

ЗАСТОСУВАННЯ ПРОЄКТНОГО ПІДХОДУ У СФЕРІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

APPLICATION OF THE PROJECT APPROACH IN THE SPHERE OF PUBLIC ADMINISTRATION

У статті теоретично узагальнено особливості застосування, переваги та недоліки проєктного підходу у сфері публічного управління в Україні. Проєктний підхід у публічному управлінні передбачає використання інструментів та методів проєктного менеджменту для реалізації державних та муніципальних програм. Він ґрунтується на принципах планування, організації, моніторингу та оцінки виконання проєктів. Застосування проєктного підходу у публічному управлінні має низку переваг. По-перше, це підвищення ефективності використання ресурсів шляхом чіткого планування та контролю. По-друге, проєктний підхід сприяє прозорості та підзвітності управлінських рішень, що підвищує довіру громадян до органів влади. По-третє, впровадження інноваційних методів управління дозволяє швидше адаптуватися до змінних умов середовища. Однак, реалізація проєктного підходу супроводжується певними викликами. Серед основних проблем варто відзначити недостатню підготовленість кадрів, відсутність цілісної нормативно-правової бази та складнощі з фінансуванням проєктів. Також важливо враховувати ризики, пов'язані з недостатньою координацією між різними структурами та відомствами.

В Україні проєктний підхід починає активно застосовуватися на національному та регіональному рівнях. Зокрема, у рамках реформ децентралізації створено проєкти розвитку територіальних громад, що дозволяють залучати додаткові фінансові ресурси та підвищувати ефективність управління. Також використовуються міжнародні гранти та кредити для реалізації інфраструктурних проєктів за принципами проєктного менеджменту.

Застосування проєктного підходу у сфері публічного управління є актуальною тенденцією, яка сприяє модернізації державного сектору та підвищенню якості управлінських рішень. Для успішної реалізації цього підходу необхідно вдосконалити нормативно-правову базу, розвивати кадровий потенціал та забезпечувати ефективну комунікацію між учасниками проєктів.

Ключові слова: публічне управління, проєктний підхід, проєктний менеджмент, методологія проєктів.

The article theoretically summarizes the features of the application, advantages and disadvantages of the project approach in the field of public administration in Ukraine. The project approach in public administration involves the use of project management tools and methods for the implementation of state and municipal programs. It is based on the principles of planning, organization, monitoring and evaluation of project implementation. The use of the project approach in public administration has a number of advantages. Firstly, it increases the efficiency of resource use through clear planning and control. Secondly, the project approach promotes transparency and accountability of management decisions, which increases citizens' trust in government bodies. Thirdly, the introduction of innovative management methods allows for faster adaptation to changing environmental conditions. However, the implementation of the project approach is accompanied by certain challenges. Among the main problems, it is worth noting the lack of training of personnel, the lack of a coherent regulatory framework and difficulties with project financing. It is also important to take into account the risks associated with insufficient coordination between various structures and departments.

In Ukraine, the project approach is beginning to be actively used at the national and regional levels. In particular, as part of the decentralization reforms, projects for the development of territorial communities have been created, which allow attracting additional financial resources and increasing the efficiency of management. International grants and loans are also used to implement infrastructure projects according to the principles of project management.

The use of the project approach in the field of public administration is a current trend that contributes to the modernization of the public sector and improving the quality of management decisions. For the successful implementation of this approach, it is necessary to improve the regulatory framework, develop human resources and ensure effective communication between project participants.

Keywords: public administration, project approach, project management, project methodology.

УДК 35.076 (477)
DOI <https://doi.org/10.32782/pma2663-5240-2025.45.17>

Ольшанський О.В.

д. наук з держ. упр., професор,
завідувач кафедри економіки
і підприємництва
Східноукраїнський національний
університет імені Володимира Даля

Постановка проблеми у загальному вигляді. У контексті глобалізації та динамічних змін у суспільстві публічне управління вимагає нових підходів до планування та реалізації державних програм і проєктів. Проєктний підхід дозволяє структурувати процеси управління, підвищити ефективність використання ресурсів та забезпечити досягнення стратегічних цілей із мінімальними витратами. Зважаючи на обмеженість державних бюджетів, важливо оптимізувати розподіл фінансів, що можливо завдяки впровадженню проєктного менедж-

менту. Крім того, застосування проєктного підходу сприяє підвищенню прозорості та підзвітності діяльності органів державної влади, що особливо актуально в умовах децентралізації та демократизації управлінських процесів. Це дозволяє громадянам та зацікавленим сторонам контролювати реалізацію проєктів та оцінювати їхні результати. Проєктний підхід також забезпечує гнучкість та адаптивність у прийнятті рішень, що є важливим у контексті швидких змін у політичному, економічному та соціальному середовищі. Відтак, впрова-

дження проектного підходу у сфері публічного управління є необхідною умовою для модернізації державного сектору та підвищення ефективності управлінських процесів.

Отже, актуальність проблеми застосування проектного підходу у сфері публічного управління обумовлена сучасними викликами, що постають перед державними інституціями у процесі реалізації соціально-економічних завдань.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Застосування проектного підходу у сфері публічного управління досліджували як вітчизняні, так і зарубіжні вчені-економісти. Серед досліджень можна виділити роботи Г. Керцнера, у яких він розглядає проектний підхід як ефективний інструмент управління в різних сферах, включаючи публічне управління, П. Друкера, у яких він наголошував на важливості стратегічного підходу та ефективного управління ресурсами, що є основою проектного менеджменту в публічному секторі, Г. Мінцберга, у яких він аналізував механізми управління проектами в державних установах, Т. Пітерса, Р. Уотермана, у яких обговорюються принципи ефективного управління та застосування проектного підходу в організаціях, включаючи державний сектор, В. Гейця, у яких він досліджував питання реформування державного управління в Україні з акцентом на використання проектного підходу, З. Варналій, у яких проаналізовано проблеми економічного розвитку та інвестиційної політики через призму проектного менеджменту, О. Амоша, у яких промисловості та публічному секторі з використанням проектних технологій.

Таким чином, застосування проектного підходу у сфері публічного управління є об'єктом уваги багатьох науковців, які досліджували як теоретичні, так і практичні аспекти впровадження сучасних методів управління у державному секторі.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Проте у сфері застосування проектного підходу в публічному управлінні в Україні залишається низка проблем, які ускладнюють реалізацію проектів та досягнення стратегічних цілей. Однією з основних проблем є недостатнє нормативно-правове забезпечення, адже в Україні поки що немає цілісної законодавчої бази, яка б чітко регламентувала проектний менеджмент у державному секторі. Це створює прогалини та перешкоджає ефективному впровадженню проектного підходу на практиці. Крім того, серйозною перешкодою є фінансові обмеження та неефективне використання ресурсів, адже бюджетне фінансування не завжди відпові-

дає потребам проектів, а відсутність належного фінансового моніторингу призводить до перевищення витрат або їх нецільового використання. Слабка комунікація між учасниками проектів, зокрема між різними відомствами та органами влади, призводить до дублювання функцій або втрати зв'язку між етапами реалізації проекту. Також значною проблемою є недостатнє стратегічне планування, коли проекти реалізуються без належного аналізу ризиків та прогнозування результатів, що призводить до неефективності та втрати ресурсів.

Тому важливим є продовження дослідження різних аспектів проблеми застосування проектного підходу у сфері публічного управління.

Мета статті. Висвітлити переваги та недоліки впровадження проектного підходу у сфері публічного управління в Україні.

Виклад основного матеріалу. У сучасних умовах глобалізації та постійних соціально-економічних змін перед державним управлінням постають нові виклики та завдання, які потребують ефективних підходів до їх реалізації. Одним із таких інструментів є проектний підхід, який дозволяє систематизувати управлінські процеси, забезпечуючи досягнення стратегічних цілей при раціональному використанні ресурсів. Застосування проектного підходу у сфері публічного управління сприяє підвищенню ефективності управлінських рішень, прозорості процесів та покращенню комунікації між учасниками проектів.

Державне управління зазнає значних трансформацій, і проектний підхід все більше визнається цінним інструментом для управління цими змінами та досягнення стратегічних цілей. Цей підхід пропонує структуровану основу для вирішення складних проблем, ефективного розподілу ресурсів і моніторингу прогресу в динамічному середовищі. В контексті України, де тривають реформи в різних секторах, впровадження методології управління проектами може підвищити ефективність та результативність державного управління.

Таким чином, застосування проектного підходу у сфері публічного управління є важливим з кількох причин [2].

По-перше, він дозволяє систематизувати процеси планування, реалізації та контролю за виконанням державних програм і проектів. Завдяки чіткому структуруванню завдань та відповідальностей можна досягти більшої прозорості та підзвітності, що особливо актуально в умовах сучасного публічного управління.

По-друге, проектний підхід забезпечує ефективне використання ресурсів. У державному секторі часто виникає проблема обмеженості фінансування, тому впровадження

проектного управління дозволяє оптимально розподіляти бюджетні кошти та людські ресурси, мінімізуючи витрати та підвищуючи результативність.

Крім того, проектний підхід сприяє адаптації до змін та впровадженню інновацій. У динамічному середовищі публічне управління потребує гнучкості та швидкої реакції на нові виклики, що досягається завдяки застосуванню методів управління проектами. Це дозволяє оперативно реагувати на проблеми, що виникають під час реалізації проектів, та своєчасно коригувати стратегії.

Ще одним важливим аспектом є підвищення якості управлінських рішень. Проектний підхід орієнтований на чітке формулювання цілей, конкретизацію завдань та оцінку результатів, що сприяє прийняттю обґрунтованих та ефективних рішень на всіх етапах реалізації проекту.

Посилення інтеграції управлінських принципів у державне управління відображає ширшу тенденцію до інституційного оновлення та зосередження на ефективності та раціональності. Цей зсув, який часто асоціюється з парадигмою «нового державного менеджменту», наголошує на розширенні повноважень на нижчих рівнях організацій і відході від традиційних ієрархічних структур. Управління проектами узгоджується з цією парадигмою, забезпечуючи структуру для досягнення конкретних цілей у визначені часові рамки та бюджети.

Проектний підхід у публічному управлінні передбачає використання інструментів та методів проектного менеджменту для реалізації державних та муніципальних програм. Він ґрунтується на принципах планування, організації, моніторингу та оцінки виконання проектів. Основними етапами застосування проектного підходу є формулювання цілей, визначення завдань, розробка плану реалізації, контроль за виконанням та оцінка результатів [6].

Отже, можемо виділити кілька ключових особливостей застосування проектного підходу у державному управлінні (рис. 1) [1].

У державному управлінні можна застосовувати різні методології проектів, кожна з яких має свої сильні та слабкі сторони. Деякі з найбільш часто використовуваних методологій включають [3]:

1) традиційне управління проектами – цей підхід передбачає послідовний, поетапний процес із сильним акцентом на плануванні та контролі;

2) гнучке управління проектами – цей ітеративний та поступовий підхід добре підходить для проектів із змінними вимогами та потребою в гнучкості, гнучкі методології, такі як Scrum (структура для управління складними проектами за допомогою ітеративних спринтів, щоденних зустрічей і регулярних оглядів) і Kanban (візуальна система для керування робочим процесом і підвищення ефективності шляхом обмеження незавершеної роботи та



Рис. 1. Ключові особливості проектного підходу

зосередження на постійному вдосконаленні), сприяють співпраці, постійному зворотному зв'язку та швидкому пристосуванню до змін;

3) управління проектами, орієнтоване на цінності – ця методологія зосереджена на узгодженні проектної діяльності з організаційними цінностями та забезпеченні того, щоб проекти принесли відчутну користь зацікавленим сторонам.

Зауважимо, що методології гнучкого управління набувають все більшого значення в управлінні IT-проектами, пропонуючи гнучкий та адаптивний підхід до розробки програмного забезпечення. Підходи до управління проектами відіграють вирішальну роль в управлінні персоналом, особливо під час економічних спадів і військових конфліктів. Надійні методи управління проектами необхідні для забезпечення ефективності персоналу та організаційної адаптивності в умовах кризи. Тому такі методології, як Agile, Scrum і Kanban, є важливими в цьому контексті. Ці методології наголошують на ітераційному розвитку, постійному зворотному зв'язку та співпраці між зацікавленими сторонами [4; 5].

Проекти в українському державному управлінні мають різні форми.

Проекти, що фінансуються міністерствами та відомствами, як правило, фінансуються за рахунок внутрішніх ресурсів і розподіляються ззовні на основі конкурсів. Проекти державно-приватного партнерства передбачають співпрацю між державними установами та організаціями приватного сектору з метою використання досвіду та ресурсів. Проекти, що фінансуються міжнародними організаціями, підтримуються міжнародними організаціями та банками та часто зосереджуються на конкретних пріоритетах розвитку. Також розглядаються бюджети участі, тобто ініціативи дозволяють місцевим громадам брати участь у розподілі державних коштів через проектні пропозиції та голосування.

Незважаючи на дедалі більше впровадження проектного менеджменту в українському державному управлінні, залишається низка не вирішених проблем. Існує потреба у вдосконаленні програм навчання та розвитку для державних службовців, щоб покращити їхні навички управління проектами. Це включає навчання в таких сферах, як командна робота, моніторинг і контроль, оцінка ризиків і комунікація. Методології управління проектами не завжди впроваджуються повністю, що призводить до неоптимальних результатів. Існуюча нормативно-правова база цільових програм потребує вдосконалення, щоб відповідати вимогам часу.

Відсутність інноваційних підходів та сучасних цифрових технологій у процесах управління знижує ефективність реалізації проектів, оскільки традиційні методи не враховують можливості цифровізації та автоматизації. Додатково до цього корупційні ризики та непрозорість процедур залишаються серйозною загрозою для успішного впровадження проектного підходу, адже відсутність контролю за витратами та недостатня прозорість управлінських процесів створюють умови для зловживань і втрати суспільної довіри до державних проектів. Таким чином, для покращення ситуації необхідно вдосконалити законодавчу базу, підвищити кваліфікацію працівників, забезпечити прозорість процесів управління проектами та впроваджувати інноваційні цифрові технології.

Вирішення цих проблем вимагає багатогранного підходу, спрямованого на забезпечення комплексних навчальних програм для державних службовців, щоб надати їм необхідні навички управління проектами, вдосконалення правової та нормативно-правової бази для забезпечення чіткого та сприятливого середовища для впровадження проекту, сприяння ефективній комунікації та співпраці між урядовими установами, організаціями приватного сектору та місцевими громадами; забезпечення того, щоб проекти узгоджувалися з цінностями організації та приносили відчутні переваги зацікавленим сторонам, використання цифрових технологій для вдосконалення процесів управління проектами, покращення збору та аналізу даних, а також сприяння спілкуванню та співпраці.

Отже, застосування проектного підходу у публічному управлінні має низку переваг. По-перше, це підвищення ефективності використання ресурсів шляхом чіткого планування та контролю. По-друге, проектний підхід сприяє прозорості та підзвітності управлінських рішень, що підвищує довіру громадян до органів влади. По-третє, впровадження інноваційних методів управління дозволяє швидше адаптуватися до змінних умов середовища. Однак, реалізація проектного підходу супроводжується певними викликами. Серед основних проблем варто відзначити недостатню підготовленість кадрів, відсутність цілісної нормативно-правової бази та складнощі з фінансуванням проектів. Також важливо враховувати ризики, пов'язані з недостатньою координацією між різними структурами та відомствами.

В Україні проектний підхід починає активно застосовуватися на національному та регіональному рівнях. Зокрема, у рамках реформ

децентралізації створено проекти розвитку територіальних громад, що дозволяють залучати додаткові фінансові ресурси та підвищувати ефективність управління. Також використовуються міжнародні гранти та кредити для реалізації інфраструктурних проєктів за принципами проєктного менеджменту.

Застосування проєктного підходу у сфері публічного управління є актуальною тенденцією, яка сприяє модернізації державного сектору та підвищенню якості управлінських рішень. Для успішної реалізації цього підходу необхідно вдосконалити нормативно-правову базу, розвивати кадровий потенціал та забезпечувати ефективну комунікацію між учасниками проєктів.

Висновки. Проєктний підхід все більше визнається цінним інструментом для покращення державного управління в Україні. Застосовуючи методології управління проєктами, організації державного сектору можуть покращити свою ефективність, результативність і підзвітність. Однак вирішення проблем, пов'язаних із навичками управління проєктами, нормативною базою та співпрацею, має вирішальне значення для реалізації повного потенціалу цього підходу. Запровадження цифровізації та просування ціннісно-орієнтованого підходу сприятиме успішній реалізації проєктів та досягненню стратегічних цілей у публічній сфері. Реформи, що тривають, і зусилля щодо децентралізації в Україні створюють сприятливе середовище для подальшого впровадження та вдосконалення

практик управління проєктами в державному управлінні.

Таким чином, застосування проєктного підходу у сфері публічного управління дозволяє підвищити ефективність державних програм, зменшити ризики невиконання планів та забезпечити сталість розвитку суспільних інституцій.

Подальші дослідження та практичні напрацювання в цьому напрямі сприятимуть зміцненню системи публічного управління та підвищенню довіри громадян до державних інституцій.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Буріменко Ю.І., Галан Л.В., Лебедєв І.Ю., Щуровська А.Ю. Управління проєктами : навч. посіб. Одеса : ОНАЗ ім. О. С. Попова, 2017. 208 с.
2. Обушна Н.І. Управління проєктами в публічній сфері: теоретико-практичний аспект. *Наукові перспективи*. 2023. № 1 (31). С. 137–148.
3. Полікровський Р. Проєктний підхід: суть та особливості застосування у сфері публічного управління. *Вісник економіки*. 2024. Вип. 2. С. 82–91.
4. Ричкіна Л. Тенденції та перспективи застосування проєктного менеджменту для розвитку територіальних громад. *Ефективність державного управління*. 2015. Вип. 44. С. 178–183.
5. Старченко Г. Проактивне управління проєктами в публічній сфері. *Публічне адміністрування: наукові дослідження та розвиток*. 2017. № 2. С. 84–91.
6. Шулик Ю.В. Застосування проєктного менеджменту у публічному управлінні в Україні. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія»*. 2022. № 24 (52). С. 68–75.