

УДК 005.3:005.7:351:352

О. В. Баєва,д. б. н., професор, зав. кафедри громадського здоров'я та менеджменту,
ПВНЗ "Київський медичний університет"ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8583-4201>**Н. В. Трушкіна,**к. е. н., старший дослідник, старший науковий співробітник сектора промислової політики
та інноваційного розвитку відділу промислової політики та енергетичної безпеки,

Науково-дослідний центр індустріальних проблем розвитку НАН України, м. Харків

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-6741-7738>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.8.59

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ПРОЄКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

O. Baieva,

Doctor of Biological Sciences, Full Professor, PHEE "Kyiv Medical University"

N. Trushkina,

PhD in Economics, Senior Research Fellow Research Center for Industrial Problems
of Development of the National Academy of Sciences of Ukraine, Kharkiv, Ukraine

CONCEPTUAL FOUNDATIONS OF PROJECT MANAGEMENT UNDER THE TRANSFORMATION OF PUBLIC ADMINISTRATION SYSTEMS

У статті досліджено концептуальні засади проєктного менеджменту в умовах трансформації системи публічного управління, зумовленої процесами децентралізації, цифровізації та зростанням безпекових викликів. Обґрунтовано, що проєктний підхід набуває статусу системного механізму підвищення ефективності управлінських процесів, забезпечення узгодженості стратегічного і операційного рівнів управління, а також орієнтації на досягнення вимірюваних суспільно значущих результатів. Узагальнено наукові підходи до трактування сутності проєктного менеджменту та визначено специфіку його застосування у публічному секторі з урахуванням інституційних обмежень і багаторівневого управління. Запропоновано концептуальну модель проєктного менеджменту, що включає цільовий, інституційний, процесний, ресурсний, кадрово-компетентнісний, комунікаційний, ризик-орієнтований, цифрово-аналітичний та результативний компоненти. Визначено ключові напрями розвитку та практичні аспекти інтеграції проєктного менеджменту у систему публічного управління.

The article examines the conceptual foundations of project management in the context of the transformation of public administration systems driven by decentralization, digitalization, European integration processes, and the intensification of security challenges. It is substantiated that the project-based approach is evolving from a tool for implementing individual initiatives into a systemic mechanism for development management, ensuring increased efficiency of managerial processes, alignment between strategic and operational levels, and a focus on achieving measurable socially significant outcomes and creating public value. The study systematizes contemporary scientific approaches to defining the essence of project management and identifies the specific features of its application in the public sector, taking into account institutional constraints, multi-level governance, and the need for cross-sectoral interaction.

A conceptual model of project management within the public administration system is developed, encompassing interrelated goal-oriented, institutional, process, resource, competency-based, communication, risk-oriented, digital-analytical, and performance components, which ensure the comprehensiveness of managerial impacts and adaptability to external changes. It is determined that the key drivers of project management development include the implementation of digital technologies, the advancement of analytical decision-making tools, the enhancement of professional competencies of public servants, and the institutionalization of the project approach at all levels of governance.

The directions for the development of project management in the context of enhancing the resilience of public administration systems are substantiated, in particular through the integration of risk-oriented approaches, ensuring transparency and accountability, strengthening coordination among public authorities, and engaging stakeholders. The practical aspects of project management implementation are identified, including the establishment of project offices, standardization of project management procedures, and the use of digital platforms and monitoring and analytical systems. The proposed approaches contribute to improving the efficiency of the public sector and to the formation of an adaptive, results-oriented model of public administration.

Ключові слова: проєктний менеджмент, публічне управління, трансформація системи управління, цифровізація, децентралізація, публічний сектор, концептуальна модель, стратегічне управління, результативність управління, публічна цінність, ризик-орієнтований підхід, цифрові технології, управлінські процеси, інституційний розвиток, стейкхолдери.

Key words: project management, public administration, governance system transformation, digitalization, decentralization, public sector, conceptual model, strategic management, management performance, public value, risk-oriented approach, digital technologies, management processes, institutional development, stakeholders.

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

У сучасних умовах трансформації системи публічного управління в Україні, зумовленої децентралізацією, цифровізацією управлінських процесів, посиленням міжсекторальної взаємодії та необхідністю оперативного реагування на безпекові й соціально-економічні виклики, особливого значення набуває пошук дієвих управлінських інструментів, здатних забезпечити результативність, адаптивність і стратегічну спрямованість діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування. У цих умовах проєктний менеджмент поступово перетворюється з прикладного інструменту реалізації окремих ініціатив на важливий елемент сучасної моделі публічного управління, орієнтованої на досягнення конкретних цілей, раціональне використання ресурсів, дотримання часових параметрів і отримання вимірюваних результатів [1; 2].

Актуальність цієї проблематики істотно зросла в умовах повномасштабної війни, коли саме програмно-цільовий і проєктний підходи стали розглядатися як ключові вимоги до відновлення та розвитку на місцевому рівні. За аналітичними оцінками, програми й проєкти місцевого розвитку є базовими інструментами стратегічного планування відновлення територіальних громад, а система фінансування відбудови значною мірою ґрунтуватиметься саме на проєктній логіці [3]. При цьому якість управління проєктами на рівні громад безпосередньо впливає на якість відновлення країни в цілому, оскільки саме органи місцевого самоврядування мають забезпечувати підготовку, координацію, подання та реалізацію значної частини ініціатив розвитку [3].

Разом із тим аналіз свідчить про суттєвий розрив між зростанням ролі проєктного підходу та реальним рівнем інституційної спроможності громад до його застосування. Зокрема, за результатами досліджень Київської школи економіки (KSE) [3], щонайменше 84% громад у

минулому не мали серед своїх функцій повноцінного довго- та короткострокового планування; середні громади становлять лише 13% від загальної кількості, а реальну фінансову спроможність створювати структурні підрозділи для стратегічного планування та розвитку мають переважно лише міста з населенням понад 100 тис. осіб, які складають близько 3% усіх громад України. Крім того, у 2021 р. 20% опитаних громад взагалі не здійснювали проектної діяльності, а у 62% громад нею займалися голова або окремі ініціативні співробітники, а не спеціалізовані проектні команди [4]. Це свідчить про фрагментарність упровадження проектного менеджменту, його недостатню інституціоналізацію та критичну залежність від людського чинника.

Важливо й те, що проблема має не лише організаційний, а й кадровий і цифровий вимір. Експертні оцінки, які сформовано на основі глибинних інтерв'ю з представниками органів місцевого самоврядування, консультацій із фахівцями у сфері стратегічного розвитку громад і спостережень, показують, що серед основних бар'єрів залишаються брак навичок стратегічного мислення, недостатнє володіння інструментами планування, труднощі з міжвідділовою координацією, слабка культура використання даних у прийнятті рішень, а також низький рівень цифрової готовності [3]. За спостереженнями дослідників, у малих громадах лише 1—2 працівники органів місцевого самоврядування вільно володіють англійською мовою в кращому випадку, тоді як опитування КМІС у 2023 р. [4] показало, що в сільських територіях лише 16% дорослого населення можуть читати, писати і спілкуватися англійською мовою на побутовому й професійному рівнях. Це істотно ускладнює доступ до міжнародних донорських програм, грантових конкурсів і сучасних методичних матеріалів, які часто поширюються англійською мовою.

Водночас практика підтверджує, що за наявності підготовленої команди, стратегічного бачення та організаційної підтримки проектний менеджмент здатний забезпечувати вагомі результати. Так, Прилуцька громада Чернігівської області після навчання проектного менеджменту та розроблення Плану відновлення і розвитку залучила вже 160 млн грн від різних донорських організацій на реалізацію проектів, включених до цього плану [5]. Окремі приклади з діяльності територіальних громад також показують, що навіть за обмеженої ресурсної бази проектний підхід дає змогу залучати фі-

нансування з різних джерел — державних програм, міжнародних фондів, гуманітарних та грантових інструментів — для модернізації соціальної, спортивної, комунальної та іншої інфраструктури [5; 6]. Отже, йдеться не лише про вдосконалення техніки управління проектами, а про формування нової управлінської логіки, в якій проектна діяльність виступає засобом досягнення стратегічних пріоритетів розвитку [6].

Додатковим чинником актуалізації проблеми є швидка еволюція самого проектного менеджменту. Сучасні дослідження і професійні оцінки засвідчують, що розвиток проектного менеджменту відбувається під впливом цифрових технологій, data-driven підходу, ризик-орієнтованого управління, поширення гібридних моделей організації роботи та зростання ролі аналітики в ухваленні рішень [2; 7]. За даними, наведеними в експертних матеріалах, близько 30% працівників у 2022 р. були готові звільнитися за відсутності можливості віддаленої роботи, а 80% працівників принаймні раз стикалися з вигоранням [8]. Водночас, за оцінками Project Management Institute (PMI), до 2027 р. світова потреба у керівниках проектів та працівниках, здатних виконувати такі функції, сягатиме майже 88 млн осіб [9]. Хоча ці тенденції мають глобальний характер, вони безпосередньо впливають і на публічний сектор, де дедалі більшого значення набувають управління змінами, ризиками, людськими ресурсами, комунікаціями та цифровими платформами взаємодії [10].

Отже, в умовах трансформації системи публічного управління проектний менеджмент слід розглядати не як допоміжну техніку адміністрування, а як системоутворюючий інструмент підвищення ефективності публічної влади, забезпечення стратегічної керованості розвитку, акумулювання внутрішніх і зовнішніх ресурсів та реалізації завдань відновлення. Проте недостатній рівень інституціоналізації проектного підходу, кадрові обмеження, нерівномірність спроможності громад, слабка цифрова забезпеченість та фрагментарність інтеграції проектної діяльності у систему стратегічного планування зумовлюють потребу у поглибленому науковому осмисленні концептуальних засад проектного менеджменту саме в контексті трансформації системи публічного управління. Це й визначає об'єктивну необхідність подальшого дослідження теоретико-методологічних основ, принципів і напрямів його розвитку та впровадження в сучасних умовах.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика розвитку та застосування проєктного менеджменту в умовах сучасних соціально-економічних трансформацій є предметом активних наукових досліджень як у вітчизняній, так і зарубіжній науковій літературі. Це зумовлено зростанням ролі проєктного підходу як універсального інструменту реалізації стратегічних змін, підвищення ефективності управління ресурсами та досягнення цілей розвитку на різних рівнях управління.

Теоретико-методологічні засади проєктного менеджменту розкрито у фундаментальних працях, де управління проєктами розглядається як системний процес планування, організації, координації та контролю ресурсів для досягнення визначених цілей у межах обмежень часу та бюджету [1; 11]. Зокрема, у роботі [11] наголошено, що проєктна діяльність є складною інтегрованою системою, яка поєднує економічні, організаційні, правові та управлінські компоненти. Водночас міжнародні стандарти акцентують увагу на процесному підході, структуризації знань за сферами управління (score, time, cost, quality, risk тощо) та необхідності інтеграції управлінських процесів.

У сучасній науковій літературі можна виокремити декілька ключових підходів до дослідження проєктного менеджменту:

(1) процесно-методологічний підхід, який представлено роботами PMI та IPMA (International Project Management Association) де управління проєктами розглядається як стандартизована система процесів і компетенцій, спрямована на досягнення результатів у межах визначених обмежень [11; 12]. У межах цього підходу особлива увага приділяється формалізації процедур, управлінню ризиками та якості;

(2) адаптивно-інноваційний підхід, що формується під впливом цифровізації та розвитку технологій. У дослідженнях відзначається поширення гібридних методологій (Agile, Scrum, Kanban), інтеграція штучного інтелекту та зміщення акценту на гнучкість управління, швидкість прийняття рішень і клієнтоорієнтованість [2]. Це свідчить про трансформацію класичних моделей управління у більш динамічні та адаптивні системи;

(3) інституційно-прикладний підхід, який фокусується на використанні проєктного менеджменту в публічному секторі та місцевому розвитку. Дослідження показують, що проєктний підхід є ефективним інструментом реалізації стратегій сталого розвитку території,

залучення інвестицій та міжнародної технічної допомоги [13]. Водночас виявляються системні проблеми, пов'язані з кадровим забезпеченням, фінансовою залежністю та недостатнім рівнем проєктної зрілості органів влади;

(4) стратегічно-резильєнтний підхід, який активно розвивається у працях міжнародних організацій, зокрема ОЕСД. У межах цього підходу проєктний менеджмент розглядається як інструмент забезпечення стійкості (resilience) соціально-економічних систем, особливо в умовах криз, ризиків і невизначеності [14]. Акцент робиться на здатності проєктів забезпечувати адаптивність, безперервність функціонування та швидке відновлення систем.

Аналіз наукових публікацій у міжнародних наукометричних базах даних свідчить про зростання інтересу до тематики проєктного менеджменту. Зокрема, за даними Scopus, кількість публікацій у сфері проєктного менеджменту демонструє стабільну позитивну динаміку, що підтверджує актуальність і міждисциплінарний характер досліджень.

Водночас критичний аналіз наукових праць дозволяє зробити висновок, що існуючі підходи до оцінювання проєктів є фрагментарними: процесні підходи недостатньо враховують результативність і вплив, інноваційні — не мають достатньої формалізації, а прикладні — часто обмежені локальними кейсами. Особливо відчутною є відсутність інтегрованих методик, які б поєднували управлінські, організаційні та результативні характеристики проєктів.

Отже, узагальнення наукових підходів свідчить про багатовекторність розвитку проєктного менеджменту, який еволюціонує від стандартизованих процесно-орієнтованих моделей до гнучких, адаптивних і резильєнтно орієнтованих управлінських систем. Водночас проведений аналіз дозволив виявити наявність методологічних розривів між різними підходами, що проявляється у відсутності комплексного бачення оцінювання проєктної діяльності з урахуванням управлінських, організаційних та результативних характеристик.

Це зумовлює необхідність подальшого розвитку концептуальних засад проєктного менеджменту в публічному управлінні на основі інтеграції існуючих підходів та формування цілісної методологічної основи, здатної враховувати сучасні виклики цифровізації, невизначеності та забезпечення стійкості соціально-економічних систем.

**ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТИ
(ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)**

Метою дослідження є обґрунтування концептуальних засад розвитку проєктного менеджменту в умовах трансформації системи публічного управління, а також визначення ключових принципів, підходів і напрямів його впровадження, спрямованих на підвищення ефективності управлінських процесів і забезпечення стійкого розвитку територій.

Методологічною основою дослідження є положення теорії публічного управління, концепції New Public Management, теорії управління проєктами, а також наукові підходи до забезпечення сталого розвитку та резильєнтності соціально-економічних систем. Використання зазначених теоретичних положень дало змогу розглядати проєктний менеджмент не лише як сукупність інструментів планування та контролю, а як важливий механізм інтеграції стратегічного й операційного управління у публічному секторі.

У процесі дослідження застосовано системний, інституційний і процесний підходи, що дозволило комплексно дослідити особливості функціонування проєктного менеджменту в умовах трансформації публічного управління. Системний підхід дав можливість розглядати проєктний менеджмент як цілісну багатокомпонентну систему, інституційний — виявити специфіку його впровадження в діяльність органів публічної влади, а процесний — простежити взаємозв'язок управлінських дій, рішень і процедур у межах реалізації проєктного підходу.

Для досягнення поставленої мети використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів дослідження, а саме: методи аналізу і синтезу, інституційного аналізу, порівняльного аналізу, класифікації та систематизації, структурно-логічного узагальнення.

Інформаційну базу дослідження становлять наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених,

аналітичні матеріали міжнародних організацій, зокрема OECD, PMI та IPMA, а також результати досліджень у сфері реформування публічного управління та розвитку територіальних громад. Залучення такої інформаційної бази забезпечило комплексність дослідження, дало змогу поєднати теоретичні узагальнення з практичними підходами та сформуванню належне наукове підґрунтя для подальшого розкриття концептуальних засад проєктного менеджменту.

Отже, сформульована мета, визначені завдання та обрана методологія дослідження створюють належну основу для комплексного обґрунтування концептуальних засад проєктного менеджменту в умовах трансформації системи публічного управління. Застосований методичний інструментарій дозволяє забезпечити цілісний аналіз теоретичних, інституційних і практичних аспектів досліджуваної проблематики.

**ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ
ДОСЛІДЖЕННЯ**

Проєктний менеджмент у публічному управлінні доцільно розглядати як цілеспрямовану діяльність щодо планування, організації та реалізації проєктів, спрямованих на досягнення соціально-економічних результатів, з урахуванням обмеженості ресурсів, часу та ризиків [1; 11].

Його роль у сучасних умовах трансформації полягає у забезпеченні реалізації стратегій розвитку територій; підвищенні ефективності використання бюджетних і позабюджетних ресурсів; залученні міжнародної технічної допомоги та інвестицій; формуванні інноваційних підходів до управління; підвищенні прозорості та підзвітності управлінських рішень [13].

Узагальнення наукових підходів дозволило систематизувати ключові характеристики проєктного менеджменту в публічному секторі (табл. 1).

Таблиця 1. Ключові характеристики проєктного менеджменту в системі публічного управління

Характеристика	Зміст
Цільова орієнтація	Досягнення суспільно значущих результатів
Обмеженість ресурсів	Часові, фінансові, кадрові обмеження
Унікальність	Неповторність проєктів та їх результатів
Комплексність	Посидання економічних, соціальних та управлінських аспектів
Орієнтація на результат	Досягнення конкретних вимірюваних ефектів
Інтегрованість	Взаємозв'язок зі стратегічним і програмним управлінням

Джерело: складено авторами на основі опрацювання [1; 11].

Формування концептуальних засад проєктного менеджменту в системі публічного управління базується на сукупності принципів, що визначають логіку його впровадження та функціонування.

До ключових принципів належать [11; 14]:

— системність — розгляд проєктного менеджменту як складової цілісної системи управління;

— інтегрованість — узгодження проєктної діяльності зі стратегічними цілями розвитку;

— результативність — орієнтація на досягнення конкретних соціально-економічних ефектів;

— гнучкість та адаптивність — здатність реагувати на зміни зовнішнього середовища;

— прозорість і підзвітність — забезпечення відкритості процесів управління;

— партнерство — залучення стейкхолдерів до реалізації проєктів.

Систематизацію принципів надано у табл.

2. Трансформація системи публічного управління супроводжується поступовим переходом від традиційної адміністративної моделі,

Таблиця 2. Принципи проєктного менеджменту в умовах трансформації публічного управління

Група принципів	Зміст
Управлінські	системність, результативність, ефективність
Організаційні	інтегрованість, координація, відповідальність
Інноваційні	гнучкість, адаптивність, цифровізація
Соціальні	прозорість, підзвітність, участь громадськості

Джерело: складено авторами на основі опрацювання [2; 11; 14].

орієнтованої переважно на виконання регламентованих функцій, до більш гнучкої, результатоорієнтованої та адаптивної моделі управління. У цьому контексті проєктний менеджмент виступає не альтернативою класичному адмініструванню, а механізмом його модернізації, який дозволяє поєднати стратегічне бачення розвитку з практичною реалізацією конкретних ініціатив, програм і проєктів [1; 6; 11].

Традиційне управління в публічному секторі, як правило, базується на стабільності функцій, вертикальній координації, жорсткій регламентації процедур і переважанні процесної логіки. Натомість проєктний підхід орієнтує управлінську систему на досягнення чітко визначених результатів у межах конкретних часових, фінансових і ресурсних обмежень, що особливо важливо в умовах високої невизначеності, дефіциту ресурсів і потреби у швидкому реагуванні на виклики [1; 2]. Саме тому для сучасного публічного управління принципово важливим є не механічне перенесення інструментів проєктного менеджменту в діяльність органів влади, а їх адаптація до особливостей публічного сектору, де ключового значення набувають суспільна цінність, підзвітність, узгодження інтересів стейкхолдерів і стратегічна відповідність проєктів пріоритетам розвитку [1; 12; 14].

З метою виявлення сутнісних відмінностей між традиційною та проєктною логікою управління доцільно здійснити їх порівняльну характеристику (табл. 3).

Таблиця 3. Порівняльна характеристика традиційного та проєктного управління в системі публічного управління

Критерій порівняння	Традиційне управління	Проектне управління
Основна орієнтація	Виконання постійних функцій і процедур	Досягнення конкретного результату
Характер діяльності	Повторювана, регламентована, безперервна	Унікальна, обмежена в часі, цільова
Управлінська логіка	Процесно-адміністративна	Результативно-цільова
Організаційна структура	Ієрархічна, функціональна	Гнучка, матрична, командна
Горизонт планування	Переважно середньо- та довгостроковий у межах функцій	Чітко визначений життєвим циклом проєкту
Ресурсне забезпечення	Розподіл ресурсів за функціями та підрозділами	Концентрація ресурсів під конкретну мету
Відповідальність	Розпорошена між підрозділами	Персоніфікована, закріплена за командою/керівником
Критерії ефективності	Дотримання процедур, регламентів, бюджетної дисципліни	Досягнення цілей, строків, бюджету та очікуваних ефектів
Управління ризиками	Реактивне, епізодичне	Проактивне, інтегроване в усі етапи
Взаємодія зі стейкхолдерами	Переважно формалізована	Активна, партнерська, комунікаційно насичена
Інноваційність	Низька або обмежена регламентами	Вища, орієнтована на зміни та оновлення
Адаптивність до змін	Обмежена	Висока

Джерело: складено авторами на основі узагальнення [1—2; 6; 7; 11—12; 15—17].

Як видно з табл. 3, проектне управління має суттєві переваги в тих сферах, де необхідно забезпечити досягнення чітко окреслених цілей, координацію між різними учасниками, інтеграцію ресурсів і контроль результатів. Саме тому воно є особливо релевантним для реалізації стратегій розвитку територіальних громад, програм відновлення, інфраструктурних ініціатив, цифрової трансформації, а також для управління міжсекторальними проектами, що потребують узгоджених дій держави, місцевого самоврядування, бізнесу та громадянського суспільства [6; 13; 14].

Водночас переваги проектного підходу не скасовують необхідності його інституційного вбудовування у систему публічного управління. Дослідження свідчать, що без створення належних організаційних умов, формування проектних команд, розвитку компетентностей персоналу та забезпечення стратегічної узгодженості проектів його застосування залишається фрагментарним і не дає системного ефекту [6; 13]. Це означає, що концептуальні засади проектного менеджменту повинні охоплювати не лише інструментальний, а й інституційний, процесний, кадровий, ресурсний і результативний виміри.

Узагальнення теоретичних положень і практичних підходів дозволяє стверджувати, що концептуальні засади проектного менеджменту в системі публічного управління доцільно розглядати як цілісну багатокомпонентну конструкцію, що визначає логіку, принципи, умови, інструменти й очікувані результати впровадження проектного підходу в діяльність органів публічної влади. Такий підхід дає можливість перейти від вузького розуміння проектного менеджменту як набору технік планування та контролю до його трактування як інструменту структурної модернізації управління [1; 11].

Зміст концептуальних засад проектного менеджменту доцільно систематизувати за основними компонентами, кожен із яких ви-

конує власну функцію, але водночас перебуває у взаємозв'язку з іншими складовими. Саме така логіка забезпечує цілісність управлінської системи та дозволяє адаптувати проектний підхід до умов трансформації публічного управління (табл. 4).

Наведена у табл. 4 концептуальна модель свідчить, що проектний менеджмент у публічному управлінні має багатовимірний характер. Її цільовий компонент визначає стратегічну

Таблиця 4. Концептуальна модель проектного менеджменту в системі публічного управління

Компонент моделі	Зміст компонента	Основні інструменти реалізації	Очікуваний результат
Цільовий	Орієнтація на досягнення стратегічних і оперативних цілей розвитку територій, громад і публічних інституцій	стратегії розвитку, програми, портфелі проєктів, дорожні карти	Узгодження проєктів зі стратегічними пріоритетами
Інституційний	Формування організаційної основи впровадження проектного підходу в органах влади	проєктні офіси, координаційні підрозділи, регламенти, положення, розподіл повноважень	Інституційна спроможність до реалізації проєктів
Процесний	Забезпечення послідовності управлінських дій на всіх етапах життєвого циклу проєкту	ініціювання, планування, виконання, моніторинг, контроль, завершення	Підвищення керованості та передбачуваності реалізації проєктів
Ресурсний	Концентрація та раціональний розподіл фінансових, кадрових, інформаційних і часових ресурсів	бюджетування, фандрайзинг, грантові механізми, кадрове забезпечення, цифрові платформи	Ефективне використання ресурсів
Кадрово-компетентнісний	Формування професійних компетентностей і проєктної культури у працівників публічного сектору	навчання, сертифікація, командування, розвиток soft skills, управління знаннями	Зростання професійної спроможності персоналу
Комунікаційний	Забезпечення взаємодії між органами влади, громадами, донорами, бізнесом і громадськістю	комунікаційні плани, консультації, публічна звітність, цифрові канали зворотного зв'язку	Підвищення прозорості, довіри та координації
Ризик-орієнтований	Виявлення, оцінка та мінімізація ризиків в умовах невизначеності	ресстри ризиків, сценарне планування, адаптивні рішення, механізми резервування	Підвищення стійкості проєктів і системи управління
Цифрово-аналітичний	Використання цифрових рішень, даних і аналітики для підтримки управлінських рішень	електронні системи управління проєктами, dashboards, data-driven tools, цифровий моніторинг	Оперативність, точність і обґрунтованість рішень
Результативний	Оцінювання фактичних результатів і суспільних ефектів реалізації проєктів	індикатори ефективності, моніторинг, оцінювання впливу, звітність	Досягнення вимірюваних соціально-економічних результатів

Джерело: складено авторами на основі [7; 15; 16; 17].

спрямованість усієї системи. У публічному секторі проекти не можуть існувати ізольовано від загальних документів розвитку — стратегій, програм, планів відновлення чи секторальних політик. Саме тому ключовою вимогою є узгодження проектних ініціатив із довгостроковими цілями розвитку громади, регіону чи держави [1; 14].

Не менш важливим є інституційний компонент, оскільки без організаційного закріплення проектної діяльності його застосування залишається ситуативним. Наявність проектних офісів, спеціалізованих структурних підрозділів, відповідних регламентів і процедур створює передумови для переходу від разових ініціатив до системної проектної діяльності [1; 13]. У цьому контексті проектна зрілість органів публічної влади визначається не лише кількістю реалізованих проектів, а й наявністю інституційного середовища, здатного забезпечити їх повний життєвий цикл [6].

Процесний компонент моделі відображає логіку управління проектом від моменту його ініціювання до завершення. Саме тут проявляється класична сутність проектної діяльності як сукупності взаємопов'язаних функцій планування, організації, координації, моніторингу та контролю [1; 11]. Для публічного управління цей компонент набуває додаткового значення, оскільки забезпечує прозорість і формалізацію управлінських процедур, що особливо важливо в умовах використання бюджетних коштів і залучення міжнародної допомоги.

Водночас жоден проект не може бути успішно реалізований без належного ресурсного забезпечення. Йдеться не лише про фінансові ресурси, а й про кадри, інформацію, час, технічну підтримку та доступ до зовнішніх джерел фінансування. У сучасних умовах для публічного сектору особливого значення набувають механізми фандрайзингу, грантового залучення коштів і диверсифікації ресурсної бази, оскільки саме вони розширюють можливості органів влади щодо реалізації проектів розвитку [6; 13].

Ключовим чинником успіху виступає кадрово-компетентнісний компонент. Наявність професійно підготовлених працівників, які володіють інструментами проектної діяльності, управління ризиками, комунікаціями, бюджетуванням і командною взаємодією, істотно підвищує ефективність реалізації проектів [2; 12]. У публічному секторі ця проблема є особливо гострою, оскільки часто саме нестача кваліфікованого персоналу, а не дефіцит ідей, стає

бар'єром для впровадження проектної діяльності [13].

Окреме місце посідає комунікаційний компонент, який забезпечує узгодження дій усіх учасників проектної діяльності. У системі публічного управління проекти реалізуються в середовищі множинних стейкхолдерів — органів влади, громади, бізнесу, донорів, громадських організацій, населення. Тому ефективні комунікації виступають не допоміжним елементом, а необхідною умовою легітимності, прозорості та суспільної підтримки проектів [1; 14].

З огляду на сучасні кризові умови особливого значення набуває ризик-орієнтований компонент. Війна, економічна нестабільність, демографічні втрати, інфраструктурні руйнування і висока турбулентність зовнішнього середовища вимагають, щоб проектний менеджмент у публічному секторі ґрунтувався на засадах превентивного управління ризиками, сценарного планування та адаптивності [6; 14]. Такий підхід дозволяє підвищити стійкість не лише окремих проектів, а й системи публічного управління в цілому.

У сучасних умовах уже неможливо розглядати проектний менеджмент поза цифрово-аналітичним компонентом. Використання цифрових платформ, систем електронного документообігу, аналітичних панелей, data-driven підходів і цифрового моніторингу суттєво підвищує якість управлінських рішень, швидкість обробки інформації та прозорість управлінських процесів [2; 11]. Це особливо важливо для управління складними міжсекторальними проектами, де координація, аналітика та оперативність мають критичне значення.

Завершує модель результативний компонент, оскільки саме він відображає головну суспільну цінність проектної діяльності. У публічному секторі проект повинен оцінюватися не лише за формальним дотриманням строків або бюджету, а передусім за його впливом на розвиток території, якість послуг, соціальну стійкість і досягнення стратегічних цілей [1; 13—14]. Таким чином, результативність проектної діяльності має трактуватися ширше, ніж у комерційному секторі, і включати суспільний, інституційний та територіальний ефекти.

Отже, концептуальна модель проектної діяльності в системі публічного управління відображає його як цілісну багатокомпонентну систему, у якій стратегічна орієнтація, інституційне забезпечення, процесна організація, ресурси, компетентності, комунікації, управління ризиками, цифровізація та результа-

тивність утворюють взаємопов'язану основу для підвищення ефективності сучасного публічного управління. Саме така логіка створює підґрунтя для подальшого обґрунтування практичних напрямів впровадження проектного підходу в діяльність органів публічної влади.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У результаті проведеного дослідження обґрунтовано, що проектний менеджмент у сучасних умовах трансформації системи публічного управління виступає не лише інструментом реалізації окремих ініціатив, а системоутворюючим елементом, що забезпечує інтеграцію стратегічного планування, ресурсного забезпечення та досягнення суспільно значущих результатів.

Встановлено, що розвиток проектного менеджменту в публічному секторі обумовлений необхідністю підвищення ефективності використання ресурсів, забезпечення прозорості управлінських процесів, активізації інвестиційної діяльності та залучення міжнародної технічної допомоги. Водночас доведено, що його впровадження в Україні має фрагментарний характер і обмежується недостатнім рівнем інституційного забезпечення, кадрової спроможності та інтеграції у стратегічне управління.

Узагальнення теоретичних підходів і практичного досвіду дозволило сформулювати концептуальні засади проектного менеджменту в системі публічного управління, які включають цільовий, інституційний, процесний, ресурсний, кадрово-компетентнісний, комунікаційний, ризик-орієнтований, цифрово-аналітичний та результативний компоненти. Доведено, що їх взаємодія формує цілісну модель управління, орієнтовану на досягнення стратегічних цілей розвитку територій і підвищення ефективності діяльності органів публічної влади.

Обґрунтовано, що ключовими напрямками розвитку проектного менеджменту є його інституціоналізація, цифровізація, впровадження ризик-орієнтованого підходу, розвиток проектних компетентностей персоналу та інтеграція проектної діяльності у систему стратегічного планування. Це дозволяє забезпечити підвищення адаптивності публічного управління до сучасних викликів, зокрема в умовах воєнних і соціально-економічних трансформацій.

З метою підвищення ефективності впровадження проектного менеджменту в системі публічного управління доцільно запропонувати такі рекомендації:

1. На рівні центральних органів виконавчої влади:

- забезпечити нормативно-методичне закріплення проектного підходу як обов'язкового елементу реалізації державної політики;

- інтегрувати проектне управління у систему стратегічного планування та державних цільових програм;

- розробити національні стандарти управління проектами з урахуванням міжнародних підходів (PMI, IPMA);

- створити єдину цифрову платформу управління публічними проектами.

2. На рівні регіональних і місцевих органів влади:

- створювати та розвивати проектні офіси як інституційні центри управління проектами;

- забезпечити інтеграцію проектної діяльності у стратегії розвитку територіальних громад;

- активізувати залучення грантового фінансування та міжнародної технічної допомоги;

- впроваджувати системи моніторингу та оцінювання ефективності проектів.

3. У сфері кадрового забезпечення:

- розвивати професійні компетентності у сфері проектного менеджменту через навчання та сертифікацію;

- формувати міждисциплінарні проектні команди;

- впроваджувати підходи до управління знаннями та обміну досвідом.

4. У сфері цифровізації та аналітики:

- впроваджувати цифрові інструменти управління проектами та аналітичні системи підтримки прийняття рішень;

- використовувати data-driven підхід у плануванні та реалізації проектів;

- забезпечити відкритість даних щодо реалізації публічних проектів.

5. У сфері забезпечення стійкості:

- інтегрувати ризик-орієнтований підхід у всі етапи життєвого циклу проектів;

- застосовувати сценарне планування та адаптивні управлінські рішення;

- орієнтувати проекти на досягнення довгострокових соціально-економічних ефектів.

Отже, впровадження проектного менеджменту як системного елемента публічного управління створює передумови для підвищення

ефективності державної політики, забезпечення стійкого розвитку територій та формування сучасної, адаптивної та результатноорієнтованої моделі управління.

Подальші дослідження доцільно спрямувати на розроблення методичних підходів до оцінювання ефективності проектного менеджменту в публічному управлінні та його впливу на соціально-економічний розвиток територій.

Література:

1. Проектний менеджмент у публічному управлінні / кол. авт.; за наук. ред. Ю. П. Шарова. Київ: НАДУ, 2017. 344 с.

2. Тарасюк Г. М. Розвиток проектного менеджменту: основні методології та тренди. Економіка, управління та адміністрування. 2023. № 4 (106). С. 26—32. DOI: [https://doi.org/10.26642/jen-2023-4\(106\)-26-32](https://doi.org/10.26642/jen-2023-4(106)-26-32).

3. Савісько М., Гацко В. Проектний менеджмент на рівні територіальних громад: проблеми та можливі рішення: анал. записка. Київ: Київська школа економіки, 2023. 17 с.

4. Савісько М., Гацко В. Проектний підхід в громадах: рекомендації для керівництва громади та працівників проектних відділів. Київ: Київська школа економіки, 2023. 17 с.

5. Від теорії до мільйонів: як проектний менеджмент допомагає покращити життя у Прилуцькій громаді. ПРООН. 2026. URL: <https://www.undp.org/uk/ukraine/stories/vid-teoriyi-do-milyoniv-yak-proyektnyy-meneditzhment-dopomahaeye-pokrashchyty-zhyttya-u-prylutskiy-hromadi> (дата звернення: 01.04.2026).

6. Проскура В. Ф., Зарічна О. В., Кашин А. В. Проектний підхід до управління територіальними громадами в умовах викликів війни. Сталлий розвиток економіки. 2024. № 2(49). С. 23—30. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-49-4>.

7. Губарева І. О., Трушкіна Н. В. Процес управління ризиками в ІТ-проектах. Наукові записки Національного університету "Острозька академія". Сер.: Економіка. 2023. № 30 (58). Вересень. С. 84-88. [https://doi.org/10.25264/2311-5149-2023-30\(58\)-84-88](https://doi.org/10.25264/2311-5149-2023-30(58)-84-88).

8. Great Expectations: Making Hybrid. Work Trend Index Annual Report. 2022. March 16. URL: <https://www.microsoft.com/en-us/worklab/work-trend-index/great-expectations-making-hybrid-work-work> (дата звернення: 27.02.2026).

9. Project Management Job Growth and Talent Gap 2017-2027. PMI [Online]. 2017. URL: <https://www.pmi.org/learning/careers/job-growth> (дата звернення: 10.03.2026).

10. Федорук Т. Брак керівників проектів і падіння попиту на Scrum Master: як змінюється проджект-менеджмент. Laba [Online]. 2023. 21 лютого. URL: <https://laba.ua/blog/3390-yak-zminuyetsya-prodzhekt-meneditzhment> (дата звернення: 21.03.2026).

11. Project Management Institute. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide). 7th ed. Newtown Square, PA: PMI, 2021. 370 p.

12. International Project Management Association. Individual Competence Baseline for Project, Programme and Portfolio Management (ICB4). Zurich: IPMA, 2015. 431 p.

13. Мікуліч В. О. Оцінка потенціалу впровадження проектного менеджменту у практику роботи територіальних громад. Економіка та суспільство. 2025. Вип. 78. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-124>.

14. Infrastructure for a Climate-Resilient Future. Paris: OECD Publishing, 2024. 180 p.

15. Баєва О. В., Баєв В. В. Стратегічне управління стартап-проектами закладів охорони здоров'я. Інвестиції: практика та досвід. 2026. № 3. С.80—87. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2026.3.80>.

16. Баєва О. В., Баєв В. В. Адаптація SWOT-аналізу до управління лікувально-діагностичними та рекреаційними стартап-проектами. Ефективна економіка. 2026. № 2. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2026.2.32>.

17. Романенко Є. О., Трушкіна Н. В. Методичне забезпечення системи управління змінами в організаціях. Наукові інновації та передові технології. Сер.: Управління та адміністрування, Економіка. 2024. № 11(39). С. 22—49. [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-11\(39\)-22-49](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-11(39)-22-49).

References:

1. Sharov, Yu.P. (2017), *Proektnyj meneditzhment u publichnomu upravlinni* [Project management in public administration], NADU, Kyiv, Ukraine.

2. Tarasiuk, H.M. (2023), "Development of project management: main methodologies and trends", *Economics, Management and Administration*, vol. 4 (106), pp. 26—32, [https://doi.org/10.26642/jen-2023-4\(106\)-26-32](https://doi.org/10.26642/jen-2023-4(106)-26-32).

3. Savisko, M. and Hatsko, V. (2023), *Proektnyj meneditzhment u publichnomu upravlinni* [Project management at the level of territorial communities: problems and possible solutions], Kyiv School of Economics, Kyiv, Ukraine.

4. Savisko, M. and Hatsko, V. (2023), *Proiektnyj pidkhid v hromadakh: rekomendatsii dlia kerivnytstva hromady ta pratsivnykiv proiektnykh*

viddiliv [Project approach in communities: recommendations for community leadership and project office staff], Kyiv School of Economics, Kyiv, Ukraine.

5. United Nations Development Programme (2026), "From theory to millions: how project management improves life in Pryluky community", Available at: <https://www.undp.org/uk/ukraine/stories/vid-teoriyi-do-milyoniv-yak-proyektnyy-menedzhment-dopomahaye-pokrashchyttyzhyttya-u-prylutskiy-hromadi> (Accessed 1 April 2026).

6. Proskura, V.F., Zarichna, O.V. and Kashyn, A.V. (2024), "Project approach to the management of territorial communities under wartime challenges", Sustainable Development of Economy, vol. 2 (49), pp. 23—30, <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-49-4>.

7. Hubarieva, I. O. and Trushkina, N. V. (2023), "Risk management process in IT projects", Scientific Notes of Ostroh Academy National University. Series: Economics, vol. 30 (58), pp. 84-88, [https://doi.org/10.25264/2311-5149-2023-30\(58\)-84-88](https://doi.org/10.25264/2311-5149-2023-30(58)-84-88).

8. Microsoft (2022), "Great Expectations: Making Hybrid Work. Work Trend Index Annual Report", Available at: <https://www.microsoft.com/en-us/worklab/work-trend-index/great-expectations-making-hybrid-work-work> (Accessed 27 February 2026).

9. Project Management Institute (2017), "Project Management Job Growth and Talent Gap 2017—2027", Available at: <https://www.pmi.org/learning/careers/job-growth> (Accessed 10 March 2026).

10. Fedoruk, T. (2023), "Shortage of project managers and declining demand for Scrum Masters: trends in project management", Laba, Available at: <https://laba.ua/blog/3390-yak-zminyuyetsya-prodzhekt-menedzhment> (Accessed 21 March 2026).

11. Project Management Institute (2021), A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide), 7th ed., PMI, Newtown Square, PA, USA.

12. International Project Management Association (2015), Individual Competence Baseline for Project, Programme and Portfolio Management (ICB4), IPMA, Zurich, Switzerland.

13. Mikulich, V.O. (2025), "Assessment of the potential for implementing project management in territorial communities", Economy and Society, vol. 78, <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-124>.

14. OECD (2024), Infrastructure for a Climate-Resilient Future, OECD Publishing, Paris, France.

15. Baieva, O.V. and Baiev, V.V. (2026), "Strategic management of startup projects in healthcare institutions", Investytsii: praktyka ta dosvid, vol. 3, pp. 80—87, <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2026.3.80>.

16. Baieva, O.V. and Baiev, V.V. (2026), "Adaptation of SWOT analysis to the management of medical and recreational startup projects", Efektyvna ekonomika, vol. 2, <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2026.2.32>.

17. Romanenko, Ye.O. and Trushkina, N.V. (2024), "Methodological support for change management systems in organizations", Scientific Innovations and Advanced Technologies. Series: Management and Administration, Economics, vol. 11 (39), pp. 22—49, [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-11\(39\)-22-49](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-11(39)-22-49).

Отримано редакцією журналу / Received: 10.04.26

Процеженовано / Revised: 17.04.26

Схвалено до друку / Accepted: 21.04.26

Журнал включено до переліку наукових фахових видань України (Категорія «Б») з

ЕКОНОМІЧНИХ НАУК та ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

(Наказ Міністерства освіти і науки України № 886 від 02.07.2020)

Спеціальності - 051, 071, 072, 073, 075, 076, 281, 292