та контроль. В рамках зазначеного стандарту було розроблено додатковий документ «Практичний посібник з управління проєктами для державного управління», використання якого передбачає не тільки для управління реалізацією проєкту в державному

секторі, а для обміну досвідом та напрацюваннями завдяки загальноприйнятим (уніфікованим) термінам та системам поглядів [68].

Слід відмітити, що незважаючи на наявні загальні риси майже у кожній моделі проєктного менеджменту все ж таки існують певні відмінності, які є слідством рівнем розвитку країн, культурним надбанням, традиціями та звичаями тощо. Так, наприклад, спостерігаються певні відмінності та специфіка у моделях проєктного менеджменту азійських та європейських країн. Азійські моделі (Японія, Китайська Народна Республіка (КНР) та інші) налаштовані на підготовку та реалізацію проєктів у стратегічній перспективі на довготривалий термін, а для європейських країн проєкти здебільшого націлені на короткострокову перспективу. Виходячи з цього, особливо при врахуванні термінів реалізації проєктів, відзначаються особливості і в плануванні та освоєнні інших складових (ресурсів) при реалізації проєктів. Наприклад у Сполучених Штатах Америки та в європейських країнах на реалізацію проєктів направляються усі необхідні та наявні ресурси, а для азійських країн притаманний більш виважений підхід щодо управління ресурсами та особливо бережне ставлення до їх збереження та відповідальне і ефективне їх використання у майбутньому.

Хочемо зазначити, що західні моделі проєктного менеджменту в першу чергу налаштовані на результат, а для країн Азії більш характерно приділення уваги до процесу проєктного менеджменту.

Слід відмітити, що застосування дієвих стандартів проєктного менеджменту притаманне здебільшого для країн з розвиненою економікою. Нажаль, уряди країн з перехідною або трансформаційною економікою неохоче сприяють створенню проєктних офісів та залученню кращих практик проєктного менеджменту, до кінця нерозуміючи його ролі та недооцінюючи існуючих можливостей у запровадженні кращих методологічних складових в управлінні проєктами (табл. 1.5).

Таблиця 1.5 – Найпоширеніші стандарти проєктного менеджменту, що використовуються в світі

	Стандарти	Розробник	Опис стандарту	Поширення
ОСНОВНІ СТАНДАРТИ	PMBOK	США (PMI)	Містить найбільш досконалу методологічну базу управління процесом проєктного менеджменту, що включає повний набір знань, навичок та процесів, які включені до даного стандарту	Найбільш поширений у бізнес-середовищі, IT-сфері та будівельному секторі економіки. Меншою мірою принципи даного стандарту залучаються у державний сектор
	ISO: ISO 21502	Міжнародна організація зі стандартизації	Має високорівневу структуру без уточнення деталей впровадження. Може застосовуватися в усіх сферах діяльності незалежно від кількості працюючих: як в публічному управлінні так і в бізнесі, соціальній сфері тощо.	Загальноприйнятий на міжнародному рівні
НАЦІОНАЛЬНІ СТАНДАРТИ	PRINCE2	Великобританія	Має сильні сторони в методологічних аспектах, направлених на гнучкість управління, системний контроль на проєкті та чіткий розподіл обов'язків всередині команди. Робота на проєкті починається тільки після затвердження відповідної документації	Найбільше популярний у бізнес-структурах. В державному секторі використовується мінімально
	IRMA	Міжнародна асоціація управління проєктами (Швейцарія)	Містить опис вимог до компетентностей менеджера проєктів, а саме: рівень знань, навичок, поведінкові характеристики при стресових ситуаціях, можливих ризиках, сприйняття нововведень тощо. Враховується рівень компетенцій – технічний, контекстуальний, поведінковий	Поширений у понад 40 країнах світу Забезпечує сертифікацію проєктних менеджерів; Розробляє стандарти в напрямку організаційних процесів управління проєктами
	OPM3 Стандарт організаційної зрілості проєкту	PMI - американський Інституту управління проєктами	Складається з трьох взаємопов'язаних елементів: знання, оцінка та удосконалення (покращення). Даний стандарт дозволяє забезпечити максимально ефективне управління для забезпечення досягнення визначеним стратегічним цілям	Поширений в Європі, Азії, Північній Америці

Складено автором на основі: [6,13,45,57,62,64]

Дослідження досвіду провідних країн світу та подальше запровадження методології проєктного менеджменту у діяльність органів виконавчої влади усіх рівнів дозволить нашій країні сформувати багаторівневу модель публічного

управління, що буде ґрунтуватися на міжвідомчій взаємодії, співпраці з бізнес-середовищем та інституціями громадського сектору. Така співпраця дозволить ефективно вирішувати нагальні проблеми, раціонально використовувати ресурсний потенціал задля досягнення стратегічних цілей у всіх напрямках життєдіяльності країни, регіонів та громад. Завдяки проєктному управлінню з'являється можливість досягти і удосконалити такі складові як оперативність, обґрунтованість, прозорість та контрольованість прийняття рішень у публічному управлінні.

В нашій країні проєктний менеджмент в публічному управлінні застосовується не так давно, хоча уряди провідних країн в світі протягом десятиліть розробляли і впроваджували дієві стандарти, які знаходили своє використання в багатьох країнах світу. При цьому, кожна країна в світі, кожен регіон маючи свої специфічні риси пристосовували ці стандарти під свої реалії і запити, що свідчить про гнучкість проєктних методів та їх здатність відповідати вимогам та особливостям національних систем управління.

Таким чином, підсумовуючи вищевикладене зазначаємо, що застосування кращих методологій проєктного менеджменту необхідно брати до уваги як одну з визначальних переваг у забезпеченні конкурентоспроможності нашої країни у подальшому розвитку в умовах глобалізаційних процесів та викликів сьогодення.

Доведено, що публічна влада, спираючись на досвід та напрацювання провідних країн в даному напрямку, може сприяти посиленню своєї інституційної спроможності та налагодженню ефективної взаємодії з громадянським суспільством, науковцями, бізнесом, іншими важливими учасниками і партнерами, та сформувати відкриту та прозору систему управління.

Визначено, що застосування кращих методологій проєктного менеджменту необхідно брати до уваги, як одну з визначальних переваг у забезпеченні конкурентоспроможності нашої країни, у подальшому розвитку в умовах глобалізаційних процесів та викликів сьогодення.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОЄКТНОГО ПІДХОДУ У РЕГІОНАЛЬНОМУ УПРАВЛІННІ В УКРАЇНІ (НА ПРИКЛАДІ ВІННИЦЬКОГО РЕГІОНУ)

2.1 Стан впровадження проєктного підходу в системі публічного управління на регіональному рівні

На сьогоднішній день публічне управління в Україні проходить стадію трансформації, дія якої передбачає модернізацію такого управління відповідно до вимог новітніх реалій. Одним з основних елементів даного процесу є впровадження людино-центричної моделі, яка передбачає, в першу чергу, задоволення потреб громадян і суспільства в цілому. Подібна стратегія дозволяє удосконалити діяльність органів державної влади завдяки застосуванню новітніх технологій та інноваційних підходів, що забезпечує швидке та ефективне реагування на виклики сучасності [27].

Такий підхід дозволяє регіонам і громадам України не тільки оперативно реагувати на виклики сьогодення, ефективно впроваджувати державну політику на місцях, а й створювати сприятливі умови для подальшого розвитку. Застосування проєктно-орієнтовного підходу в управлінні сприятиме підтримці громадян, розвитку навколишньої інфраструктури, покращенню надання адміністративних і соціальних послуг, покращенню якості життя громад тощо [54].

Слід відмітити, що всі регіональні органи влади та органи місцевого самоврядування розробляють і впроваджують у життя стратегії регіонального розвитку, щорічні регіональні програми соціально-економічного розвитку із врахуванням державних пріоритетів та наявних ресурсних складових. Такий принцип планування дозволяє зберігати узгодженість регіональної політики з національними інтересами та забезпечувати ефективність реалізації проєктів. При цьому органи місцевого самоврядування – територіальні громади беруть активну участь у зазначеному процесі в контексті здійснення вимог децентралізації та трансформації органів місцевого самоврядування.

Кожен регіон України розробляє свої стратегії та програми розвитку із врахуванням визначених цілей (національних, регіональних, локальних), місцевої специфіки, можливостей, наявних ресурсів тощо – застосовуючи при цьому індивідуальний підхід до забезпечення власного розвитку. Однак, залишається важливим процес державного регулювання, координації дій та узгодженості на усіх рівнях владної вертикалі (рис. 2.1).



Рисунок 2.1 – Вертикальний та горизонтальний рівні регулювання та координації дій і узгодженості на усіх рівнях владної вертикалі
Джерело: складено автором на основі [28]

Практичний досвід свідчить, що при управлінні регіональним розвитком необхідно орієнтуватися на переваги і потенціал кожного регіону, враховуючи при цьому складові узгодженої системи національної економіки України.

Визначальну роль при плануванні та здійсненні проектного підходу в системі публічного управління на регіональному рівні беруть на себе виконавчі органи влади, відповідні структурні підрозділи обласних адміністрацій,

територіальні управління центральних органів, органи місцевого самоврядування та інші інституції, що координують та залучаються до співпраці при плануванні стратегій подальшого розвитку та здійснення координаційних та моніторингових дій при впровадженні проєктної діяльності. Така співпраця дозволяє вводити в дію досконалі механізми управління проєктами, що забезпечують своєчасне реагування викликам сьогодення і нагальним очікуванням та потребам суспільства.

Разом з тим, слід враховувати існуючі суперечності, очікування та вимоги сучасного соціуму до органів влади при вивченні та впровадженні нових дієвих інструментів для запобігання виникненню можливих протиріч між приватними і суспільними інтересами, та між громадською думкою і державним баченням пріоритетних напрямків розвитку. Такі непорозуміння можуть виникати при вирішенні політичних, економічних, соціальних, культурних, ментальних та екологічних проблем, що потребують дієвих та ефективних управлінських рішень та дій. На сьогоднішній день саме проєктна діяльність є тим потужним інструментом, що здатний актуалізувати та посилити ефективність роботи регіональних та місцевих органів влади, направлену на покращення якості життя громади на визначеній території, забезпечуючи при цьому її подальшу конкурентоспроможність та успішний розвиток.

Проєктний підхід на регіональному рівні виступає потужною складовою управління територіальним розвитком із врахуванням державних пріоритетів та місцевого потенціалу із врахуванням наявних ресурсів (природних, економічних, соціальних тощо). Саме проєктний підхід дає змогу реалізовувати наявний потенціал регіонів України завдяки розробці та впровадженню тих проєктів, які регіонально орієнтовані на використання місцевих ресурсів та досягнення визначених цілей. Регіональні проєкти – це потужний інструмент, який дозволяє впроваджувати професійний та інтелектуальний потенціал для подальшого розвитку територій регіону. Крім того, завдяки впровадженню проєктного підходу можна більш ефективно використовувати наявні ресурси та забезпечувати більш зрозуміле і прозоре адміністрування. На рівні регіонів

проектний підхід використовують для розробки і впровадження місцевих стратегій розвитку, визначають власні шляхи розвитку, здатні крок за кроком досягати поставлених цілей із врахуванням свого потенціалу та можливих викликів і загроз. У таблиці 2.1 представлені складові управління проектами на державному та регіональному рівнях із врахуванням особливостей, притаманних у підходах до управління.

Таблиця 2.1 – Складові управління проектами на державному та регіональному рівнях із врахуванням особливостей притаманних кожному з підходів

Складові управління	Державний рівень	Регіональний рівень
Організаційна структура	Міністерства та відомства, профільні державні інституції, комітети, робочі групи	Обласні державні адміністрації та їх структурні підрозділи, обласні територіальні органи ЦОВВ, обласні ради, громадськість, бізнес середовище
Фінансові ресурси	Державний бюджет, інвестиції, грантові ресурси, субвенції	Місцеві бюджети, грантові ресурси, міжнародна технічна допомога, залучені ресурси (позички, кошти партнерів тощо)
Основні завдання (пріоритети)	Стратегія розвитку країни, галузеві програми, безпека країни, інвестиційні проекти, інфраструктурні проекти, енергетична незалежність тощо	Підтримка пріоритетних секторів економіки та бізнесу, енергозаощадження, залучення інвестицій, забезпечення конкурентоспроможності, інфраструктурна розбудова
Громадянська активність	Обмежені можливості залучення широкого кола представників громадськості через масштабність проектів	Залучення активної громадськості до формування рішень та їх впровадження у життя на рівні регіонів та громад
Об'єднання зусиль	Налагодження співпраці з урядами інших країн світу, міжнародними інституціями, організаціями, місіями	Взаємодія з сусідніми регіонами, регіонами партнерами, громадськими об'єднаннями, представниками бізнесу, міжнародними організаціями
Нормативна складова	Закони та підзаконні нормативно-правові акти, накази міністерств та відомств	Нормативні акти місцевого рівня, накази, договори, угоди

Джерело: складено автором на основі [33]

Дані таблиці доводять, що дійсно управління проєктами на регіональному рівні відрізняється певними особливостями від державного особливою специфікою взаємодії усіх учасників процесу та залученням зацікавлених стейкхолдерів, громадськості тощо.

Крім того, важливими складовими проєктного підходу в системі публічного управління на регіональному рівні виступають основні напрямки проєктної діяльності, які є визначальними у подальшому успішному розвитку кожного регіону і країни в цілому та від розвитку яких залежать усі інші напрямки сталого розвитку.

Кожна із зазначених на рис. 2.2 складових проєктної діяльності відіграє важливу роль у комплексній реалізації проєктного підходу в публічному управлінні.

Так, інфраструктурна складова – це важлива частина успішного розвитку економічної, енергетичної, організаційної систем, що забезпечує сталий ефективний розвиток завдяки забезпеченню функціонування та модернізації важливих елементів життєдіяльності на регіональному та державному рівнях суспільства, бізнес-середовища, органів влади тощо.

Інвестиційна складова дозволяє залучати додаткові ресурси для подальшого розвитку регіону, шляхом створення сприятливого інвестиційного клімату, розробки дієвих механізмів залучення інвестиційних ресурсів, забезпечення супроводу потенційних інвесторів, підготовки інвестиційних проєктів тощо;

Гуманітарна складова передбачає забезпечення різноманітних видів допомоги соціально незахищеним верствам населення, які потребують такої підтримки внаслідок тяжкого фінансового стану, в результаті виникнення стихійного лиха, аварій, епідемій, військових дій тощо;

Екологічна складова передбачає обґрунтування результатів впливу проєктної діяльності на навколишнє середовище, його збереження, відновлення екологічних систем тощо [27].

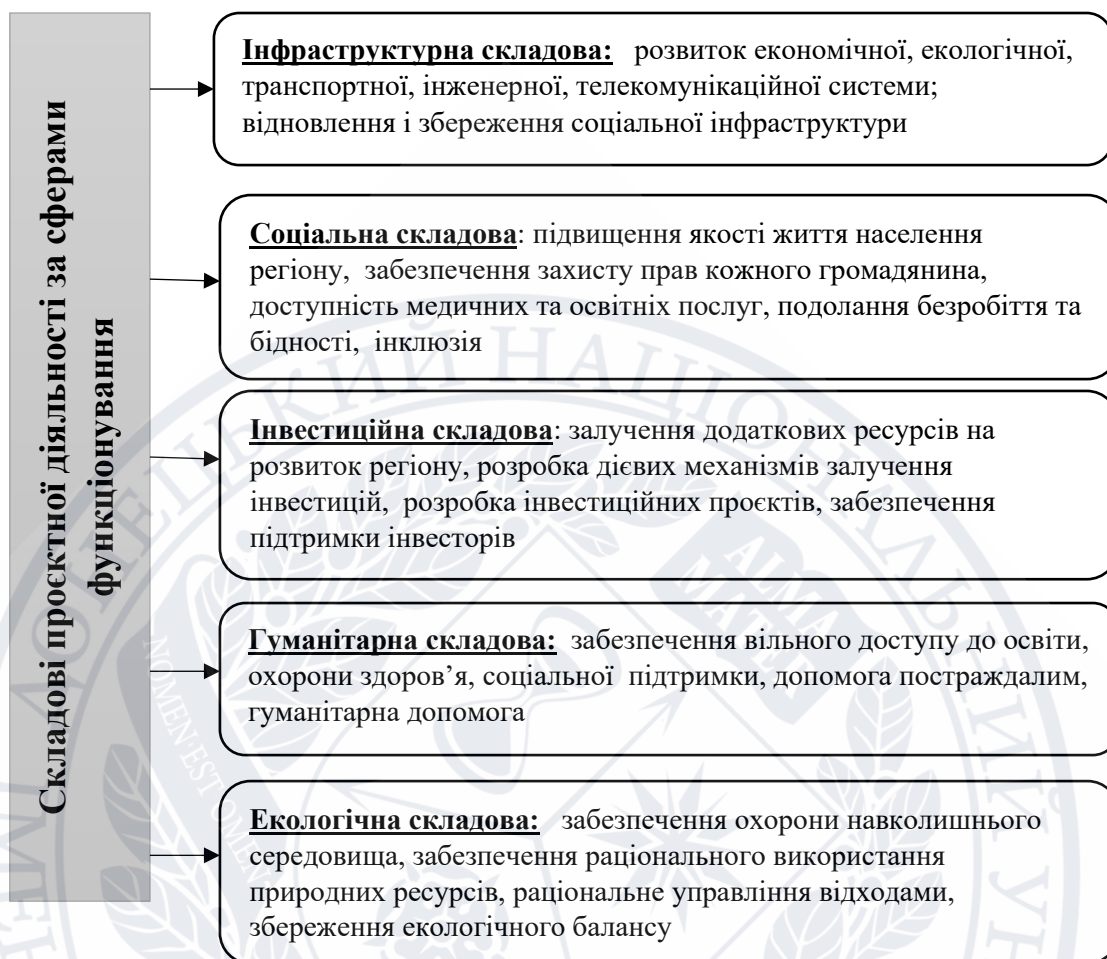


Рисунок 2.2 – Складові проєктної діяльності за сферами функціонування

Джерело: складено автором на основі [27]

Соціальна складова проєктної діяльності направлена на забезпечення покращення якості життя громадян регіону, захисту їх прав у різноманітних сферах життєдіяльності, сприяння створенню нових робочих місць і подоланню безробіття та бідності, організації безбар'єрного простору, вирішення питань інклюзії тощо;

В рамках реалізації проєктного підходу в системі публічного управління на регіональному рівні особливу увагу також необхідно приділяти плануванню у фінансовій сфері. Ефективне планування і використання фінансових ресурсів в сучасних реаліях є важливою складовою у забезпеченні сталого розвитку

регіонів. Застосування комплексного підходу із забезпеченням аналізу наявних ресурсів, в тому числі і фінансових, пошук шляхів оптимізації витрат, залучення додаткових джерел фінансування та розробка кризових фінансових планів – важливий етап адаптації до можливих викликів та швидкого реагування на непередбачувані обставини, що в кінцевому результаті дозволить протистояти можливим загрозам у сучасних надскладних умовах.

Обґрунтовано, що проєктний підхід в системі публічного управління дозволяє регіонам і громадам України не тільки оперативно реагувати на виклики сьогодення, ефективно впроваджувати державну політику на місцях, а й створювати сприятливі умови для подальшого розвитку. Застосування проєктно-орієнтовного підходу в управлінні сприятиме підтримці громадян, розвитку навколишньої інфраструктури, покращенню надання адміністративних і соціальних послуг, покращенню якості життя громад тощо.

2.2. Аналіз інституційної та ресурсної спроможності регіонів до реалізації проєктного управління

Сучасні реалії доводять, що одна з основних вимог до публічного управління – це формування прозорих правил для організації роботи в системі проєктного управління з метою досягнення більш ефективної роботи і якісніших результатів. Питання підвищення якості публічного управління, його результативність та ефективність в напрямку досягнення визначених цілей є одним з найважливішим, що ставлять перед собою урядовці усіх країн світу незалежно від рівня їх розвитку. Для вирішення проблемних питань та досягнення поставлених цілей використовуються різноманітні підходи та застосовується широкий інструментарій, визначаються дієві механізми реалізації. Найбільш успішними підходами можна вважати програмний і цільовий та їх комбінування, планування бюджету націлене на результат – інакше кажучи застосування програмно-цільового управління, що було притаманне для нашої країни останні десятиліття. Останніми роками все більше уваги привертає саме проєктне управління, яке є більш результативним і

перспективним. Основна мета перелічених підходів направлена на результат, що є новим і дієвим кроком в системі публічного управління. На рис. 2.3 представлена умовна схема переходу до нововведень, передбачених проєктним підходом до управління.

Представлена схема наочно демонструє, що практичне застосування у публічному управлінні проєктного підходу вимагає від усіх учасників процесу підвищення та удосконалення своїх компетентностей, формування нових знань та навичок, здатності працювати у команді для досягнення поставлених цілей і запланованих результатів з метою успішного завершення проєктів.

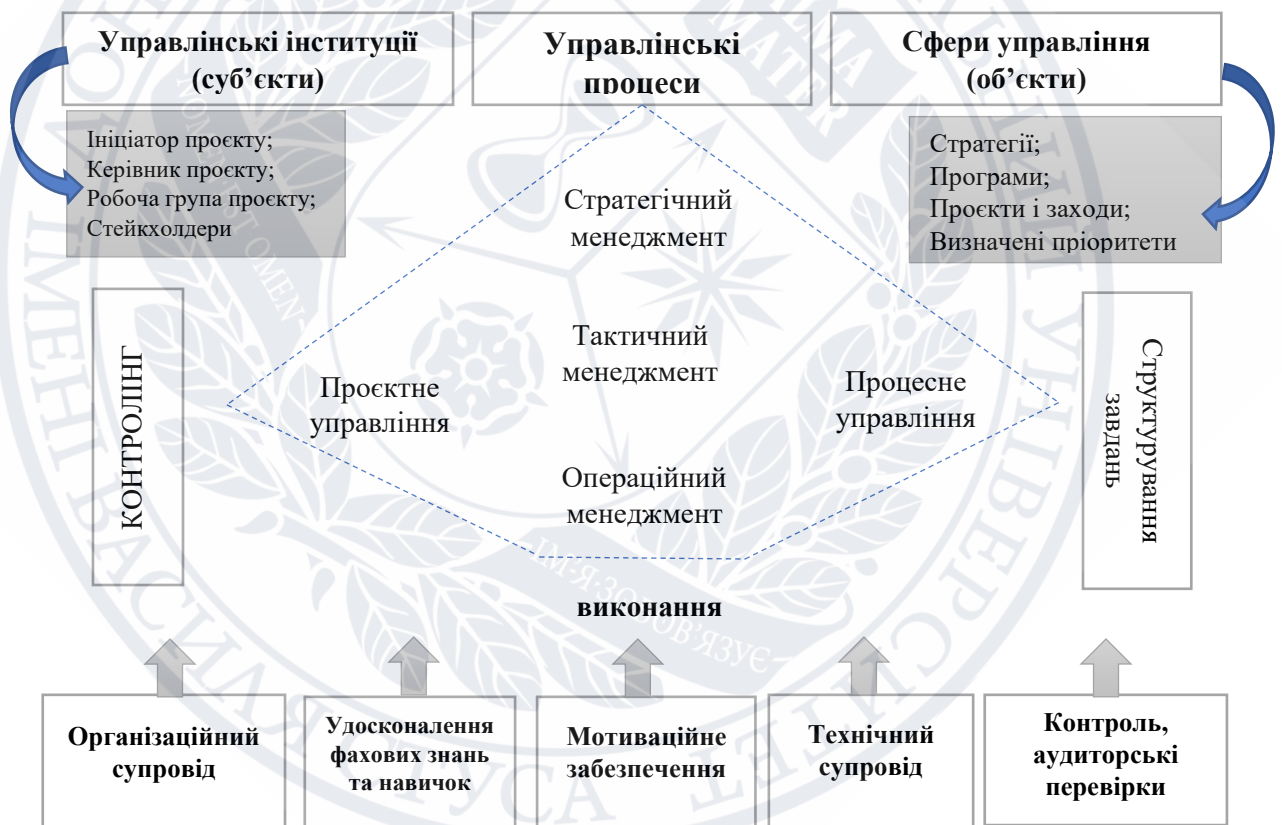


Рисунок 2.3 – Схема переходу до нововведень, передбачених проєктним підходом до управління

Джерело: складено автором на основі [46]

Разом з тим зазначаємо, що сьогодні в українському публічному середовищі ми спостерігаємо тенденцію обмеженого застосування проєктного підходу в публічному управлінні розвитком регіонів. Така тенденція характеризується тим, що більшість регіонів України не має відповідних ресурсів для повного переходу до проєктного управління для забезпечення ефективного економічного та соціального розвитку територій з мінімізацією використання бюджетних ресурсів та максимізації ефекту від досягнутих результатів. Така позиція пояснюється застарілими поглядами керівництва на регіональному рівні та їх впевненістю, що існуюча система управління цілком відповідає сучасним викликам, враховує внутрішні особливості території та є ефективною [47]. Крім того, регіональні органи виконавчої влади не завжди чітко орієнтуються у можливостях, які дає проєктний підхід та не завжди розуміють як його застосовувати в практичній площині, тому, досить часто ефективні управлінські рішення та цікаві ідеї і проєкти не доходять до етапу реалізації і залишаються лише в документах. Ключова роль, в рамках даного процесу, належить управлінцям із врахуванням їх мотивації та відповідальності, уміння приймати стратегічні рішення та бути відкритим до нових знань і навичок щодо використання можливостей при застосуванні систем проєктного управління [49].

Так досвід Вінницької області свідчить про початок реалізації проєктного підходу на етапах планування та реалізації заходів стратегічного планування, соціально-економічного розвитку, співпраці з міжнародними партнерами та інституціями, донорськими та громадськими організаціями тощо.

Основними гравцями в даному напрямку можна вважати такі установи та організації, які представлені на Вінниччині: структурні підрозділи обласної державної адміністрації (департаменти та управління), обласна Рада, органи місцевого самоврядування, установа «Агенція регіонального розвитку Вінницької області», проєктний офіс Digital Vinnytsia Region, громадські організації, представництва міжнародних донорських організацій (ЄС/ПРООН,

Український фонд соціальних інвестицій, «Підтримка децентралізації в Україні» Despro, Партнерство для розвитку міст (ПРОМІС) тощо.

Значну роль у впровадженні проєктного підходу до управління розвитком регіону відіграє обласна державна адміністрація та структурні підрозділи, які знаходяться в її управлінні. Визначальну роль у цьому процесі має Департамент міжнародного співробітництва та регіонального розвитку оскільки саме в межах його повноважень здійснюються розробки стратегій розвитку регіону, формуються програми економічного і соціального розвитку, відбуваються зустрічі з міжнародними партнерами та відповідними інституціями, визначаються шляхи покращення інвестиційного клімату, залучаються до співпраці громадські організації та активні громадяни області. В таблиці 2.2 представлена інформація про основних «гравців» в напрямку розвитку та впровадження проєктного підходу на регіональному рівні.

Таблиця 2.2 – Основні підрозділи та організації впровадження проєктного підходу на рівні Вінницького регіону

Назва організації	Основні функції та напрямки проєктної діяльності
Структурні підрозділи обласної державної адміністрації:	
Департамент міжнародного співробітництва та регіонального розвитку	Визначення та розробка заходів стратегічного розвитку регіону; розробка програм економічного та соціального розвитку та подальший контроль виконання передбачених заходів програми; налагодження зв'язків з міжнародними партнерами; планування та реалізація спільних проєктів з міжнародними партнерами та організаціями; підтримка регіонального та релокованого бізнесу
Департамент агропромислового розвитку	Формування регіональної політики в сфері виробництва та переробки харчової продукції; забезпечення співпраці з міжнародними донорами для спільної реалізації проєктів в аграрному секторі;
Управління розвитку територій та інфраструктури	Формування просторового розвитку регіону; реалізація регіональних інфраструктурних проєктів; пошук і налагодження співпраці з регіональними та міжнародними партнерами; залучення грантових та інвестиційних ресурсів
Управління будівництва	Планування та впровадження проєктно-будівельної діяльності; надання консультативної допомоги при плануванні та реалізації проєктів направлених на розбудову територій
Управління містобудування та архітектури	Здійснення проєктно-архітектурної діяльності; видача відповідних дозвільних документів; консультування ініціаторів, керівників та виконавців проєктів
Регіональні установи та організації:	
Установа «Агенція регіонального розвитку Вінницької області»	Розробка стратегій, планів відновлення та розвитку територій; сприяння розвитку сприятливого інвестиційного клімату; розробляє шляхи створення сприятливого середовища для бізнесу; фандрайзинг та допомога у підготовці і реалізації проєктів тощо
Проєктний офіс Digital Vinnytsia Region	Впровадження цифрової трансформації регіону; втілення цифрових інструментів (е-послуга, цифрове адміністрування)

Джерело: складено автором на основі [29,30]

Особливу увагу у реалізації проєктного підходу на території Вінницького регіону хочемо приділити Установі «Агенція регіонального розвитку у Вінницькій області» (АРР). Дана установа створена у 2016 році відповідно до вимог Закону України «Про засади державної регіональної політики» від 05.02.2015 р. № 156-VIII [36]. Засновниками АРР є Вінницька обласна державна адміністрація та Вінницька обласна Рада. Відповідно до установчих документів дана інституція здійснює підтримку органів виконавчої влади та місцевого самоврядування з питань:

- розробки стратегій розвитку та дієвих заходів з їх реалізації;
- розробки планів відновлення та розвитку, відповідних програм;
- розробки та впровадження проєктів регіонального розвитку;
- налагодження міжрегіональної та міжнародної співпраці;
- створення сприятливих умов для потенційних інвесторів, формування інвестиційних пропозицій та проєктів;
- проведення різноманітних освітніх заходів, направлених на підготовку та реалізацію бізнес-проєктів, залучення ресурсів для створення або розширення бізнесу;
- налагодження співпраці з донорськими організаціями, які діють в Україні та за кордоном;
- розробка проєктів, участь у грантових програмах, конкурсах та управління проєктами;
- надання консультативної допомоги тощо [30].

З моменту свого заснування АРР було проведено понад 300 різноманітних заходів за участю понад 5000 осіб: представників органів виконавчої влади, місцевого самоврядування, науковців, представники бізнесу, громадянського суспільства тощо.

Найбільш значними проєктами, що були реалізовані в області можна вважати наступні:

1. Міжнародний партнерський проєкт ЄС «Спільні зусилля з об'єднання мереж підприємницької молоді із сільської місцевості» JOURNEY

(Joint Organization to Unite Rural Networks of Entrepreneurial Youth), який було реалізовано спільним консорціумом організацій шістьох країн-учасниць Східного партнерства: України, Грузії, Азербайджану та країн Європейського Союзу: Польщі, Італії, Франції. Проект було реалізовано за кошти Програми Європейського Союзу Erasmus+. За результатами реалізації проекту понад 300 мешканців сільської місцевості області покращили свої знання та навички в напрямку бізнес-моделювання, ознайомилися з дієвими інструментами залучення фінансування для своєї зайнятості. Також було створено сім «Клубів молодого підприємця» у визначених територіальних громадах області;

2. Проекти фінансової підтримки початківців бізнесу у Вінницькому регіоні. Дані проекти передбачали: *часткове відшкодування відсоткових ставок за залученими кредитними ресурсами з обласного бюджету суб'єктами малого та середнього бізнесу* на реалізацію інвестиційних проектів в рамках Регіональної програми розвитку малого та середнього підприємництва на 2021-2027 роки. Бюджет конкурсу становив майже 1 млн. грн. та забезпечив підтримку 25 бізнес-ідей, що сприяло створенню майже 100 додаткових робочих місць; конкурс бізнес-планів (2017, 2018, 2025 років) для підприємців-початківців. Бюджет даних конкурсів становив майже 2.5 млн грн, підтримано майже 35 ідей та створено близько 100 робочих місць;

3. Участь у розробці регіональних політик та документів. На агенцію було покладено завдання здійснювати адміністрування процесу розробки регіональної Стратегії збалансованого регіонального розвитку Вінницької області на період до 2027 року. Співробітники АРР задокументували обговорення близько 30 заходів (засідання Організаційних та Робочих груп, фокус-груп, пропозицій громадськості тощо);

Організували та провели низку заходів щодо розробки Регіонального плану управління відходами у Вінницькій області до 2030 року, згідно з Методичними рекомендаціями з розроблення планів управління відходами Міністерства екології та природних ресурсів України, а також відповідно до

впровадження Національної стратегії управління відходами до 2030 року за підтримки Проекту «Підтримка децентралізації в Україні»/ DESPRO.

Слід зазначити, що у 2025 році відновив роботу Державний фонд регіонального розвитку (ДФРР) після трирічного заморожування своєї діяльності в зв'язку з війною. Територіальні громади області можуть готувати свої інвестиційні проекти і подаватися на конкурс для фінансування. Вінниччина завжди була активним гравцем у реалізації проектів за кошти ДФРР. Враховуючи те, що максимальна вартість проекту становить 50 млн. грн громади області можуть залучити додаткові ресурси і реалізувати проекти, які допоможуть вирішити найбільш пріоритетні питання та сприятимуть подальшому ефективному та сталому розвитку. Бюджетна декларація на 2026-2028 роки для ДФРР сягає 90 млрд грн (30 млрд грн щорічно). Для територіальних громад нашої країни і Вінницького регіону зокрема з'явився шанс залучити потужне фінансування та запровадити дієву європейську модель управління проектами та публічними інвестиціями. У вересні 2025 року в обласній державній адміністрації було обговорено пріоритетні публічні інвестиційні проекти, включені до Єдиного проектного портфеля, що плануються до фінансування за рахунок коштів ДФРР у 2025 році. Водночас розглянули та схвалили Середньостроковий план реалізації публічних інвестиційних проектів на 2026–2028 роки, який був представлений членам комісії директором Департаменту міжнародного співробітництва та регіонального розвитку облдержадміністрації.

Також хочемо відмітити співпрацю Вінницького регіону з Представництвом Міжнародної організації з міграції (МОМ), яка входить до системи Організації об'єднаних націй як провідна міжурядова організація, що підтримує мігрантів, внутрішньо переміщених осіб та надає їм всіляку допомогу [31]. В області відкрито Вінницький офіс Міжнародної організації з міграції, керівництво і співробітники якого вирішують першочергові завдання в рамках своїх компетенцій. Так, в жовтні 2025 року відбулась робоча зустріч керівництва області з делегацією Представництва МОМ в Україні на чолі з Головою Робертом Чарльзом Тернером та за участі керівниці Вінницького офісу на якій

обговорили питання щодо реалізації спільних проєктів на території нашої області. Зокрема було вирішено реалізувати спільні проєкти направлені на надання допомоги постраждалому населенню від війни, підтримати ветеранів і їхні сім'ї: психологічні сесії, тренінги, майстер-класи, іпотерапію та інші проєкти для відновлення й реінтеграції, які вже діють за підтримки МОМ.

Таким чином можна стверджувати, що реалізація проєктного менеджменту в публічному управлінні сьогодні стає дієвим інструментом для забезпечення прозорості та ефективної діяльності органів влади на всіх рівнях та досягнення визначених цілей та напрямків розвитку. В Україні даний підхід з кожним днем стає все більш затребуваним та запроваджується в усі сфери публічного управління.

Визначальну роль при плануванні та здійсненні проєктного підходу в системі публічного управління на регіональному рівні беруть на себе виконавчі органи влади, відповідні структурні підрозділи обласних адміністрацій, територіальні управління центральних органів, органи місцевого самоврядування та інші інституції, що координують та залучаються до співпраці при плануванні стратегій подальшого розвитку та здійснення координаційних та моніторингових дій при впровадженні проєктної діяльності.

Доведено, що для вирішення проблемних питань та досягнення поставлених цілей використовуються різноманітні підходи та застосовується широкий інструментарій, визначаються дієві механізми реалізації. Останніми роками все більше уваги привертає саме проєктне управління, яке є більш результативним і перспективним.

2.3. Перешкоди у впровадженні проєктного підходу в регіональній політиці

Як було вже зазначено в нашому дослідженні – проєктний підхід в публічному управлінні стає все більш поширеним і привабливим для керівників в органах державної влади на всіх рівнях, оскільки він здатний розв'язати існуючу низку проблем гальмуючих розвиток регіонів, територіальних громад і

країни в цілому, забезпечує залучення додаткових ресурсів і професійних спеціалістів для досягнення визначених стратегічних цілей.

Разом з тим, в ході впорядкування проєктної діяльності в публічному управлінні виникають проблемні питання, що пов'язані з недостатнім рівнем підготовки кадрового потенціалу посадовців, відсутністю практичних знань та навичок, необхідних для впровадження заходів проєктів, недостатнім рівнем впровадження проєктного підходу в існуючу систему управління тощо.

Проаналізуємо найбільш поширені фактори, що перешкоджають успішному впровадженню проєктного менеджменту в публічному управлінні на рівні регіону:

Відсутність зрозумілої та досконалої нормативної бази є однією з найбільших перешкод до широкого застосування проєктного менеджменту в публічному управлінні як на державному так і на регіональному рівнях. Існуючі нормативно-правові акти є розрізненими і не структурованими, які досить часто мають певні протиріччя і недосконалості, які не враховують швидкозмінні умови сьогодення. На регіональних рівнях досить часто не розробляються чіткі інструктивні документи та не запроваджуються загальноприйняті стандарти, які б чітко регламентували правила для впровадження проєктного менеджменту. Саме така ситуація стає результатом невизначеності та недосконалості управлінських рішень, що в кінцевому результаті призводить до втрати ефекту від впровадження проєктів на регіональному та місцевому рівнях.

Обмежений кадровий потенціал – на регіональному рівні досить часто відчувається гостра нестача висококваліфікованих фахівців, що володіють провідними методиками та інструментарієм, необхідним для управління проєктами. Більшість органів державної влади та органів місцевого самоврядування в своєму складі не мають сертифікованих спеціалістів за міжнародними стандартами управління проєктами як, наприклад, PMBOK чи PRINCE2. Така ситуація виникає в результаті відсутності якісних і професійних навчальних програм за міжнародними стандартами та створює певні перешкоди у досягненні визначених цілей. Таке явище трактується науковцями як «Криза

управлінської компетенції», що здатна перешкоджати розвитку регіонального інституціонального середовища. Наряду з цим існує проблематика обмеженого ресурсного забезпечення, в тому числі і фінансування, недоліків при плануванні проєктів, здійснення їх моніторингу та контролю, що унеможлиблює успішне впровадження проєктів та досягнення визначених цілей [7].

Незадовільна комунікація та взаємодія регіональних органів влади з громадськістю. Як вже зазначалося в нашому дослідженні на всіх етапах управління проєктами в публічному управлінні важливо взаємодіяти з населенням регіону, територіальної громади та враховувати при розробці проєктів інтереси місцевого населення, існуючи нагальні проблеми в регіоні та залучати активну громадськість до процесу пошуку відповідних рішень тощо. Така співпраця передбачає проведення зустрічей, громадських обговорень, інформування населення про плани діяльності органів публічної влади. Налагодження роботи в даному напрямку дозволить підвищувати ефективну реалізацію проєктів за умови врахування потреб і побажань громадськості та дозволяє на етапі планування і розробки проєктів приймати зважені та обґрунтовані рішення, що принесуть користь у подальшому впровадженні проєктів [54].

Обмежений інституційний потенціал регіональних органів влади. Переважна частина регіональних керівних органів не мають достатню кількість ресурсів для втілення проєктів, зазнають нестачу кваліфікованих працівників та мають брак розгалуженої інфраструктури для керівництва проєктами. Все це унеможлиблює реалізацію проєктів завдяки відсутності цілісного структурованого підходу до організації управління проєктами.

Адміністративні бар'єри та регуляторні обмеження досить часто гальмують процес організації роботи за проєктами в регіонах. Брак єдиного підходу, необхідних стандартів, чітко визначених правил для управління проєктами стає стримуючим чинником у реалізації визначених проєктних завдань та заходів.

Регламентна документація, якою доведені поетапні кроки впровадження проєктів, не завжди відповідає вимогам нестабільного та швидко змінюваного середовища, в частині оперативного реагування на нові виклики і здійснення відповідного коригування, для запобігання можливих ризиків та подальшої успішної реалізації проєкту. Процедура погоджень необхідних змін у проєкті досить часто є тривалою та бюрократизованою.

Нестача фінансових ресурсів досить часто є значною перешкодою для реалізації проєктів у регіонах. Для обласних бюджетів є значним навантаженням фінансувати масштабні та стратегічні проєкти в різних сферах життєдіяльності регіонів. Враховуючи непросту економічну ситуацію в країні, регіонам досить важко здійснювати довгострокове планування та передбачати ресурси на самостійне фінансування проєктів. Державні дотації часто не покривають необхідні видатки бюджету та, як правило, є цільовими і не можуть направлятися на інші статті витрат. В даному контексті зазначаємо, що успішна реалізація проєктів можлива за умови повного забезпечення всіма необхідними ресурсами, що передбачалися на етапі планування та визначенні покрокових заходів. Тому, відсутність фінансування в повному обсязі на реалізацію проєкту може стати значною перешкодою для його успішної реалізації.

Успіх реалізації проєкту цілком залежить від *якісно налагодженої комунікації між усіма учасниками проєктної команди*. Відсутність взаємодії всередині команди призводить до виникнення неузгодженості дій, порушення строків, суперечностей, конфліктів, що значно впливає на досягнення кінцевої мети – успішного та ефективного виконання проєкту. Також важливою є комунікація між зовнішніми партнерами та стейкхолдерами – їх злагоджена співпраця та комунікація є запорукою успіху проєкту. З метою підвищення прозорості, оперативності в проєктному управлінні варто використовувати новітній інструментарій, а саме: цифрові сервіси, онлайн-платформи, автоматизовані системи тощо.

Відсутність належної *політичної підтримки* є важливою перепорою у впровадженні проєктного управління на регіональному рівні. Якщо проєкт не

отримує належної пріоритетності у відповідних органах влади на регіональному рівні – буде важко реалізовувати проєктні ініціативи та досягати визначених цілей. Місцеві органи влади можуть зосереджувати увагу на поточних планах без врахування стратегічних пріоритетів, що заважає забезпеченню сталого розвитку регіону та збалансованому управлінню.

Підсумовуючи вищевикладене зазначаємо, що для успішної реалізації проєктного менеджменту у публічному управлінні необхідно поступово запроваджувати основні елементи даної форми діяльності. Тобто проходити такий етап з використанням формули: «Розробили» - «Запровадили» - «Реалізували» - «Проаналізували» - «Удосконалили» - «Запровадили» і так кожного разу, враховуючи зміни внутрішнього та зовнішнього середовищ в яких планується і реалізується проєкт, наявні ресурси та пріоритетність цілей.

Досліджено, що практичне застосування у публічному управлінні проєктного підходу вимагає від усіх учасників процесу підвищення та удосконалення своїх компетентностей, формування нових знань та навичок, здатність працювати у команді для досягнення поставлених цілей і запланованих результатів з метою успішного завершення проєктів.

Визначено, що для успішної реалізації проєктного менеджменту в систему публічного управління необхідно поступово запроваджувати основні елементи даної форми діяльності. Тобто проходити такий етап з використанням формули: «Розробили» - «Запровадили» - «Реалізували» - «Проаналізували» - «Удосконалили» - «Запровадили» і так кожного разу, враховуючи зміни внутрішнього та зовнішнього середовищ в яких планується і реалізується проєкт, наявні ресурси та пріоритетність цілей.

РОЗДІЛ 3.

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ІНСТРУМЕНТІВ ПРОЄКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

3.1 Напрями посилення впровадження проєктного менеджменту на регіональному рівні

В сучасних реаліях посилення викликів і перешкод, що виникають в результаті повномасштабного вторгнення на територію нашої країни, застосування практики проєктного менеджменту в системі публічного управління регіональним розвитком набуває вкрай важливого значення. Відбувається залучення та впровадження найкращих практик бізнес-середовища та публічної сфери для вирішення стратегічних цілей регіонального та місцевого розвитку. Набуває важливого значення питання рівня підготовки фахівців управлінської ланки щодо можливості послідовно та ефективно застосовувати наявний інструментарій (як методологічний так і технологічний) проєктного управління. Для регіонів та органів місцевого самоврядування вкрай важливим є здатність залучати грантові ресурси та міжнародну технічну допомогу, направлену на реалізацію та підтримку ініціатив органів державної влади та проєктів розвитку.

Вдосконалення проєктного менеджменту на регіональному рівні здатне забезпечити управління проєктами на високому рівні ефективності та сприяти економічному та соціальному зростанню території. Також важливо запроваджувати новітні технології, що дозволять досягати кращих результатів при реалізації проєктів, забезпечувати їх стійкість та підвищувати якість життя громадян. Даний процес є багатогранний і такий, що потребує залучення різноманітних ноу-хау, ресурсів, потужного інструментарію, високопрофесійних фахівців, активної громадськості тощо.

Особливої уваги потребує підготовка професійних кваліфікованих кадрів для регіональних та місцевих органів влади та розробка відповідної стратегії із врахуванням вимог сьогодення та використання нових навчальних методів, з

метою забезпечення підготовки фахівців, здатних ефективно управляти проєктами та досягати визначених цілей. У таблиці 3.1 представлені інноваційні методи навчання щодо підготовки кадрового потенціалу фахівців публічного управління органів регіональної та місцевої влади.

Таблиця 3.1 – Сучасні методи підготовки фахівців з проєктного менеджменту у публічному управлінні регіонального та місцевого рівня

Напрями підготовки	Методика	Характерні риси
Дистанційні інтерактивні курси, онлайн-тренінги	Доступні широкому загалу онлайн-курси (платні та безкоштовні)	Віртуальні курси щодо навчання/перепідготовки фахівців з управління проєктами в органах публічної влади, що проводяться ліцензованими та сертифікованими фахівцями (Наприклад платформи: Prometheus (укр), Udemu та ін.
	Спеціалізовані онлайн-майданчики для спеціалістів органів влади усіх рівнів	Проведення спеціалізованих курсів для фахівців регіональних органів влади, органів місцевого самоврядування, направлені на підвищення кваліфікації у визначених напрямках
Навчання через гру	Застосування ігрових методів навчання зі створенням реальних ситуацій	Моделювання управлінських ситуацій, наближених до реальних подій, щоб учасники навчального процесу в ігровій формі вирішували можливі проблемні питання та критичні ситуації, що допоможуть бути стійкими до викликів та готовими приймати управлінські рішення
Професійні тренінги (особисті та командні)	Практичні навчання з реальними практичними завданнями	Вивчення та обговорення реальних кейсів, з вирішенням визначених проблем та моделюванням усіх можливих управлінських рішень та оцінюванням роботи команди проєкту, направлених на досягнення визначеної мети
	Проведення командних тренінгів	Робота, направлена на усвідомлення значущості командної роботи та чітко налагодженої комунікації усіх учасників проєкту
Наставництво та навчання	Забезпечення супроводу та наставництва у внутрішньому середовищі виконавчих органів влади	Забезпечення навчання нових співробітників більш досвідченими колегами, передача досвіду і компетентностей, ознайомлення з наявним інструментарієм та механізмами роботи у публічній сфері
Співпраця з навчальними закладами	Розробка та впровадження спільних програм з ВНЗ регіону, передбачення стажування та обміну досвідом	Забезпечення можливості для представників органів влади проходити навчання та стажування у ВНЗ або установах, що здійснюють діяльність у сфері публічного менеджменту
Використання методології Агіл (Agil) для фахівців органів влади різних рівнів	Організація навчальних курсів	Ознайомлення та навчання по методиці Агіл, з метою отримання відповідних знань і навичок з гнучкості, миттєвого реагування на зміни, вміння удосконалювати визначені процеси тощо
Запровадження нових підходів до оцінювання ефективності управління	KPI (ключові показники ефективності); OKR (цілі та основні результати)	Застосування таких підходів до оцінювання ефективності управління дозволяють оцінити поточний стан виконання та ефективності проєкту

Джерело: складено автором на основі [9]

Підготовка фахівців у сфері публічного менеджменту потребує використання не тільки сучасних та ефективних методів навчання, які містять інноваційні технології та найкращі практики світового і вітчизняного досвіду, але й адаптувати їх до особливостей і викликів внутрішнього середовища та місцевої специфіки організації процесів управління. Таким чином, професійно підготовлена і впроваджена стратегія підготовки фахівців проєктного менеджменту в публічному управлінні дозволить органам влади на усіх рівнях досягати визначених цілей у реалізації проєктів, направлених на розвиток економічної і соціальної сфер життєдіяльності території та підвищувати якість життя населення в країні, регіонах та містах.

Важливою складовою у запровадженні інноваційних підходів від планування до реалізації проєктів та розробки інших подібних продуктів, є такі новітні методології як «Agile», «Lean» та Design Thinking, які пройшли успішну апробацію в розвинених країнах світу і показали свою ефективність та прогресивність при реалізації проєктів у різних сферах діяльності, в тому числі у впровадженні проєктного підходу в регіональній політиці.

Так, в країнах Європейського Союзу у 2021 року було розроблено нову методологію управління проєктами Project Management Methodology та надано у відкритому доступі для широкого та вільного використання. Головна мета цієї методології полягає у відкритті нових можливостей керівникам проєктів запроваджувати прийнятні рішення успішної реалізації проєктів у своїх установах та організаціях, від етапу планування до отримання кінцевого результату. В основу зазначеної методики покладені найкращі інструменти та механізми світового досвіду проєктного менеджменту, що були закріплені у відповідних стандартах та методологіях. Запровадження даної системи дозволить підвищувати ефективність проєктного менеджменту у публічному управлінні за рахунок покращення комунікаційних процесів, розповсюдження інформаційних потоків, чіткого бачення кінцевої мети проєкту та визначення необхідних дій та кроків для ефективного реалізації проєкту, здійснення моніторингу і контролю на кожному етапі впровадження тощо [65].

Слід відмітити, що в сучасних умовах невизначеності вкрай важливо використовувати новітні підходи в організації роботи органів влади, що здатні забезпечити впровадження швидких заходів реагування на нові виклики, гнучкість у прийнятті рішень та сприйняття необхідних змін із дотриманням розробленого і прийнятого чіткого плану дій. Саме завдяки проєктному менеджменту можливо реалізувати зазначені вимоги із використанням широкого спектру нових методологій управління проєктами, що представлені в таблиці 3.2

Таблиця 3.2 – Сучасні підходи до управління проєктами

Назва підходу	Характерні ознаки підходів
Waterfall (каскадна модель) - Традиційний метод	В основі лежить чітко вибудована структура впровадження усіх етапів проєктів, у чіткій послідовності, відповідно до запланованих завдань та визначених цілей
Critical Path Method, CPM – Метод критичного шляху	Передбачає визначення першочергових пріоритетних завдань проєкту, завдяки чому відбувається оптимізація плану виконання заходів та підвищується рівень ефективності управління проєктом та оптимізуються терміни його виконання
Agile (Аджайл)	Забезпечує гнучкий та комплексний підхід до реалізації проєктів, ефективну співпрацю виконавців проєкту із замовником та швидким реагуванням на можливі корективи щодо нових побажань чи вимог клієнтів
Scrum (Agil framework)	Застосовується при реалізації надскладних проєктів та дозволяє оперативно і ефективно вирішувати проблемні питання, шляхом ділення проєкту на частини та покрокового їх виконання, вдосконалюючи роботу команди
Lean (Лін-підхід»/ощадливе виробництво»)	Створення максимальної користі для замовника проєкту, застосовуючи при цьому максимальну економію ресурсів та прагнення до досконалості
Kanban	Даному підходу притаманна універсальна гнучкість, що спонукає персонал до самоорганізації та удосконалення і досягнення результату там, де інші методи і підходи були неефективні. Kanban – це підхід, що використовує систему візуального спостереження за процесами реалізації проєкту

Джерело: складено автором на основі [5,35,66]

Найбільш вживаним і відомим в проєктному управлінні є традиційний метод, який передбачає поділ усього процесу реалізації на послідовні етапи: починаючи з підготовки, розробки і складання плану до кінцевої реалізації проєкту. Застосування даного методу на практиці передбачає покрокове

планування усіх складових проєкту, враховуючи усі необхідні ресурси, строки реалізації та порядок виконання. Для даного підходу притаманна лінійна послідовність дій у реалізації проєктів [59].

Наступний метод – метод критичного шляху (Critical Path Method) є одним із визначальних у реалізації складних та містких проєктів, у яких передбачений значний обсяг взаємопов'язаних завдань. Даний підхід передбачає виявити найбільш важливі заходи проєкту, від вчасного і успішного виконання яких залежить ефективна реалізація проєкту в цілому. Завдяки застосуванню цього методу завдання виконуються у встановлені строки та досягається ефект успішної реалізації проєкту [35].

Аджайл (Agile) метод доцільно використовувати при реалізації проєктів, які мають високий ступінь непередбачуваності, можливих змін та коригувань при реалізації запланованих заходів. У процесі реалізації передбачаються постійні комунікації між керівником проєкту, робочою групою, замовником, що дозволяє вчасно виявляти перешкоди чи загрози та адаптувати план дій відповідно до існуючих викликів.

Scrum – одна зі складових підходу Аджайл, що застосовується при реалізації складних проєктів та передбачає виконання робіт з так званих коротких циклів. Здійснюються щоденні зустрічі команди, обговорення шляхів виконання проєкту та координація подальших дій з необхідними коригуваннями та уточненнями. Як правило, даний підхід використовується для проєктів, де передбачається здійснення декількох заходів одночасно, які виконуються паралельно і не залежать один від одного і для яких притаманна циклічність або періодичність.

Підхід до реалізації проєктів із застосуванням підходу Lean являє собою удосконалений метод двох попередніх методик і передбачає виконання паралельних завдань, що реалізуються в рамках одного проєкту, але є незалежними або такими, що перебувають на різних етапах виконання проєкту. Даний підхід передбачає ділення заходів проєкту на окремі складові, які виконуються незалежно один від іншого. Така робота дозволяє безпомилково і

вчасно виконувати кожний окремий елемент проєкту та підвищує ефективність виконання запланованих заходів [35].

І ще один ефективний метод управління проєктами – це Kanban, що акцентує увагу керівника проєкту та його команди на візуальному представленні етапів роботи. Всі завдання і заходи по проєкту розміщуються на окремій дошці з метою відстеження стану виконання запланованих заходів та забезпечення безперервної роботи. Такий прийом дозволяє візуалізувати робочі процеси і заходи проєкту, що необхідно виконати та спостерігати залежності між запланованими заходами і етапами роботи.

Таким чином, можна зазначити, що ефективне застосування проєктного менеджменту у публічному управлінні можливе при використанні та поєднанні зазначених та інших прийнятних методів та підходів із врахуванням особливостей та потреб кожного проєкту. Саме здатність управлінських кадрів застосовувати на практиці глибинні знання, як фундаментальні так і новітні, та адаптивні і креативні стратегії, дозволяє успішно реалізовувати різноманітні проєкти та досягати очікуваних результатів. Крім того, використання в роботі зазначених методів управління дозволяють зберігати всілякі ресурси, прискорювати процеси, запобігати виникненню ризиків та підвищувати якість виконання проєктів.

Наприкінці ХХ століття Інститут управління проєктами представив революційну методологію управління проєктами у майбутньому [18]. Дана методика зазнала суттєвих змін, подальшого розвитку, удосконалення із врахуванням найкращого світового досвіду управління проєктами. Схематично методику управління проєктами представлено на рис. 3.1.

Як вже було зазначено, проєктний менеджмент у публічному управлінні – це застосування нових знань, практичного досвіду, новітніх методик і інструментарію для успішної реалізації проєктів як керівним складом та і всіма учасниками команди. З метою ефективного керування проєктами необхідно мати розуміння механізму реалізації проєктів, його складових елементів, їх взаємозв'язок та взаємовплив, оптимально оцінювати та ефективно поєднувати

місію, мету, терміни виконання, витрати, ресурси та інші складові проєкту. Також важливо визначити, які новітні підходи будуть ефективними при реалізації певного проєкту та вчасно застосовувати їх у своїй повсякденній діяльності.



Рисунок 3.1 – Схематичне зображення методики управління проєктами
Джерело: складено автором на основі [18]

Аргументовано важливість вдосконалення проєктного менеджменту на регіональному рівні з метою забезпечення управління проєктами на високому рівні ефективності та сприяння економічному та соціальному зростанню території. Визначено необхідність запровадження новітніх технологій, що дозволяють досягати кращих результатів при реалізації проєктів, забезпечувати їх стійкість та підвищувати економічний та соціальний розвиток регіонів та якість життя громадян.

Доведено важливість запровадження інноваційних підходів від планування до реалізації проєктів та розробки інших подібних продуктів з використанням таких методик як «Agile», «Lean» та Design Thinking, які пройшли успішну апробацію в розвинених країнах світу і показали свою ефективність та прогресивність при реалізації проєктів у різних сферах діяльності, в тому числі у впровадженні проєктного підходу в регіональній політиці.

3.2 Цифровізація як фактор ефективного проєктного управління в регіонах

В сучасних реаліях набирає обертів цифрове оновлення суспільства і відповідні зміни відбуваються в організації влади в Україні та у проєктному менеджменті публічного управління зокрема. Такі процеси мають вплив як на розвиток країни в цілому так і на регіони та територіальні громади. Основний сучасний тренд — це впровадження складових системи управління через використання цифрових технологій у діяльності регіональних органів влади та місцевого самоврядування. Даний процес динамічно розвивається у регіонах, містах, але останніми роками енергійно просувається в територіальні громади області. Успішність регіонів досягається через зміцнення різних сфер життєдіяльності, а саме: економічний розвиток, соціальну та гуманітарну сферу, енергозбереження, інфраструктурну складову, безпеку тощо та посилення їх цифрової ефективності. Така діяльність можлива завдяки залученню в управлінські процеси нових напрямків діджиталізації процесів та новітніх технологічних рішень, розширення каналів зв'язку, застосування цифрового інструментарію тощо.

Визначальними перевагами технологічної спроможності регіонів можна вважати наступні:

- наявність і використання новітніх інформаційно-комунікаційних технологій;

- спроможність ухвалювати ефективні управлінські рішення завдяки використанню аналізу сучасних баз даних;

налагодження ефективного документообігу завдяки уніфікованим базам даних;

систематизація найкращих практик як світових так і внутрішніх для подальшого використання і впровадження;

запобігання виникненню корупції завдяки застосуванню електронного документообігу та онлайн-обміну інформацією з представниками регіональної влади;

забезпечення відкритості та ефективного контролю в управлінському процесі;

отримання якісних адміністративних послуг через електронні сервіси.

Цифрову інфраструктуру публічного управління можна представити схематично наступним чином (рис.3.2).



Рисунок 3.2 – Схема цифрового середовища публічного управління

Джерело: складено автором

Разом з тим, розглянемо інноваційні аспекти впровадження проектного менеджменту в публічному управлінні через призму можливої цифровізації процесів реалізації проектів. Так, управління проектами у цифровому середовищі може застосовувати віртуальне середовище для здійснення

планування заходів проєкту, управління та контролінгу за функціонуванням учасників проєкту. Проєктний менеджмент у цифровому середовищі можна розглядати як:

- проєктний менеджмент з використанням інтелектуальних технологій;
- управління проєктами через цифрові технології;
- цифровий проєктний менеджмент;
- віддалене керування проєктами;
- проєктний менеджмент з автоматизацією процесів тощо.

Попередній аналіз існуючих моделей та методів управління свідчить, що інструментарій цифрового проєктного менеджменту не здатен забезпечити автоматизоване управління проєктами, а спроможний забезпечити полегшення деяких процесів, пов'язаних з розробкою інформаційних систем управління проєктами, розміщенням інформації, завдань, висновків у хмарних сховищах, стати в нагоді керівнику проєкту при прийнятті складних рішень тощо. Але це не можна вважати автономними та незалежними інструментами проєктного менеджменту. Саме тому виникає необхідність підготувати і впровадити відповідні методичні рекомендації управління проєктами у швидкозмінній цифровій екосистемі. Такі методичні розробки дозволять побудувати систематизовану концепцію, розробити прийнятні моделі і методи, визначити інструкції та підготувати регламенти, направлені на планування та реалізацію стандартних цифрових процесів у проєктному менеджменті. В першу чергу хочемо звернути увагу на необхідності вибору тих об'єктів, які прямо впливають на середовище управління проєктами у інформаційній системі сучасних технічних засобів та підпадають під вплив змінних сил зовнішнього середовища.

Запровадження таких методичних розробок дозволить ефективно та продуктивно взаємодіяти всім учасникам проєкту відповідно до розроблених чітких інструкцій та використовувати наявний інструментарій для досягнення визначених цілей. На нашу думку, концептуальну модель цифрового проєктного менеджменту доцільно розробити як систему, що містить наступні напрямки: сфери знань, інструментів, організаційних процесів, комплексу методів та

моделей. Взаємодія усіх зазначених складових методології із зазначенням існуючих взаємозв'язків та допоміжних систем дозволяє досягнути бажаного синергетичного ефекту для ефективного здійснення визначених завдань.

Крім того, важливою складовою у розвитку цифровізації публічного менеджменту є співпраця в рамках Угоди про асоціацію між Україною та ЄС через реалізацію проєкту EU4DigitalUA – «Підтримка цифрової політики в Україні», який був запроваджений у 2020-2024 роках та мав важливі досягнення при реалізації та напрацьовані пропозиції для реалізації у майбутньому.

Суттєвим досягненням для України в цілому та її регіонів зокрема є прийняття Стратегій регіонального розвитку терміном на сім років, в яких значна увага приділяється розвитку цифрової трансформації з метою посилення економічного розвитку регіонів. Відповідно до прийнятих стратегій в регіонах приймаються галузеві регіональні програми діджиталізації і цифрової трансформації. Крім того в обласних державних адміністраціях введено посаду заступника начальника обласної військової (державної) адміністрації з питань цифрового розвитку та цифрової спроможності громад. Також у декількох областях України, і зокрема у Вінницькій області відкрито проєктний офіс Digital Vinnytsia Region за ініціативи Міністерства цифрової трансформації України, Вінницької обласної військової адміністрації та ГО «Ресурсно-інформаційний центр «Громади Вінниччини», що має значно пришвидшити рух в напрямку забезпечення цифрової трансформації регіону та досягнення визначених стратегічних цілей [32]. Основними завданнями, які покладаються на офіси з цифрової трансформації є наступні: забезпечення керівництва проєктами діджиталізації і здійснення координації з подібними проєктами інших організацій та налагодження комунікацій та подальшої співпраці з об'єднаннями цифрових новаторів та експертів.

Основними напрямками здійснення цифровізації на рівні регіонів вважаються наступні:

1. Налагодження доступу до якісних адміністративних послуг (онлайн чи разове відвідування відповідних органів влади);

2. Доступ до глобальної мережі Інтернет (забезпечення послуг для кожного локального поселення);

3. Створення умов для забезпечення цифрової грамотності громадян України (отримання необхідних навичок для користування онлайн-послугами).

Враховуючи вищевикладене, розглянемо основні напрямки впровадження інформаційних та цифрових інструментів у проєктний менеджмент в публічному управлінні (табл.3.3).

Таблиця 3.3 – Інструменти цифрових та інформаційних технологій для удосконалення публічного управління проєктами

Назва	Характеристика	Приклади інформаційних інструментів	Шляхи впровадження
Впровадження електронного документообігу	Дозволяє зменшити затрати часу на опрацювання інформації, скоротити адмінвдатки	M.E.Doc; SharePoint (Microsoft); DocuSign	Придбання та встановлення відповідного програмного забезпечення; проведення навчання персоналу; забезпечення взаємодії з іншими системами для документообігу
Запровадження роботи з аналітичними платформами	Дозволяє здійснювати аналітичну роботу з наявними інформаціями та прогнозувати тенденції для прийняття відповідних рішень	Domo; Looker; Google Data Studio, Power BI	Забезпечення інтегрування з іншим програмним забезпеченням та джерелами даних; Навчання персоналу; Підготовка аналітичних матеріалів та звітів
Запровадження критичних інструментів моніторингу та оцінки виконання проєктів	Здійснюють моніторинг стану виконання проєктів та дають оцінку виконаним заходам та досягнутим результатам, швидке реагування на будь-яке відхилення	DevResults; MSP; Results-Based Management (RBM) Tools	Налаштування загальної системи; розробка та запровадження системи показників; здійснення аналізу інформації; підготовка звітів
Використання інструментів для комунікацій та зворотного зв'язку з громадськістю	Залучення представників громадськості до обговорень проблемних питань, прийняття відповідних рішень; Забезпечення прозорості управління	Survio; SurveyMonkey; Google Forms; Facebook, Twitter, Instagram, YouTube	Використання спеціальних цифрових майданчиків для комунікацій з громадськістю, налагодження зворотнього зв'язку
Інтернет платформи	Сприяють полегшенню взаємодії громадян країни з різними інституціями	Дія (Україна), Податкова служба України (ДПС); Електронний суд	Надають доступ мешканцям країни до інформації та різноманітних послуг
Системи електронного урядування	Сприяють наданню державних послуг завдяки інформаційно-цифровим технологіям	Дія (Україна); Електронний кабінет платника податків; t-health (електронне здоров'я)	Отримання якісних адміністративних послуг від різноманітних інституцій; усунення корупційної складової
Система з дистрибуції даних (Блокчейн)	Зберігання та передача даних без посередників	Estonian e-Residency (Естонія); Medicalchain	Можливість отримувати та аналізувати достовірні інформаційні масиви
Електронні закупівлі	Дозволяють здійснювати закупівлю товарів та послуг за бюджетні ресурси прозоро та без корупційних ризиків	Prozorro (Україна), TenderNed (Нідерланди)	Допомога у проведенні тендерів на закупівлю товарів, робіт, послуг; можливість зниження адмінвитрат; уникнення корупції тощо

Джерело: складено автором на основі [34]

Таким чином, ефективне впровадження цифрових та інформаційних технологій у публічне управління є одним з визначальних чинників для удосконалення ефективності та результативності управління та покращення якості досягнення визначених цілей при реалізації проєктів, що дозволить забезпечити стійкий економічний та соціальний ефекти розвитку регіонів. Зрозуміло, що впровадження таких методів роботи потребує значних фінансових ресурсів (як бюджетних так і грантових тощо) у технічне та технологічне забезпечення, навчання персоналу, створення комунікаційних каналів, але забезпечує подальші перспективи розвитку та зростання регіонів та громад і, як наслідок, України в цілому. Впровадження у систему публічного управління новітніх інформаційних та цифрових технологій сприятиме успішному розвитку територій в умовах невизначеності та сучасних викликів. Використання в роботі органів регіональної влади елементів електронного документообігу, різноманітних Інтернет-платформ, мобільних сервісів, масивів інформаційних даних, штучного інтелекту, системи дистрибуції даних дозволить значно знизити адміністративні видатки, оптимізувати процеси прийняття рішень на основі наявних даних. Також важливою складовою в публічному управлінні є наявний інструментарій, що забезпечує активні комунікації та налагодження зворотнього зв'язку з громадянами і сприяє розвитку взаємної довіри між органами влади та населенням регіону та формуванню демократичних цінностей. Обґрунтовано необхідність підготовки професійних кваліфікованих кадрів для регіональних та місцевих органів влади та розробки відповідної стратегії із врахуванням вимог сьогодення та використання нових навчальних методів, з метою забезпечення підготовки фахівців, здатних ефективно управляти проєктами та досягати визначених цілей. Розроблено рекомендації щодо використання дієвого інструментарію цифрових та інформаційних технологій для удосконалення публічного управління проєктами, що забезпечить ефективність та результативність публічного управління та покращить якість досягнення визначених цілей при реалізації проєктів, та стимулюватиме стійкий економічний та соціальний розвиток регіонів.

ВИСНОВКИ

На основі проведеного дослідження:

Доведено, що проєктний менеджмент у публічному управлінні є досить потужним інструментом для забезпечення високих та ефективних результатів у сфері публічного управління. Реалізація даного підходу вже продемонструвала свою ефективність у багатьох успішних країнах світу. Такий підхід дозволяє отримувати більш якісні результати, більш ефективно використовувати наявні ресурси, сприяє забезпеченню прозорості та зрозумілості управлінських рішень, покращує комунікаційні процеси між різними учасниками проєкту, дозволяє швидко реагувати на зміни та виклики тощо. Важливою складовою успішної реалізації проєктного менеджменту є чітке бачення та розуміння стратегічних напрямків розвитку, ефективне використання ресурсів, забезпечення структурованого розподілу обов'язків, запровадження новітніх методів моніторингу та аналіз і оцінка результативності проєктів.

Визначено основні проблемні питання, які не дозволяють чітко та ефективно впроваджувати проєктний менеджмент у публічне управління. Так, до основних викликів можна віднести наступні:

недостатній рівень організаційної готовності органів влади до реалізації проєктного підходу;

відсутність консолідованого стратегічного бачення та прозорого і комфортного до застосування законодавчого регулювання для впровадження проєктного підходу у публічному управлінні на всіх його ієрархічно структурованих рівнях;

недостатній рівень фінансування для реалізації заходів проєктів та труднощі залучення додаткового фінансування з інших джерел (інвестиції, грантові ресурси, міжнародна технічна допомога тощо);

недостатня кількість підготовлених професійних кадрів в області управління проєктами та обмежені можливості щодо їх навчання або підвищення їх кваліфікаційного рівня;

відсутність єдиного підходу до оцінювання рівня ефективності та результативності реалізації проєктів, що перешкоджає об'єктивному вимірюванню результатів на розвиток певних територій та обмежує стратегічне бачення доцільності подальшого впровадження таких практик.

Досліджено досвід провідних країн світу щодо впровадження у публічному управлінні практик проєктного менеджменту та визначено, що для ефективної реалізації проєктного менеджменту доцільно використовувати комплексний підхід, що передбачає охоплення управлінських та технологічних аспектів. Більшість країн впроваджує інноваційні підходи на усіх етапах впровадження проєктів, що дозволяє отримувати більш результативні та якісні показники за результатами виконання проєктів. Зазначено, що для України даний досвід є прийнятним і таким, що дозволить адаптувати найкращі практики до культурних, ментальних та соціальних особливостей країни, потреб у вдосконаленні інфраструктури та особливостей управлінських процесів у державі. Запозичення досвіду інших країн має бути адаптованим під сучасні реалії розвитку нашої країни, особливо із врахуванням таких характерних чинників як особливості формування та реалізації фінансового забезпечення, нормативні та соціокультурні аспекти тощо.

Обґрунтовано базові положення реалізації проєктного менеджменту у публічному управлінні України із впровадженням ефективних інструментів реалізації державних та регіональних ініціатив, враховуючи специфіку та виклики сьогодення у публічній сфері. Зокрема, на підставі дослідження було встановлено про важливість залучення адаптованих міжнародних стандартів та методів керівництва проєктами відповідно до національної специфіки, яка проявляється у особливостях розбудови інституціонального середовища та встановлення правових регламентів, формування кадрового ресурсу, запровадження системних підходів до управління і контролю якості, здійснення відстеження виконання проєктів та їх оцінювання, а також забезпечення ефективних комунікацій з усіма учасниками і партнерами реалізації проєктів. Впровадження у життя зазначених принципів дасть змогу органам влади на усіх

рівнях стати більш ефективними, досягати більших результатів з метою реалізації визначених цілей та забезпечення формування цінностей для громади.

В ході дослідження було визначено, що реалізація основних принципів проєктного менеджменту у публічному управлінні України потребує організаційної та системної трансформації не тільки органів публічної влади, але й громадянського суспільства, представників бізнесу і громадськості. Вдосконалення проєктного менеджменту здатне забезпечити управління проєктами на високому рівні ефективності та сприяти економічному та соціальному зростанню території. запровадження новітніх технологій дозволить досягати кращих результатів при реалізації проєктів, забезпечувати їх стійкість та підвищувати якість життя громадян. Даний процес є багатогранний і такий, що потребує залучення різноманітних ноу-хау, ресурсів, потужного інструментарію, високопрофесійних фахівців, активної громадськості тощо.

Запропоновано інноваційні методи навчання та підготовки кадрового потенціалу фахівців публічного управління органів регіональної та місцевої влади із врахуванням вимог сьогодення та використання нових навчальних методів, з метою забезпечення підготовки фахівців, здатних ефективно управляти проєктами та досягати визначених цілей.

Розроблено основні напрямки впровадження інформаційних та цифрових інструментів у проєктний менеджмент в публічному управлінні, з метою удосконалення публічного управління проєктами та досягнення очікуваного ефекту та визначених цілей. Доведено, що ефективне впровадження цифрових та інформаційних технологій у публічне управління є одним з визначальних чинників для удосконалення ефективності та результативності управління та покращення якості досягнення визначених цілей при реалізації проєктів, що дозволить забезпечити стійкий економічний та соціальний ефекти 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. Безверхнюк Т. М., Котова Н. О., Попов С. А. Управління проектами в публічній сфері: навч. посіб. / за ред. Т. М. Безверхнюк. Одеса:ОРІДУ НАДУ, 2011. 344 с.
3. Безуглий Д. Г., Шаров Ю.П. Проектний підхід в управлінні розвитком та співробітництвом укрупнених територіальних громад. *Аспекти публічного управління*. 2015. № 9. С. 64-70.
4. Белявцева В. В., Гнатенко А. І., Зінченко О. С. 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, 2017. 148 с.
5. Боковець В.В., Заяц О.М. Сучасні методи управління проектами та їх особливості. *Інфраструктура ринку*. Випуск 65. 2022. С.55-57.
6. Бушуев С.Д. Управление проектами: основы проф. знаний и система оценки компетентности проектных менеджеров (National Competence Baseline, NCB UA Version 3.1). Изд. 2-е. К.: ІРІДІУМ, 2010. 208 с.
7. Василевська Т.Е. Етичні компетентності публічних службовців у контексті реформування публічного управління. *Теорія та практика державного управління*. 2018. № 1(60). С. 155–162..
8. Васильєв І. А. Реалізація інфраструктурних проєктів із цифровізації процесів управління організацією дорожнього руху: термінологічний аспект. *Управління розвитком складних систем*. 2024. № 58. С. 15–24.
9. Вокало Д.Г. Використання проектного менеджменту для розвитку територіальних громад: кваліфікаційна магістерська робота. Запоріжжя, 2024. 85 с.
10. Гордон М. В., Оленцевич Н. В., Колісник І. О. Моделі публічного управління: порівняльний аналіз та пропозиції для України. *Державне*

управління: удосконалення та розвиток. 2018. № 3. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/3_2018/43.pdf (дата звернення: 05.09.2025р.)

11. Данченко О., Лепський В. Сучасні моделі та методи управління проєктами, портфелями проєктів та програмами. *Управління розвитком складних систем*. 2017. Вип. 29. С. 46–54.

12. Дегтярьова С. А., Похилюк В.В. Сучасні тенденції інституційного розвитку процесів управління інвестиційними проєктами. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія "Економічні науки"*. 2017. № 1. С. 98–106 .

13. Деякі питання державного фонду регіонального розвитку : Постанова Кабінету Міністрів України від 18 бер 2015 р. № 196 ; зі змінами від 05.04.2021 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/196-2015-%D0%BF#Text> (дата звернення: 07.11.2025р.)

14. 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». Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. 420 с.

15. Довженко В. А., Першко Л. О., Сус Ю. Ю. Планування фінансових ресурсів територіальних громад в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення України. *Проблеми сучасних трансформацій*. 2024. (№ 13). С. 34-45.

16. Зварич І.Т., Зварич О.І. Сучасні підходи до методології управління проєктами сталого розвитку регіону у контексті безперервної освіти державних службовців. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія: Економічні науки*. 2017. № 5. С. 11–23.

17. Колодій О. М. Особливості використання проєктного підходу до управління територіальними громадами в сучасних воєнних умовах. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування*, 2024. (12). URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2024-12-02-14> . (дата звернення: 09.09.2025р.)

18. Козаков В. В. Інноваційна система управління бізнес-процесами проектно-орієнтованої організації соціального спрямування. *Економіка: реалії часу*. 2014. № 6. С. 136-142.
19. Косенко Н. В., Доценко Н. В., Чумаченко І. В. Інформаційна технологія проектного управління формування команд з урахуванням компетентнісного підходу : монографія. Харків : ХНУМГ імені О. М. Бекетова, 2019. 134 с.
20. Крокус Л. А. Цифровізація як фактор ефективного проектного управління в регіонах. *Міжнародна науково-практична конференція «Сталий розвиток економіки та суспільства»*. 2025. С. 59-62.
21. Крюков О., Луценко С., Пінчук Д. Феномен проєктів в сучасному державному управлінні. Державне управління та аспекти безпеки держави. №2. 2022. URL: <https://doi.org/10.52363/passa-2022.2-7> (дата звернення: 09.09.2025р.)
22. Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури України. Офіційний сайт. URL: <https://www.minregion.gov.ua> (дата звернення: 09.09.2025р.)
23. Міністерство цифрової трансформації України. Проєкти. URL: <https://thedigital.gov.ua/projects> (дата звернення: 09.09.2025р.)
24. Міністерство цифрової трансформації України. Цифрова грамотність державних службовців. 2021. URL: <https://surl.li/xdpikq> (дата звернення: 08.09.2025р.)
25. Молодожен Ю. Б. Поняття і сутність територіальної громади в системі місцевого самоврядування України. *Університетські наукові записки: Часопис Хмельницького університету*. 2006. № 2. С. 347–352.
26. Молоканова В.М., Дьомін Г.К. Методологічні засади портфельно-орієнтованого управління розвитком організацій. *ПДАБА*. 2013. № 5. С. 57–64.
27. Назаренко С. А., Носань Н. С. Імплементация технологій проектного менеджменту у сфері публічного управління України в умовах кризи. *Проблеми економіки*. 2023. №2. С. 81–86.

28. Основи грантрайтингу та управління проєктами в публічній сфері. Методичні рекомендації для органів влади та недержавних організацій. За загальною редакцією О.В. Кулініча. Харків. «Золоті сторінки». 2017. С. 148
29. Офіційний веб-сайт – Вінницька обласна державна адміністрація. URL: <https://www.vin.gov.ua/>
30. Офіційний веб-сайт – Установа «Агенція регіонального розвитку Вінницької області». URL: <https://ardvin.org.ua/>
31. Офіційний веб-сайт Міжнародної організації з міграції. URL: <https://ukraine.iom.int/uk/mom-v-ukrayini>
32. Офіційний сайт - Міністерство цифрової трансформації. <https://surl.li/dlazbg> (дата звернення: 26.11.2025р.)
33. Павлова С.І. Проєктно-орієнтовані організації як розвиток методів управління підприємством. *Вісник ЖДТУ. Економіка управління та адміністрування*. 2017. №4 (78). С. 170-177.
34. Пархоменко-Куцевіл О. Сучасні тенденції розвитку реінжинірингу в системі державного управління. *Ефективність державного управління: збірник наукових праць*. 2013. Вип. 36. С. 20–25
35. Петрова І.І., Мельничук Ю.В. Агільні методи управління проєктами як інструменти підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Економічний часопис XXI*, 2021. № 179(3-4). С.19-20.
36. Про засади державної регіональної політики: Закон від 05.02.2015 р. № 156-УІІІ-ВР. База даних «Законодавство України». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19#Text> (дата звернення: 23.11.2025р.)
37. Полбицына Л. Проблемы инновационного развития экономики города. *Україна в глобальному середовищі: нові алгоритми управління економікою: матеріали 13 Міжнар. наук._практ. конф., Чернівці, 17—19 квіт. 2002 р. Ін_т регіон. дослідж. НАН України. Чернівці: Рута, 2002. С. 438—440.*
38. 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: 23.11.2025р.)

39. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21 трав. 1997р. № 280/97-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр#Text>

40. Про сертифікацію IPMA.
URL: <http://upma.kiev.ua/ua/certification/about/> (дата звернення: 23.10.2025р.)

41. Про схвалення Стратегії реформування державного управління України на 2017–2021 роки: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 24 трав. 2017 р. № 820-р. URL: <https://surl.li/pjtspq> (дата звернення: 23.10.2025р.)

42. Рач В.А., Запорожченко В.А. Роль і місце управління проектами в розвитку соціально-економічних систем. Глобалізація та управління проектами у XXI столітті: матеріали наук.практ. конф., Львів, 9—10 жовт. 2003 р. Львів. регіон. Ін-т держ. упр. Нац. акад. держ.упр. при Президентові України. Л.: ЛПІДУ НАДУ, 2003. С. 57—59.

43. Рудніченко Є., Гавловська Н., Кривдик М., Балабус Д. Розвиток стандартів з управління проектами: міжнародний досвід. *Innovation and Sustainability*. 2023. № 1. С.133–139.

44. Сидоренко Н. С. Проектне управління в органах публічної влади: зарубіжний досвід. Проблеми сучасних трансформацій. *Серія: Право, публічне управління та адміністрування*. 2022. № 4. URL: <https://reicst.com.ua/pmtl/article/view/202240204> (дата звернення: 10.10.2025р.)

45. Стандарти управління проектами: клуб проектних менеджерів. URL: <http://info.pm-club.org/standarty> (дата звернення: 23.11.2025р.)

46. Сментина Н. В., Фіалковська А. А. Стратегічне планування місцевого розвитку. К.: ФОП Гуляєва В.М., 2019. 244 с.

47. Старченко Г. В. Проектний підхід та його вплив на інноваційний розвиток національної економіки в умовах глобалізаційних викликів. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія : Економічні науки. 2019. № 5. С. 90-99.

48. Старченко Г. Управління проектами в публічній сфері. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування*, 2021 (2), 84–89.
49. Терещенко Т.В., Коломієць В.М. Розвиток проектного підходу в державному управлінні. С. 62.
50. Технологія управління соціальними проектами: монографія / Т. М. Безверхнюк, І. А. Сенча, Т. В. Сивак та ін.; за заг. ред. Т. М. Безверхнюк. Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2014. 292 с.
51. Федорчак, О. В. Проектний підхід як інноваційний механізм державного управління. URL: <https://surl.li/ixhmps> (дата звернення: 23.09.2025р.)
52. Федорчак О. В. Інноваційні інструменти управління проектами в публічній сфері. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 24. С. 99-105.
53. Хренова-Шимкіна Р. Проектна діяльність органів публічної влади як об'єкт наукового дослідження. *Комунальне господарство міст. Серія: економічні науки*. 2020. Випуск 155. Том 2. С. 48 – 57.
54. Шулик Ю. В. Застосування проектного менеджменту у публічному управлінні в Україні. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»*. Острог : Вид-во НаУОА, березень 2022. № 24 (52).
55. Шемаєва Л.Г., Безгін К.С., Наумік К.Г., Ушкальов В.В. Управління якістю бізнес-процесів на підприємстві : монографія. Харків : ХНЕУ, 2009. 250 с.
56. A Guide to the Project Management Body of Knowledge. Project Management Institute. Pennsylvania, USA. 2000.
57. Kerzner H. Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling and Controlling. USA. 2003. P. 230–267.
58. Kelly J. Male S. A Study of Value Management and Quantity Surveying Practice. Occasional Paper. London. 1988.
59. Avdeeva H., Kobylkin D. Analysis of modern project management methods to ensure the implementation of cross-border projects. Інформаційні системи в управлінні проектами та програмами : міжн. наук.-практ. конф.

(Коблево, 9-13 вересня 2024 року). Харків: ХНУРЕ, 2024. С. 14-17. URL: <https://mmp-conf.org/documents/archive/proceedings2024.pdf>.

60. Deloitte Human Capital (HC) Trends (2019). Government & Public Services (GPS) Industry Breakout. Retrieved from URL: <https://surl.li/pdvbki> (дата звернення: 23.09.2025р.)

61. Fredriksson, M., Kerzner H. R. Using the project management maturity model: strategic planning for project management. Ohio: John Wiley & Sons, 2011, 272 p

62. Library of PMI Global Standards. URL: <https://surl.lu/cjsfcp> (дата звернення: 15.10.2025р.)

63. Pallas, J. (2018) Public Sector Communication. Retrieved from <https://surl.li/npzndw> (дата звернення: 15.10.2025р.)

64. Project Management Body of Knowledge. URL: <https://surl.lt/pzgntst> (дата звернення: 23.10.2025р.)

65. Project Management Methodology Guide 3.0.1. URL: https://commission.europa.eu/index_en. URL: https://pm2.europa.eu/pm2-offering/pm2-programme-management_en (дата звернення: 23.09.2025р.)

66. The Standard for Project Management and a Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide). (2021). Seventh Edition [Text]. USA. Project Management Institute. 250 p.

67. Tofil J. Project Management in Public Administration : дис. Zakład Prawa Gospodarczego i Polityki Gospodarczej, 2022. 220 с.

68. Wischhusen J. Behördliches Multiprojektmanagement aus organisatorischer Sicht. Projektportfolio-Management. Springer Gabler, Wiesbaden, 2019. С. 185-198.

69. Žurga G. Project management in public administration. TPM—total project management maturity model. the case of Slovenian public administration. *Transylvanian Review of Administrative Sciences*. 2018. Т. 14. №. 53. С. 144-159. DOI: <http://dx.doi.org/10.24193/tras.53E.9> (дата звернення: 05.09.2025р.)

70. British Standard BS 6079-1:2000. Project management – Part1: Guide to Project management. 182 p.
71. ICB – IPMA Competence Baseline. Version 2.0. IPMA Editorial Committee.
URL: <https://www.pm.org.ro/ICB-V-3-0/ICB-V-3-0.pdf> (дата звернення: 23.09.2025р.)
72. Australian Institute for Project management, National Competence Standard for Project management. Guidelines, 1996 162 p.

