

МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Кваліфікаційна наукова
праця на правах рукопису

ГРИДЮШКО ІННА В'ЯЧЕСЛАВІВНА

351.84+351.851

ДИСЕРТАЦІЯ

**РОЗВИТОК ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У СОЦІАЛЬНІЙ
ТА ОСВІТНІЙ СФЕРАХ НА ОСНОВІ ПРОЄКТНОГО
ПІДХОДУ**

281 «Публічне управління та адміністрування»

Подається на здобуття ступеня доктора філософії

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

_____ І.В.Гридюшко

Науковий керівник:
Капеліста Ірина Михайлівна,
кандидат наук з державного управління

Київ – 2026

АНОТАЦІЯ

Гридюшко І.В. Розвиток публічного управління у соціальній та освітній сферах на основі проєктного підходу. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування». – Міжрегіональна академія управління персоналом, Київ, 2026.

У дисертаційній роботі здійснено теоретичне узагальнення та запропоновано нове вирішення наукового завдання, що полягає в обґрунтуванні теоретико-методологічних засад і розробленні пропозицій щодо розвитку публічного управління у соціальній та освітній сферах на засадах проєктного підходу.

Уточнено сутність проєктного підходу в публічному управлінні як методології організації діяльності органів публічної влади, за якої досягнення стратегічних цілей здійснюється через реалізацію конкретних проєктів з чітко визначеними термінами, бюджетом, очікуваними результатами та системою моніторингу. Доповнено понятійно-категорійний апарат публічного управління шляхом визначення особливостей проєктного підходу в соціальній та освітній сферах з урахуванням їх специфіки: соціальної спрямованості, роботи з вразливими групами, довгострокового характеру результатів, необхідності партисипативності.

Здійснено порівняльний аналіз міжнародного досвіду впровадження проєктного управління у соціальній та освітній сферах. Узагальнено успішні практики різних країн, встановлено спільні принципи ефективного застосування проєктного підходу: орієнтація на вимірювані суспільні результати, залучення цільових груп державної політики до планування, систематичне оцінювання суспільного впливу та можливості їх адаптації до українського контексту публічного управління.

Проаналізовано стан нормативно-правового забезпечення проєктного

управління в соціальній та освітній сферах України. Встановлено відсутність уніфікованих стандартів проєктної документації, неузгодженість термінології в різних нормативних актах, брак механізмів координації міжсекторальних проєктів та вимог до компетенцій персоналу у сфері проєктного управління.

Здійснено комплексну діагностику стану впровадження проєктного підходу в управлінні соціальними та освітніми програмами в Україні. Виокремлено основні проблеми: домінування процесного підходу над результатно-орієнтованим, формальне ставлення до планування, слабкість систем моніторингу та оцінювання, недостатнє залучення цільових груп державної політики та громадськості, відсутність систематичного навчання персоналу.

Виявлено та систематизовано проблеми і бар'єри впровадження проєктного підходу в публічному управлінні у соціальній та освітній сферах за такими категоріями: інституційні, нормативно-правові, організаційні, культурні, ресурсні, компетенційні та політичні. Встановлено їх системний взаємопов'язаний характер, що зумовлює необхідність комплексного підходу до подолання виявлених перешкод.

Визначено концептуальні напрями модернізації публічного управління соціальною та освітньою сферами на основі проєктного підходу. Сформульовано стратегічне бачення трансформації від процесно-орієнтованої до результатно-орієнтованої моделі управління, вісім принципів трансформації (системність, поступовість, адаптивність, партисипативність, орієнтація на результати, контекстуальність, сталість, доказовість) та вісім пріоритетних напрямів дій.

Розроблено комплексну багаторівневу модель публічного управління соціальною та освітньою сферами на засадах проєктного підходу з метою забезпечення системності, результативності та сталості реалізації соціальних і освітніх проєктів та програм, що включає п'ять взаємопов'язаних рівнів: стратегічний, інституційний, організаційний, процесний та інструментальний. Модель базується на наскрізних принципах орієнтації на результати, партисипативності, доказовості,

сталості, прозорості, координації та адаптивності. Особливістю моделі є врахування специфіки соціальної та освітньої сфер через інтеграцію соціальних та педагогічних підходів, фокус на вразливих групах, посилену увагу до етичних аспектів.

Обґрунтовано систему інструментів для імплементації моделі публічного управління соціальною та освітньою сферами на засадах проєктного підходу, що включає поетапну стратегію впровадження з трьома фазами (підготовча, пілотна, масштабування) та дев'ять взаємопов'язаних механізмів: нормативно-правовий, інституційний, фінансово-ресурсний, освітньо-компетенційний, інформаційно-технологічний, моніторингу та оцінки, комунікаційний, управління змінами, забезпечення сталості. Визначено конкретні кроки, терміни, відповідальних та ресурси для практичної реалізації.

Визначено систему критеріїв успішності впровадження проєктного підходу в соціальній та освітній сферах, що охоплює кількісні показники (частка проєктів, завершених вчасно та в межах бюджету, відсоток досягнення результатів, рівень задоволеності громадян якістю публічних послуг), якісні показники (зміна організаційної культури, підвищення компетенцій персоналу, поліпшення координації) та системні ефекти (формування культури доказової політики, підвищення прозорості, посилення участі громадськості).

Результати дослідження створюють наукову основу для системної модернізації публічного управління соціальною та освітньою сферами, підвищення ефективності використання бюджетних ресурсів, досягнення вимірних позитивних змін у життєдіяльності вразливих груп населення, що відповідає європейським стандартам належного врядування та є критично важливим для успішної реалізації реформ в Україні.

Ключові слова: публічне управління, проєктний підхід та проєктне управління, соціальна сфера, освітня сфера, програми та портфелі проєктів, модернізація та демократичний транзит, результатно-орієнтоване управління, гранти, Європейський Союз, інноваційний розвиток, розумне місто, участь громадськості (партисипативність), післявоєнна відбудова,

цифровізація, соціальна відповідальність бізнесу, соціальні зміни та сталий розвиток.

ABSTRACT

Grydiushko I.V. Public Administration in the Social and Educational Sectors Based on a Project-Based Approach. – Qualification scientific work, manuscript rights.

The dissertation for a PhD degree in Public Administration, specialty 281 "Public administration". – Interregional Academy of Personnel Management, 2026.

This dissertation presents a theoretical generalization and proposes an original solution to a scientific problem consisting of the establishment of theoretical and methodological foundations and the development of a model of public administration within the social and educational sectors based on a project-based approach.

The project-based approach in public administration is conceptualized as a methodology for organizing the activities of public authorities in which the attainment of strategic objectives is achieved through the implementation of clearly defined projects with specified timelines, budgets, expected outcomes, and monitoring mechanisms. The conceptual and categorical framework of public administration is further advanced through the identification of the distinctive features of the project-based approach in the social and educational sectors, taking into account their inherent characteristics, including social orientation, engagement with vulnerable population groups, the sustainable nature of outcomes, and the requirement for participatory governance.

A comparative analysis of international experience in the implementation of project management in the social and educational sectors is conducted. Best practices from various countries are synthesized, and common principles of effective application of the project-based approach are identified, including an orientation toward measurable results, the involvement of beneficiaries in

planning processes, systematic impact assessment, and the adaptability of these practices to the Ukrainian context.

The regulatory and legal framework governing project management in the social and educational sectors of Ukraine is analyzed. The study identifies the absence of comprehensive legislation on public project management, unified standards for project documentation, inconsistencies in terminology across regulatory acts, insufficient mechanisms for coordinating cross-sectoral projects, and the ongoing need to enhance the institutional framework governing personnel competencies in project management.

A comprehensive analysis of the current state of implementation of the project-based approach in the management of social and educational programs in Ukraine has been conducted. The key challenges identified include the predominance of a process-oriented approach over a results-oriented one, a formalized approach to planning, underdeveloped monitoring and evaluation systems, limited beneficiary engagement, and the lack of systematic professional development for personnel.

Problems and barriers to the implementation of the project-based approach are identified and systematized into interrelated categories: institutional, regulatory and legal, organizational, cultural, resource-related, competency-based, and political. Their systemic and interdependent nature shows the need for a comprehensive and integrated approach to overcoming the identified constraints.

Conceptual directions for the modernization of public administration in the social and educational sectors based on the project-based approach are defined. A strategic vision of transformation from a process-oriented to a results-oriented management model is developed, along with eight guiding principles of transformation - systematicity, gradualism, adaptability, participatory governance, results orientation, contextual sensitivity, sustainability, and evidence-based decision-making - and eight priority areas for action.

A comprehensive multi-level model of public administration in the social and educational sectors based on the project-based approach is developed. The model comprises five interrelated levels: strategic, institutional, organizational,

process, and instrumental. It is underpinned by cross-cutting principles of results orientation, participatory governance, evidence-based decision-making, sustainability, transparency, coordination, and adaptability. A distinctive feature of the model is its explicit consideration of the specific nature of the social and educational sectors through the integration of social and pedagogical approaches, a focus on vulnerable groups, and heightened attention to ethical considerations.

A system of mechanisms for the implementation of the proposed model is substantiated, including a phased implementation strategy encompassing three stages (preparatory, pilot, and scaling) and nine interrelated mechanisms: regulatory and legal, institutional, financial and resource-based, educational and competency-oriented, information and technological, monitoring and evaluation, communication, change management, and sustainability assurance. Specific implementation steps, timelines, responsible actors, and required resources are identified.

A system of criteria for assessing the effectiveness of implementing the project-based approach in the social and educational sectors is developed, encompassing quantitative indicators (the proportion of projects completed on time and within budget, delivery of planned outcomes, and beneficiary satisfaction), qualitative indicators (changes in organizational culture, enhancement of personnel competencies, and improved coordination), and sustainable effects (the formation of an evidence-based policy culture, increased transparency, and strengthened public participation).

The findings of the study provide a scientific basis for the systemic modernization of public administration in the social and educational sectors, enhancing the efficiency of public resource utilization and enabling the achievement of measurable positive changes in the living conditions of vulnerable groups. These outcomes are consistent with European standards of good governance and are critically important for the successful implementation of public sector reforms in Ukraine.

Key words: public administration, project-based approach and project management, social sector, education sector, programs and project portfolios, modernization and democratic transition, results-oriented management, grants,

European Union, innovative development, smart city, public participation, post-war reconstruction, digitalization, corporate social responsibility, social change and sustainable development.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

А. В яких опубліковані основні наукові результати дисертації:

Публікації у наукових фахових виданнях України:

1. Grydiushko I., Przemysław P. Institutional support for project management in public administration. *Публічне урядування*. 2023. №2 (35). С.10–16. [doi.org/10.32689/2617-2224-2023-2\(35\)-1](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2023-2(35)-1)

Особистий внесок: визначення причинно-наслідкових зв'язків між факторами інституційної підтримки проектного менеджменту та ефективністю публічного управління.

2. Гридюшко І.В. Сутність та еволюція проектного підходу в системі публічного управління. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2025. №48. С.106–109. doi.org/10.32782/pma2663-5240-2025.48.16

3. Grydiushko I., Kryva L., Kydriavskyi I. Application of projection technologies in the public sphere: basic concepts and principles. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Політичні науки та публічне управління*. 2025. Випуск 4(80). С.18–23. [doi.org/10.32689/2523-4625-2025-3\(79\)](https://doi.org/10.32689/2523-4625-2025-3(79))

Особистий внесок: визначено ключові принципи та теоретичні основи впровадження проектних технологій у публічному секторі.

Статті, опубліковані у закордонних виданнях, проіндексованих у базах даних Web of Science Core Collection та/ або Scopus:

4. Semenets-Orlova I., Shevchuk R., Plish B., Grydiushko I., Maistrenko K. Innovative approaches to development of human potential in modern public administration. *Economic Affairs*. 2022. Vol. 67 (4s). P. 915–926. <http://doi.org/10.46852/0424-2513.4s.2022.25>

Особистий внесок: обґрунтовано інноваційні підходи до розвитку людського капіталу в публічному управлінні на основі міжнародного досвіду.

Б. Які додатково відображають наукові результати дисертації:

Тези конференцій, круглих столів, комунікативних заходів

5. Гридюшко І.В. Проєктні технології як інструмент публічного управління. *Публічна політика і державне управління в умовах війни: матер. міжнар. наук.-практ. конф. (м. Вінниця, 12 квітня 2024 р.); уклад. Н. Прямухіна, О. Чальцева, І. Маццишина, М. Дубель. Донецький національний університет імені Василя Стуса, 2024. С.169–172.*

6. Гридюшко І.В. Проєктні технології у публічному управлінні. *International Scientific and Practical Conference “Current Issues in Science, Education, and Technology in the Context of Digital Transformations”: Conference Proceedings (Chicago, USA, December 13, 2025). Chicago, USA: Golden Quill Publishing. 2025. С.42–45.*

7. Гридюшко І.В. Застосування проєктних технологій у публічній сфері. *The 12th International scientific and practical conference “Global trends in science and education” (December 15-17, 2025) SPC “Sci-conf.com.ua”, Kyiv, Ukraine. 2025. С.1000–1004.*

ЗМІСТ

ВСТУП	13
РОЗДІЛ 1	
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НА ОСНОВІ ПРОЄКТНОГО ПІДХОДУ	23
1.1. Сутність та еволюція проєктного підходу в системі публічного управління	23
1.2. Особливості застосування проєктного менеджменту у соціальній та освітній сферах	44
1.3. Зарубіжний досвід упровадження проєктного управління у соціальній та освітній сферах	64
Висновки до розділу 1	73
РОЗДІЛ 2	
АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ВПРОВАДЖЕННЯ ПРОЄКТНОГО ПІДХОДУ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ СОЦІАЛЬНОЮ ТА ОСВІТНЬОЮ СФЕРАМИ	78
2.1. Нормативно-правові засади проєктного управління у публічному управлінні соціальною та освітньою сферами	78
2.2. Аналіз та оцінка стану впровадження проєктного підходу в публічному управлінні соціальними та освітніми програмами	106
2.3. Проблеми та бар'єри реалізації проєктного управління у вітчизняній практиці публічного адміністрування	127
Висновки до розділу 2	138
РОЗДІЛ 3	
УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНОЮ ТА ОСВІТНЬОЮ СФЕРАМИ НА ЗАСАДАХ ПРОЄКТНОГО ПІДХОДУ	142
3.1. Напрями модернізації системи проєктного управління у соціальній та освітній сферах	142

3.2. Модель публічного управління соціальною та освітньою сферами на основі проєктного підходу	159
3.3. Інструменти імплементації проєктного підходу в діяльність органів публічної влади	177
Висновки до розділу 3	189
ВИСНОВКИ	192
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	200
ДОДАТКИ	226

ВСТУП

Актуальність теми. Трансформація системи публічного управління в Україні, спрямована на підвищення її ефективності, результативності, прозорості та орієнтації на потреби громадян, є одним з ключових пріоритетів державної політики в умовах європейської інтеграції та реформування всіх сфер суспільного життя. Особливо актуальною ця потреба проявляється в соціальній та освітній сферах, які безпосередньо впливають на якість життя населення, формування людського капіталу, соціальну згуртованість та конкурентоспроможність держави. Водночас традиційні підходи до управління в цих сферах, що характеризуються бюрократизацією, процесною орієнтацією, фокусом на виконанні формальних процедур замість досягнення вимірних результатів, виявляються недостатньо ефективними для розв'язання складних соціальних проблем в умовах обмежених ресурсів, динамічних викликів та зростаючих очікувань суспільства.

Проектний підхід, що довів свою ефективність у приватному секторі та поступово впроваджується в публічному управлінні багатьох країн світу, пропонує альтернативну парадигму, орієнтовану на досягнення конкретних, вимірних результатів у визначені терміни та в межах встановленого бюджету. Міжнародний досвід Великої Британії, скандинавських країн, Нідерландів, Канади, Австралії свідчить, що застосування проектного управління в соціальній та освітній сферах дозволяє підвищити ефективність використання бюджетних коштів, забезпечити прозорість та підзвітність діяльності органів влади, залучити громадян і територіальні громади як активних учасників процесу вироблення та прийняття управлінських рішень, а також забезпечити сталість соціального ефекту від реалізованих заходів державної політики та можливість їх масштабування з метою підвищення якості життя населення.

В Україні впровадження проєктного підходу в публічному управлінні відбувається фрагментарно, переважно в рамках проєктів міжнародної технічної допомоги, без системного підходу та належного інституційного забезпечення. Відсутність спеціалізованих інституцій методичної та експертної підтримки, стандартизованих методологій та інструментів, систем підготовки та сертифікації персоналу створює суттєві перешкоди для ефективного застосування проєктного підходу. Особливо гостро ці проблеми проявляються в соціальній та освітній сферах, де специфіка діяльності — робота з соціально вразливими групами населення, довгостроковий та часто нематеріальний характер суспільних результатів, необхідність забезпечення участі громадян і врахування інтересів широкого кола суб'єктів публічного управління — вимагає адаптації класичних методів проєктного управління до умов публічного адміністрування.

Євроінтеграційні прагнення України, закріплені в Угоді про асоціацію з Європейським Союзом, зобов'язання щодо досягнення Цілей сталого розвитку ООН до 2030 року, реформи децентралізації публічної влади та модернізації системи публічного управління актуалізують потребу в науково обґрунтованих підходах до впровадження проєктного управління в соціальній та освітній сферах. Необхідність ефективного використання обмежених бюджетних ресурсів, підвищення довіри громадян до органів державної влади та місцевого самоврядування, забезпечення прозорості та підзвітності, досягнення конкретних вимірних соціальних результатів і суспільного ефекту в соціальній та освітній політиці зумовлює актуальність комплексного дослідження теоретико-методологічних засад проєктного підходу в публічному управлінні, аналізу міжнародного досвіду та вітчизняної практики державного управління, діагностики стану та проблем впровадження, розробки науково обґрунтованої моделі проєктно-орієнтованого публічного управління у соціальній та освітній сферах та інструментів її імплементації з урахуванням специфіки означених сфер державної соціальної політики.

Проблемне поле дисертаційної роботи формує низка взаємопов'язаних напрямів: публічне управління та його модернізація, проєктний менеджмент в публічному секторі, новий публічний менеджмент, управління соціальною та освітньою сферами, оцінка державних програм та проєктів, партисипативне управління тощо. У першу чергу, це стосується понятійного апарату, зокрема сутнісного змісту проєктного підходу в публічному управлінні, механізмів проєктного управління, специфіки соціальних та освітніх проєктів, значну увагу яким приділили у своїх дослідженнях такі вітчизняні науковці: Бабенко К. [5], Безверхнюк Т. [10], Безуглий Д. [11; 12], Богуського С. [17], Ворона П. [34], Дегтярова Н. [46], Іванова Т. [61], Микитюка П. [104], Олійник Р. [119], Полікровськмй Р. [134], Ричкіна Л. [160], Руда І. [164], Сивак Т. [168], Старченко Г. [173], Харченко Т. [189], Чемерис А. [191], Чернов С. [193], Шаров Ю. [197] та інші.

Важливе значення під час дослідження механізмів управління в публічному секторі, зокрема в соціальній та освітній сферах, стали праці, в яких було розглянуто питання міжнародного досвіду впровадження проєктного управління, моделі проєктно-орієнтованого управління в різних країнах таких науковців як: Ітченко Д. [64], Лавентій Д. [94], Масик М. [100], Мельник Я. [103], Парфьонов І. [125], Повна С. [132], Семигуліна І., Ярошенко І., Красноносова О. та Козирєва О. [166], Софіщенко І. [170], Шаров Ю. [197], Керцнер Г. [222] та інші.

Проте недостатньо вивченими залишаються питання застосування системного підходу до впровадження проєктного управління в соціальній та освітній сферах України з урахуванням їх специфіки, особливостей соціально вразливих груп населення та необхідності забезпечення громадської участі у виробленні й реалізації управлінських рішень. Недостатньо сформований єдиний методологічний підхід до розробки, планування, реалізації, моніторингу та оцінювання соціальних і освітніх проєктів в умовах публічного сектору. Чинні стратегії та програми державної політики у соціальній та освітній сферах не містять достатньою

мірою ефективних комплексних моделей публічного управління на засадах проєктного підходу, інструментів їх імплементації та належного інституційного забезпечення в умовах нових глобальних викликів, обмежених публічних ресурсів і необхідності швидких суспільних трансформацій. Відсутні науково обґрунтовані рекомендації щодо адаптації міжнародних стандартів проєктного управління до українського контексту реалізації державної політики у соціальній та освітній сферах, що зумовило вибір теми дослідження, його структурну та логічну побудову й цільову спрямованість.

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

Дослідження виконане відповідно до наукової теми НДР Міжрегіональної Академії управління персоналом «Розвиток публічного управління та адміністрування в умовах системних галузевих реформ: соціальні, економічні, безпекові та культурні аспекти» (номер державної реєстрації 0121U110533). Внесок автора полягає у формуванні теоретико-методологічних засад та практичних механізмів модернізації публічного управління соціальною та освітньою сферами на основі проєктного підходу в сучасних умовах державотворення та реформування (довідка № 4602 від 25.11.2025 р.).

Мета і завдання дослідження. Метою дисертаційної роботи є обґрунтування теоретико-методологічних засад і розроблення рекомендацій щодо розвитку публічного управління у соціальній та освітній сферах на засадах проєктного підходу. Мета дослідження зумовила постановку і розв'язання таких завдань:

- визначити сутність та еволюцію проєктного підходу в публічному управлінні, обґрунтувати особливості його застосування в соціальній та освітній сферах;

- дослідити міжнародну практику впровадження проєктного управління в соціальній та освітній сферах та узагальнити релевантні для України уроки досвіду;

- проаналізувати нормативно-правові засади проєктного управління у соціальній та освітній сферах України та виявити прогалини правового регулювання;

- виявити специфіку застосування проєктного підходу в публічному управлінні у соціальній та освітній сферах, систематизувати проблеми і бар'єри впровадження проєктного підходу у означених сферах;

- розробити модель публічного управління у соціальній та освітній сферах на засадах проєктного підходу з метою забезпечення системності, результативності, сталості реалізації соціальних і освітніх проєктів, програм та обґрунтувати інструменти її імплементації.

Об'єкт дослідження – суспільні відносини у сфері управління проєктами та програмами в установах та організаціях публічного сектору.

Предмет дослідження – механізми та інструменти реалізації проєктного підходу в системі публічного управління соціальною та освітньою сферами.

Методи дослідження. Для досягнення наукової об'єктивності використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів дослідження.

Зокрема, системний підхід використано для розгляду публічного управління соціальною та освітньою сферами як складної системи взаємопов'язаних елементів, що функціонують в єдності та взаємодії (розділи 1–3). За допомогою діалектичного методу визначено теоретичні засади проєктного підходу в публічному управлінні, його еволюцію та трансформацію в контексті різних парадигм державного управління (розділ 1). Структурно-функціональний аналіз застосовано для визначення складових моделі публічного управління на засадах проєктного підходу, їх функцій, взаємозв'язків та взаємозалежностей (підрозділ 3.2). Логіко-семантичний метод використано для уточнення понятійного апарату дослідження, зокрема сутності проєктного підходу в публічному управлінні, механізмів проєктного управління та особливостей соціальних й освітніх проєктів як інструментів реалізації державної політики (підрозділ 1.1).

Компаративний метод застосовано у процесі порівняльного аналізу міжнародного досвіду впровадження проєктного управління в соціальній та освітній сферах різних країн, виявлення спільних та відмінних рис, успішних практик публічного адміністрування з метою визначення можливостей їх адаптації в українському контексті (підрозділи 1.3, 3.2). Контент-аналіз використано для систематизації змісту нормативно-правових актів, стратегічних документів державної політики, проєктної документації, звітів міжнародних організацій та наукових публікацій (підрозділи 2.1, 2.2). Метод експертного оцінювання застосовано для діагностики стану впровадження проєктного підходу в органах публічної влади, виявлення ключових проблем і інституційних бар'єрів, визначення пріоритетних напрямів модернізації системи публічного управління (підрозділ 2.3). Метод моделювання використано для розробки комплексної багаторівневої моделі публічного управління соціальною та освітньою сферами на засадах проєктного підходу з визначенням її структурних елементів, зв'язків і принципів функціонування (підрозділ 3.2). Метод синтезу та узагальнення застосовано для інтеграції результатів дослідження, формулювання висновків і науково-практичних рекомендацій органам публічної влади (розділ 3, висновки).

У дисертаційному дослідженні використано матеріали нормативно-правових актів у сфері публічного управління, соціальної та освітньої політики, бюджетного планування, державної служби, стратегічного планування та моніторингу реалізації державних програм. У дослідженні використовувалися наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених, монографії, матеріали наукових конференцій тощо.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в обґрунтуванні теоретико-методологічних засад та розробленні пропозицій щодо вдосконалення впровадження проєктного підходу в публічному управлінні у соціальній та освітній сферах з урахуванням їх специфіки. Найбільш суттєві результати дослідження, що містять наукову новизну полягають в

наступному:

уперше:

– розроблено та обґрунтовано проєктно-орієнтовану модель публічного управління у соціальній та освітній сферах, яка, на відміну від існуючих, базується на партисипативному підході, передбачає інтеграцію інструментів управління ризиками та оцінки довгострокових нематеріальних результатів, що враховують специфіку соціальних і освітніх процесів. Модель включає стратегічний, інституційний, організаційний, процесний та інструментальний рівні, базується на наскрізних принципах орієнтації на результати, доказовості, сталості, прозорості, координації та адаптивності, що дозволяє забезпечити системність, узгодженість цілей і результатів публічного управління у соціальній та освітній сферах;

удосконалено:

– понятійно-категоріальний апарат публічного управління в частині визначення сутності проєктного підходу в публічному управлінні як методології організації діяльності органів публічної влади, застосування якої дозволяє досягнення стратегічних цілей через реалізацію конкретних проєктів з чітко визначеними термінами, бюджетом, очікуваними результатами та системою моніторингу, що відрізняється від традиційного процесного підходу орієнтацією на унікальні, обмежені в часі інноваційні ініціативи замість безперервних операційних процесів та сприяє підвищенню ефективності використання ресурсів, підзвітності;

– підходи до формування інституційного забезпечення проєктного управління у соціальній та освітній сферах шляхом розроблення рекомендацій щодо створення спеціалізованих проєктних офісів у системі органів публічної влади, впровадження уніфікованих стандартів, що, на відміну від існуючих підходів, враховує специфіку роботи з вразливими групами населення та необхідність забезпечення належної партисипативності на всіх етапах проєктного циклу;

- підходи до оцінювання результативності соціальних та освітніх проєктів шляхом адаптації міжнародних стандартів моніторингу та оцінки до умов публічного сектору України, зокрема з урахуванням специфіки вимірювання довгострокових нематеріальних результатів та соціальних впливів на вразливі цільові групи;

дістали подальшого розвитку:

- положення щодо формування політики державного управління в соціальній та освітній сферах шляхом розробки алгоритму впровадження проєктного підходу, що передбачає послідовне виконання етапів аналізу поточного стану об'єкту/системи, визначення стратегічних цілей, розробки портфелю проєктів, забезпечення ресурсами, реалізації, моніторингу та оцінки, а також побудови стратегій розвитку на основі доказових підходів та врахування інтересів стейкхолдерів;

- обґрунтування особливостей застосування проєктного підходу в соціальній та освітній сферах шляхом виокремлення п'яти ключових характеристик: чітко виражена соціальна спрямованість на поліпшення добробуту та розвиток людського капіталу, високий рівень складності та багатофакторності через залежність від множини змінних, робота з вразливими цільовими групами, що потребує особливої уваги до етики та прав людини, довгостроковий характер результатів та складність їх вимірювання, необхідність активного залучення цільових груп державної політики як суб'єктів суспільних змін; що доповнює існуючі підходи акцентом на специфіці цільових груп та громадській участі як ключовому факторі успіху проєктної діяльності;

- систематизація бар'єрів та труднощів впровадження проєктного підходу в публічному управлінні у соціальній та освітній сферах через виокремлення та обґрунтування семи взаємопов'язаних кластерів проблем: інституційні – недостатня представленість спеціалізованих структур підтримки; нормативно-правові – прогалини законодавства; організаційні – недосконалість процесів та процедур; культурні – опір змінам та

домінантність бюрократичної культури; ресурсні – обмеженість фінансування та часу; компетентісні – брак знань та навичок; політичні – нестабільність пріоритетів; з деталізацією проявів, наслідків та взаємозв'язків означених проблемних аспектів, що дозволяє комплексно та системно підійти до мінімізації їх впливу та комплексного вирішення.

Практичне значення одержаних результатів. Теоретико-методологічні положення дисертаційної роботи доведено до рівня конкретних розробок та практичних рекомендацій щодо формування й удосконалення системи публічного управління соціальною та освітньою сферами на засадах проєктного підходу.

Пропозиції, сформульовані у дисертації, використано у практичній діяльності: Приватного акціонерного товариства «Вищий навчальний заклад «Міжрегіональна академія управління персоналом» (довідка від 25.11.2025 р. № 4602); Управління освіти і науки Білоцерківської міської ради Київської області (довідка від 31.12.2025 р. № 1392/01-31); Громадської організації «Результативний старт ультраактивного розвитку суспільства (довідка від 18.09.2025 р. № 01/5-25).

Особистий внесок здобувача. Теоретичні обґрунтування, практичні рекомендації, висновки та пропозиції, які отримані в ході проведення досліджень, розроблено здобувачем самостійно.

Апробація результатів дослідження. Основні положення дисертації пройшли апробацію на міжнародних наукових і науково-практичних конференціях, серед яких «Публічна політика і державне управління в умовах війни» (Вінниця, 2024 р.), «Current Issues in Science, Education, and Technology in the Context of Digital Transformations», (Chicago, USA, 2025 р.) «Global trends in science and education» (Київ, 2025 р.).

Публікації. Основні результати дисертаційної роботи викладено у 4 наукових працях, загальним обсягом 3,3 друк. арк., з них: 3 – статті у наукових фахових виданнях України; 1 – стаття в науковому періодичному виданні іншої держави; 3 тези доповідей на конференціях.

Структура дисертації. Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Загальний обсяг дисертації – 225 сторінок. Дисертація містить 8 таблиць, 5 рисунків, 3 додатків. Список використаних джерел містить 251 найменування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НА ОСНОВІ ПРОЄКТНОГО ПІДХОДУ

1.1 Сутність та еволюція проєктного підходу в системі публічного управління

Сучасні виклики глобалізації, цифровізації та динамічних соціально-економічних трансформацій вимагають від системи публічного управління гнучкості, ефективності та здатності швидко адаптуватися до змін. Традиційні методи управління, орієнтовані на рутинні процеси та ієрархічну структуру, часто виявляються недостатньо ефективними для вирішення комплексних завдань сучасності. У цьому контексті проєктний підхід набуває особливого значення як інструмент модернізації публічного управління, що дозволяє органам влади досягати конкретних результатів у визначені терміни з оптимальним використанням ресурсів [4].

Трансформація системи публічного управління в Україні, пов'язана з євроінтеграційними процесами, децентралізацією влади та реформуванням базових галузей економіки, актуалізує питання впровадження сучасних управлінських технологій. Проєктний підхід розглядається як один із ключових інструментів підвищення ефективності державного управління, здатний забезпечити прозорість використання бюджетних коштів, підзвітність органів влади та досягнення вимірних результатів у соціально-економічній сфері [15; 24].

Проєктний підхід у публічному управлінні являє собою методологію організації діяльності, за якої досягнення стратегічних цілей здійснюється через реалізацію конкретних проєктів з чітко визначеними термінами, бюджетом, очікуваними результатами та системою моніторингу. На відміну від процесного підходу, який зосереджується на безперервних операційних процесах, проєктний підхід орієнтований на унікальні, обмежені в часі

ініціативи, спрямовані на створення конкретного продукту, послуги чи результату [110; 171].

На думку Агомор К. та Бондзі-Сімпсон П. [206], проєктний підхід у публічному управлінні уособлює чітке визначення поставлених цілей, розподіл відповідальності та ресурсів, а також планування роботи з урахуванням ризиків, постійний контроль та своєчасне реагування на зміни або відхилення для досягнення цілей проєкту в рамках встановленого бюджету та наявних обмежених ресурсів.

Для розуміння сутності проєктного підходу необхідно розглянути базові поняття та концепції проєктного управління. Проєкт визначається як тимчасове зусилля, спрямоване на створення унікального продукту, послуги або результату. Ключовими характеристиками проєкту є: унікальність результату, обмеженість у часі, наявність конкретних цілей, використання ресурсів та координація взаємопов'язаних дій [137; 159].

Вітчизняні науковці розглядають проєкт як цілеспрямовану зміну системи з встановленими вимогами до якості результатів, можливими рамками витрат часу та коштів, специфічною організацією [40; 184]. Таке визначення підкреслює системний характер проєктної діяльності та необхідність врахування множини взаємопов'язаних параметрів при управлінні проєктами.

Відтак, беручи до уваги вище наведене та здійснивши дослідження наукових літературних джерел [40; 137; 159; 171; 184] доходимо висновку, що трактування сутності поняття «проєкт» здійснюється в межах кількох підходів, представлених у *табл. 1.1*.

На думку Бушуєва С. та Бушуєвої Н. [171], проєкт являє собою цілеспрямовану зміну системи з встановленими вимогами до якості результатів, можливими рамками витрат часу та коштів. Автори акцентують увагу на системності процесу, обмеженості ресурсів та необхідності дотримання вимог до якості.

Підходи до визначення поняття "проект"

Автор	Визначення	Ключові характеристики
Бушуєв С., Бушуєва Н. [171]	Цілеспрямована зміна системи з встановленими вимогами до якості результатів, можливими рамками витрат часу та коштів	Системність, обмеженість ресурсів, вимоги до якості
Тян Р., Холод Б., Ткаченко В. [184]	Сукупність взаємопов'язаних заходів, розроблених для досягнення протягом заданого періоду і в межах виділених ресурсів поставлених конкретних цілей	Взаємопов'язаність заходів, обмеженість часу та ресурсів
Кулініч О. [137]	Обмежене в часі цілеспрямоване зусилля зі створення унікальних продуктів і послуг або одержання принципово нових результатів	Обмеженість у часі, унікальність результату
Рач В., Росошанська О., Медведєва О. [159]	Комплекс взаємопов'язаних заходів, спрямованих на досягнення конкретних цілей за умови чітко визначених вимог до термінів, бюджету та характеристик очікуваних результатів	Комплексність, конкретність цілей, визначеність параметрів

Джерело: розроблено автором на основі [137; 159; 171; 184]

Дещо інший підхід до трактування цього поняття пропонують Тян Р., Холод Б. та Ткаченко В. [184], розглядаючи проєкт як сукупність взаємопов'язаних заходів, розроблених для досягнення протягом заданого періоду і в межах виділених ресурсів поставлених конкретних цілей. У цьому визначенні ключовий наголос зроблено на взаємопов'язаності заходів та обмеженості часу й ресурсів.

Кулініч О. [137] розглядає проєкт як обмежене в часі цілеспрямоване зусилля зі створення унікальних продуктів і послуг або одержання

принципово нових результатів, виокремлюючи в якості визначальних ознак часову обмеженість та унікальність очікуваного результату.

Схожої позиції дотримуються Рач В., Россошанська О. та Медведєва О. [159], які визначають проєкт як комплекс взаємопов'язаних заходів, спрямованих на досягнення конкретних цілей за умови чітко визначених вимог до термінів, бюджету та характеристик очікуваних результатів. Відмінністю цього підходу є акцент на комплексності, конкретності цілей та чіткій визначеності параметрів реалізації.

З точки зору менеджменту публічної сфери під проєктом, на думку Чемериса А. [191], слід вважати своєрідний комплекс взаємопов'язаних логічно-структурованих завдань і заходів, упорядкованих у масштабі часу, які спрямовані на розв'язання найважливіших проблем розвитку держави, окремих галузей економіки, адміністративно-територіальних одиниць чи територіальних громад, організацій та установ і здійснюються в умовах фінансових та інших ресурсних обмежень у визначені терміни. У даній систематизації науковець виокремлює проєкти розвитку, які мають на меті конкретне визначення та управління капіталовкладеннями, а також трансформацію узвичаєних процедур в сфері публічного управління.

Отже, комплексний підхід розглядає проєкт як комплекс заходів, реалізація яких спрямована на досягнення певного результату, зокрема, на розробку та опанування нового виду техніки чи технології, що дасть можливість вітчизняній продукції вийти на глобальний ринок. Даному підходу характерне те, що проєкт має чітко визначену мету, спрямовану на результативність заходів.

Досягнення результативності заходів у межах проєкту неможливе без належного управління ним, тому розуміння сутності проєкту нерозривно пов'язане з поняттям проєктного управління, котре визначається як застосування знань, навичок, інструментів та методів до проєктної діяльності для досягнення проєктних цілей [40; 110].

Спеціалісти американського інституту управління проєктами стверджують, що управління проєктом – мистецтво керування і координації людських і матеріальних ресурсів упродовж життєвого циклу проєкту шляхом застосування системи сучасних методів і техніки управління для досягнення визначених у проєкті результатів за складом і обсягом робіт, вартістю, якістю і задоволенням потреб учасників проєкту [51].

Газарян С. [37] зазначає, що управління проєктами – це визнана у всьому світі методологія вирішення організаційно-технічних проблем, це мистецтво керувати й координувати людські та матеріальні ресурси протягом життєвого циклу проєкту, застосовувати системи сучасних методів і техніки управління та мінімізації ризиків для досягнення визначених у проєкті результатів за складом і обсягами робіт, вартістю, часом, якістю та задоволенням учасників.

Дегтярьова Н. [46] розглядає проєктне управління як методологічний інструмент реалізації стратегічних цілей публічного управління, що охоплює планування, організацію, управління ресурсами та моніторинг проєктів, орієнтованих на вирішення актуальних соціально-економічних проблем.

На думку Сивак Т. [168], у сфері публічного управління проєктний менеджмент доцільно розглядати як сучасну технологію управління соціальним розвитком, що реалізується через механізми проєктного підходу. Науковець зазначає, що такий підхід зазвичай набуває форми соціального проєкту, тобто «плану, програми чи ініціативи, спрямованої на створення якісно нових соціальних систем, удосконалення управлінських послуг, розвиток людського потенціалу або окремих галузей економіки. Водночас дослідник наголошує, що важливою особливістю програмно-проєктного управління є опора на партнерські взаємини між органами влади, громадськістю та іншими стейкхолдерами, що своєю чергою забезпечує інклюзивність і результативність управлінських процесів.

Гарис Р. [215] визначає проєктне управління в публічній сфері як процес організації тимчасової структури, призначенням якої є виконання конкретного (часто унікального) завдання в межах визначених ресурсів, часу, стратегічної перспективи і ваги. Дослідник наголошує, що проєктне управління в публічному секторі має бути орієнтоване на досягнення результатів, що так чи інакше забезпечують соціально-економічний розвиток та спричиняють зростання суспільного добробуту.

Дещо інакше підходять до цього поняття Мартін П. та Тейт К. [227], на думку яких управління проєктом являє собою сукупність інструментів, технологій та знань, використання яких у процесі реалізації проєкту забезпечує досягнення найкращих результатів.

Структурно управління проєктами охоплює п'ять основних груп процесів: ініціювання, планування, виконання, моніторинг і контроль, завершення. Кожна з цих груп процесів включає специфічні методи та інструменти, що забезпечують ефективну реалізацію проєкту.

Взаємозв'язок груп процесів проєктного управління можна представити у вигляді схеми (*рис. 1.1*).

Група процесів ініціювання передбачає визначення нового проєкту або нової фази існуючого проєкту шляхом отримання авторизації на початок проєкту чи фази. На цьому етапі формулюються цілі проєкту, визначаються основні зацікавлені сторони, призначається керівник проєкту та розробляється статут проєкту, який формально санкціонує існування проєкту [137; 171].

Група процесів планування включає процеси, необхідні для визначення загального змісту робіт, уточнення цілей та розробки плану дій для досягнення цілей проєкту. Планування є ітеративним процесом, що передбачає розробку календарного плану, бюджету, плану управління ризиками, плану комунікацій та інших допоміжних планів [110; 159]. Якість планування безпосередньо впливає на ймовірність успішної реалізації проєкту.

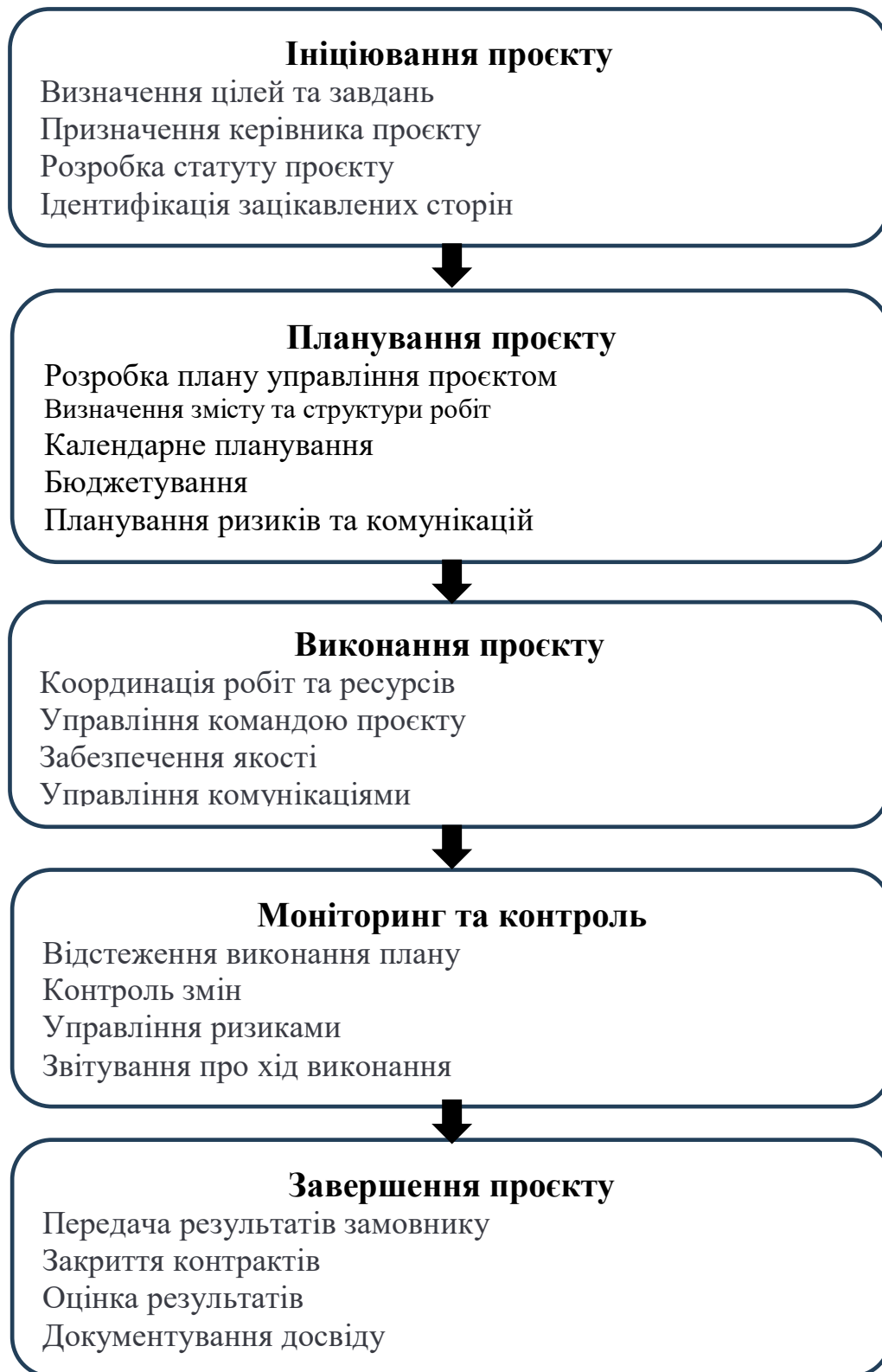


Рис. 1.1. Групи процесів проєктного управління

Джерело: розроблено автором на основі [40; 110; 171]

Група процесів виконання об'єднує процеси, що здійснюються для виконання робіт, визначених у плані управління проєктом, з метою

задоволення специфікацій проєкту. На цьому етапі координуються люди та ресурси, інтегруються та виконуються заплановані дії відповідно до плану управління проєктом [40; 184].

Науковці розглядають управління командою проєкту як складний багатоетапний процес, виділяючи при цьому окремі аспекти та ролі керівника проєкту. У своїх роботах Мацука В. зазначає, що управління командою проєкту передбачає вміння керівника координувати дії всіх учасників проєкту робочої групи, пов'язаної єдиним проєктом для виконання стратегічних завдань [101]. При цьому науковець акцентує увагу, що проєктна команда без керівника не здатна досягати результатів та функціонувати в цілому, що підкреслює вирішальну роль лідерської позиції проєктного менеджера в координації зусиль та ресурсів.

Команду проєкту доцільно відрізнити від поняття «колектив» на основі необхідності наявності згуртованості. Експерти також наголошують на тому, що команда, що працює над реалізацією проєкту має характеризуватись єднанням навколо єдиної мети, щоб персонал був саме «командою, а не просто сукупністю людей, які свідомо або спонтанно координуються», яких не можна називати «командою» [126].

Саме на лідера (керівника проєктом) покладається функція формування команди (згуртування колективу), що можливо досягти за рахунок використання наявних лідерських здібностей, спрямованих на задоволення потреб працівників, управління змінами, нівелювання конфліктних ситуацій та опору, мотивацію, координацію діяльності тощо.

Група процесів моніторингу та контролю включає процеси, необхідні для відстеження, перегляду та регулювання ходу виконання та ефективності проєкту, виявлення областей, в яких потрібні зміни плану, та ініціювання відповідних змін. Описана група процесів забезпечує можливість своєчасного виявлення відхилень від плану та вжиття коригувальних заходів [137; 159].

Група процесів завершення охоплює процеси, що виконуються для формального завершення всіх дій проєкту або фази проєкту, передачі завершеного продукту іншим особам або закриття скасованого проєкту. На цьому етапі здійснюється оцінка досягнення цілей проєкту, аналіз отриманих уроків та документування результатів [110; 171].

Важливим елементом проєктного управління є поняття життєвого циклу проєкту – послідовність фаз, через які проходить проєкт від початку до завершення. Загалом, у проєктному менеджменті життєвий цикл проєкту визначається як повний набір послідовних фаз проєкту, кількість яких визначається виходячи з технології виробництва окремих робіт і потреб контролю з боку організації (ініціаторів, замовників, стейкхолдерів) залучених до проєкту [191]. Адже, фаза проєкту – це сукупність логічно взаємопов'язаних робіт, завершення яких дає змогу досягнути один з основних результатів проєкту. Повний комплекс усіх робіт і заходів, що мають виконуватися у чіткій послідовності усіма виконавцями називається «проєктний цикл» проєкту.

Класична модель життєвого циклу включає чотири основні фази: концептуальну (ініціації), розробки (планування), реалізації (виконання) та завершення [40; 137]. Розуміння специфіки кожної фази дозволяє ефективно управляти ризиками, ресурсами та очікуваннями зацікавлених сторін.

Характеристики фаз життєвого циклу проєкту доцільно представити в табличній формі (*табл. 1.2*).

Концептуальна фаза характеризується найвищим рівнем невизначеності та найнижчими витратами ресурсів. На цьому етапі формулюється бачення проєкту, проводиться попередня оцінка доцільності, визначаються альтернативні варіанти реалізації та приймається рішення про доцільність продовження робіт над проєктом [171; 184].

Фаза розробки передбачає детальне планування всіх аспектів проєкту, включаючи розробку технічної документації, визначення специфікацій, формування бюджету та календарного плану. На цьому етапі рівень

невизначеності знижується, натомість зростають витрати ресурсів та рівень деталізації планування [110; 137].

Таблиця 1.2

Характеристика фаз життєвого циклу проєкту

Фаза	Основні завдання	Рівень витрат	Рівень невизначеності	Ключові результати
Концептуальна (ініціація)	Визначення потреби, формулювання ідеї проєкту, попередня оцінка доцільності	Низький	Дуже високий	Статут проєкту, попереднє техніко-економічне обґрунтування
Розробка (планування)	Детальне планування, розробка документації, формування команди	Середній	Високий	План управління проєктом, технічна документація, бюджет
Реалізація (виконання)	Виконання робіт, створення продукту проєкту, моніторинг та контроль	Дуже високий	Середній	Продукт проєкту, звіти про виконання
Завершення	Передача результатів, закриття контрактів, оцінка досягнутого	Низький	Низький	Акт приймання-передачі, підсумковий звіт, база знань

Джерело: розроблено автором на основі [40; 137; 159]

Фаза реалізації є найбільш ресурсомісткою та тривалою. Саме на цьому етапі відбувається основна робота по створенню продукту проєкту, залучається найбільша кількість учасників, витрачається основна частина бюджету. Ефективність фази реалізації значною мірою залежить від якості попереднього планування [40; 159].

Фаза завершення включає передачу результатів проєкту замовнику або кінцевим користувачам, закриття контрактів, звільнення ресурсів, оцінку результатів та документування отриманого досвіду. Незважаючи на відносно невеликі обсяги робіт, ця фаза є критично важливою для забезпечення успішності проєкту та накопичення організаційних знань [171; 184].

Еволюція проєктного підходу має багатовікову історію, яка відображає розвиток людської цивілізації та ускладнення завдань управління. Для систематизації основних етапів розвитку проєктного підходу доцільно представити їх у вигляді таблиці (*табл. 1.3*).

Перші прояви проєктного управління можна знайти в стародавніх цивілізаціях – будівництво єгипетських пірамід, Великої Китайської стіни, римських акведуків вимагало координації величезних ресурсів, планування робіт та контролю за виконанням [4; 121]. Хоча в ті часи не існувало формалізованих методологій проєктного управління, самі принципи планування, організації та контролю вже активно застосовувалися.

Аналіз історичних джерел свідчить, що при будівництві пірамід у Стародавньому Єгипті використовувалися елементи планування робіт, розподілу ресурсів, організації робочої сили. Будівництво Великої піраміди Хеопса тривало близько 20 років, у ньому було задіяно до 100 тисяч робітників, що вимагало складної системи управління та логістики [24; 154].

Формування проєктного підходу як окремої дисципліни розпочалося на початку XX століття в контексті промислової революції та масового виробництва. Зокрема, Фредерік Тейлор розробив принципи наукової організації праці, які передбачали розділення складних виробничих процесів на елементарні операції, нормування часу виконання кожної операції та оптимізацію робочих процесів [110; 137]. Визначені принципи заклали основу для подальшого розвитку методів планування та контролю проєктів.

Еволюція проєктного підходу в управлінні

Період	Основні події та досягнення	Ключові методи та інструменти	Представники
Стародавній світ (до V ст. н.е.)	Будівництво пірамід, Великої Китайської стіни, римських акведуків	Базові принципи планування та організації робіт	Давньоєгипетські, китайські, римські будівельники
Початок XX ст. (1900-1940-і)	Промислова революція, наукова організація праці	Діаграма Гантта (1910), принципи наукового управління Тейлора	Ф. Тейлор, Г. Гантт
Середина XX ст. (1940-1960-і)	Манхеттенський проєкт (1942-1946), космічна програма "Аполлон" (1961-1972)	Метод критичного шляху (CPM, 1957), техніка оцінки та перегляду програм (1958)	Командири гітних проєктів США
Формування дисципліни (1960-1980-і)	Створення Project Management Institute (1969), перша версія PMBOK (1987)	Стандартизація процесів управління проєктами	PMI, професійна спільнота
Диверсифікація підходів (1990-2000-і)	Розвиток гнучких методологій, Маніфест Agile (2001)	Scrum, Kanban, ітеративний розвиток	К. Бек, К. Швабер, Дж. Сазерленд
Проникнення в публічний сектор (2000-і – теперішній час)	Реформи публічного управління, концепція нового публічного менеджменту	Управління програмами та портфелями проєктів, цифрові платформи	Уряди країн ОЕСР, міжнародні організації

Джерело: розроблено автором на основі [4; 24; 110; 121; 137]

Генрі Гантт, учень та послідовник Тейлора, розробив графічний метод відображення послідовності виконання робіт у часі, відомий як діаграма Гантта. Створена в 1910-х роках, ця діаграма досі залишається одним з найпопулярніших інструментів планування проєктів завдяки своїй наочності та простоті використання [40; 171]. Діаграма Гантта дозволяє

візуалізувати календарний план проєкту, відобразити тривалість окремих завдань, їх взаємозв'язки та загальний термін реалізації проєкту.

Значний поштовх розвитку проєктного управління надали масштабні проєкти середини XX століття. Манхеттенський проєкт (1942-1946), спрямований на створення ядерної зброї, об'єднав зусилля тисяч науковців, інженерів та технічних працівників, вимагав координації робіт на десятках об'єктів у різних регіонах США [121; 184]. Цей проєкт продемонстрував необхідність систематичного підходу до управління складними, міждисциплінарними ініціативами з множиною учасників та високим рівнем невизначеності.

Космічна програма "Аполлон" (1961-1972), мета якої полягала у висадці людини на Місяць, стала ще більш масштабним проєктом, що залучив понад 400 тисяч співробітників та тисячі підрядних організацій. Складність технічних завдань, необхідність координації робіт численних підрядників та субпідрядників, жорсткі терміни та бюджетні обмеження вимагали розробки нових методів та інструментів управління проєктами [110; 159].

Саме в контексті космічної програми були розроблені та вдосконалені такі методи, як метод критичного шляху та техніка оцінки та перегляду програм. Метод критичного шляху, розроблений у 1957 році компанією дюПонт для планування будівництва хімічних заводів, дозволяє визначити послідовність завдань, що визначають мінімальну тривалість проєкту [40; 137]. Будь-яка затримка виконання завдань на критичному шляху призводить до затримки всього проєкту, тому ці завдання потребують особливої уваги при управлінні проєктом.

Техніка оцінки та перегляду програм була розроблена у 1958 році для потреб військово-морського флоту США при реалізації програми створення ракет "Поларіс". Цей метод передбачає використання ймовірнісних оцінок тривалості завдань, що дозволяє врахувати невизначеність при плануванні складних проєктів [159; 171]. На відміну від методу критичного шляху, який

використовує детерміновані оцінки тривалості завдань, техніка оцінки та перегляду програм враховує можливі варіації та дозволяє оцінити ймовірність завершення проєкту в заданий термін.

У 1960-1970-х роках проєктне управління почало формуватися як самостійна професійна область знань. У 1969 році було засновано Інститут проєктного управління, який став провідною міжнародною організацією в галузі проєктного управління [110; 184]. Організація розробила стандарт зводу знань з управління проєктами, що визначає загальноприйняті практики та знання в цій сфері і регулярно оновлюється з урахуванням нових тенденцій та досвіду.

У 1987 році було опубліковано першу версію зводу знань з управління проєктами, яка систематизувала накопичений досвід та визначила базові поняття, процеси та інструменти проєктного управління. Подальші версії стандарту розширювали та уточнювали методологію, включали нові підходи та інструменти, адаптувалися до змінюваного зовнішнього середовища [40; 137].

Важливим етапом еволюції стало виникнення в 1990-х роках альтернативних підходів до управління проєктами, зокрема гнучких методологій. Якщо традиційний каскадний підхід передбачав послідовне виконання фаз проєкту з детальним початковим плануванням, то гнучкі методології запропонували ітеративний підхід з можливістю швидкої адаптації до змін [159; 171].

Гнучкі методології виникли в галузі розробки програмного забезпечення як відповідь на недоліки традиційних підходів у високодинамічному середовищі інформаційних технологій. У 2001 році група провідних розробників програмного забезпечення сформулювала Маніфест гнучкої розробки програмного забезпечення, який визначив чотири ключові цінності: люди та взаємодія важливіші за процеси та інструменти; працююче програмне забезпечення важливіше за вичерпну

документацію; співпраця із замовником важливіша за узгодження умов контракту; готовність до змін важливіша за дотримання плану [110; 184].

Визначені принципи виявилися актуальними не лише для розробки програмного забезпечення, але й для інших сфер діяльності, що характеризуються високою невизначеністю та динамічними змінами. Гнучкі методології знайшли застосування в управлінні маркетинговими кампаніями, дослідницькими проєктами, організаційними трансформаціями та, певною мірою, в публічному управлінні.

На межі XX-XXI століть проєктний підхід почав активно проникати в публічний сектор. Цьому сприяли кілька факторів: зростання вимог громадян до якості публічних послуг, необхідність ефективного використання бюджетних коштів, розвиток інформаційних технологій та поширення ідей нового публічного менеджменту [4; 24; 121].

Концепція нового публічного менеджменту, що виникла в 1980-х роках у Великій Британії, Новій Зеландії та США, передбачала запозичення методів приватного сектору для підвищення ефективності публічного управління. Ключовими принципами нового публічного менеджменту є орієнтація на результат, делегування повноважень, конкуренція у наданні публічних послуг, використання ринкових механізмів та застосування сучасних управлінських технологій [171].

Проєктний підхід став одним з ключових інструментів реалізації концепції нового публічного менеджменту. Він дозволяв органам публічної влади переходити від процесно-орієнтованого управління до управління за результатами, забезпечувати прозорість використання бюджетних коштів, підвищувати підзвітність посадових осіб та залучати громадян до процесу прийняття рішень [110].

Застосування проєктного підходу в публічному управлінні має свою специфіку, зумовлену особливостями функціонування публічного сектору. Для систематизації цих особливостей доцільно представити порівняльний аналіз проєктів у приватному та публічному секторах (*табл. 1.4*).

Порівняльна характеристика проєктів у приватному та публічному секторах

Критерій	Приватний сектор	Публічний сектор
Зацікавлені сторони	Обмежене коло (акціонери, клієнти, персонал)	Широке коло (органи влади всіх рівнів, політичні партії, громадські організації, бізнес, громадяни)
Критерії успіху	Переважно економічна ефективність, прибутковість	Множинні критерії: соціальний ефект, якість життя, екологічні наслідки, внесок у стратегічні цілі
Регулювання та контроль	Корпоративні стандарти, ринкова конкуренція	Жорстке законодавче регулювання, фінансовий контроль, громадський контроль
Прозорість та підзвітність	Звітність перед акціонерами та регуляторами	Публічна звітність, доступ до інформації, громадський контроль
Ризики	Переважно ринкові та операційні ризики	Додаткові політичні ризики, зміна пріоритетів, електоральні цикли
Терміни реалізації	Як правило, коротші, орієнтовані на швидку окупність	Часто довші, з урахуванням соціальних та політичних факторів
Фінансування	Власні кошти, залучені інвестиції, кредити	Переважно бюджетні кошти, міжнародна допомога, державно-приватне партнерство

Джерело: розроблено автором на основі [4; 24; 40; 137; 171]

Насамперед, публічні проєкти зазвичай мають складнішу систему зацікавлених сторін, що включає органи влади різних рівнів, політичні партії, громадські організації, бізнес-структури та громадян [121; 159]. Узгодження інтересів цих груп є критичним фактором успіху проєкту.

Зацікавлені сторони публічних проєктів можуть мати конфліктуючі інтереси, різні очікування щодо результатів проєкту, неоднакове розуміння пріоритетів. Органи влади можуть бути зацікавлені у демонстрації

політичних досягнень, бізнес-структури – у отриманні економічної вигоди, громадські організації – у досягненні соціального ефекту, а громадяни – у поліпшенні якості життя [171; 184]. Ефективне управління зацікавленими сторонами вимагає від керівника проєкту навичок фасилітації, медіації, комунікації та політичного аналізу.

Іншою важливою особливістю є те, що публічні проєкти підлягають жорсткішому регулюванню та контролю з боку законодавства, фінансових органів та інститутів громадського контролю, що, у свою чергу, накладає додаткові вимоги до прозорості, підзвітності та обґрунтованості управлінських рішень [110; 137]. Реалізація публічних проєктів повинна здійснюватися в суворій відповідності до чинного законодавства, зокрема бюджетного кодексу, законів про державні закупівлі, про доступ до публічної інформації, про запобігання корупції тощо.

Прозорість реалізації публічних проєктів передбачає відкритість інформації про цілі проєкту, очікувані результати, бюджет, етапи реалізації, відповідальних осіб. Підзвітність означає необхідність регулярного звітування про хід реалізації проєкту, досягнуті результати, використання бюджетних коштів. Громадський контроль може здійснюватися через механізми громадських слухань, громадської експертизи, участі представників громадськості в робочих групах та наглядових радах проєктів [159].

Окрім того, критерії успішності публічних проєктів не обмежуються економічною ефективністю, а включають також соціальний ефект, вплив на якість життя громадян, екологічні наслідки та внесок у досягнення стратегічних цілей розвитку країни чи регіону [4; 171; 189]. Оцінка ефективності публічних проєктів має враховувати множину вимірів і не може зводитися до простих фінансових показників.

Соціальний ефект публічних проєктів може проявлятися у зростанні доступності та якості публічних послуг, зниженні рівня бідності, покращенні здоров'я населення, підвищенні рівня освіти, зміцненні

соціальної згуртованості. Вплив на якість життя включає поліпшення екологічної ситуації, розвиток інфраструктури, підвищення безпеки, створення сприятливого середовища для розвитку людини [24; 184].

Також варто зазначити, що публічні проекти часто характеризуються довшими термінами реалізації та вищим рівнем політичних ризиків, пов'язаних зі зміною політичного керівництва, пріоритетів державної політики або бюджетного фінансування [137]. Електоральні цикли можуть призводити до переорієнтації пріоритетів, скорочення або припинення фінансування проектів, зміни керівництва проектних команд.

Політичні ризики публічних проектів вимагають особливої уваги при плануванні та управлінні. Стратегії мінімізації цих ризиків можуть включати закріплення проектів у стратегічних документах довгострокового планування, забезпечення широкої підтримки проекту різними політичними силами, створення коаліцій зацікавлених сторін, інституціоналізацію проектного управління на рівні нормативно-правових актів [159].

У сучасній практиці публічного управління виділяють кілька рівнів застосування проектного підходу (*рис. 1.2*).

На операційному рівні проекти використовуються для вирішення конкретних завдань, таких як будівництво інфраструктурних об'єктів, впровадження інформаційних систем або організація масових заходів [171]. Операційні проекти зазвичай мають чіткі, вимірні цілі, відносно короткі терміни реалізації та прямий вплив на діяльність конкретного органу публічної влади чи надання конкретної публічної послуги.

Як зазначають Гречко Т., Хаджирадева С. [40], на тактичному рівні проектний підхід застосовується для реалізації програм розвитку окремих галузей чи територій. Тактичні проекти об'єднують кілька взаємопов'язаних ініціатив, спрямованих на досягнення середньострокових цілей, таких як модернізація системи охорони здоров'я регіону, розвиток туристичної інфраструктури або підвищення енергоефективності житлового фонду.



Рис. 1.2. Рівні застосування проєктного підходу в публічному управлінні

Джерело: розроблено автором на основі [40; 110; 137; 171]

Тян Р., Холод Б., Ткаченко В. [184] визначають, що на стратегічному рівні формуються портфелі проєктів, спрямовані на досягнення довгострокових національних пріоритетів, таких як євроінтеграція, цифрова трансформація економіки, досягнення цілей сталого розвитку. Стратегічні портфелі проєктів охоплюють множину галузей та територій, вимагають координації зусиль різних органів влади та залучення значних ресурсів.

Важливим напрямом розвитку проєктного підходу в публічному управлінні є концепція управління програмами та портфелями проєктів. Програма являє собою групу взаємопов'язаних проєктів, що управляються

координованим чином для досягнення стратегічних цілей організації, які не могли б бути досягнуті при управлінні цими проектами окремо [159; 221].

На думку Молоканова В. [110], основним змістом нинішньої епохи є перехід людства від індустріальної до постіндустріальної стадії цивілізаційного прогресу, головним інтенсивним чинником розвитку суспільства є людський капітал – професіонали, високоосвічені люди, нові знання у всіх видах інноваційної діяльності. Саме тому управління програмами передбачає координацію окремих проектів для досягнення синергетичного ефекту, оптимізацію використання спільних ресурсів, узгодження термінів реалізації компонентів програми, забезпечення узгодженості результатів окремих проектів. Програмний підхід особливо ефективний при реалізації масштабних реформ, що вимагають комплексних змін у різних сферах.

Портфель проектів включає всі проекти та програми організації, що розглядаються в сукупності для оптимізації використання ресурсів та досягнення максимального ефекту. Управління портфелем проектів передбачає процеси відбору, пріоритезації, балансування та моніторингу портфеля з метою досягнення стратегічних цілей організації [137].

Процес відбору проектів до портфеля базується на оцінці відповідності проектів стратегічним пріоритетам, аналізі очікуваних вигод та витрат, оцінці ризиків та доступності ресурсів. Пріоритезація проектів дозволяє сконцентрувати обмежені ресурси на найбільш важливих ініціативах. Балансування портфеля передбачає забезпечення оптимального співвідношення між різними типами проектів з точки зору термінів реалізації, рівня ризику, очікуваного ефекту [184].

Сучасний етап розвитку проектного підходу в публічному управлінні характеризується інтеграцією з цифровими технологіями. Системи електронного урядування, платформи для управління проектами, інструменти аналітики великих масивів даних та штучного інтелекту

створюють нові можливості для планування, моніторингу та оцінки публічних проєктів [110].

Цифрові платформи управління проєктами дозволяють автоматизувати процеси планування, розподілу завдань, моніторингу виконання, звітування. Вони забезпечують прозорість реалізації проєктів, оперативний доступ до актуальної інформації для всіх учасників проєкту, можливість відстеження використання ресурсів у режимі реального часу [137].

Використання технологій аналізу великих масивів даних дозволяє виявляти закономірності та тенденції, що не очевидні при традиційному аналізі, прогнозувати ризики, оптимізувати планування ресурсів. Застосування штучного інтелекту та машинного навчання відкриває можливості для автоматизації рутинних операцій, покращення якості прогнозування, підтримки прийняття управлінських рішень [171].

Інтеграція проєктного підходу з технологіями електронної демократії дозволяє залучати громадян до процесу ініціювання, планування та моніторингу публічних проєктів. Інструменти електронних петицій, онлайн-голосувань, краудсорсингу ідей, громадського бюджетування створюють нові можливості для участі громадян у публічному управлінні [110].

Таким чином, проєктний підхід у публічному управлінні є результатом тривалої еволюції управлінської думки та практики. Від застосування базових принципів планування та організації робіт у стародавніх цивілізаціях до сучасних інтегрованих систем управління портфелями проєктів з використанням цифрових технологій – проєктний підхід постійно розвивається, адаптуючись до нових викликів та можливостей.

У контексті публічного управління цей підхід набуває специфічних рис, зумовлених особливостями функціонування публічного сектору: множинність зацікавлених сторін, жорсткість нормативного регулювання,

пріоритет соціального ефекту над економічною вигодою, високий рівень політичних ризиків. Водночас він зберігає свої фундаментальні принципи: орієнтацію на результат, обмеженість у часі, ефективне використання ресурсів та систематичний підхід до управління змінами.

Розвиток проєктного підходу в публічному управлінні відбувається в напрямі інтеграції з цифровими технологіями, посилення орієнтації на залучення громадян, формування систем управління портфелями проєктів на різних рівнях публічної влади, інституціоналізації проєктного управління через створення спеціалізованих структур та нормативно-правове закріплення відповідних процедур. Зазначені тенденції створюють підґрунтя для подальшого підвищення ефективності та результативності публічного управління у соціальній та освітній сферах.

1.2 Особливості застосування проєктного менеджменту у соціальній та освітній сферах

Соціальна та освітня сфери є ключовими складовими системи публічного управління, що безпосередньо впливають на якість життя громадян, людський капітал та соціально-економічний розвиток країни. Специфіка цих сфер визначається їх спрямованістю на задоволення базових потреб населення, забезпечення соціальної справедливості, створення умов для розвитку людського потенціалу. Застосування проєктного менеджменту в соціальній та освітній галузях має свої унікальні особливості, зумовлені як загальними характеристиками публічного сектору, так і специфічними рисами цих сфер діяльності.

Соціальна сфера охоплює широкий спектр напрямів діяльності, спрямованих на задоволення соціальних потреб населення та забезпечення соціального добробуту. До неї належать соціальний захист населення, соціальне забезпечення, соціальна робота з вразливими категоріями

населення, підтримка сімей та дітей, надання соціальних послуг, соціальна інтеграція маргіналізованих груп, розвиток соціальної інфраструктури. Проекти в соціальній сфері можуть бути спрямовані на подолання бідності, підвищення рівня соціальної захищеності, розвиток мережі соціальних послуг, створення безбар'єрного середовища для осіб з інвалідністю, підтримку внутрішньо переміщених осіб тощо [161].

За визначенням Корженка В. [82], соціальний проєкт у публічному управлінні – це відповідний план, програма або навіть задум застосування тимчасової дії, що виконується для створення чогось унікального на основі партнерських відносин між владою і громадянами. На думку автора, такий проєкт може стосуватися модернізації та управління й окремих сфер суспільного буття, а також їх якісного перетворення чи докорінних змін відповідно до сучасних вимог.

Згідно із Євразійським стандартом управління проєктами, соціальне проєктування має визначення як проєктування соціальних об'єктів, процесів, якостей і відносин, а також окрім конструювання моделі ідеального майбутнього стану об'єкту, тісно пов'язане безпосередньо із технологією реалізації проєкту [238].

Досліджуючи особливості застосування проєктного менеджменту у соціальній сфері, варто звернутися до наукового доробку Безверхнюк Т. [10; 181], яка зосереджує увагу на системі та технологіях управління соціальними проєктами. Зокрема, авторка розглядає проєктування у публічній сфері як «вид проєктної діяльності» та обґрунтовує організаційний механізм управління соціальними проєктами, характеризуючи життєвий цикл такого проєкту. Аналізуючи інфраструктуру управління соціальними проєктами та механізми їх фінансування, дослідниця розкриває сутнісні характеристики управління проєктами у сфері публічної політики, а також пропонує модель партнерської мережі як інституціональної форми державного механізму проєктного управління регіональним розвитком.

Поряд із соціальною сферою, важливим напрямом застосування проєктного менеджменту є освітня сфера, яка, як зазначає Стріха А. [177], освітня сфера включає систему дошкільної, загальної середньої, професійної, фахової передвищої, вищої та післядипломної освіти, а також позашкільну освіту та неформальну освіту впродовж життя. Проєкти в освітній сфері можуть стосуватися модернізації освітньої інфраструктури, впровадження нових освітніх програм та стандартів, розвитку цифрової освіти, підвищення кваліфікації педагогічних працівників, створення інклюзивного освітнього середовища, інтернаціоналізації освіти.

Освітні проєкти характеризуються підвищеною гнучкістю та динамічністю, що зумовлено необхідністю постійного адаптування до змін у суспільних потребах та вимогах ринку праці. Ефективність таких проєктів вимірюється передусім якістю освітнього процесу, рівнем задоволеності його учасників, а також ступенем позитивного впливу на соціально-економічний розвиток суспільства. Саме тому управління освітніми проєктами вимагає застосування специфічних підходів, методів та інструментів, здатних забезпечити досягнення як короткострокових, так і довгострокових освітніх цілей.

Основні відмінності проєктів у соціальній та освітній сферах від проєктів в інших галузях публічного управління визначаються специфікою об'єктів управління, цільових груп, критеріїв успішності та механізмів реалізації.

Для систематизації особливостей соціальних та освітніх проєктів доцільно представити їх порівняльну характеристику з проєктами в інших сферах (*табл. 1.5*).

Ключовою характеристикою проєктів у цих сферах є яскраво виражена соціальна спрямованість, де основним критерієм ефективності є не економічна вигода, а соціальний ефект та вплив на якість життя людей. На відміну від інфраструктурних чи економічних проєктів, де результати можна виміряти в кількісних показниках (кілометри доріг, обсяги

виробництва, фінансові надходження), результати соціальних та освітніх проєктів часто мають якісний характер та проявляються в середньо- та довгостроковій перспективі [90; 63].

Таблиця 1.5

Порівняльна характеристика проєктів у соціальній, освітній та інших сферах публічного управління

Характеристика	Інфраструктурні проєкти	Економічні проєкти	Соціальні та освітні проєкти
Основна мета	Створення матеріальних об'єктів	Економічне зростання, створення робочих місць	Підвищення якості життя, розвиток людського капіталу
Адресати державної політики	Широке коло користувачів інфраструктури	Бізнес-структури, підприємці, економічно активне населення	Вразливі групи населення, діти, молодь, особи з особливими потребами
Вимірність результатів	Висока (кілометри, квадратні метри, потужності)	Висока (фінансові показники, кількість робочих місць)	Середня (якісні та кількісні показники, довгострокові ефекти)
Термін прояву ефекту	Короткостроковий (після завершення будівництва)	Середньостроковий (1-3 роки)	Довгостроковий (5-10 років і більше)
Складність оцінки впливу	Низька (прямі показники використання)	Середня (економічні показники)	Висока (множинні фактори впливу, непрямі ефекти)
Роль адресатів державної політики у реалізації	Мінімальна (користувачі результатів)	Середня (партнери, інвестори)	Висока (активні учасники, співтворці результатів)
Ризик опору змінам	Низький	Середній	Високий (зміна звичок, традицій, стереотипів)
Необхідність постпроєктного супроводу	Низька (технічна експлуатація)	Середня (моніторинг показників)	Висока (тривалий супровід адресатів державної політики)

Джерело: розроблено автором на основі [25; 84; 177; 180]

Наступною суттєвою особливістю є те, що проєкти в соціальній та освітній сферах характеризуються високим рівнем складності та багатофакторності. Їх успішна реалізація залежить не лише від якості планування та наявності ресурсів, але й від зміни поведінки людей, соціальних установок, культурних норм. Наприклад, проєкт з впровадження

інклюзивної освіти вимагає не лише створення безбар'єрного середовища та підготовки педагогів, але й зміни ставлення суспільства до осіб з особливими освітніми потребами, подолання стереотипів та дискримінації [84; 162].

Кобзарь К. [72] акцентує увагу на важливості враховування того, що цільові групи соціальних та освітніх проєктів часто перебувають у вразливому становищі та потребують особливого підходу. До таких груп належать діти-сироти, особи з інвалідністю, малозабезпечені сім'ї, внутрішньо переміщені особи, представники національних меншин, особи похилого віку. Робота з цими категоріями вимагає від проєктних команд не лише професійних компетенцій у галузі проєктного управління, але й знань соціальної роботи, психології, педагогіки, розуміння специфічних потреб та обмежень цільових груп.

Гриньова О. [41] наголошує на тому, що суттєвою відмінністю є також те, що результати соціальних та освітніх проєктів часто проявляються не одразу після завершення проєкту, а в середньо- та довгостроковій перспективі. Ефект від освітніх програм може бути помітний через роки, коли випускники застосовують отримані знання в професійній діяльності. Результати соціальної реабілітації осіб з інвалідністю можуть проявлятися протягом тривалого часу в процесі їх соціальної інтеграції. Така особливість ускладнює оцінку ефективності проєктів та вимагає розробки спеціальних систем моніторингу довгострокових впливів.

Нарешті, проєкти в соціальній та освітній сферах потребують активного залучення громадян і цільових груп на всіх етапах проєктного циклу. Традиційний підхід, коли населення виступає пасивним отримувачем публічних послуг, є неефективним у цих сферах. Успішні соціальні та освітні проєкти базуються на принципах громадської участі, коли цільові групи державної політики беруть участь в ідентифікації суспільних проблем, плануванні заходів, реалізації діяльності та оцінюванні результатів. Такий підхід забезпечує відповідність проєкту реальним

потребам суспільства, підвищує довіру громадян до органів публічної влади, сприяє досягненню сталого соціального ефекту після завершення проєкту [64].

Специфіка планування соціальних та освітніх проєктів полягає в необхідності врахування множини взаємопов'язаних факторів, що впливають на досягнення результатів. Логіко-структурний підхід до планування, що широко застосовується в соціальних проєктах, передбачає побудову дерева проблем, дерева цілей та логічної рамки проєкту. Цей інструмент дозволяє визначити причинно-наслідкові зв'язки між проблемами, сформулювати ієрархію цілей проєкту, ідентифікувати ключові ризики та припущення.

Дерево проблем візуалізує основну проблему, на вирішення якої спрямований проєкт, її причини (розташовані нижче основної проблеми) та наслідки (розташовані вище). Аналіз дерева проблем дозволяє виявити корінні причини проблемної ситуації, на які має бути спрямоване втручання проєкту.

Так, Боковець В., Заяц О. [20] зазначають, що дерево цілей створюється на основі дерева проблем шляхом трансформації негативних формулювань у позитивні. Проблеми перетворюються на цілі, причини – на засоби їх досягнення, наслідки – на очікувані довгострокові результати.

Логічна рамка проєкту є центральним інструментом планування соціальних та освітніх проєктів, що узагальнює ключову інформацію про проєкт у вигляді матриці. Вона включає чотири рівні цілей (загальна мета, специфічна мета, результати, діяльність), індикатори їх досягнення, джерела верифікації індикаторів та припущення (зовнішні фактори, що можуть вплинути на успіх проєкту). Логічна рамка забезпечує логічність та внутрішню узгодженість проєкту, визначає причинно-наслідкові зв'язки між різними рівнями цілей, створює основу для моніторингу та оцінки [20; 203].

Схематично процес планування соціального чи освітнього проєкту з використанням логіко-структурного підходу можна представити таким чином (рис. 1.3).

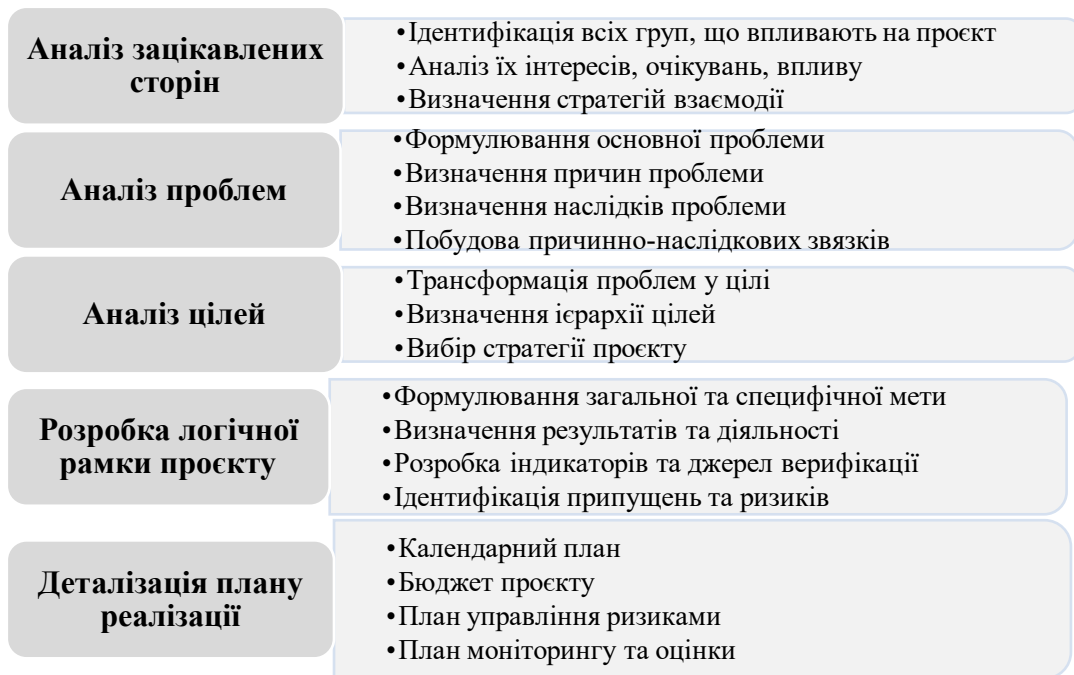


Рис. 1.3. Етапи планування соціального та освітнього проєкту на основі логіко-структурного підходу

Джерело: розроблено автором на основі [203]

Особливістю бюджетування соціальних та освітніх проєктів є необхідність врахування не лише прямих витрат на реалізацію заходів, але й непрямих витрат на супровід цільових груп державної політики, соціально-психологічну підтримку та створення сприятливого соціального середовища. Значну частину бюджету можуть становити витрати на залучення висококваліфікованих фахівців — психологів, соціальних працівників, спеціальних педагогів, медичних працівників. Також важливо передбачати кошти на забезпечення рівного доступу до публічних послуг для осіб з особливими потребами, що може включати транспортування, створення безбар'єрного середовища та впровадження допоміжних технологій [247].

Данченко О. [45] слушно відзначає, що управління ризиками в соціальних та освітніх проєктах має свою специфіку. Поряд з типовими ризиками проєктів (фінансові, організаційні, часові), особливого значення набувають соціальні та психологічні ризики. До них належать опір змінам з боку цільових груп або персоналу, стигматизація отримувачів соціальних послуг, конфлікти інтересів між різними суб'єктами публічного управління, недостатня мотивація учасників, вигорання проєктної команди при роботі з складними випадками.

Для ілюстрації специфіки ризиків у соціальних та освітніх проєктах доцільно представити їх класифікацію (табл. 1.6).

Таблиця 1.6

Класифікація ризиків у соціальних та освітніх проєктах

Група ризиків	Типи ризиків	Стратегії мінімізації
Організаційні	Недостатня кваліфікація персоналу	Навчання персоналу, залучення консультантів, супервізії
	Високий рівень плинності кадрів	Мотивація персоналу, командобудування, конкурентна оплата праці
Фінансові	Затримка фінансування	Диверсифікація джерел фінансування, створення резервного фонду
	Недостатність коштів на постпроєктний супровід	Планування стратегії сталості, залучення місцевих ресурсів
Соціальні	Опір змінам	Інформаційна кампанія, залучення лідерів думок, демонстрація успішних прикладів
	Стигматизація адресатів державної політики	Антидискримінаційні кампанії, просвітницька робота з громадою
Психологічні	Емоційне вигорання команди	Супервізія, психологічна підтримка команди, ротація обов'язків
	Залежність адресатів державної політики	Розвиток самостійності, поступове зменшення підтримки, емпауермент
Політичні	Зміна політичних пріоритетів	Адвокаційна діяльність, створення коаліцій підтримки
	Конфлікт інтересів	Прозорість, широке залучення стейкхолдерів, публічність
Етичні	Порушення конфіденційності	Протоколи захисту даних, етичні кодекси, навчання персоналу
	Зловживання довірою	Система скарг, моніторинг якості послуг, етична експертиза

Джерело: розроблено автором на основі [44; 45]

Особливої уваги в соціальних та освітніх проєктах заслуговує етичний вимір управління. Робота з вразливими групами населення вимагає дотримання принципів конфіденційності, добровільності, інформованої згоди, недискримінації, поваги до гідності. Проєктні команди повинні керуватися принципом «не нашкодь», що передбачає ретельну оцінку можливих негативних наслідків втручання та вжиття заходів для їх запобігання.

Дослідники зазначають, що моніторинг та оцінювання соціальних та освітніх проєктів мають специфічні характеристики, зумовлені складністю вимірювання соціальних змін та довгостроковим характером суспільних впливів. Система моніторингу повинна включати як кількісні, так і якісні індикатори, що відображають різні аспекти змін [9]. Кількісні індикатори (кількість осіб, що отримали публічні послуги; відсоток громадян, що покращили свій соціальний статус; рівень охоплення освітніми програмами) дають змогу оцінити обсяги наданих послуг та безпосередні результати державної політики. Якісні індикатори (задоволеність отримувачів послуг їх якістю; зміна соціальних установок та поведінки; підвищення якості життя населення) дозволяють зрозуміти глибинні суспільні зміни та соціальний ефект реалізованих проєктів.

Бушуєв С., Шкуро М., Козир Б. [27] вказують на те, що для оцінювання соціальних та освітніх проєктів використовуються різні методи збору даних, що доповнюють один одного. Кількісні методи (опитування за стандартизованими анкетами, аналіз статистичних даних, вимірювання результатів тестування) дають можливість отримати репрезентативну інформацію та виявити статистично значущі суспільні зміни. Якісні методи (глибинні інтерв'ю, фокус-групи, спостереження, аналіз документів, історії змін) забезпечують розуміння контексту, механізмів змін та індивідуального досвіду отримувачів публічних послуг.

Важливою особливістю оцінювання соціальних та освітніх проєктів є необхідність застосування підходів, заснованих на громадській участі, коли

цільові групи державної політики залучаються до процесу оцінювання як активні учасники, а не лише об'єкти дослідження. Оцінювання із залученням громадян дозволяє врахувати їхнє розуміння змін, що відбулися в їхньому житті, та власну оцінку відповідності й суспільної корисності проєкту. Крім того, залучення цільових груп до оцінювання сприяє розвитку їхньої суб'єктності, громадянської активності та здатності до участі у виробленні публічної політики.

Для оцінки впливу соціальних та освітніх проєктів часто використовується теорія змін – інструмент, що відображає логічний ланцюжок від ресурсів проєкту через діяльність та результати до довгострокових змін (впливів) [216]. Теорія змін описує, як і чому очікується, що проєкт призведе до бажаних змін, які проміжні кроки необхідні, які припущення лежать в основі цих очікувань.

Теорія змін у соціальних та освітніх проєктах описує логічний ланцюжок від ресурсів проєкту через діяльність та результати до довгострокових змін. Цей ланцюжок складається з п'ятих послідовних рівнів, кожен з яких є необхідною умовою для досягнення наступного рівня.

Перший рівень – це ресурси, які включають усі види вкладень, необхідних для реалізації проєкту. До них належать фінансування, людські ресурси (викладачі, соціальні працівники, психологи, адміністратори), матеріально-технічне забезпечення (обладнання, навчальні матеріали, інструменти), інфраструктура (приміщення, транспорт), а також нематеріальні ресурси (методики, знання, партнерські відносини) [216]. Без достатніх ресурсів неможливо здійснювати запланову діяльність, тому їх наявність є критичною передумовою успішності проєкту.

Другий рівень – це діяльність, тобто конкретні заходи, що реалізуються в рамках проєкту з використанням наявних ресурсів. Діяльність може включати навчальні програми, тренінги, консультації, надання соціальних послуг, створення підтримуючих груп, організацію стажувань, проведення інформаційних кампаній, розробку методичних

матеріалів тощо [212]. Важливо, щоб діяльність була логічно пов'язана з проблемою, на вирішення якої спрямований проєкт, та базувалася на доказових практиках чи обґрунтованих гіпотезах щодо механізмів змін.

Третій рівень – безпосередні результати, які є прямими і вимірними продуктами діяльності проєкту. Вони відповідають на запитання "що було зроблено?" і можуть включати кількість осіб, що пройшли навчання, кількість наданих консультацій, кількість розроблених методичних посібників, кількість проведених заходів [212]. Безпосередні результати зазвичай легко виміряти і вони проявляються безпосередньо під час або одразу після завершення діяльності.

Четвертий рівень — проміжні результати, які відображають зміни в поведінці, знаннях, навичках, ставленнях, соціальному статусі або умовах життя цільових груп державної політики, що стали можливими завдяки безпосереднім результатам проєкту. Проміжні результати відповідають на запитання «що змінилося в житті громадян?» і проявляються в середньостроковій перспективі [212]. Вони можуть включати працевлаштування випускників навчальних програм, підвищення рівня доходів населення, покращення житлових умов, зміну соціального статусу, підвищення якості життя окремих соціальних груп, розширення їхньої участі в суспільному житті.

П'ятий рівень – довгострокові впливи, які є фундаментальними змінами на рівні індивідів, громад або суспільства в цілому, що відбулися в результаті проєкту. Довгострокові впливи відповідають на запитання "який внесок проєкт зробив у вирішення системних проблем?" і проявляються лише через значний час після завершення проєкту. Вони можуть включати зниження рівня бідності серед цільової групи, соціальну інтеграцію маргіналізованих груп, зміну громадських установок щодо певних категорій населення, покращення показників здоров'я або освіти на рівні громади чи регіону.

Критично важливим елементом теорії змін є припущення – зовнішні фактори, що не контролюються проєктом, але є необхідними для того, щоб логічний ланцюжок спрацював [212; 216]. Припущення формулюються для кожного рівня теорії змін і описують умови, за яких можливий перехід на наступний рівень. Наприклад, для того, щоб ресурси трансформувалися в діяльність, необхідні припущення: персонал має відповідну кваліфікацію, приміщення доступні та відповідають вимогам, немає адміністративних перешкод для реалізації діяльності.

Для досягнення проміжних результатів необхідні припущення на рівні зовнішнього середовища та сприятливі умови на системному рівні.

Якщо будь-яке з критичних припущень не виконується, логічний ланцюжок переривається і проєкт не може досягти запланованих результатів навіть за умови якісної реалізації діяльності. Тому на етапі планування важливо ідентифікувати всі критичні припущення, оцінити ймовірність їх виконання та, якщо можливо, включити до проєкту заходи, що сприятимуть виконанню цих припущень.

Теорія змін також допомагає ідентифікувати точки вимірювання прогресу проєкту. Для кожного рівня теорії змін повинні бути розроблені відповідні індикатори, що дозволяють відстежувати, чи рухається проєкт у правильному напрямку. Індикатори для ресурсів показують наявність необхідних вкладень (бюджет освоєний на 90%, всі викладачі пройшли підготовку). Індикатори для діяльності відображають обсяги реалізованих заходів державної політики (проведено 12 навчальних модулів, організовано 30 стажувань). Індикатори для безпосередніх результатів фіксують охоплення цільових груп (100 осіб завершили навчання, 80% отримали сертифікати). Індикатори для проміжних результатів відображають соціальні зміни в житті громадян (рівень працевлаштування — 70%, зростання доходів населення — 40%). Індикатори для довгострокових впливів показують системні суспільні зміни та соціальний

ефект державної політики (зниження рівня бідності на 15%, зростання соціальної інтеграції населення).

Використання теорії змін дозволяє проєктній команді чітко артикулювати свою стратегію, ідентифікувати слабкі ланки в логіці проєкту, передбачити можливі ризики, спланувати систему моніторингу та оцінки. Вона також є потужним комунікаційним інструментом, що допомагає пояснити донорам, партнерам та іншим зацікавленим сторонам, як саме проєкт має призвести до бажаних змін. Крім того, теорія змін сприяє реалістичності очікувань, оскільки чітко показує, що проєкт може безпосередньо контролювати (ресурси, діяльність, безпосередні результати), а що залежить від зовнішніх факторів (проміжні результати, довгострокові впливи).

Сталість результатів є критичним фактором успішності соціальних та освітніх проєктів. На відміну від інфраструктурних проєктів, де результат (побудована будівля чи дорога) зберігається після завершення проєкту, соціальні зміни можуть бути реверсивними, якщо не забезпечена їх сталість. Стратегія сталості повинна бути закладена на етапі планування проєкту та включати кілька компонентів [23; 116].

Інституційна сталість передбачає інтеграцію результатів проєкту в діяльність постійно діючих інституцій – органів влади, освітніх закладів, соціальних служб.

Фінансова сталість вимагає визначення джерел фінансування діяльності після завершення проєкту. Такими джерелами можуть бути бюджетні кошти (включення послуги до бюджету місцевої громади), кошти від надання платних послуг, благодійні внески, гранти інших донорів. Проєкт повинен продемонструвати економічну ефективність втручання, щоб переконати органи влади виділяти кошти на його продовження. Специфікою соціальних та освітніх проєктів є пошук інвестора для вирішення проблем у соціальній та освітній сферах, тобто неприбутковій,

сфері. Адже такі проєкти за своєю суттю є неприбутковими у класичному розумінні.

Кадрова сталість передбачає підготовку місцевих фахівців, які зможуть продовжувати діяльність після завершення проєкту. Стратегія передачі знань та навичок є невід'ємною частиною соціальних та освітніх проєктів. Замість того, щоб залучати зовнішніх експертів для надання послуг, проєкт повинен фокусуватися на навчанні місцевих фахівців, розвитку їх компетенцій, створенні мереж професійної підтримки.

Соціальна сталість означає, що зміни, ініційовані проєктом, підтримуються самими громадянами та територіальною громадою. Цей результат досягається через активне залучення цільових груп державної політики до проєкту, розвиток їхньої спроможності до самоорганізації та формування громадського лідерства [23; 116].

Управління зацікавленими сторонами в соціальних та освітніх проєктах вимагає диференційованого підходу, який враховує рівень впливу кожної групи на проєкт та рівень їхньої зацікавленості в його результатах. На основі цих двох параметрів можна визначити оптимальні стратегії взаємодії та інструменти комунікації для кожної категорії стейкхолдерів.

Органи державної влади, зокрема профільні міністерства та департаменти, зазвичай мають високий рівень впливу на проєкт через їхні регуляторні та фінансові повноваження, але середній рівень безпосередньої зацікавленості, оскільки вони відповідають за множину проєктів та напрямів політики одночасно. Для цієї групи оптимальною стратегією є активне залучення та регулярне інформування про результати. Ефективними інструментами комунікації виступають офіційні звіти, презентації на нарадах, робочі зустрічі, включення представників до робочих груп проєкту [49].

Місцеві органи самоврядування характеризуються як високим рівнем впливу, так і високим рівнем зацікавленості, оскільки вони відповідають за соціальне благополуччя своїх громад і безпосередньо зацікавлені в успіху

місцевих проєктів. Для цієї групи найбільш ефективною є стратегія повноцінного партнерства та спільного планування і реалізації проєкту. Інструменти взаємодії включають меморандуми про співпрацю, спільні координаційні засідання, залучення представників до управлінських структур проєкту, спільне фінансування [136].

Заклади освіти, соціальні служби та інші профільні установи мають середній рівень впливу на стратегічні рішення щодо проєкту, але високий рівень зацікавленості, оскільки вони є безпосередніми виконавцями проєктних заходів і їхня діяльність безпосередньо залежить від проєкту. Оптимальною стратегією є активне співробітництво та розвиток їхньої спроможності. Ефективні інструменти включають навчальні тренінги, методичну підтримку, супервізію, створення професійних мереж обміну досвідом, забезпечення необхідними ресурсами.

Професійні асоціації та профспілки працівників соціальної та освітньої сфер мають середній рівень як впливу, так і зацікавленості. Вони можуть впливати на впровадження змін через своїх членів і громадську думку, але їхня зацікавленість може бути вибірковою залежно від того, як проєкт впливає на умови праці та інтереси їхніх членів. Стратегія взаємодії передбачає регулярні консультації та врахування їхніх інтересів. Інструменти включають робочі зустрічі, участь в громадських обговореннях, залучення представників до консультативних органів [136].

Як зазначає Лях В. [98], громадські організації, що працюють у соціальній та освітній сферах, також мають середній рівень впливу, але високий рівень зацікавленості, оскільки соціальні та освітні проєкти безпосередньо стосуються їхньої місії. Для них ефективною є стратегія партнерства та спільної адвокації. Інструменти взаємодії включають створення коаліцій навколо спільних цілей, організацію спільних заходів, регулярний обмін інформацією, залучення до моніторингу та оцінки проєкту.

Цільові групи державної політики та їхні сім'ї, попри низький рівень формального впливу на управлінські рішення, мають найвищий рівень зацікавленості, оскільки проєкт безпосередньо впливає на якість їхнього життя. Стратегія взаємодії має базуватися на принципі максимального залучення громадян та розвитку їхньої суб'єктності. Інструменти включають фокус-групи для виявлення суспільних потреб, опитування задоволеності публічними послугами, залучення до планування заходів та оцінювання результатів, створення механізмів зворотного зв'язку з органами публічної влади (гарячі лінії, скриньки пропозицій, онлайн-платформи), формування груп взаємопідтримки [136].

Територіальні громади на території реалізації проєкту мають низький рівень впливу та середній рівень зацікавленості. Вони не є прямими отримувачами результатів проєкту, але можуть відчувати його побічні суспільні впливи (позитивні чи негативні) та формувати громадську думку щодо державної політики. Стратегія взаємодії передбачає інформування громадськості та формування позитивного іміджу публічного управління. Інструменти включають інформаційні кампанії, організацію відкритих заходів (дні відкритих дверей, громадські презентації), публікації в місцевих медіа, залучення лідерів громадської думки..

Донори та міжнародні організації, що фінансують проєкт, мають високий рівень як впливу (через контроль фінансування), так і зацікавленості (в досягненні результатів, що виправдовують їхні інвестиції). Стратегія взаємодії включає суворе дотримання вимог до звітності та демонстрацію результатів. Інструменти включають регулярну формальну звітність за встановленими форматами, організацію візитів на місця реалізації проєкту, підготовку кейс-стаді та історій змін, участь у конференціях та публікація результатів у професійних виданнях.

Засоби масової інформації мають середній рівень впливу через формування громадської думки, але зазвичай низький рівень прямої зацікавленості, оскільки вони орієнтовані на широкий спектр тем. Стратегія

взаємодії передбачає інформування та створення позитивного медіа-образу проєкту. Інструменти включають підготовку прес-релізів, організацію брифінгів для журналістів, організацію візитів на об'єкти проєкту, підготовку людських історій успіху, які мають журналістську цінність, швидке реагування на інформаційні запити.

Ефективне управління зацікавленими сторонами вимагає не лише правильного вибору стратегій та інструментів для кожної групи, але й регулярного моніторингу та адаптації підходів, оскільки рівень впливу та зацікавленості стейкхолдерів може змінюватися на різних етапах проєктного циклу.

Особливістю комунікації в соціальних та освітніх проєктах є необхідність адаптації повідомлень до різних аудиторій. Якщо для донорів та органів публічної влади важливі досягнуті показники, економічна ефективність та відповідність стратегічним пріоритетам державної політики, то для цільових груп критичними є доступність, зрозумілість та відповідність їхнім реальним потребам. Комунікація з соціально вразливими групами населення вимагає використання доступних форматів (легка мова, жестова мова, аудіо та відеоматеріали), врахування культурних особливостей та подолання мовних бар'єрів.

Важливим аспектом управління соціальними та освітніми проєктами є забезпечення якості публічних послуг. На відміну від виробництва матеріальних продуктів, де якість можна контролювати через технічні специфікації, якість соціальних та освітніх послуг значною мірою залежить від компетенцій та мотивації персоналу, а також від характеру взаємодії між надавачем послуги та її отримувачем. На мотиваційну складову проєктної діяльності органів публічної влади вказує Мельник Т. [103], яка під такою діяльністю визначає здійснення керівництвом та працівниками органів державної влади та органів місцевого самоврядування комплексу організаційних, правових, фінансово-економічних, мотиваційних, інформаційно-комунікаційних та інших заходів, спрямованих на створення

умов для розробки, організації й реалізації проєктів галузевого, секторального і територіального розвитку. Роль мотиваційного механізму, виходячи із вищезазначеного, можемо визначити також як один із аспектів забезпечення скоординованого виконання проєктними командами всіх взаємопов'язаних за проєктом дій.

Система забезпечення якості повинна включати стандарти надання послуг, процедури моніторингу, механізми скарг та пропозицій, систему супервізії персоналу.

Стандарти якості соціальних та освітніх послуг визначають мінімальні вимоги до матеріально-технічного забезпечення, кваліфікації персоналу, процесів надання послуг та суспільних результатів для отримувачів цих послуг. Розробка стандартів повинна базуватися на принципах, орієнтованих на людину, врахуванні кращих практик публічного адміністрування, участі професійної спільноти та представників цільових груп державної політики. Стандарти повинні бути реалістичними, досяжними в умовах наявних публічних ресурсів, але водночас стимулювати підвищення якості послуг та якості життя населення.

На думку Скорик О. [169], моніторинг якості передбачає регулярне оцінювання відповідності наданих послуг встановленим стандартам. Він може включати внутрішній моніторинг (самооцінка персоналу, перевірки керівництвом проєкту) та зовнішній моніторинг (незалежне оцінювання, оцінювання донорами, державний нагляд з боку органів публічної влади). Важливим елементом моніторингу якості є зворотний зв'язок від громадян — отримувачів послуг, їхня оцінка задоволеності якістю публічних послуг, досвіду взаємодії з персоналом та досягнутих змін у якості їхнього життя.

Механізми скарг та пропозицій є невід'ємною частиною системи забезпечення якості публічних послуг. Вони дають можливість громадянам — отримувачам послуг повідомити про проблеми в їх наданні, порушення прав людини, неетичну поведінку персоналу. Механізми скарг повинні бути доступними (множинні канали подання звернень громадян),

конфіденційними (захист персональних даних заявників), ефективними (своєчасний розгляд та реагування з боку органів публічної влади), захищеними від помсти (недопущення негативних наслідків для осіб, які подали скаргу).

Супервізія персоналу в соціальних та освітніх проєктах виконує кілька функцій: навчальну (розвиток компетенцій працівників), підтримуючу (допомога у вирішенні складних випадків, емоційна підтримка), контролюючу (забезпечення дотримання стандартів та етичних норм). Регулярна супервізія є особливо важливою для персоналу, що працює з травмованими людьми, складними випадками, в умовах високого емоційного навантаження [26; 136].

Інновації в соціальній та освітній сферах часто є результатом проєктної діяльності. Соціальні інновації – це нові ідеї, продукти, послуги, моделі та практики, що задовольняють соціальні потреби більш ефективно, ніж існуючі рішення, та одночасно створюють нові соціальні відносини або співпрацю. Освітні інновації включають нові педагогічні технології, форми організації навчання, засоби навчання, що підвищують якість та доступність освіти.

Проєктний підхід створює сприятливі умови для розробки та тестування інновацій, оскільки проєкти мають обмежену тривалість та масштаб, що дозволяє експериментувати з новими підходами без масштабного ризику. Якщо інновація виявляється ефективною в рамках пілотного проєкту, вона може бути масштабована та інтегрована в систему публічного управління.

Однак масштабування інновацій у соціальній та освітній сферах стикається з низкою викликів. Насамперед, інновація, що була успішною в одному контексті, може не спрацювати в іншому через відмінності в соціально-економічних умовах, культурних особливостях, рівні розвитку інфраструктури. Окрім того, опір змінам з боку персоналу та інституцій

може перешкоджати впровадженню нових підходів. Також масштабування вимагає значних ресурсів – фінансових, людських, організаційних [209].

Для успішного масштабування соціальних та освітніх інновацій необхідна системна підтримка на рівні політики та законодавства, адаптація інновацій до різних контекстів, розвиток спроможності персоналу, створення мереж обміну досвідом, забезпечення фінансування. Органи публічної влади відіграють ключову роль у масштабуванні, оскільки вони можуть створювати сприятливі політичні та регуляторні умови, забезпечувати фінансування, стимулювати впровадження інновацій.

Таким чином, застосування проєктного менеджменту в соціальній та освітній сферах має істотні особливості, зумовлені специфікою цих галузей. Соціальна спрямованість, робота з вразливими групами, складність вимірювання результатів, необхідність довгострокового супроводу, етичні виміри, партисипативний характер, орієнтація на сталість – всі ці характеристики вимагають адаптації класичних інструментів проєктного управління та розвитку специфічних підходів. Успішне управління соціальними та освітніми проєктами потребує не лише технічних компетенцій у галузі проєктного менеджменту, але й глибокого розуміння соціальних процесів, емпатії, етичної чутливості, здатності працювати з різноманітними зацікавленими сторонами та сприяти змінам на індивідуальному, груповому та системному рівнях.

1.3 Зарубіжний досвід упровадження проєктного управління у соціальній та освітній сферах

Аналіз міжнародного досвіду впровадження проєктного підходу в управлінні соціальною та освітньою сферами є важливим для розуміння кращих практик, виявлення ефективних моделей та механізмів, а також уникнення помилок, що були зроблені в інших країнах. Різні країни світу

пройшли шлях від традиційного бюрократичного управління до проєктно-орієнтованих систем публічного управління, накопичивши значний досвід, який може бути корисним для України [15; 32; 50].

Піонерами впровадження проєктного управління в публічному секторі стали країни англосаксонської моделі публічного управління, зокрема Велика Британія, США, Канада, Австралія та Нова Зеландія. Саме в цих країнах у 1980-1990-х роках відбулися радикальні реформи публічного управління в рамках концепції нового публічного менеджменту, що передбачала запозичення методів та інструментів приватного сектору, включаючи проєктний менеджмент.

Велика Британія є одним із лідерів у впровадженні проєктного підходу в публічному управлінні. У 1991 році британський уряд створив Центр передового досвіду управління проєктами (Centre of Excellence in Programme and Project Management), який пізніше був перетворений на Управління урядової торгівлі (Office of Government Commerce), а згодом інтегрований до Кабінету Міністрів. Структура відповідала за розробку стандартів та методологій проєктного управління для публічного сектору, навчання державних службовців, моніторинг великих урядових проєктів [208].

Британська методологія управління проєктами PRINCE2 (Projects IN Controlled Environments) стала одним із найпоширеніших стандартів проєктного управління в публічному секторі не лише у Великій Британії, але й у багатьох інших країнах Європи та світу. На відміну від загальних підходів до проєктного управління, PRINCE2 особливо підходить для публічного сектору, оскільки наголошує на детальному плануванні, чіткому розподілі ролей та відповідальності, жорсткому контролю змін, всебічній документації, що відповідає вимогам прозорості та підзвітності державних органів [208].

У соціальній сфері Великої Британії проєктний підхід широко застосовується для реалізації програм соціального захисту, боротьби з

бідністю, соціальної інтеграції вразливих груп. Зокрема, програма "Впевнений старт" (Sure Start), ініційована в 1998 році, використовувала проєктний підхід для створення мережі центрів раннього втручання для дітей з неблагополучних сімей. Програма реалізувалася через систему місцевих проєктів, кожен з яких мав чіткі цілі, бюджет, систему моніторингу результатів. Оцінка програми показала значні позитивні впливи на розвиток дітей, зокрема покращення когнітивних навичок, соціального розвитку, здоров'я.

В освітній сфері британський уряд активно використовує проєктний підхід для модернізації освітньої інфраструктури, впровадження інноваційних педагогічних технологій, підвищення якості освіти. Програма "Будівництво шкіл майбутнього" (Building Schools for the Future), реалізована в 2004-2010 роках, передбачала реконструкцію та будівництво шкільних будівель на основі проєктного управління з використанням механізмів державно-приватного партнерства. Хоча програма досягла значних результатів у модернізації матеріальної бази шкіл, вона також виявила низку проблем, пов'язаних з недооцінкою ризиків, складністю управління великою кількістю одночасних проєктів, конфліктами інтересів між різними рівнями управління [201; 210].

Важливим елементом британської системи проєктного управління в публічному секторі є система "шлюзів" (Gateway Review Process), яка передбачає незалежну експертизу великих проєктів на ключових етапах їх реалізації. Експертні команди оцінюють готовність проєкту перейти до наступної фази, виявляють ризики, надають рекомендації щодо покращення управління. Система шлюзів дозволяє виявляти проблемні проєкти на ранніх стадіях та приймати рішення про їх коригування або припинення, що запобігає марнотратству бюджетних коштів.

У США проєктний підхід в публічному управлінні розвивався під впливом досвіду військової сфери та космічної програми, де проєктне управління досягло високого рівня розвитку. Федеральний уряд США

прийняв низку нормативних документів, що регулюють управління проєктами в державних органах, зокрема Циркуляр А-11 Управління з питань управління та бюджету, який визначає вимоги до управління капітальними проєктами.

У соціальній сфері США широко використовується проєктний підхід для реалізації програм боротьби з бідністю, підтримки вразливих сімей, розвитку громад. Федеральне управління з питань дитинства та сімей (Administration for Children and Families) фінансує численні соціальні проєкти на рівні штатів та місцевих громад, використовуючи конкурентні механізми відбору проєктів та жорсткі вимоги до моніторингу результатів. Особливістю американського підходу є акцент на доказовості – фінансування отримують проєкти, що базуються на доказових практиках або інноваційні проєкти, які проходять ретельну оцінку впливу [235].

Програма "Випередження старту" (Head Start), що реалізується з 1965 року, є прикладом масштабної соціально-освітньої ініціативи, що використовує проєктний підхід на місцевому рівні. Програма надає комплексні послуги раннього розвитку для дітей з малозабезпечених сімей через мережу місцевих програм, кожна з яких діє як окремий проєкт з власним бюджетом, персоналом, системою управління. Федеральний рівень встановлює загальні стандарти та здійснює моніторинг, але місцеві програми мають значну автономію в адаптації підходів до специфіки своїх громад [234].

В освітній сфері США активно використовується проєктний підхід для реалізації освітніх реформ на рівні штатів та шкільних округів. Ініціатива "Перегони до вершини" (Race to the Top), запроваджена в 2009 році, використовувала конкурентний відбір проєктів штатів для фінансування освітніх інновацій. Штати, що представили найбільш амбітні та обґрунтовані проєкти реформування освіти, отримували значні федеральні гранти для їх реалізації. Такий підхід стимулював штати до

розробки інноваційних стратегій, впровадження нових стандартів, реформування системи оцінки вчителів.

Важливою особливістю американської системи є роль незалежних дослідницьких організацій та університетів в оцінці соціальних та освітніх проєктів. Організації як-от MDRC, Mathematica Policy Research, Urban Institute проводять ретельні експериментальні та квазі-експериментальні оцінки впливу проєктів, що дозволяє виявляти ефективні практики та поширювати їх.

Країни Скандинавії (Швеція, Норвегія, Данія, Фінляндія) розробили власну модель впровадження проєктного підходу в публічному управлінні, яка поєднує ефективність з принципами соціальної держави, партисипативності та консенсусу. На відміну від англосаксонської моделі з акцентом на конкуренції та ринкових механізмах, скандинавська модель наголошує на співпраці, соціальному діалозі, залученні громадян до планування та реалізації проєктів [205; 248].

У Швеції система управління проєктами в публічному секторі базується на національному стандарті проєктного управління, який враховує специфіку державних органів та муніципалітетів. Шведська асоціація місцевих органів влади та регіонів розробила спеціальні методичні матеріали для управління соціальними та освітніми проєктами на місцевому рівні, які наголошують на важливості залучення користувачів послуг до всіх етапів проєктного циклу.

У соціальній сфері Швеції проєктний підхід активно використовується для інтеграції мігрантів та біженців. Національна програма інтеграції реалізується через систему муніципальних проєктів, які надають комплексні послуги новоприбулим, включаючи мовне навчання, професійну орієнтацію, соціальну підтримку. Особливістю шведського підходу є тісна координація між різними секторами – освітою, зайнятістю, соціальними службами, житловою політикою, що забезпечує комплексність підтримки [230].

Фінляндія визнана світовим лідером в освітній галузі, і проєктний підхід відіграє важливу роль у фінській освітній політиці. Фінське Національне агентство освіти координує численні освітні проєкти, спрямовані на розвиток цифрової освіти, інклюзивного навчання, розвиток компетенцій учителів. Фінський підхід характеризується високим рівнем автономії шкіл та вчителів, що дозволяє адаптувати проєктні ініціативи до місцевих потреб та умов [233].

Норвегія розробила комплексну систему управління державними проєктами, яка включає обов'язкову зовнішню якісну оцінку великих проєктів на стадії планування. Норвезька концепція управління проєктами в публічному секторі наголошує на важливості раннього залучення зацікавлених сторін, ретельного аналізу ризиків, планування довгострокової сталості результатів.

Німеччина, Франція, Нідерланди та інші країни континентальної Європи також накопичили значний досвід впровадження проєктного управління в соціальній та освітній сферах, хоча їхній підхід відрізняється від англосаксонської та скандинавської моделей більшим акцентом на інституційній стабільності та поступовості реформ.

У Німеччині федеральна структура держави зумовлює специфіку впровадження проєктного підходу, оскільки соціальна та освітня політика значною мірою є компетенцією земель. Федеральний уряд ініціює загальнонаціональні проєкти через механізми співфінансування та програми стимулювання, але реалізація відбувається на рівні земель з урахуванням їхніх особливостей. Німецький підхід характеризується високим рівнем формалізації процедур, детальним плануванням, акцентом на якості документації, що відповідає німецькій адміністративній культурі [237].

У соціальній сфері Німеччини проєктний підхід широко використовується для інтеграції біженців та мігрантів. Федеральне міністерство у справах міграції та біженців координує численні проєкти

інтеграції, що реалізуються неурядовими організаціями, церквами, благодійними фондами. Німецька модель характеризується сильною роллю організацій громадянського суспільства як виконавців проєктів, при цьому держава виступає замовником та фінансувальником, встановлює стандарти якості, здійснює моніторинг.

Франція традиційно мала централізовану систему публічного управління, але в останні десятиліття відбувається поступова децентралізація та впровадження проєктного підходу. Французька методологія управління проєктами в публічному секторі базується на концепції "територіальних проєктів", які передбачають мобілізацію ресурсів та координацію зусиль різних акторів на певній території для досягнення спільних цілей розвитку. У соціальній сфері французький уряд активно використовує проєктний підхід для боротьби з соціальним виключенням, розвитку депресивних територій, підтримки вразливих громад [219].

Нідерланди розробили власну модель проєктного управління в публічному секторі, яка характеризується високим рівнем громадської участі та інноваційності. Нідерландський підхід до соціальних проєктів наголошує на співтворенні управлінських рішень разом із цільовими групами державної політики, використанні дизайн-мислення та експериментуванні з інноваційними форматами надання публічних послуг. Нідерланди є піонером у впровадженні концепції «соціальних інвестицій», яка передбачає оцінювання соціальних проєктів з точки зору їхньої спроможності генерувати довгостроковий соціальний ефект та підвищувати якість життя населення [242].

Міжнародні організації, такі як Світовий банк, Європейський Союз, Організація економічного співробітництва та розвитку, Програма розвитку ООН, відіграють важливу роль у поширенні проєктного підходу в соціальній та освітній сферах через фінансування проєктів у країнах, що розвиваються, та країнах з перехідною економікою.

Світовий банк розробив детальну методологію управління проєктами, яка є обов'язковою для всіх проєктів, що фінансуються банком. Ця методологія охоплює повний проєктний цикл від ідентифікації до оцінки завершеного проєкту, включає жорсткі вимоги до фідучіарного контролю, закупівель, соціальних та екологічних гарантій. Соціальні та освітні проєкти Світового банку зазвичай є масштабними, багаторічними ініціативами, спрямованими на системні зміни в національних системах освіти та соціального захисту [191; 214; 232].

Європейський Союз фінансує численні соціальні та освітні проєкти через різні програми та фонди, зокрема Європейський соціальний фонд, програму «Еразмус+», «Горизонт Європа». Управління проєктами, що фінансуються ЄС, базується на логіко-структурному підході, системі проєктного циклу, жорстких вимогах до звітності та оцінювання результатів державної політики. Європейська Комісія розробила детальні методичні матеріали з управління проєктами, які широко використовуються не лише країнами-учасницями програм та отримувачами європейського фінансування, але й національними урядами для вдосконалення системи публічного управління та реалізації власних програм державної політики.

Особливістю європейського підходу є акцент на транснаціональному співробітництві, обміні досвідом, навчанні від кращих практик інших країн. Багато соціальних та освітніх проєктів ЄС передбачають партнерство між організаціями з різних країн-членів, що сприяє поширенню інновацій та адаптації успішних моделей до різних контекстів.

Аналіз міжнародного досвіду впровадження проєктного управління в соціально-освітній сфері дозволяє виділити кілька ключових уроків, які можуть бути корисними для України.

Насамперед, впровадження проєктного підходу вимагає створення інституційної інфраструктури підтримки, що включає спеціалізовані органи з координації та методичної підтримки проєктів, стандарти та методології, адаптовані до специфіки публічного сектору, системи навчання державних

службовців проєктному управлінню [222; 226; 245]. Країни, що досягли найбільших успіхів у цій сфері, інвестували значні ресурси в розбудову такої інфраструктури.

Водночас успішне впровадження проєктного підходу потребує культурної зміни в публічних організаціях – переходу від орієнтації на процеси до орієнтації на результати, від ієрархічного управління до командної роботи, від уникнення ризиків до управління ризиками. Така зміна не відбувається автоматично з прийняттям нормативних документів, а вимагає тривалих зусиль з навчання, демонстрації успішних прикладів, стимулювання інновацій [238; 251].

Важливо також врахувати, що проєктний підхід у соціальній та освітній сферах потребує адаптації загальних методологій проєктного управління до специфіки цих галузей. Механічне перенесення підходів, що працюють в інфраструктурних чи IT-проєктах, не є ефективним для соціальних проєктів. Необхідно враховувати особливості роботи з людьми, складність вимірювання соціальних змін, важливість партисипативності, етичні виміри.

Окрім того, ефективне управління соціальними та освітніми проєктами вимагає балансу між стандартизацією та гнучкістю. З одного боку, стандарти забезпечують якість, підзвітність, можливість масштабування успішних практик. З іншого боку, надмірна регламентація може придушувати інновації, перешкоджати адаптації проєктів до місцевих умов, створювати додаткове бюрократичне навантаження [222]. Країни, що знайшли оптимальний баланс між цими вимогами, досягли найкращих результатів.

Критично важливою є система оцінювання результатів та суспільних впливів соціальних і освітніх проєктів. Міжнародний досвід показує, що інвестиції в якісне оцінювання окупаються через можливість виявлення ефективних практик публічного управління, уникнення повторення помилок та обґрунтування управлінських рішень доказовою базою.

Системи оцінювання повинні включати як внутрішній моніторинг, так і незалежне зовнішнє оцінювання, поєднувати кількісні та якісні методи, залучати цільові групи державної політики до процесу оцінювання результатів і соціального ефекту реалізованих заходів [226].

Окрім цього, сталість результатів соціальних та освітніх проєктів вимагає планування стратегії виходу з проєкту вже на етапі його розробки. Міжнародна практика показує, що проєкти, які не передбачили механізмів інтеграції результатів у постійно діючі системи, передачі відповідальності місцевим акторам, забезпечення фінансування після завершення проєкту, рідко досягають довгострокових впливів. Успішні проєкти з самого початку будуються як каталізатори системних змін, а не як тимчасові втручання [238].

Суттєвим чинником успіху є роль громадянського суспільства та професійних спільнот у реалізації соціальних та освітніх проєктів. Міжнародний досвід демонструє, що проєкти, які залучають неурядові організації, благодійні фонди, професійні асоціації як партнерів або виконавців, часто є більш ефективними та інноваційними порівняно з проєктами, що реалізуються виключно державними органами. Організації громадянського суспільства зазвичай мають кращий доступ до цільових груп, більшу гнучкість, більший потенціал для інновацій [226; 238].

Нарешті, транснаціональне співробітництво та обмін досвідом є важливими механізмами навчання та поширення інновацій. Країни, що активно беруть участь у міжнародних мережах обміну досвідом, спільних проєктах, програмах навчання за кордоном, мають кращі можливості для впровадження передових практик та уникнення помилок [238].

Таким чином, міжнародний досвід впровадження проєктного управління в соціально-освітній галузі демонструє різноманіття підходів та моделей, кожна з яких має свої переваги та обмеження. Для України найбільш релевантним є досвід європейських країн, зокрема країн Центральної та Східної Європи, що пройшли шлях трансформації від

централізованого планування до сучасних систем публічного управління. Водночас важливо не механічно копіювати зарубіжні моделі, а критично їх аналізувати, адаптувати до українського контексту, враховувати національні особливості адміністративної культури, правової системи, соціально-економічних умов. Успішне впровадження проєктного підходу в українській соціально-освітній сфері вимагає системної стратегії, що включає інституційний розвиток, нормативно-правове забезпечення, розвиток компетенцій персоналу, створення культури орієнтації на результати та інновації.

Висновки до розділу 1

1. Встановлено, що проєктний підхід у публічному управлінні є методологією організації діяльності органів влади, за якої досягнення стратегічних цілей здійснюється через реалізацію конкретних проєктів з чітко визначеними термінами, бюджетом, очікуваними результатами та системою моніторингу. На відміну від традиційного процесного підходу, який зосереджується на безперервних операційних процесах та рутинних адміністративних процедурах, проєктний підхід орієнтований на унікальні, обмежені в часі ініціативи, спрямовані на створення конкретного продукту, послуги чи досягнення вимірного результату. Ключовими характеристиками проєкту є унікальність результату, обмеженість у часі, наявність конкретних цілей, використання визначених ресурсів та координація взаємопов'язаних дій множини учасників.

2. Систематизовано еволюцію проєктного підходу від застосування базових принципів планування та організації робіт у стародавніх цивілізаціях до сучасних інтегрованих систем управління портфелями проєктів з використанням цифрових технологій. Виділено ключові етапи цієї еволюції.

3. Доведено, що застосування проєктного підходу в публічному управлінні має свою специфіку, зумовлену особливостями функціонування публічного сектору. Встановлено, що публічні проєкти характеризуються складнішою системою зацікавлених сторін, що включає органи влади різних рівнів, політичні партії, громадські організації, бізнес-структури та громадян; жорсткішим регулюванням та контролем з боку законодавства, фінансових органів та інститутів громадського контролю; множинними критеріями успішності, що включають не лише економічну ефективність, але й соціальний ефект, вплив на якість життя, екологічні наслідки; довшими термінами реалізації та вищим рівнем політичних ризиків, пов'язаних зі зміною політичного керівництва та пріоритетів державної політики.

4. Обґрунтовано, що проєкти в соціальній та освітній сферах мають унікальні особливості, які вимагають адаптації класичних методів проєктного управління. До таких особливостей належать яскраво виражена соціальна спрямованість, де основним критерієм ефективності є соціальний ефект та підвищення якості життя населення, а не економічна вигода; високий рівень складності та багатфакторності, коли успіх залежить не лише від якості планування та наявності публічних ресурсів, але й від зміни поведінки громадян, соціальних установок, культурних норм; робота з соціально вразливими групами населення, що потребують особливого підходу з боку органів публічної влади; прояв результатів у середньо- та довгостроковій перспективі, що ускладнює оцінювання суспільної ефективності; необхідність активного залучення цільових груп державної політики та забезпечення громадської участі на всіх етапах проєктного циклу.

5. Визначено, що планування соціальних та освітніх проєктів базується на логіко-структурному підході, який передбачає побудову дерева проблем, дерева цілей та логічної рамки проєкту. Встановлено, що ключовими інструментами планування є дерево проблем, яке візуалізує причинно-наслідкові зв'язки між проблемами та дозволяє виявити корінні

причини проблемної ситуації; дерево цілей, яке трансформує проблеми в позитивні формулювання цілей; логічна рамка проєкту, яка узагальнює ключову інформацію про ієрархію цілей, індикатори їх досягнення, джерела верифікації та припущення. Доведено, що система моніторингу та оцінки соціальних і освітніх проєктів повинна поєднувати кількісні та якісні методи, включати партисипативні підходи та базуватися на теорії змін, яка описує логічний ланцюжок проєктування - від планування ресурсів через діяльність та результати до довгострокових впливів.

6. Обґрунтовано, що сталість результатів є критичним фактором успішності соціальних та освітніх проєктів і вимагає інтегрованої стратегії, що включає чотири компоненти: інституційну сталість через інтеграцію результатів у діяльність постійно діючих інституцій публічного управління; фінансову сталість через визначення джерел публічного фінансування після завершення проєкту; кадрову сталість через підготовку місцевих фахівців у сфері публічного управління; соціальну сталість через підтримку суспільних змін самими громадянами та територіальною громадою. Встановлено, що стратегія сталості має бути закладена на етапі планування проєкту, а не розглядатися як окреме завдання наприкінці проєктного циклу.

7. Встановлено, управління ризиками в соціальних та освітніх проєктах має специфіку, пов'язану з наявністю соціальних та психологічних ризиків поряд з типовими організаційними та фінансовими ризиками. До специфічних ризиків належать опір змінам з боку цільових груп або персоналу; стигматизація отримувачів соціальних послуг; конфлікти інтересів між різними суб'єктами публічного управління; недостатня мотивація учасників; емоційне вигорання проєктної команди при роботі зі складними випадками; формування патерналістських установок та соціальної залежності від проєкту; етичні ризики, пов'язані з порушенням конфіденційності або зловживанням довірою громадян. Обґрунтовано необхідність розробки специфічних стратегій мінімізації цих ризиків у системі публічного управління.

8. Доведено, що ефективне управління зацікавленими сторонами в соціальних та освітніх проєктах вимагає диференційованого підходу на основі матриці влада-інтерес, яка визначає оптимальні стратегії взаємодії для різних груп суб'єктів публічного управління. Встановлено, що особливо важливим є залучення цільових груп державної політики та їхніх сімей до всіх етапів проєктного циклу, попри їхній формально низький рівень впливу на управлінські рішення, оскільки саме їхня активна громадська участь є ключовим фактором успіху та досягнення сталого соціального ефекту від соціальних і освітніх проєктів.

9. Систематизовано міжнародний досвід впровадження проєктного управління у соціальній та освітній галузях, виділено три основні моделі: англосаксонську модель Великої Британії, США, Канади, Австралії з акцентом на ефективність, конкуренцію, доказовість практик; скандинавську модель Швеції, Норвегії, Данії, Фінляндії з наголосом на партисипативності, соціальному діалозі, консенсусі; континентально-європейську модель Німеччини, Франції, Нідерландів з акцентом на інституційній стабільності, поступовості реформ, сильній ролі організацій громадянського суспільства. Встановлено, що кожна модель має свої переваги та обмеження, зумовлені особливостями адміністративної культури, політичної системи, історичного розвитку відповідних країн.

10. Узагальнено ключові уроки міжнародного досвіду, які є релевантними для України: необхідність створення інституційної інфраструктури підтримки проєктного управління через спеціалізовані органи координації, стандарти та методології, системи навчання; потреба в культурній зміні парадигми діяльності публічних організацій від орієнтації на процеси до орієнтації на результати; важливість адаптації загальних методологій проєктного управління до специфіки соціальної та освітньої сфер; необхідність балансу між стандартизацією та гнучкістю; критична важливість системи оцінки результатів та впливів; необхідність планування сталості результатів з самого початку проєкту; важлива роль

громадянського суспільства як партнера та виконавця проєктів; цінність транснаціонального співробітництва та обміну досвідом.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ВПРОВАДЖЕННЯ ПРОЄКТНОГО ПІДХОДУ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ СОЦІАЛЬНОЮ ТА ОСВІТНЬОЮ СФЕРАМИ

2.1 Нормативно-правові засади проєктного управління у публічному управлінні соціальною та освітньою сферами

Нормативно-правове забезпечення проєктного управління є фундаментальною передумовою успішного впровадження проєктного підходу в систему публічного управління соціальною та освітньою сферами. На відміну від приватного сектору, де проєктний менеджмент регулюється переважно корпоративними стандартами та договірними відносинами, у публічному управлінні проєктна діяльність органів державної влади та місцевого самоврядування має здійснюватися виключно на підставі та в межах, визначених законодавством. Якість, системність та узгодженість нормативно-правової бази визначають ефективність застосування інструментів проєктного менеджменту в публічному секторі, можливість стандартизації процедур, забезпечення відповідальності та підзвітності суб'єктів публічного управління перед суспільством. Відсутність чіткої правової регламентації або наявність суперечностей у нормативних документах зумовлює правову невизначеність, ускладнює координацію діяльності різних органів публічної влади, знижує ефективність використання бюджетних ресурсів платників податків.

Формування нормативно-правових засад проєктного управління в Україні відбувається в контексті масштабних реформ системи публічного управління, спрямованих на підвищення ефективності державного апарату, забезпечення прозорості та підзвітності органів влади, раціональне використання бюджетних коштів, досягнення конкретних вимірних результатів для громадян. Принципова відмінність проєктного підходу в

системі публічного управління від його застосування в приватному секторі полягає в тому, що публічні органи несуть відповідальність перед суспільством за досягнення соціально значущих результатів, а не комерційного прибутку. Зазначені реформи ґрунтуються на принципах нового публічного менеджменту, європейських стандартах належного врядування, провідних міжнародних практиках модернізації публічного сектор [160].

Варто погодитись із визначенням Ткачук О. та Турчак В. [182], що нормативно-правовий механізм є теоретико-методологічною категорією, що визначає зв'язки, правові засоби та функції, які використовуються в процесі державного регулювання на різних стадіях, та надає можливість представити у взаємозв'язку всі можливі нормативно-правові засоби, на основі яких вони відбувається. Також, варто зазначити, що структура нормативно-правового механізму є складною системою, що складається із суб'єктів, принципів, засобів, технологій та інструментів, які забезпечують проєктну діяльність суб'єктів публічного управління у відповідній сфері. В цілому, характеризуючи нормативно-правовий механізм управління соціальним проєктами, можна охарактеризувати його тим, що процес нормативно-правового забезпечення проєктної діяльності у сфері публічного управління ґрунтується на правосвідомості його суб'єктів, їх правовій культурі, а також встановлених та закріплених принципах, що в сукупності становлять комплекс заходів нормативно-правового впливу.

Характеризуючи ступінь нормативно-правового забезпечення проєктної діяльності у системі публічного управління, необхідно передусім акцентувати на принципових відмінностях публічного управління від менеджменту в приватному секторі. Публічне управління здійснюється від імені держави та суспільства, а тому проєктна діяльність органів влади підпорядковується не логіці ринкової ефективності, а принципам служіння публічному інтересу. Важливою рисою публічного управління є те, що ефективність управлінської діяльності визначається рівнем громадської

підтримки, досягненням суспільно значущих результатів та консолідацією суспільства навколо спільних цілей, а не отриманням прибутку; воно нерозривно пов'язане з демократичними цінностями та принципами підзвітності [168]. Адже, основним базисом, на якому зосереджується діяльність суб'єктів публічного управління є стратегічна мета та ціннісні орієнтири публічної політики. Окрім того, публічне управління є спільною діяльністю органів державної влади та органів місцевого самоврядування з політично активними суб'єктами громадянського суспільства та ринкової економіки щодо формування й реалізації політики розвитку держави та її адміністративно-територіальних одиниць, прийняття управлінських рішень суспільного значення [62].

Саме у цьому контексті проєктний підхід набуває особливого значення для публічного управління соціальною та освітньою сферами: він дозволяє конкретизувати абстрактні цілі публічної політики через визначення вимірних результатів, встановити чітку відповідальність за їх досягнення та забезпечити підзвітність органів влади перед суспільством. Публічне управління соціальними та освітніми процесами полягає у створенні максимально сприятливих умов для участі громадян у суспільному житті, а ефективність такого управління залежить від того, наскільки стратегічні й тактичні цілі держави орієнтовані на реальні потреби людей. Природа публічного управління тісно пов'язана з сутністю публічної сфери, яка визначається як сфера перетину інтересів політичної влади та її інститутів (державна політика) [10].

Дослідження нормативно-правового забезпечення проєктного управління в Україні доцільно здійснювати на кількох рівнях: конституційному, законодавчому, підзаконному, міжнародно-правовому, а також за секторальним принципом, розглядаючи специфічні нормативні акти, що регулюють проєктну діяльність у соціальній та освітній сферах.

На *конституційному рівні* безпосередні згадки про проєктне управління відсутні, оскільки Конституція України як основний закон

держави визначає загальні принципи організації та функціонування системи публічної влади, права та свободи людини і громадянина, основи конституційного ладу. Водночас конституційні норми створюють правові підстави для впровадження проєктного підходу в публічному управлінні через закріплення принципів, що корелюють з філософією проєктного менеджменту.

Згідно зі статтею 3 Конституції України, людина, її життя і здоров'я, честь і гідність, недоторканність і безпека визнаються в Україні найвищою соціальною цінністю, а утвердження і забезпечення прав і свобод людини є головним обов'язком держави [81]. Визначений конституційний принцип кореспондує з основним постулатом проєктного управління в соціальній та освітній сферах — орієнтацією на людину як отримувача публічних послуг і суб'єкта публічного інтересу, необхідністю досягнення конкретних результатів, що підвищують якість життя громадян та забезпечують суспільний добробут.

Принцип поділу влади, закріплений у статті 6 Конституції, встановлює, що державна влада в Україні здійснюється на засадах її поділу на законодавчу, виконавчу та судову, а органи законодавчої, виконавчої та судової влади здійснюють свої повноваження у встановлених Конституцією межах і відповідно до законів України [81]. Зазначена норма визначає конституційну основу для розподілу повноважень між різними гілками влади в частині ініціювання, затвердження та реалізації проєктів у соціальній та освітній сферах.

Конституційне закріплення принципу правової держави (стаття 19) передбачає, що органи державної влади та органи місцевого самоврядування, їх посадові особи зобов'язані діяти лише на підставі, в межах повноважень та у спосіб, що передбачені Конституцією та законами України [81]. Описаний конституційний принцип зумовлює необхідність законодавчого врегулювання проєктної діяльності органів публічної влади, встановлення чітких процедур, відповідальності, механізмів контролю.

Важливе значення для проєктного управління мають конституційні норми щодо соціальних прав громадян, зокрема право на соціальний захист (стаття 46), право на освіту (стаття 53), право на охорону здоров'я (стаття 49), які визначають соціальне призначення держави та формують конституційні підстави для реалізації соціальних та освітніх проєктів, спрямованих на забезпечення цих прав [81]. Зокрема, стаття 46 встановлює, що громадяни мають право на соціальний захист, який включає право на забезпечення їх у разі повної, часткової або тимчасової втрати працездатності, втрати годувальника, безробіття з незалежних від них обставин, а також у старості та в інших випадках, передбачених законом.

Конституційна гарантія права кожного на освіту (стаття 53) передбачає безоплатність повної загальної середньої освіти в державних і комунальних навчальних закладах, доступність і безоплатність дошкільної, професійно-технічної, вищої освіти в державних і комунальних навчальних закладах [81]. Реалізація цього конституційного права потребує постійного розвитку освітньої системи, що здійснюється через численні освітні проєкти та програми модернізації освіти.

На законодавчому рівні нормативно-правове забезпечення проєктного управління в Україні характеризується фрагментарністю та несистемністю. На відміну від деяких європейських країн, де функціонують спеціальні закони про управління державними проєктами, в Україні відсутній базовий законодавчий акт, який би комплексно регулював проєктну діяльність органів публічної влади [119].

Окремі аспекти проєктного управління регулюються низкою законів, що визначають загальні засади функціонування системи публічного управління, бюджетного процесу, державного планування. Провідне місце серед них посідає Бюджетний кодекс України, який є ключовим нормативним актом для проєктного управління, оскільки визначає порядок формування бюджету, фінансування видатків, здійснення закупівель за бюджетні кошти, звітності про використання бюджетних коштів.

Відповідно до статті 2 Бюджетного кодексу, бюджетна програма трактується як сукупність заходів, спрямованих на досягнення єдиної мети, завдань та очікуваного результату, визначеного відповідно до бюджетних призначень та у межах бюджетних асигнувань [74]. Така дефініція фактично ототожнює бюджетну програму з проєктом або програмою проєктів, хоча термінологія залишається різною.

Важливим для проєктного управління є принцип результативності і ефективності, закріплений у статті 20 Бюджетного кодексу, згідно з яким при складанні та виконанні бюджетів усі учасники бюджетного процесу повинні прагнути досягнення цілей, запланованих на основі національної системи цінностей і завдань інноваційного розвитку економіки, шляхом забезпечення якісного надання послуг, гарантованих державою та територіальною громадою, раціонального та ефективного використання бюджетних коштів [74]. Зазначений принцип кореспондує з основною ідеєю проєктного підходу в публічному управлінні – орієнтацією на результати та ефективне використання ресурсів платників податків. Це означає, що органи публічної влади при реалізації проєктів у соціальній та освітній сферах зобов'язані не лише витратити кошти відповідно до кошторису, а й забезпечувати конкретні вимірні результати для громадян, що є фундаментальною вимогою підзвітності публічного управління перед суспільством.

Бюджетний кодекс також встановлює програмно-цільовий метод бюджетування, який передбачає формування бюджету на основі програм, орієнтованих на досягнення конкретних результатів. Паспорт бюджетної програми визначається статтею 2 як документ, що встановлює мету бюджетної програми, завдання, напрями використання бюджетних коштів, відповідальних виконавців, результативні показники, джерела фінансування [74]. Така норма фактично закріплює основні елементи проєктної документації, хоча і під іншою назвою.

Правові та організаційні засади державного прогнозування і стратегічного планування економічного і соціального розвитку України визначає Закон України "Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України", який також встановлює систему документів державного стратегічного планування [56]. Відповідно до статті 4 цього Закону, система прогнозних і програмних документів економічного і соціального розвитку включає прогнози економічного і соціального розвитку України на довгостроковий, середньостроковий та короткостроковий періоди, Програму діяльності Кабінету Міністрів України, Державну стратегію регіонального розвитку, Програму економічного і соціального розвитку України [56].

Вимоги до Програми економічного і соціального розвитку України встановлено статтею 9 Закону, яка передбачає обов'язкове включення до її змісту аналізу виконання Програми за попередній рік, оцінки стану економіки та соціальної сфери за минулий період, визначення цілей та пріоритетів економічного і соціального розвитку на плановий період, системи завдань і заходів щодо їх досягнення, прогнозних макроекономічних показників економічного і соціального розвитку [56]. Фактично, зазначена програма є стратегічним документом, що визначає напрями проєктної діяльності органів виконавчої влади.

Система та гарантії місцевого самоврядування в Україні, засади організації та діяльності, правовий статус і відповідальність органів та посадових осіб місцевого самоврядування регламентуються Законом України "Про місцеве самоврядування в Україні" [57]. До виключних повноважень сільських, селищних, міських рад, встановлених статтею 43 цього Закону, належить затвердження програм соціально-економічного та культурного розвитку відповідних адміністративно-територіальних одиниць, цільових програм з інших питань місцевого самоврядування, що формує правову основу для розробки та реалізації проєктів розвитку на місцевому рівні.

Правові засади організації, повноваження та порядок діяльності міністерств та інших центральних органів виконавчої влади визначає Закон України "Про центральні органи виконавчої влади" [152]. Відповідно до статті 12 цього Закону, до основних завдань міністерства належить забезпечення формування та реалізації державної політики в одній чи декількох сферах, визначених Президентом України. Стаття 16 встановлює основні повноваження міністерства, які включають організацію виконання актів законодавства, актів Президента України та Кабінету Міністрів України, здійснення систематичного контролю за їх реалізацією [152]. Зазначені норми формують правову основу для проєктної діяльності міністерств щодо реалізації державної політики в соціальній та освітній сферах.

Принципи, правові та організаційні засади забезпечення публічної, професійної, політично неупередженої, ефективної, орієнтованої на громадян державної служби, яка функціонує в інтересах держави і суспільства, встановлює Закон України "Про державну службу" [138]. Особливе значення для проєктного управління має принцип ефективності, закріплений у статті 4 цього Закону, відповідно до якого державна служба визнається ефективною за умови раціонального і результативного використання ресурсів для досягнення цілей державної політики [138]. Зазначений принцип формує правову основу для впровадження проєктного підходу в діяльність органів виконавчої влади та розвитку відповідних компетенцій державних службовців. Упровадження проєктного управління дозволяє конкретизувати цілі державної політики через визначення вимірних показників результативності, забезпечити прозорість використання ресурсів та підвищити підзвітність органів влади.

Нормативне визначення професійної компетентності державних службовців надано у статті 7 Закону України "Про державну службу", яка встановлює, що професійна компетентність включає здатність особи в межах визначених за посадою повноважень застосовувати спеціальні

знання, уміння та навички, виявляти відповідні моральні та ділові якості для належного виконання встановлених завдань і обов'язків, навчання, професійного та особистісного розвитку [138]. У контексті модернізації публічного управління проєктні компетенції мають розглядатися як невід'ємна складова професійної компетентності державних службовців, особливо тих, що працюють у сферах стратегічного планування та управління програмами розвитку. До таких компетенцій належать: здатність до стратегічного мислення, навички планування та управління ресурсами, вміння працювати в команді, здатність до аналізу ризиків та прийняття рішень в умовах невизначеності, навички моніторингу та оцінки результатів.

Правове регулювання відносин у сфері доступу до публічної інформації, що перебуває у володінні суб'єктів владних повноважень та інших розпорядників публічної інформації, здійснюється Законом України "Про доступ до публічної інформації" [141]. Принципи забезпечення доступу до публічної інформації, встановлені статтею 5 цього Закону, включають прозорість та відкритість діяльності суб'єктів владних повноважень, що створює нормативну основу для публічності проєктної діяльності органів влади. Відповідно до статті 15, розпорядники інформації зобов'язані оприлюднювати інформацію про використання бюджетних коштів, що включає відомості про виконання бюджетних програм [141]. Зазначені норми відіграють важливу роль у забезпеченні прозорості реалізації публічних проєктів та здійсненні громадського контролю за використанням бюджетних коштів. Оприлюднення інформації про проєкти дозволяє громадськості отримувати своєчасні та достовірні дані про цілі проєктів, обсяги фінансування, етапи реалізації, досягнуті результати та виявлені проблеми. Це сприяє підвищенню довіри громадян до органів влади, створює можливості для участі зацікавлених сторін у процесах планування та моніторингу проєктів, забезпечує механізми громадської підзвітності. Водночас практика застосування законодавства про доступ до

публічної інформації свідчить про необхідність розробки спеціальних стандартів оприлюднення проєктної документації, які б враховували специфіку проєктного управління та забезпечували баланс між принципами відкритості і захистом інформації, що може становити державну або комерційну таємницю.

У соціальній сфері функціонує розгалужена система законодавчих актів, що визначають засади соціальної політики, соціального захисту населення, надання соціальних послуг. Організаційні, правові та фінансові засади надання соціальних послуг, спрямованих на профілактику складних життєвих обставин або подолання їх негативних наслідків особами, сім'ями або групами осіб, що перебувають у складних життєвих обставинах, регламентує Закон України "Про соціальні послуги" [149]. Нормативна дефініція соціальної послуги, наведена у статті 1 цього Закону, трактує її як комплекс заходів з надання допомоги особам, окремим соціальним групам, які перебувають у складних життєвих обставинах та не можуть самостійно їх подолати, з метою розв'язання їх життєвих проблем [149]. Таке визначення підкреслює орієнтацію соціальних послуг на конкретні результати для отримувачів цих послуг та суспільний ефект від діяльності держави, що узгоджується з логікою проєктного підходу в публічному управлінні.

Типологія соціальних послуг, встановлена статтею 5 Закону України "Про соціальні послуги", включає послуги з профілактики складних життєвих обставин, соціальної підтримки, соціального супроводу, представництва інтересів, соціальної інтеграції та реінтеграції, тимчасового або постійного проживання, притулку [149]. Розвиток та впровадження нових видів соціальних послуг зазвичай здійснюється через пілотні проєкти, які після успішної апробації можуть бути масштабовані на національному рівні. Проєктний підхід дозволяє апробувати інноваційні моделі надання соціальних послуг у контрольованих умовах, оцінити їх ефективність, виявити можливі ризики та перешкоди, адаптувати методологію до

специфіки різних цільових груп і територій перед прийняттям рішення про широке впровадження.

Порядок фінансування соціальних послуг, визначений статтею 24 Закону, передбачає, що соціальні послуги фінансуються за рахунок коштів державного та місцевих бюджетів, коштів спеціалізованих фондів, підприємств, установ та організацій, а також благодійних внесків юридичних і фізичних осіб [149]. Така норма формує правову основу для залучення різних джерел фінансування соціальних проєктів, включаючи міжнародні гранти та благодійні внески. Диверсифікація джерел фінансування є особливо важливою для соціальних проєктів, оскільки дозволяє зменшити залежність від державного бюджету, залучити додаткові ресурси та експертизу міжнародних організацій і громадянського суспільства, забезпечити сталість надання послуг. Водночас множинність джерел фінансування потребує розробки чітких механізмів координації, звітності та контролю за цільовим використанням коштів.

Основні принципи та напрями соціального захисту ветеранів праці та інших громадян похилого віку визначає Закон України "Про основні засади соціального захисту ветеранів праці та інших громадян похилого віку в Україні" [148]. Права громадян похилого віку на соціальний захист, встановлені статтею 6 цього Закону, включають право на пенсійне забезпечення, медичне обслуговування, соціальне обслуговування, пільги та переваги [148]. Реалізація зазначених прав здійснюється через програми та проєкти підтримки осіб похилого віку на національному та місцевому рівнях, які спрямовані на забезпечення активного довголіття, підтримку незалежного життя, розвиток геріатричних послуг та створення дружнього до людей похилого віку середовища.

Правові основи соціальної захищеності осіб з інвалідністю закладає Закон України "Про основи соціальної захищеності осіб з інвалідністю в Україні", який гарантує їм рівні з іншими громадянами можливості участі в економічному, соціальному, політичному та культурному житті суспільства

[147]. Комплексний характер реабілітації осіб з інвалідністю відображено у статті 10 Закону, яка встановлює право на медичну, професійну, трудову, фізкультурно-спортивну та соціальну реабілітацію [147]. Розвиток системи реабілітаційних послуг, створення інклюзивного середовища, впровадження допоміжних технологій зазвичай здійснюються через цільові проєкти, що дозволяє апробувати інноваційні підходи, забезпечити міжсекторальну координацію та поступово трансформувати медичну модель інвалідності у соціальну модель, орієнтовану на усунення бар'єрів та розширення можливостей.

Загальні засади соціальної роботи з сім'ями, дітьми та молоддю в Україні регламентує Закон України "Про соціальну роботу з сім'ями, дітьми та молоддю" [150]. Відповідно до статті 1 цього Закону, соціальна робота з сім'ями, дітьми та молоддю трактується як діяльність, спрямована на профілактику складних життєвих обставин сімей, дітей та молоді, подолання їх негативних наслідків шляхом надання соціальних послуг. Зазначена діяльність часто організовується у формі проєктів, що реалізуються державними установами, недержавними організаціями, міжнародними агенціями. Проєктний формат є особливо доцільним для роботи з цією цільовою групою, оскільки дозволяє враховувати динамічний характер потреб сімей, дітей та молоді, забезпечувати гнучкість втручань, залучати сім'ї до партнерської взаємодії, координувати зусилля різних секторів.

Правове регулювання відносин, пов'язаних з призначенням і виплатою державної соціальної допомоги особам з інвалідністю з дитинства та дітям з інвалідністю, здійснюється Законом України "Про державну соціальну допомогу особам з інвалідністю з дитинства та дітям з інвалідністю" [140]. Умови та порядок надання державної соціальної допомоги малозабезпеченим сім'ям встановлює Закон України "Про державну соціальну допомогу малозабезпеченим сім'ям" [139]. Модернізація зазначених систем соціальної підтримки, впровадження

механізмів адресності, інтеграція з активними програмами зайнятості зазвичай здійснюються через пілотні проєкти та експериментальні програми. Проєктний підхід дозволяє апробувати нові моделі надання соціальної допомоги, що базуються на сучасних принципах соціального захисту: переході від універсальних до адресних виплат, від пасивної підтримки до активізації отримувачів допомоги, від фрагментованих послуг до інтегрованого підходу. Пілотні проєкти створюють можливість оцінити вплив реформ на добробут вразливих груп, виявити потенційні ризики погіршення їх становища, відпрацювати механізми ідентифікації справжньо нужденних, протестувати інформаційні системи обліку та моніторингу, розрахувати фінансові наслідки для бюджету. Успішні пілотні ініціативи, такі як програма житлових субсидій або реформа системи призначення допомоги, після масштабування сприяють підвищенню ефективності соціальних видатків, зменшенню рівня бідності та соціальної ексклюзії.

Освітня сфера України регулюється комплексною системою законодавчих актів, базовим серед яких є Закон України "Про освіту", що визначає правові, організаційні, фінансові засади функціонування і розвитку освіти в Україні, створює умови для залучення молодих людей до праці та навчання протягом життя [58]. Концептуальне розуміння освіти закріплено у статті 1 цього Закону, яка трактує її як основу інтелектуального, духовного, фізичного і культурного розвитку особистості, її успішної соціалізації, економічного добробуту, запоруку розвитку суспільства, об'єднаного спільними цінностями і культурою, та держави [58]. Таке широке тлумачення освіти підкреслює її багатофункціональність та стратегічне значення для суспільного розвитку, що обґрунтовує необхідність використання проєктного підходу для досягнення складних, взаємопов'язаних цілей освітньої політики.

Принципи державної політики у сфері освіти та принципи освітньої діяльності, встановлені статтею 5 Закону України "Про освіту", включають людиноцентризм, верховенство права, забезпечення якості освіти,

інтеграцію у світовий освітній простір, академічну доброчесність [58]. Визначені принципи формують вектори розвитку освітньої системи, що реалізуються через численні освітні проекти та програми модернізації. Зокрема, принцип людиноцентризму втілюється через проекти індивідуалізації навчання та розвитку компетентнісного підходу; забезпечення якості освіти – через проекти створення системи внутрішнього та зовнішнього забезпечення якості, підвищення кваліфікації педагогів, оновлення матеріально-технічної бази; інтеграція у світовий освітній простір – через проекти міжнародного співробітництва, академічної мобільності, визнання кваліфікацій.

Правову основу для забезпечення прозорості та громадської участі в управлінні освітою створює стаття 26 Закону, яка встановлює принцип прозорості та публічності прийняття і виконання управлінських рішень у сфері освіти, що передбачає відкритість та доступність інформації про систему освіти, освітню, управлінську, фінансово-господарську діяльність закладів освіти та органів управління освітою, за винятком інформації з обмеженим доступом [58]. Зазначена норма формує правову основу для відкритості інформації про освітні проекти та залучення громадськості до їх планування та моніторингу. Практична реалізація цього принципу передбачає оприлюднення стратегій розвитку освіти, планів проєктів, звітів про їх виконання, результатів оцінювання якості освіти, що створює можливості для громадського контролю, підвищує довіру до освітніх інституцій, забезпечує врахування позицій різних зацікавлених сторін – педагогів, батьків, учнів, роботодавців, громадських організацій.

Підзаконне нормативно-правове регулювання проєктного управління в Україні характеризується більшою розвиненістю порівняно з законодавчим рівнем. Процедури розроблення, затвердження та виконання державних цільових програм встановлює Постанова Кабінету Міністрів України "Про затвердження Порядку розроблення та виконання державних цільових програм" [144]. Хоча цей документ регулює програми, а не

проекти в строгому розумінні, він визначає низку процедур, що є релевантними для проектного управління, зокрема вимоги до обґрунтування необхідності програми, визначення цілей та завдань, розробки системи показників, планування ресурсів, організації виконання, моніторингу та оцінки результатів. Зазначений Порядок фактично створює методологічну основу для структурованого підходу до управління складними ініціативами розвитку, що за своєю суттю є проектами або програмами проектів. Водночас відсутність чіткого розмежування між поняттями "програма" і "проект" у нормативних документах створює термінологічну плутанину та ускладнює імплементацію міжнародних стандартів проектного менеджменту.

Проектна діяльність в соціальній сфері України відображена через ряд документів, які включають державні стратегії, програми, політичні заяви вищих посадових осіб та нормативно-правові акти, такі як закони та укази Президента. Найзначущим документом на цьому рівні є План відновлення України на період до 2032 року, який було розроблено з метою відновлення економіки після війни з росією [131]. Цей план включає 15 національних програм, які охоплюють широкий спектр потреб держави, які виникали під час конфлікту та після його завершення. Важливою особливістю цього плану є його спрямованість на інтеграцію України до Європейського Союзу, що включає в себе адаптацію законодавства до європейських стандартів.

План відновлення також відображає високий ступінь пріоритетності проектного управління в державному секторі, оскільки містить 850 окремих проектів. Однак, він також відомий своїми проблемами і протиріччями, що вимагають публічного та експертного обговорення з метою подальшого вдосконалення до цілісного документу, готового до реалізації [14].

Стратегія сталого розвитку України до 2030 року [176] виступає як ключовий документ, що визначає стратегічні напрями розвитку країни на тривалий термін, забезпечуючи баланс між економічною, соціальною і екологічною сферами. Цей рамковий документ встановлює основні цілі та

пріоритети для забезпечення сталого і збалансованого розвитку України до 2030 року.

Стратегічне бачення розвитку проєктного управління в публічному секторі визначає Розпорядження Кабінету Міністрів України "Про схвалення Стратегії реформування державного управління України", яке встановлює впровадження проєктного управління в органах виконавчої влади як один із пріоритетних напрямів реформування [151]. Стратегія передбачає комплексний підхід до розвитку проєктного управління, що включає розробку нормативно-методологічних засад проєктного управління, створення системи навчання державних службовців проєктному менеджменту, пілотне впровадження проєктного підходу в окремих органах влади з подальшим поширенням успішного досвіду. Такий поетапний підхід відповідає міжнародним практикам трансформації систем публічного управління, дозволяє врахувати специфіку національного контексту, мінімізувати ризики, пов'язані з масштабними організаційними змінами. Проте реалізація Стратегії стикається з низкою викликів, зокрема обмеженістю бюджетних ресурсів, недостатньою мотивацією державних службовців до впровадження інновацій, опором традиційної бюрократичної культури, що актуалізує необхідність подальшого вдосконалення нормативного забезпечення та інституційних механізмів проєктного управління.

Вимоги до внутрішнього аудиту в державному секторі, що включає аудит ефективності бюджетних програм та проєктів, встановлює Постанова Кабінету Міністрів України "Деякі питання організації здійснення внутрішнього аудиту та утворення підрозділів внутрішнього аудиту" [48]. Внутрішній аудит є важливим інструментом забезпечення ефективності та результативності проєктної діяльності органів публічної влади, оскільки дозволяє здійснювати незалежну оцінку адекватності та дієвості систем управління ризиками, внутрішнього контролю та корпоративного управління, виявляти резерви підвищення економності використання

ресурсів, надавати рекомендації щодо покращення операційних процесів. У контексті проєктного управління внутрішній аудит виконує функції оцінки обґрунтованості вибору проєктів, реалістичності планів, адекватності механізмів управління проєктними ризиками, достовірності звітності про досягнення результатів.

У соціальній сфері важливе значення для розвитку проєктного підходу має Постанова Кабінету Міністрів України "Про затвердження Порядку фінансування видатків місцевих бюджетів на здійснення заходів з виконання державних програм соціального захисту населення за рахунок субвенцій з державного бюджету", яка регулює механізм фінансування соціальних проєктів, що реалізуються громадськими та благодійними організаціями за рахунок державної субвенції [145]. Зазначений Порядок встановлює критерії відбору проєктів, вимоги до звітності, процедури моніторингу виконання, створюючи тим самим організаційно-правову основу для партнерства між державою та громадянським суспільством у наданні соціальних послуг. Така модель фінансування, заснована на конкурсному відборі проєктів, стимулює інноваційність, забезпечує конкуренцію між надавачами послуг, дозволяє залучити потенціал недержавних організацій, які часто є більш гнучкими та наближеними до потреб цільових груп порівняно з державними установами.

Стратегічні цілі та завдання державної регіональної політики, що реалізуються через регіональні програми та проєкти розвитку, визначає Постанова Кабінету Міністрів України "Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку" [142]. Стратегія встановлює пріоритети регіонального розвитку, серед яких підвищення конкурентоспроможності регіонів, територіальна соціально-економічна інтеграція, ефективне державне управління у сфері регіонального розвитку. Проєктний підхід до реалізації регіональної політики дозволяє забезпечити концентрацію обмежених ресурсів на стратегічних пріоритетах, координацію дій різних рівнів влади та секторів економіки, залучення місцевих громад до

визначення потреб та пріоритетів розвитку, формування спроможності регіональних та місцевих акторів до стратегічного планування та управління змінами. Водночас ефективність регіональних проєктів розвитку залежить від якості стратегічного планування, наявності достовірних даних для обґрунтування проєктів, професійних компетенцій команд управління проєктами, що актуалізує необхідність посилення інституційної спроможності регіонального та місцевого рівнів.

Зобов'язання України щодо наближення національного законодавства та практики управління до європейських стандартів встановлює Угода про асоціацію між Україною та Європейським Союзом [185]. Розділ XXI Угоди, присвячений співробітництву у сфері зайнятості, соціальної політики та рівних можливостей, визначає правову основу для модернізації соціальної сфери відповідно до європейських принципів та практик. Відповідно до статті 419, співробітництво спрямоване на зміцнення діалогу з питань зайнятості та соціальної політики охоплює всі аспекти модернізації, зокрема у сферах зайнятості, охорони здоров'я, безпеки праці, соціального діалогу, соціального захисту, соціальної інклюзії, гендерної рівності. Реалізація цих зобов'язань передбачає імплементацію низки проєктів інституційного розвитку, спрямованих на гармонізацію законодавства, розбудову інституційної спроможності, впровадження європейських стандартів надання соціальних послуг, розвиток систем моніторингу та оцінки соціальних політик. Європейська інтеграція таким чином виступає потужним драйвером модернізації соціальної сфери через механізми технічної та фінансової підтримки, обмін кращими практиками, експертну допомогу.

Освітнє співробітництво між Україною та ЄС регламентує розділ XXIII Угоди, присвячений освіті, навчанню та молоді. Зобов'язання сторін щодо зміцнення співробітництва у сфері вищої освіти, зокрема у контексті Болонського процесу, закріплено у статті 431 [185]. Стаття 432 передбачає співробітництво у сфері професійної освіти та навчання з метою підвищення

якості та відповідності професійно-технічної освіти вимогам ринку праці. Реалізація зазначених зобов'язань здійснюється через численні проєкти, що фінансуються як із національних, так і з європейських джерел, зокрема програми Еразмус+, Горизонт Європа.

Проєктний формат співробітництва дозволяє забезпечити конкретні, вимірні результати євроінтеграційних процесів в освітній сфері: впровадження європейської системи трансферу та накопичення кредитів (ECTS), розвиток систем забезпечення якості освіти відповідно до Європейських стандартів та рекомендацій (ESG), модернізацію освітніх програм з урахуванням компетентнісного підходу, розбудову інфраструктури для академічної мобільності, цифровізацію освітнього процесу. Проєкти близнюття забезпечують можливість для українських освітніх та управлінських установ навчатися безпосередньо у європейських партнерів, переймати досвід ефективного управління, адаптувати кращі практики до національного контексту. Водночас успішність освітніх проєктів залежить від системної підтримки на державному рівні, наявності стратегічного бачення розвитку освіти, готовності освітніх закладів до змін, що потребує узгодженої політики на національному, регіональному та інституційному рівнях.

Зобов'язання держави щодо забезпечення інклюзивної системи освіти на всіх рівнях та навчання протягом усього життя встановлює Конвенція ООН про права осіб з інвалідністю, ратифікована Україною [80]. Відповідно до статті 24 Конвенції, держави-учасниці визнають право осіб з інвалідністю на освіту і з метою реалізації цього права без дискримінації та на основі рівності можливостей забезпечують інклюзивну систему освіти на всіх рівнях. Право на достатній життєвий рівень і соціальний захист, закріплене статтею 28, включає доступ до належних та доступних за ціною послуг, пристроїв та іншої допомоги для задоволення потреб, пов'язаних з інвалідністю.

Упровадження інклюзивної освіти та розвиток доступних соціальних послуг для осіб з інвалідністю здійснюються через систему проєктів на національному та місцевому рівнях, що охоплює створення безбар'єрного освітнього середовища, підготовку педагогів до роботи з дітьми з особливими освітніми потребами, розробку індивідуальних навчальних планів, забезпечення асистентами вчителя та іншими формами підтримки, впровадження допоміжних технологій та адаптованих навчальних матеріалів. Проєктний підхід дозволяє апробувати різні моделі інклюзії, оцінити їх ефективність для різних категорій осіб з інвалідністю, виявити найкращі практики, забезпечити поступовий перехід від сегрегованих до інклюзивних форм навчання. Водночас реалізація принципу інклюзії потребує не лише проєктних втручань, а й системних змін у фінансуванні освіти, підготовці педагогічних кадрів, формуванні інклюзивної культури в суспільстві, що вимагає тривалих зусиль та послідовної державної політики.

Обов'язки держави щодо забезпечення прав дитини на освіту, охорону здоров'я та соціальний захист регламентує Конвенція ООН про права дитини, ратифікована Україною [79]. Право дитини на освіту, закріплене статтею 28, зобов'язує держави-учасниці забезпечити обов'язковість і безплатність початкової освіти для всіх, заохочувати розвиток різних форм середньої освіти, робити вищу освіту доступною для всіх на основі здібностей. Зобов'язання держав вживати всіх необхідних законодавчих, адміністративних, соціальних і просвітніх заходів з метою захисту дитини від усіх форм фізичного та психологічного насильства встановлює стаття 19 Конвенції.

Реалізація зазначених зобов'язань передбачає створення комплексної системи раннього виявлення та реагування на випадки насильства, що здійснюється через проєкти розвитку служб підтримки сімей та дітей. Зокрема, проєктна діяльність спрямована на формування мультидисциплінарних команд (соціальні працівники, психологи, юристи, медичні працівники), створення мережі центрів надання послуг

постраждалим від насильства дітям та їхнім сім'ям, впровадження стандартів case-менеджменту, розбудову систем електронного обліку випадків насильства, проведення інформаційних кампаній щодо попередження насильства. Проєктний підхід забезпечує можливість пілотування інноваційних методик роботи з дітьми-жертвами насильства, апробації моделей міжвідомчої взаємодії, оцінки ефективності профілактичних програм. Проте досягнення сталих результатів у сфері захисту прав дитини потребує не лише реалізації окремих проєктів, а й системних реформ законодавства, створення дієвих механізмів підзвітності, достатнього фінансування служб підтримки, зміни суспільних поглядів щодо насильства.

Глобальні пріоритети у соціальній та освітній сферах визначають Цілі сталого розвитку на період до 2030 року, прийняті Генеральною Асамблеєю ООН [153]. Для України особливу актуальність мають Ціль 1 (подолання бідності у всіх її формах та усюди), Ціль 4 (забезпечення інклюзивної та справедливої якісної освіти та заохочення можливості навчання протягом усього життя для всіх), Ціль 5 (забезпечення гендерної рівності та розширення прав і можливостей усіх жінок та дівчат), Ціль 10 (скорочення нерівності всередині країн і між країнами).

Досягнення Цілей сталого розвитку потребує системної трансформації соціальної та освітньої сфер, що здійснюється через реалізацію національних та регіональних проєктів і програм. Проєктний підхід є ключовим інструментом імплементації Цілей сталого розвитку, оскільки дозволяє конкретизувати глобальні цілі через визначення національних завдань та індикаторів, забезпечити інтеграцію Цілей сталого розвитку у стратегічне та бюджетне планування, координувати зусилля різних секторів і рівнів управління, залучати ресурси міжнародних партнерів, здійснювати моніторинг прогресу на основі вимірних показників.

Ще одним аспектом, що суттєвим чином впливає на розвиток проєктного управління та підвищення компетентності публічних

службовців стало затвердження Стандарту вищої освіти за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» для другого (магістерського) рівня вищої освіти [146]. У Стандарті однією із компетентностей випускника освітньо-професійної і освітньо-наукової програми визначено: ЗК03 – здатність розробляти та управляти проєктами; СК12 – здатність розробляти і впроваджувати інноваційні проєкти та різних рівнях публічного управління та адміністрування. Ці компетентності безумовно є вагомим поштовхом для підвищення рівня знань, умінь і навичок публічних службовців з питань управління проєктами у публічній сфері.

Комплексний аналіз нормативно-правової бази дозволяє виявити низку системних проблем та прогалин, що перешкоджають ефективному впровадженню проєктного управління в соціальній та освітній сферах України.

Ключовою проблемою є відсутність базового закону про управління державними проєктами, що створює правову невизначеність щодо статусу проєктів у системі публічного управління, повноважень та відповідальності суб'єктів проєктної діяльності, процедур ініціювання, схвалення, реалізації, моніторингу та оцінки проєктів. На відміну від програмно-цільового методу, який врегульований Бюджетним кодексом, проєктний підхід не має належного законодавчого закріплення. Відсутність нормативної бази призводить до того, що впровадження проєктного управління здійснюється переважно на рівні окремих органів влади за їх власною ініціативою, без загальнодержавної координації та стандартизації. Різні органи використовують різні методології, інструменти, документацію, що ускладнює міжвідомчу координацію та обмін досвідом. Наслідком такої ситуації є фрагментація зусиль, дублювання функцій, неможливість порівняння ефективності проєктів, реалізованих різними органами, відсутність єдиних стандартів професійної компетентності керівників та членів проєктних команд.

Водночас термінологічна неузгодженість нормативних документів ускладнює правозастосування та створює понятійну плутанину. У різних нормативних актах використовуються різні терміни для позначення подібних понять: "програма", "проєкт", "захід", "ініціатива" – без чіткого визначення їх змісту та співвідношення. Бюджетний кодекс оперує поняттям "бюджетна програма", закони про освіту та соціальні послуги використовують термін "програма розвитку", стратегічні документи оперують поняттям "проєкти реформ", проте чіткого законодавчого розмежування цих понять не існує. Така термінологічна невизначеність створює проблеми при тлумаченні норм, розробці підзаконних актів, здійсненні практичної діяльності. Більше того, відсутність уніфікованої термінології ускладнює адаптацію міжнародних стандартів проєктного менеджменту до вітчизняної практики, перешкоджає професійній сертифікації фахівців з проєктного управління, обмежує можливості міжнародного співробітництва та обміну досвідом.

Суттєвою проблемою є також відсутність чітких процедур та критеріїв відбору проєктів для фінансування з державного бюджету створює ризики суб'єктивізму, непрозорості, неефективного використання ресурсів [55]. Хоча Бюджетний кодекс встановлює загальні принципи формування бюджету, деталізовані процедури оцінки та відбору проєктів, включаючи критерії пріоритизації, методи оцінки ефективності, механізми громадського обговорення, законодавчо не визначені. На практиці рішення про фінансування проєктів часто приймаються на основі політичних міркувань, адміністративного ресурсу, лобіювання інтересів окремих груп, а не на основі об'єктивної оцінки їх результативності та ефективності. Такий стан призводить до ситуації, коли проєкти з вищою соціальною віддачею можуть не отримувати фінансування на користь менш ефективних, але політично привабливих ініціатив. Відсутність прозорих механізмів відбору також обмежує можливості громадського контролю, знижує довіру до органів влади, створює корупційні ризики. Міжнародний досвід

демонструє, що формалізовані процедури відбору проєктів на основі багатокритеріального аналізу, незалежної експертизи, публічного обговорення є необхідною передумовою для підвищення ефективності державних інвестицій та забезпечення підзвітності органів влади.

Окрім того, недостатня регламентація механізмів координації між різними органами влади при реалізації міжсекторальних проєктів призводить до дублювання функцій, неузгодженості дій, конфліктів повноважень [155]. Соціальні та освітні проблеми зазвичай мають комплексний характер і вимагають координованих зусиль різних відомств: освіти, охорони здоров'я, соціального захисту, зайнятості, житлово-комунальних служб. Однак механізми такої координації на законодавчому рівні не прописані. На практиці координація часто здійснюється через створення міжвідомчих робочих груп, ефективність яких значною мірою залежить від особистих стосунків керівників та наявності політичної волі, а не від формалізованих процедур та механізмів відповідальності. Такий підхід створює ситуацію, коли успішна координація є радше винятком, ніж правилом, а зміна керівництва або політичних пріоритетів може призвести до руйнування напрацьованих механізмів взаємодії. Міжнародний досвід демонструє необхідність законодавчого закріплення інституту координаторів міжсекторальних проєктів, створення постійно діючих міжвідомчих комітетів з чітко визначеними повноваженнями, розробки протоколів взаємодії та механізмів врегулювання конфліктів.

Слабка законодавча основа для залучення громадськості до планування, реалізації та моніторингу соціальних і освітніх проєктів обмежує можливості партисипативного управління. Окремі нормативні акти передбачають проведення громадських обговорень, але процедури та механізми такого залучення залишаються загальними та не адаптованими до специфіки проєктної діяльності. Відсутні законодавчо визначені стандарти щодо того, на яких етапах і в яких формах має відбуватися залучення громадськості, як мають враховуватися результати консультацій,

яка відповідальність органів влади за ігнорування громадської думки [22]. Водночас міжнародні стандарти партисипативного управління передбачають різні рівні залучення – від інформування до партнерства та делегування повноважень, що потребує диференційованого законодавчого регулювання залежно від типу проєкту, стадії його реалізації, характеру впливу на громадян.

Недостатність правового регулювання оцінки результатів та впливів соціальних і освітніх проєктів ускладнює об'єктивну оцінку їх ефективності та прийняття обґрунтованих рішень щодо продовження, масштабування або припинення проєктів. Бюджетний кодекс передбачає оцінювання ефективності бюджетних програм, проте методологія такого оцінювання для соціальних проєктів, що мають довгострокові та складно вимірювані суспільні впливи, не розроблена. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку проведення оцінки ефективності бюджетних програм» встановлює загальні підходи до оцінювання, але не враховує специфіку соціальних та освітніх проєктів, зокрема необхідність оцінювання якісних суспільних змін, довгострокових впливів на якість життя населення та задоволеності громадян публічними послугами. Особливою проблемою є відсутність методології оцінки соціального повернення на інвестиції, яка дозволяє монетизувати соціальні ефекти та порівнювати їх з фінансовими витратами. Без такої методології неможливо об'єктивно порівнювати різні типи проєктів, приймати рішення про перерозподіл ресурсів на користь більш ефективних втручань, демонструвати суспільству цінність соціальних інвестицій.

Недостатня правова визначеність статусу та повноважень проєктних команд, керівників проєктів у системі державної служби створює організаційні проблеми [102]. Відсутні законодавчо визначені посади керівників проєктів, членів проєктних команд, що створює невизначеність щодо їх правового статусу, повноважень, відповідальності, системи оплати праці. На практиці проєктна робота часто здійснюється державними

службовцями паралельно з виконанням їх основних функціональних обов'язків, що призводить до перевантаження, зниження мотивації, конфліктів пріоритетів. Це також унеможлиблює формування професійної спільноти проєктних менеджерів у публічному секторі, розвиток спеціалізованих компетенцій, кар'єрне зростання за проєктною траєкторією.

Нарешті, обмеженість правових можливостей для гнучкого управління проєктами через жорсткість бюджетного законодавства та процедур державних закупівель ускладнює адаптацію проєктів до змін зовнішнього середовища [166]. Бюджетний кодекс встановлює суворі правила використання бюджетних коштів, що обґрунтовано з точки зору фінансової дисципліни, але може бути надмірно обтяжливим для інноваційних проєктів, що функціонують в умовах невизначеності та потребують можливості оперативного коригування планів. Внесення змін до бюджету проєкту вимагає складних бюрократичних процедур, що займають тривалий час і фактично унеможливають використання гнучких методологій управління проєктами, які передбачають ітеративний розвиток та адаптацію до зворотного зв'язку від громадян — отримувачів публічних послуг. Подібні проблеми виникають і з процедурами державних закупівель, коли тривалі тендерні процедури роблять неможливим швидке реагування на зміни у проєктному середовищі. Вирішення цієї проблеми потребує не послаблення фінансової дисципліни, а створення спеціальних механізмів для інноваційних проєктів (зокрема, резервних фондів проєктів, спрощених процедур перерозподілу коштів у межах затвердженого бюджету проєкту, прискорених процедур закупівель для критичних компонентів проєктів), що практикується у провідних країнах світу.

Таким чином, нормативно-правове забезпечення проєктного управління в соціальній та освітній сферах України перебуває в стадії формування. Проведений аналіз свідчить, що існуюча нормативна база створює певні правові підстави для реалізації проєктного підходу, проте характеризується системними недоліками: фрагментарністю,

термінологічною неузгодженістю, недостатньою деталізацією процедур, відсутністю комплексного законодавчого регулювання. Виявлені прогалини охоплюють всі рівні нормативно-правового регулювання – від відсутності базового закону про проєктне управління до неврегульованості конкретних аспектів проєктної діяльності (статусу проєктних команд, процедур відбору та оцінки проєктів, механізмів міжвідомчої координації, стандартів громадської участі).

Удосконалення нормативно-правового забезпечення є необхідною передумовою для ефективного впровадження проєктного підходу в систему публічного управління соціальною та освітньою сферами України. Пріоритетними напрямками такого вдосконалення мають стати: розроблення та прийняття базового закону про управління публічними проєктами, який би визначив правовий статус проєктів у системі публічного управління, повноваження та відповідальність органів публічної влади за проєктну діяльність, процедури проєктного циклу, механізми координації та публічного контролю; уніфікація термінології шляхом законодавчого визначення понять “публічний проєкт”, “програма”, “портфель проєктів” та їх співвідношення з поняттям “бюджетна програма”; розроблення нормативно-методологічних документів, що деталізують процедури відбору, оцінки, моніторингу та закриття проєктів у соціальній та освітній сферах з урахуванням специфіки публічного управління; законодавче закріплення механізмів міжвідомчої координації та громадської участі у публічній проєктній діяльності; внесення змін до законодавства про державну службу з метою визначення правового статусу та компетенцій проєктних менеджерів у системі публічного управління; створення правових механізмів для гнучкого управління публічними проєктами в межах фінансової дисципліни та принципів підзвітності.

Реалізація зазначених заходів дозволить створити сприятливе правове середовище для широкого впровадження проєктного підходу в публічному управлінні, підвищити ефективність використання обмежених бюджетних

ресурсів, забезпечити прозорість та підзвітність органів влади, посилити орієнтацію державної політики на досягнення конкретних, вимірних результатів для громадян. Водночас слід усвідомлювати, що нормативно-правове забезпечення, хоча і є необхідною умовою, не є достатньою для успішного впровадження проєктного управління. Не менш важливими є розвиток організаційної культури, сприятливої для проєктного підходу, формування професійних компетенцій державних службовців, створення системи мотивації та стимулів для ефективної проєктної діяльності, забезпечення політичної підтримки реформ на найвищому рівні.

2.2 Аналіз та оцінка впровадження проєктного підходу в публічному управлінні соціальними та освітніми програмами

Діагностика стану впровадження проєктного підходу в публічному управлінні соціальними та освітніми програмами є необхідною передумовою для розроблення обґрунтованих пропозицій щодо його вдосконалення. Об'єктивна оцінка поточної ситуації дає змогу виявити досягнення та проблеми, сильні та слабкі сторони існуючої практики, перешкоди та можливості для подальшого розвитку. Діагностика охоплює аналіз інституційних механізмів проєктного управління, практики планування та реалізації проєктів, компетентності персоналу, систем моніторингу й оцінки, а також залучення зацікавлених сторін.

Методологія дослідження ґрунтувалася на комплексному підході, що поєднував аналіз офіційних документів, звітності органів виконавчої влади, стратегічних і програмних документів, нормативно-правових актів, матеріалів наукових публікацій вітчизняних та зарубіжних дослідників, звітів міжнародних організацій і проєктів технічної допомоги [2; 35; 85; 199; 200]. Дослідження охоплювало період від проголошення незалежності

України до сьогодні з акцентом на останні роки, коли активізувалися процеси впровадження проєктного підходу в публічному управлінні.

Характеризуючи застосування проєктного підходу у галузі освіти та науки в Україні, варто зазначити, що з 2016 року Міністерство освіти і науки України здійснює підтримку наукових проєктів молодих учених. Зазначена ініціатива передбачає конкурсний відбір і надання фінансової підтримки молодим науковцям та дослідницьким групам, діяльність яких спрямована на розв'язання актуальних проблем розвитку країни. Зокрема, реалізація цього механізму забезпечується через щорічний конкурс проєктних заявок закладів вищої освіти з виділенням відповідного фінансування з державного бюджету.

Показником необхідності підвищення рівня компетентності вітчизняних науковців у сфері проєктного менеджменту є динаміка отримання фінансово-технічної підтримки та грантової допомоги ЄС, яка стала одним із ключових інструментів для розвитку потенціалу держави. Зокрема, програми «Горизонт 2020» та «Еразмус+» спрямовані на підтримку освітніх і наукових проєктів міжнародної технічної допомоги.

Україна приєдналася до програми «Еразмус+» у 2005 році після вступу до Болонського процесу. Програма охоплює три основні напрями: підтримка реформ, співпраця заради розвитку інновацій та обмін успішними практиками, індивідуальна мобільність. Упродовж зазначеного періоду представники України брали участь у 5521 проєкті та програмі. Найбільша кількість наукових проєктів була реалізована в межах напрямку «Академічна мобільність», зокрема: молодіжна мобільність — 3306 проєктів; молодіжна академічна мобільність — 1717 проєктів; волонтерські проєкти — 153; магістерські програми — 13 [115]. Найменша кількість проєктів припадає на напрям «волонтерські проєкти», реалізовані лише у 2018 році, а також магістерські програми «Еразмус Мундус». У межах напрямку «Підтримка реформ» в Україні було реалізовано лише 7 проєктів,

учасники яких отримали право користуватися експертною підтримкою та інформацією без прямого фінансування з боку Європейського Союзу.

Програма «Еразмус+» спрямована переважно на розвиток потенціалу майбутніх досліджень та підвищення академічної мобільності, тоді як програма «Горизонт 2020» орієнтована безпосередньо на фінансування наукових проєктів і сприяння їх комерціалізації [178]. Будучи найбільшою рамковою програмою ЄС у сфері досліджень та інновацій, «Горизонт 2020» забезпечувала фінансову підтримку міждисциплінарних проєктів, спрямованих на вирішення глобальних суспільних викликів. Загалом Україна взяла участь у 184 проєктах за цією програмою [211], що свідчить про зростаючий інтерес вітчизняних науковців до міжнародної дослідницької співпраці, однак водночас вказує на значний невикористаний потенціал участі.

Упродовж останніх років програми «Еразмус+» і «Горизонт 2020» суттєво сприяли зміцненню зв'язків між українськими та європейськими освітніми й науковими установами. Участь у зазначених програмах підвищила інституційну спроможність освітньо-наукового сектору України, сприяла впровадженню європейських стандартів якості досліджень та розширила можливості для залучення додаткового фінансування. Реалізація таких проєктів справляє позитивний вплив не лише на розвиток науки, а й на інвестиційну привабливість країни загалом, оскільки формує середовище, сприятливе для інновацій та технологічного прогресу.

З огляду на необхідність подальшого розвитку наукового потенціалу України та збільшення кількості проєктів, що фінансуються міжнародними грантовими програмами, важливого значення набуває участь у програмі «Горизонт Європа», яка прийшла на зміну «Горизонту 2020». Програма передбачає загальний обсяг фінансування близько 95,5 млрд євро на період 2021–2027 років, що на 30% перевищує показники попереднього періоду [59]. Збільшення фінансування відкриває нові можливості для українських науковців та дослідницьких установ щодо участі у спільних міжнародних

проєктах, трансферу технологій і формування стійких партнерських мереж із провідними європейськими університетами та науковими центрами.

Вагомим інструментом підтримки реформи професійно-технічної освіти стала ініціатива «EU4Business», реалізація якої засвідчила зацікавленість Європейського Союзу у розвитку людського капіталу України. Зокрема, у 2021 році ЄС виділив близько 58 млн євро для модернізації професійно-технічних навчальних закладів, вдосконалення їх інфраструктури та оновлення навчальних програм відповідно до сучасних вимог ринку праці [213]. Інвестиції в професійно-технічну освіту мають стратегічне значення для підвищення якості робочої сили, що безпосередньо впливає на конкурентоспроможність економіки та сприяє скороченню рівня безробіття, особливо серед молоді.

Поряд із міжнародними програмами підтримки, важливу роль у фінансуванні соціальних проєктів відіграє Державний фонд регіонального розвитку, що функціонує у складі загального фонду державного бюджету України. Діяльність Фонду спрямована на надання фінансової підтримки проєктам регіонального розвитку, створення індустріальних та інноваційних парків, а також реалізацію інфраструктурних проєктів, що відповідають пріоритетам і критеріям Державної стратегії регіонального розвитку [143]. Залучення коштів Фонду є одним із ключових механізмів забезпечення збалансованого розвитку регіонів та підвищення якості життя населення на місцевому рівні.

З 2015 року, в межах реалізації реформи децентралізації в Україні, одним із пріоритетних напрямів діяльності Державного фонду регіонального розвитку стала підтримка проєктів об'єднаних територіальних громад та їх міжмуніципального співробітництва, тобто спільних проєктів кількох територіальних громад. Важливою умовою отримання фінансування є обов'язкове співфінансування проєктів і програм за рахунок відповідних місцевих бюджетів на рівні не менше 10% від

загальної вартості, що забезпечує відповідальність громад за результати реалізації та раціональне використання державних коштів.

Порядок підготовки, оцінки та відбору інвестиційних соціальних проєктів і програм чітко регламентований Міністерством розвитку громад та територій України відповідно до Бюджетного кодексу України [28], а також профільного законодавства у сфері інноваційної діяльності, наукових парків і засад державної регіональної політики [130]. Наявність чіткої нормативно-правової бази є важливою передумовою прозорості та ефективності відбору проєктів, що фінансуються за рахунок державних коштів.

За період свого функціонування Державний фонд регіонального розвитку забезпечив державну підтримку реалізації 21 092 проєктів у всіх регіонах України, що свідчить про масштабність та системність його діяльності. Пріоритетними напрямками державного співфінансування соціальних проєктів є ті, що реалізуються відповідно до Стратегії регіонального розвитку, проєкти добровільно об'єднаних територіальних громад, а також проєкти міжмуніципального співробітництва. Зазначені пріоритети відображають стратегічну орієнтацію держави на підтримку децентралізації та збалансованого розвитку територій.

З метою визначення пріоритетних напрямів розвитку культури, мистецтва та туризму як складових соціального проєктування, у 2017 році було створено Український культурний фонд, що функціонує під керівництвом Міністерства культури та інформаційної політики України. Головною метою Фонду є сприяння реалізації державної політики у галузі культури та мистецтва, підтримка розвитку сучасних напрямів культурної й мистецької сфери, а також формування конкурентоспроможного українського культурного продукту на національному та міжнародному ринках.

Відповідно до звітів Українського культурного фонду [60], пріоритетними для державної фінансової підтримки визначено такі сектори:

аудіальне мистецтво, візуальне мистецтво, аудіовізуальне мистецтво, культурна спадщина, літературна справа, перформативне та сценічне мистецтво, культурні й креативні індустрії. Упродовж восьми років діяльності Фонд підтримав 2951 проєкт із загальним обсягом інвестованих коштів понад 2 млрд грн, охопивши аудиторію чисельністю близько 56 млн осіб. Наведені показники свідчать про вагомий внесок Фонду у розвиток культурної сфери України та підтверджують ефективність проєктного підходу як інструменту реалізації державної культурної політики. Найбільш затребуваними напрямками фінансування залишаються культурна спадщина, аудіовізуальне мистецтво та культурні й креативні індустрії. Пріоритетність зазначених напрямів зумовлена як стабільним зростанням кількості проєктних пропозицій від ініціаторів, так і послідовним збільшенням обсягів державного фінансування, що відображає стратегічну орієнтацію держави на підтримку найбільш суспільно значущих культурних секторів.

У 2022 році Український культурний фонд анонсував нові пріоритетні напрями грантових програм, реалізація яких здійснюватиметься за рахунок коштів Фонду. До оновленого переліку увійшли такі програми: «Культурні столиці України», «Культура плюс», «Культура без бар'єрів», «Аудіовізуальне мистецтво», «Інноваційний культурний продукт», «Культурна спадщина», «Гранд подія», «Культура (регіони)», а також «Дослідження, освіта, резиденції, стипендії». Запровадження зазначених програм свідчить про прагнення держави розширити географію культурних ініціатив та забезпечити доступність культурних послуг для різних верств населення.

Найбільш пріоритетними напрямками державної фінансової підтримки у сфері культури та туризму стали проєкти за програмами «Культура в часи криз: інституційна підтримка», «Інноваційний культурний продукт», а з 2021 року — «Розвиток кінопроєкту». Програма «Культура в часи криз: інституційна підтримка» охопила найбільшу кількість проєктів, фінансово підтриманих Українським культурним фондом. Реалізація програми

сприяла стабільному розвитку культурних і креативних індустрій в умовах пандемії, а також підвищенню конкурентоспроможності малого та середнього бізнесу культурної галузі. Основними цілями програми є підтримка організаційної спроможності культурних інституцій, сприяння зростанню зайнятості у креативних індустріях, стабілізація діяльності суб'єктів культурно-пізнавального туризму та підтримка вітчизняної кіноіндустрії в кризових умовах.

Узагальнення досвіду функціонування зазначених інституцій та програм дає підстави перейти до аналізу інституційних механізмів проєктного управління в Україні загалом, який свідчить про фрагментарність та неузгодженість системи організації проєктної діяльності [165; 200]. На національному рівні досі відсутній єдиний орган, відповідальний за координацію впровадження проєктного підходу в публічному управлінні, що негативно позначається на системності та послідовності реалізації реформ. Спробою заповнити цю інституційну прогалину стало утворення Офісу реформ Кабінету Міністрів України відповідно до постанови Кабінету Міністрів України від 24 грудня 2019 року, однак зазначена структура функціонувала менше року. Постановою Кабінету Міністрів України від 29 липня 2020 року Офіс реформ було ліквідовано, а його функції розподілено між структурними підрозділами Секретаріату Кабінету Міністрів України, що фактично призвело до розпорошення відповідальності за координацію проєктної діяльності на загальнодержавному рівні.

Після ліквідації Офісу реформ координація стратегічних проєктів здійснюється різними структурними підрозділами апарату уряду без чіткого розподілу повноважень та відповідальності. Зокрема, Директорат стратегічного планування та макроекономічного прогнозування Секретаріату Кабінету Міністрів України відповідає за координацію розроблення та моніторингу виконання стратегічних документів, однак його повноваження не поширюються на управління конкретними проєктами

реформ. Відсутність чіткого інституційного суб'єкта, відповідального за проєктну діяльність на загальнодержавному рівні, призводить до розпорошення відповідальності та ускладнює формування системного підходу до управління проєктами в публічному секторі.

На рівні окремих міністерств ситуація є неоднорідною, на що звертає увагу Галіцина Н. [38]. Одні міністерства створили внутрішні підрозділи або призначили відповідальних осіб за управління проєктами, інші продовжують здійснювати проєктну діяльність без спеціалізованих структур, що зумовлює суттєві відмінності у якості проєктного управління між відомствами. Зокрема, Міністерство освіти і науки України має у своїй структурі Директорат стратегічного планування та європейської інтеграції, який відповідно до Положення про Міністерство освіти і науки України забезпечує координацію міжнародних проєктів у сфері освіти. Міністерство соціальної політики України також має відповідні підрозділи, відповідальні за координацію окремих напрямів проєктної діяльності у сфері соціальних послуг та соціального захисту. Водночас наявність таких структур не завжди гарантує системне застосування проєктного підходу, оскільки їх функції нерідко обмежуються вузькими напрямками діяльності без охоплення повного проєктного циклу.

Водночас аналіз положень про структурні підрозділи міністерств показує, що функції підрозділів часто обмежуються координацією проєктів міжнародної технічної допомоги та не поширюються на всю проєктну діяльність відомства. Проєкти, що фінансуються виключно з державного бюджету, зазвичай управляються профільними департаментами без застосування спеціалізованих проєктних методологій [8]. Така практика формує подвійну систему: міжнародні проєкти реалізуються за стандартами донорів із використанням проєктного підходу, тоді як національні проєкти впроваджуються за традиційними адміністративними процедурами.

На регіональному рівні інституційні механізми проєктного управління розвинені слабо. Аналіз структури обласних державних

адміністрацій показує, що більшість з них не мають спеціалізованих підрозділів з управління проєктами [13; 91; 165]. Окремі регіони, що активно співпрацюють з міжнародними донорами, створили проєктні офіси або призначили координаторів проєктів, однак ці структури зазвичай фокусуються на залученні зовнішнього фінансування, а не на управлінні всім портфелем проєктів регіону.

На місцевому рівні ситуація є найбільш неоднорідною. Дослідження [240] свідчать, що великі міста, особливо обласні центри, часто мають більш розвинені механізми проєктного управління порівняно з малими містами та сільськими громадами. Деякі об'єднані територіальні громади, створені в результаті децентралізації, демонструють активність у проєктній діяльності, залучаючи кошти державних програм, міжнародних донорів, власні ресурси для реалізації проєктів місцевого розвитку. Водночас значна частина громад, особливо в економічно депресивних регіонах, має обмежені спроможності для ініціювання та управління проєктами через брак кваліфікованого персоналу, відсутність досвіду, недостатнє фінансування [11; 106].

Відсутність єдиних стандартів та методологій проєктного управління для публічного сектору створює проблему несумісності підходів між різними органами влади. Кожне міністерство, регіон, місцева громада використовують власні підходи, інструменти, документацію, що ускладнює обмін досвідом, міжвідомчу координацію, зведення інформації про результати проєктної діяльності на національному рівні [35; 97].

Аналіз практики планування соціальних та освітніх проєктів, здійснений на основі вивчення проєктної документації та офіційної звітності про ефективність використання бюджетних коштів, виявив значні недоліки, що знижують ефективність проєктної діяльності [8; 38; 198; 199]. Для систематизації виявлених проблем планування доцільно представити їх узагальнену характеристику (табл. 2.1).

На думку Мікуліч В. [106], недостатня якість обґрунтування необхідності проєктів є поширеною проблемою. Аналіз програмних

документів засвідчує, що значна частина бюджетних програм розробляється без належного аналізу проблемної ситуації, оцінки масштабів проблеми, ідентифікації причинно-наслідкових зв'язків. Замість ретельного аналізу багато програмних документів містять загальні декларативні твердження про важливість проблеми без підтвердження конкретними статистичними даними, результатами досліджень, консультацій із цільовими групами.

Таблиця 2.1

Типові проблеми планування соціальних та освітніх проєктів

Елемент планування	Рівень проблемності	Типові недоліки
Аналіз проблемної ситуації	Високий	Відсутність статистичних даних, поверхневий аналіз причин, неврахування думки цільових груп
Використання логіко-структурного підходу	Дуже високий	Відсутність логічної рамки, дерева проблем/цілей, нечіткий зв'язок між діяльністю та результатами
Формулювання цілей та результатів	Високий	Розпливчасті формулювання, неможливість вимірювання, змішування цілей різних рівнів
Система індикаторів	Високий	Відсутність базових значень, нереалістичні цільові значення, фокус на індикаторах діяльності замість результатів
Календарний план	Високий	Відсутність деталізації, невизначеність послідовності робіт, нереалістичні терміни
Бюджет проєкту	Середній	Відносно краще планування через вимоги бюджетного процесу, але часто недостатня деталізація окремих статей
Реєстр ризиків	Дуже високий	Відсутність систематичного аналізу ризиків, формальний підхід, відсутність стратегій реагування
План комунікацій та залучення стейкхолдерів	Високий	Відсутність систематичного підходу, формальне залучення, ігнорування конфліктуючих інтересів
Стратегія сталості	Дуже високий	Відсутність довгострокового бачення, неврахування необхідності постпроєктної підтримки
План моніторингу та оцінки	Високий	Фокус на моніторингу діяльності замість результатів, відсутність планів незалежної оцінки

Джерело: розроблено автором на основі [8; 27; 35; 199; 240]

Слабке використання логіко-структурного підходу та інших інструментів проєктного планування є характерним для більшості національних проєктів. На відміну від проєктів міжнародної технічної допомоги, які зазвичай застосовують логічну рамку проєкту, дерево проблем та дерево цілей відповідно до вимог донорів, проєкти, що фінансуються з державного бюджету, плануються на основі простого переліку заходів без чіткого зв'язку з цілями та очікуваними результатами [27; 35]. Така практика зумовлює фокусування проєктів на діяльності замість результатів, що ускладнює оцінку їх ефективності.

Недостатня деталізація планів реалізації є типовою проблемою. Аналіз паспортів бюджетних програм показує, що більшість з них містять загальний опис заходів без деталізації термінів, відповідальних осіб, необхідних ресурсів, взаємозв'язків між завданнями [8; 199]. Відсутність детального календарного планування з визначенням послідовності робіт та критичного шляху ускладнює координацію діяльності, створює ризики затримок, призводить до неефективного використання ресурсів.

Слабке планування ризиків є серйозною проблемою, на яку неодноразово вказували експерти міжнародних організацій [243; 246]. Більшість національних проєктів або взагалі не розглядають ризики, або обмежуються загальним переліком можливих проблем без аналізу ймовірності їх виникнення, потенційного впливу, стратегій мінімізації. Це призводить до того, що проєкти виявляються неготовими до непередбачених ситуацій, а реагування на проблеми відбувається реактивно, а не проактивно.

Недостатнє планування залучення зацікавлених сторін характерне для більшості соціальних та освітніх проєктів. Аналіз проєктної практики засвідчує, що систематичне планування залучення цільових груп державної політики та інших суб'єктів публічного управління здійснюється рідко [13; 165]. Більшість проєктів реалізують залучення спонтанно, без системного

підходу, що призводить до недостатньої участі цільових груп, конфліктів із стейкхолдерами, опору змінам.

Слабке планування стратегії сталості є критичною проблемою, що загрожує довгостроковій життєздатності результатів проєктів. Більшість проєктів фокусується на досягненні безпосередніх результатів протягом періоду реалізації, не приділяючи достатньої уваги питанням інституційної, фінансової, кадрової та соціальної сталості [200; 246]. Наслідком такого підходу є нівелювання досягнутих результатів після завершення проєкту та припинення зовнішньої підтримки.

Аналіз практики реалізації соціальних та освітніх проєктів, здійснений на основі звітності органів виконавчої влади, висновків контролюючих органів, звітів міжнародних організацій, виявив низку проблем, що знижують ефективність досягнення цілей та результатів [117; 207].

Недостатня кваліфікація проєктних команд визнається однією з ключових проблем багатьма дослідниками та міжнародними експертами [167; 207; 228]. Більшість працівників органів влади та закладів соціальної сфери, залучених до управління проєктами, не мають спеціалізованої освіти з проєктного менеджменту. Навчання управлінню проєктами відбувається переважно через практичний досвід, що зумовлює повторення типових помилок, неефективне використання інструментів, стресові ситуації від роботи в умовах невизначеності.

Проблема кваліфікації особливо гостро постає на місцевому рівні. Результати досліджень засвідчують, що органи місцевого самоврядування та заклади соціальної сфери мають обмежені можливості для залучення кваліфікованих фахівців з проєктного управління через низький рівень оплати праці, відсутність перспектив кар'єрного зростання [165; 167]. Багато проєктів на місцевому рівні управляються працівниками, які суміщають проєктну роботу з виконанням основних функціональних обов'язків, що зумовлює перевантаження та зниження якості управління.

Слабка координація між учасниками проєктів спостерігається в більшості випадків, особливо в міжвідомчих та міжсекторальних проєктах. Контрольні органи регулярно фіксують випадки дублювання функцій, неузгодженості дій, конфліктів повноважень між різними органами влади при реалізації проєктів [200; 225]. Відсутність чітких процедур взаємодії, різні організаційні культури, конфлікти інституційних інтересів створюють бар'єри для ефективної співпраці.

Неефективність комунікації всередині проєктних команд та із зовнішніми зацікавленими сторонами є типовою проблемою. Відсутність регулярних робочих зустрічей, нечіткий розподіл ролей та відповідальності, недостатня документованість рішень зумовлюють непорозуміння, помилки, конфлікти [117; 225]. Особливо гостро ця проблема стоїть у міжрегіональних та міжвідомчих проєктах, де відсутні традиції співпраці між учасниками.

Низька якість моніторингу виконання проєктів є серйозною проблемою, що перешкоджає своєчасному виявленню відхилень та вжиттю коригувальних заходів. Більшість проєктів обмежується моніторингом фінансового виконання та звітністю про проведені заходи, не приділяючи достатньої уваги моніторингу досягнення результатів та впливів [2; 243]. Аналіз системи моніторингу бюджетних програм засвідчує надмірну концентрацію на касових видатках та недостатню увагу до результативних показників.

Для візуалізації проблем у системі моніторингу та оцінки доцільно представити їх у схематичному вигляді (*рис. 2.1*).

Формальний характер багатьох показників моніторингу знижує їх корисність для управління проєктом. Показники часто визначаються формально для виконання бюджетних вимог, проте не використовуються для аналізу прогресу та прийняття управлінських рішень [2; 243]. Регулярний аналіз даних моніторингу з обговоренням у проєктній команді та вжиттям необхідних заходів здійснюється недостатньо системно.

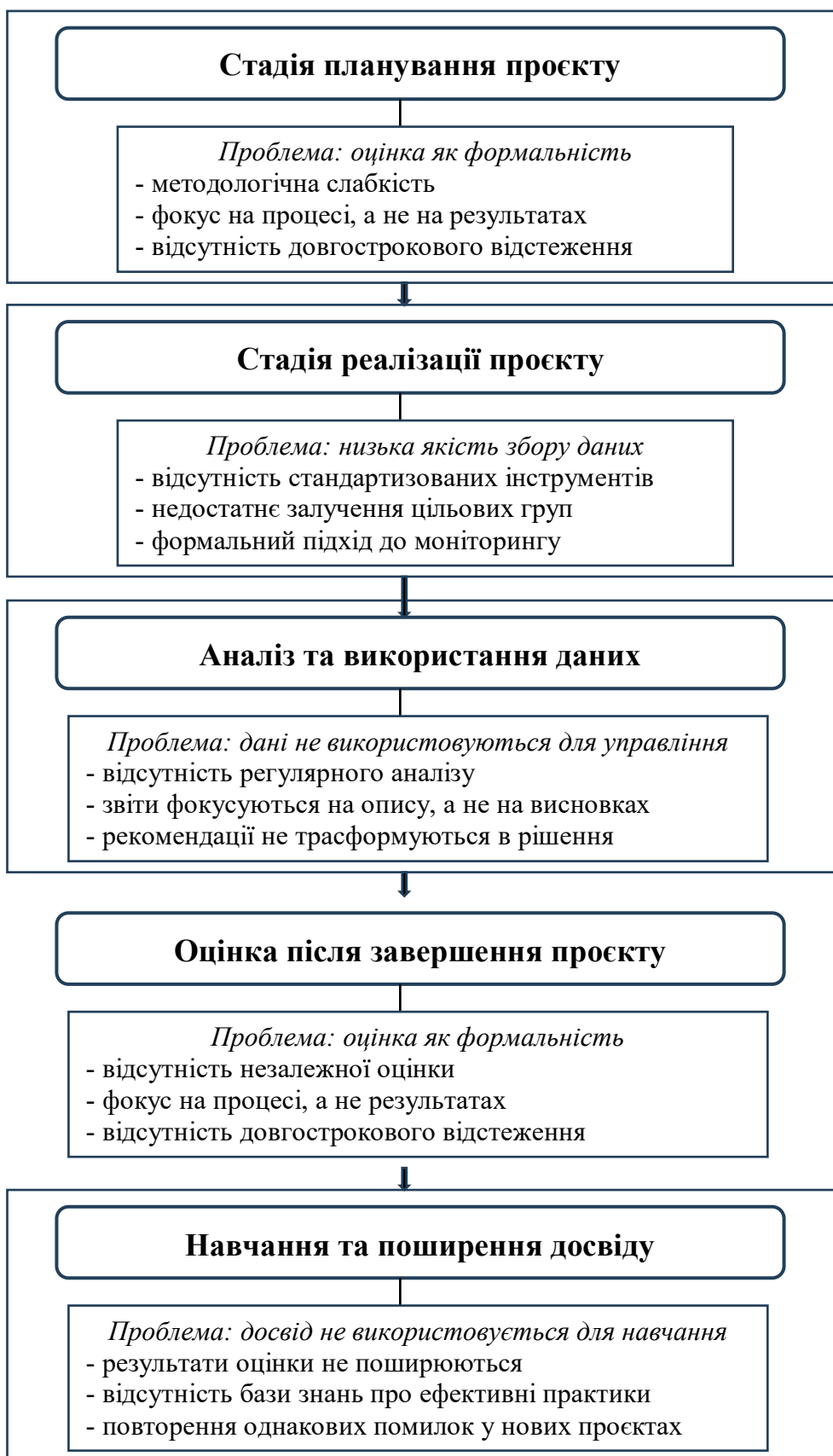


Рис. 2.1. Системні проблеми системи моніторингу та оцінки соціальних і освітніх проєктів

Джерело: розроблено автором на основі [2; 243; 246]

Недостатнє залучення цільових груп до моніторингу є типовим недоліком, що суперечить принципам громадської участі в управлінні соціальними та освітніми проєктами. Хоча думка громадян є критично важливою для оцінювання відповідності та ефективності проєктів державної політики, систематичний збір та аналіз зворотного зв'язку від цільових груп здійснюється рідко [106; 165]. Механізми зворотного зв'язку з органами публічної влади, навіть за умови їх створення, часто мають формальний характер та не забезпечують реального врахування думки громадян у процесі вироблення управлінських рішень.

Аналіз практики оцінки результатів та впливів соціальних і освітніх проєктів виявив системні недоліки, що знижують можливості навчання від досвіду та використання доказів для прийняття політичних рішень.

Відсутність культури оцінювання є фундаментальною проблемою. Дослідники відзначають, що оцінка часто сприймається як формальна вимога донорів або контролюючих органів, а не як інструмент навчання та вдосконалення [243; 246]. Результати оцінки рідко використовуються для коригування стратегій, поширення успішних практик, припинення неефективних втручань. Незалежна оцінка після завершення проєктів проводиться епізодично, переважно для проєктів міжнародної технічної допомоги за вимогою донорів.

Домінування процесної оцінки над оцінкою результатів та впливів є типовою проблемою. Більшість оцінювальних звітів, зокрема звіти про виконання бюджетних програм, фокусуються на аналізі виконання запланованих заходів, дотримання процедур, витрачання коштів відповідно до бюджету [108; 243]. Значно менше уваги приділяється оцінюванню досягнення запланованих результатів, реалізації очікуваних змін у житті громадян та якості їхнього життя, довгострокового суспільного впливу проєкту на розв'язання соціальних проблем.

Методологічна слабкість оцінок знижує достовірність висновків. Більшість оцінок базується на описових методах без використання строгих

дизайнів, що дозволяють встановити причинно-наслідкові зв'язки між втручанням проєкту та спостережуваними змінами [108; 243]. Рандомізовані контрольовані експерименти або квазі-експериментальні дизайни, що є золотим стандартом оцінки впливу в міжнародній практиці, майже не застосовуються у вітчизняній практиці через відсутність компетенцій, високу вартість, опір із боку виконавців проєктів.

Недостатнє залучення цільових груп до оцінювання обмежує можливості отримання достовірної інформації про ефективність проєктів державної політики. Методи оцінювання, засновані на громадській участі, за яких цільові групи виступають не пасивними респондентами, а активними учасниками процесу оцінювання, використовуються рідко [106; 246]. Переважають кількісні опитування за стандартизованими анкетами, які не дозволяють глибоко зрозуміти реальні потреби громадян, їхній досвід та власну оцінку змін у якості життя.

Відсутність довгострокового відстеження впливів після завершення проєктів є критичною проблемою для розуміння сталості результатів. Більшість оцінок, за умови їх проведення, здійснюються безпосередньо після завершення проєкту або навіть до його формального завершення, що унеможлиблює оцінку довгострокових впливів [246]. Система відстеження впливів через значний час після завершення проєктів практично відсутня.

Слабке поширення результатів оцінки обмежує можливості навчання та масштабування успішного досвіду. Навіть за умови проведення оцінки, її результати часто залишаються відомими лише вузькому колу виконавців проєкту та не поширюються серед інших потенційних користувачів [97; 243]. Відсутність централізованої бази даних оцінок соціальних та освітніх проєктів унеможлиблює систематичний аналіз накопиченого досвіду та синтез доказів ефективності різних втручань.

Аналіз компетенцій персоналу, залученого до управління соціальними та освітніми проєктами, виявив значні прогалини, що перешкоджають ефективному застосуванню проєктного підходу.

Результати досліджень засвідчують, що недостатній рівень компетенцій з проєктного управління є однією з ключових перешкод для ефективної реалізації реформ в Україні [167; 207].

Найбільші дефіцити спостерігаються у технічних компетенціях проєктного управління, зокрема у календарному плануванні з використанням методів критичного шляху, управлінні ризиками на основі ймовірнісного аналізу, застосуванні спеціалізованого програмного забезпечення для управління проєктами, використанні гнучких методологій [35; 167]. Формування таких компетенцій вимагає спеціалізованого навчання та не може бути забезпечене виключно через практичний досвід.

Водночас компетенції, що є ближчими до традиційних управлінських навичок, характеризуються вищим рівнем розвитку. Бюджетування проєктів здійснюється відносно якісно завдяки вимогам бюджетного процесу та наявності досвіду роботи з фінансовими документами [8]. Управління людськими ресурсами та командою також базується на загальних управлінських компетенціях, притаманних більшості керівників [33; 117].

Порівняльний аналіз за категоріями персоналу засвідчує значні відмінності між різними групами. Працівники міністерств та центральних органів виконавчої влади демонструють дещо вищий рівень компетенцій порівняно з працівниками місцевого рівня через кращий доступ до навчальних програм, досвіду міжнародних проєктів, обміну знаннями [167; 200]. Персонал, залучений до міжнародних проєктів, виявляє значно вищі компетенції порівняно з тими, хто працював виключно з національними проєктами, що зумовлено можливостями навчання, які забезпечують донори.

Важливою проблемою є також дефіцит так званих м'яких компетенцій, необхідних для успішного управління соціальними та освітніми проєктами. Дослідники відзначають недостатність навичок фасилітації групових процесів, медіації конфліктів, емпатійного

спілкування з вразливими групами, адвокації інтересів цільових груп, роботи із засобами масової інформації [167; 207]. Зазначені компетенції є особливо важливими для соціальних проєктів, проте не входять до стандартних програм навчання проєктному менеджменту, орієнтованих на бізнес-сектор або технічні проєкти.

Аналіз системи навчання персоналу проєктному управлінню виявив її фрагментарність та недостатність. Відсутня комплексна національна програма розвитку компетенцій проєктного управління для працівників публічного сектору. Навчання здійснюється епізодично різними провайдерами без координації та єдиних стандартів [97; 167]. Міжнародні донори та проєкти технічної допомоги є важливим джерелом навчання, проте охоплюють лише обмежене коло працівників, залучених до реалізації міжнародних проєктів.

Недержавні провайдери освітніх послуг пропонують комерційні курси та сертифікаційні програми з проєктного управління. Водночас такі програми орієнтовані переважно на приватний сектор, є досить дорогими для працівників публічного сектору, рідко адаптовані до специфіки публічного управління та соціальної сфери [35; 97]. Самостійне навчання за власний рахунок можуть дозволити собі лише незначна частина працівників через низький рівень оплати праці в публічному секторі.

Відсутність систем постійної підтримки та консультування проєктних команд після навчання знижує ефективність навчальних програм. Міжнародні дослідження засвідчують, що без регулярної практики та підтримки більшість знань і навичок, отриманих на короткострокових тренінгах, швидко втрачається [167; 207]. Потреба в системі менторства, експертної підтримки, спільнот практики для обміну досвідом визнається дослідниками, проте такі системи в Україні розвинені слабо.

Аналіз практики залучення цільових груп та громадськості до соціальних і освітніх проєктів виявив значний розрив між задекларованими принципами громадської участі та реальною практикою публічного

управління. Результати досліджень свідчать, що, незважаючи на формальне визнання важливості залучення громадськості, реальна практика часто обмежується інформуванням населення про вже прийняті рішення [13; 165].

На етапі ініціювання та планування проєктів залучення цільових груп є недостатнім. Більшість проєктів планується "зверху вниз" на основі уявлень розробників про потреби цільових груп без їхньої безпосередньої участі [106; 165]. Консультації з цільовими групами, навіть за умови їх проведення, часто мають формальний характер та проводяться для виконання процедурних вимог без реального врахування думки громадян. Наслідком такого підходу є ризик невідповідності проєктів реальним суспільним потребам, коли заплановані заходи державної політики не відповідають потребам населення або не враховують його соціальний контекст, цінності та очікування.

На етапі реалізації залучення цільових груп часто має пасивний або маніпулятивний характер. Дослідники відзначають, що у багатьох випадках участь громадян обмежується отриманням послуг без залучення до прийняття управлінських рішень щодо змісту, форм і методів надання публічних послуг [106; 246]. Навіть за умови створення формальних механізмів участі (робочі групи, консультативні ради), реальний вплив представників цільових груп державної політики на управлінські рішення є обмеженим через дисбаланс владних повноважень, недостатність інформації, відсутність навичок представництва та відстоювання власних інтересів.

Механізми зворотного зв'язку з органами публічної влади часто функціонують неефективно. Хоча більшість проєктів декларують наявність таких механізмів (гарячі лінії, скриньки пропозицій, опитування), їхня практична ефективність є низькою [2; 106]. Громадяни часто не обізнані про існування відповідних механізмів, не довіряють можливості анонімного звернення до органів публічної влади, не спостерігають реальних змін у відповідь на свої звернення. Системи розгляду скарг та пропозицій часто

мають формальний характер без належного реагування на проблеми, про які повідомляє населення.

Залучення громадських організацій до соціальних та освітніх проєктів відбувається переважно у ролі виконавців окремих компонентів або надавачів послуг, рідше – як партнерів у плануванні та прийнятті стратегічних рішень. Більшість проєктів залучають громадські організації на субпідрядній основі для виконання конкретних завдань, а не як повноцінних партнерів із розподілом відповідальності та повноважень [38; 106]. Таке позиціонування обмежує можливості використання потенціалу громадянського суспільства, його близькості до цільових груп, гнучкості, інноваційності.

Участь громадськості в моніторингу та оцінці проєктів є мінімальною. Громадські ради при органах виконавчої влади та місцевого самоврядування часто характеризуються обмеженим доступом до інформації про проєкти, недостатніми повноваженнями для впливу на рішення, обмеженими ресурсами для здійснення моніторингу.

Аналіз використання інформаційних технологій для підтримки проєктного управління засвідчує обмежений рівень цифровізації проєктної діяльності в публічному секторі України. Спеціалізоване програмне забезпечення для управління проєктами застосовується недостатньо [2; 39]. Переважна частина проєктів управляється з використанням загальних офісних програм (електронні таблиці, текстові редактори, електронна пошта), що обмежує можливості координації, автоматизації звітності, аналізу даних, співпраці розподілених команд.

Відсутність інтегрованих інформаційних систем для управління портфелями проєктів на рівні міністерств, регіонів, громад ускладнює агреговану звітність, аналіз ефективності проєктної діяльності в цілому, виявлення синергій або дублювання між проєктами [2; 243]. Кожен проєкт функціонує як окремий "острів" інформації без зв'язку з іншими проєктами, стратегічними документами, системами бюджетного планування.

Окремі спроби створення інтегрованих систем здійснювалися в рамках проєктів міжнародної технічної допомоги. Зокрема, система електронного управління бюджетними програмами впроваджувалася в рамках проєкту підтримки реформи публічних фінансів [200]. Водночас такі системи часто обмежуються фінансовим обліком та не охоплюють повного циклу проєктного управління, включаючи планування, моніторинг результатів, управління ризиками, комунікації.

Потенціал цифрових технологій для залучення громадськості використовується недостатньо. Електронні платформи для громадської участі, онлайн-інструменти для збору зворотного зв'язку, мобільні додатки для моніторингу проєктів громадянами застосовуються епізодично в окремих пілотних ініціативах [39; 109]. Відсутність інтеграції між окремими рішеннями, обмежена цифрова грамотність як працівників публічного сектору, так і громадян, нерівномірний доступ до інтернету в різних регіонах стримують ширше використання цифрових інструментів партисипативного управління.

Таким чином, проведена діагностика стану впровадження проєктного підходу в управлінні соціальними та освітніми програмами виявила проблеми на всіх етапах проєктного циклу. Виявлені проблеми є взаємопов'язаними та формують системні бар'єри для ефективного застосування проєктного управління. Найбільш гострими є прогалини в інституційному забезпеченні, де відсутність координуючого органу та уніфікованих методологій зумовлює несумісність підходів між різними рівнями управління. Недостатня кваліфікація проєктних команд, особливо на місцевому рівні, обмежує можливості якісної реалізації проєктів, тоді як слабкість систем моніторингу та оцінки унеможливорює накопичення досвіду та прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

2.3 Проблеми та бар'єри реалізації проєктного управління у вітчизняній практиці публічного адміністрування

Впровадження проєктного підходу в публічному управлінні соціальною та освітньою сферами України стикається з численними проблемами та бар'єрами, які мають різну природу та проявляються на різних рівнях управлінської системи. У процесі дослідження виявлено та систематизовано ключові перешкоди, що обмежують ефективність застосування проєктного менеджменту в соціально-освітній галузі. Аналіз природи та характеру перешкод дозволив класифікувати їх на інституційні, нормативно-правові, організаційні, культурні, ресурсні, компетенційні та політичні бар'єри [18; 75; 118; 120; 163; 189; 190].

Результати систематизації виявлених проблем та бар'єрів представлено в узагальненій характеристиці (табл. 2.2), що дозволяє визначити пріоритетні напрями їх подолання та розробки ефективних стратегій удосконалення проєктного управління.

Таблиця 2.2

Систематизація проблем та бар'єрів впровадження проєктного підходу

Категорія бар'єрів	Ключові прояви	Наслідки для проєктної діяльності
Інституційні	Домінування функціональної структури; відсутність легітимізованого статусу проєктного управління; жорсткість штатних розписів; відсутність спеціалізованих інституцій підтримки	Конфлікти повноважень; неможливість створення матричних структур; складність формування проєктних команд; відсутність методологічної підтримки
Нормативно-правові	Відсутність базового закону; термінологічна неузгодженість; жорсткість бюджетного законодавства; складність процедур закупівель	Правова невизначеність; обмеження гнучкості управління; затримки у реалізації; ризики порушення законодавства при інноваціях

Продовж. табл. 2.3

Організаційні	Надмірна централізація; бюрократизація процедур; слабкість комунікації; відсутність систем управління знаннями	Уповільнення прийняття рішень; втрати часу на формальності; ізоляція підрозділів; повторення помилок
Культурні	Опір змінам; процесна орієнтація; нестача підприємницького мислення; слабкість командної культури; низька толерантність до невдач	Саботаж нововведень; фокус на виконанні замість результатів; уникнення інновацій; конфлікти в командах; страх експериментування
Ресурсні	Недостатність фінансування; короткостроковість бюджетування; застаріла матеріальна база; низький рівень цифровізації; дефіцит кваліфікованого персоналу	Неможливість фінансування якісного навчання; невизначеність для довгострокових проєктів; технічні обмеження; відсутність автоматизації; високе навантаження на персонал
Компетенційні	Дефіцит технічних компетенцій; недостатність специфічних навичок для соціальних проєктів; слабкість аналітичних здібностей; обмеженість цифрових та мовних компетенцій	Низька якість планування; нерелевантність втручань; інтуїтивні рішення; неефективне використання інструментів; обмежений доступ до кращих практик
Політичні	Короткостроковість політичного горизонту; політизація відбору проєктів; розриви при зміні влади; корупція; слабкість підзвітності; популізм	Переважа короткострокових проєктів; суб'єктивність рішень; втрата інвестицій; викривлення пріоритетів; відсутність мотивації до ефективності; символічні проєкти замість системних

Джерело: розроблено автором на основі [1; 29; 71; 75; 118; 204]

Розглянемо детальніше кожну з виділених категорій бар'єрів, що перешкоджають ефективному впровадженню проєктного підходу в публічному управлінні соціальною та освітньою сферами.

Князєв В., Кравченко О. [71] вказують на те, що інституційні бар'єри пов'язані з особливостями організаційної архітектури системи публічного управління в Україні, які об'єктивно ускладнюють застосування проєктного підходу. Фундаментальною інституційною проблемою є домінування функціональної (вертикальної) організаційної структури органів влади, що суперечить матричному характеру проєктної організації роботи. Традиційна функціональна структура передбачає чіткий вертикальний розподіл повноважень та відповідальності між ієрархічними рівнями управління, де кожен підрозділ відповідає за певну функціональну сферу діяльності.

Проєктне управління, натомість, вимагає формування горизонтальних зв'язків між різними підрозділами, створення тимчасових міжфункціональних команд, подвійного підпорядкування членів проєктної команди функціональному керівнику та керівнику проєкту. Матрична структура породжує конфлікти повноважень, неузгодженість пріоритетів, проблеми розподілу робочого часу працівників між функціональними обов'язками та проєктними завданнями. Керівники структурних підрозділів неохоче делегують своїх підлеглих для роботи в проєктних командах, оскільки це зменшує їхні ресурси для виконання постійних функцій [51; 124].

Жорсткість штатних розписів та обмеженість можливостей для маневрування людськими ресурсами ускладнює формування проєктних команд. Чисельність працівників органів виконавчої влади та місцевого самоврядування визначається відповідними нормативними актами та може змінюватися лише в установленому порядку. Створення нових посад для проєктної роботи вимагає складних бюрократичних процедур, погодження з різними контролюючими органами, що робить процес тривалим та ускладненим. Тимчасове залучення працівників з інших підрозділів для роботи в проєктних командах не має належного правового оформлення та механізмів стимулювання [22; 195].

Відсутність спеціалізованих інституцій підтримки проєктного управління на національному рівні є серйозним інституційним дефіцитом. У багатьох країнах світу функціонують національні офіси управління проєктами, агентства з координації урядових проєктів, центри передового досвіду в проєктному управлінні, які забезпечують методологічну підтримку, навчання, моніторинг, сертифікацію. В Україні подібні функції розподілені між різними органами без чіткої координації, що зумовлює дублювання зусиль, неузгодженість підходів, розпорошення обмежених ресурсів [73; 220].

Конфлікт інституційних інтересів між різними органами влади створює додаткові бар'єри. Кожне міністерство та відомство має власні інституційні інтереси, пріоритети, підходи до вирішення проблем, що може зумовлювати конкуренцію за ресурси, дублювання функцій, конфлікти при реалізації міжвідомчих проєктів. Відсутність ефективних механізмів арбітражу та координації на урядовому рівні ускладнює вирішення таких конфліктів [75].

Нормативно-правові бар'єри пов'язані з недосконалістю правового регулювання проєктної діяльності, що створює правову невизначеність, обмежує можливості для застосування проєктних підходів, породжує ризики порушення законодавства при спробах впровадження інноваційних практик.

Відсутність базового закону про управління державними проєктами залишає проєктну діяльність органів публічної влади поза межами належного правового регулювання. Як зазначалося у підрозділі 2.1, на відміну від програмно-цільового методу, врегульованого Бюджетним кодексом України, проєктний підхід не має законодавчого закріплення. Унаслідок цього проєктна діяльність здійснюється або на основі загальних норм про функціонування органів виконавчої влади, які не враховують специфіку проєктного управління, або на основі підзаконних актів окремих органів влади з обмеженою юридичною силою [75; 190].

Жорсткість бюджетного законодавства обмежує гнучкість управління проєктами. Бюджетний кодекс України встановлює суворі правила використання бюджетних коштів, включаючи принцип цільового використання, згідно з яким бюджетні кошти використовуються виключно на цілі, визначені бюджетними призначеннями. Внесення змін до бюджетних призначень протягом бюджетного періоду вимагає дотримання складних процедур, що займають тривалий час. Перерозподіл коштів між різними статтями видатків у межах однієї бюджетної програми можливий лише у визначених законодавством випадках [127; 187].

Жорсткість бюджетного регулювання є обґрунтованою з точки зору фінансової дисципліни та запобігання зловживанням, проте вона створює проблеми для проєктів, що реалізуються в умовах невизначеності та потребують гнучкого реагування на зміни обставин. Інноваційні соціальні та освітні проєкти часто стикаються з непередбаченими викликами, що вимагають коригування планів та перерозподілу ресурсів. Немоżliвість оперативно здійснити такі зміни може зумовити неефективне використання коштів або навіть провал проєкту [34; 111].

Для проєктів, особливо соціальних, де може виникати необхідність швидкого реагування на зміну потреб цільових груп або непередбачені обставини, тривалість процедур закупівель створює суттєві проблеми. Спроби прискорити закупівлі шляхом використання спрощених процедур, передбачених законодавством для невідкладних випадків, наражаються на ризики звинувачень у порушенні процедур та корупції [76; 204].

Обмеженість правових можливостей для створення інноваційних організаційних форм реалізації проєктів стримує експериментування. Законодавство не передбачає спеціальних правових режимів для пілотних проєктів, які б дозволяли відступати від стандартних процедур у контрольованих умовах із метою апробації інноваційних підходів. Концепція "регуляторних пісочниць", яка активно використовується в

багатьох країнах для тестування інновацій, не знайшла відображення в українському законодавстві [229].

Організаційні бар'єри пов'язані з особливостями управлінських процесів, систем прийняття рішень, координаційних механізмів у публічних організаціях, які об'єктивно ускладнюють застосування проєктного підходу.

Надмірна централізація прийняття рішень обмежує автономію проєктних команд та уповільнює процес реагування на зміни. У багатьох органах виконавчої влади та місцевого самоврядування зберігається практика, за якої навіть оперативні рішення щодо реалізації проєктів потребують багаторівневих погоджень із вищим керівництвом. Керівники проєктів часто не мають достатніх повноважень для прийняття рішень у межах своєї компетенції та змушені постійно звертатися за дозволами до вищих посадових осіб [29].

Надмірна централізація зумовлена кількома факторами. Насамперед, традицією адміністративної культури, яка склалася історично та передбачає концентрацію влади на вищих рівнях ієрархії. Водночас страх відповідальності спонукає керівників уникати делегування повноважень підлеглим із метою мінімізації ризиків прийняття неправильних рішень, за які вони можуть нести відповідальність [218].

Бюрократизація процедур та надмірна формалізація документообігу створюють додаткові організаційні перешкоди. Реалізація проєктів вимагає підготовки численних документів, отримання множинних погоджень, дотримання формальних процедур, що поглинає значну частину часу та ресурсів проєктних команд. Результати досліджень засвідчують, що значна частина робочого часу керівників проєктів витрачається не на змістовну діяльність із планування та координації, а на підготовку формальної звітності, участь у численних нарадах, погодження документів [186].

Слабкість систем внутрішньої комунікації в органах влади ускладнює координацію проєктної діяльності. Ефективне управління проєктами вимагає інтенсивної комунікації між членами проєктної команди, із

функціональними підрозділами, із зовнішніми зацікавленими сторонами. Водночас у багатьох організаціях публічного сектору системи комунікації залишаються слабкими: відсутні регулярні механізми обміну інформацією, платформи для співпраці, культура відкритого обговорення проблем.

Відсутність ефективних систем управління знаннями зумовлює втрату організаційного досвіду. Знання та досвід, накопичені в ході реалізації проєктів, рідко систематизуються, документуються, поширюються в організації. Після завершення проєкту члени команди повертаються до виконання постійних функцій, проєктна документація архівується, а цінний досвід – як успішний, так і уроки від невдач – губиться. Наслідком є повторення помилок у наступних проєктах, невикористання напрацьованих підходів та інструментів [186; 195].

Недосконалість систем планування та контролю створює проблеми для проєктної діяльності. Багато органів влади не мають належних систем стратегічного планування, які б визначали довгострокові пріоритети та напрями діяльності. Системи контролю часто фокусуються на процедурній правильності та відповідності формальним правилам, а не на досягненні результатів. Органи фінансового контролю перевіряють переважно дотримання бюджетної дисципліни, правильність проведення закупівель, наявність необхідних документів [199]. Контроль результативності та ефективності, зокрема досягнення цілей проєкту та оптимального використання ресурсів, здійснюється значно рідше та менш системно.

Культурні та поведінкові бар'єри пов'язані з домінуючими цінностями, переконаннями, установками працівників публічного сектору, які сформувалися в умовах традиційного адміністративного управління та не сприяють застосуванню проєктного підходу.

Опір змінам є природною реакцією на впровадження нових підходів, що вимагають трансформації звичних способів роботи. Проєктний підхід передбачає значні зміни в організації роботи, розподілі повноважень, системах звітності, що може сприйматися працівниками як загроза їхнім

звичкам, статусу, зонам комфорту. Результати досліджень організаційних інновацій у публічному секторі засвідчують, що опір змінам є одним із найбільш серйозних бар'єрів. Основними причинами опору є страх невідомого та невпевненість у власній здатності опанувати нові підходи за відсутності належного навчання та підтримки, страх втрати влади та статусу, особливо серед керівників середньої ланки, а також цинізм, заснований на досвіді попередніх невдалих спроб реформування [29].

Домінування процесної орієнтації над результатами є глибоко вкоріненою особливістю адміністративної культури. Традиційне публічне управління фокусується на дотриманні процедур, виконанні інструкцій, документуванні діяльності, тоді як успішність роботи оцінюється за правильністю дотримання процедур, а не за досягнутими результатами. Процесна орієнтація закріплюється системами оцінки діяльності, які вимірюють переважно формальні показники виконання, а не реальні результати для громадян. Проектний підхід, натомість, базується на результатній орієнтації, що вимагає глибокої культурної трансформації [186].

Дефіцит культури оцінювання та навчання від досвіду обмежує можливості вдосконалення. Оцінка проєктів часто сприймається як контроль та можливість звинувачення у невдачах, а не як інструмент навчання. Результати оцінки рідко обговорюються відкрито, аналізуються критично, використовуються для вдосконалення наступних проєктів. Відсутня культура рефлексії, коли команда після завершення проєкту систематично аналізує досягнення, недоліки та уроки для майбутнього [186; 195].

Ресурсні бар'єри пов'язані з обмеженістю фінансових, матеріальних, технологічних, інформаційних ресурсів, необхідних для ефективного впровадження проєктного управління.

Недостатність фінансування є однією з найбільш очевидних перешкод. Впровадження проєктного підходу вимагає інвестицій у

навчання персоналу, придбання програмного забезпечення, створення проєктних офісів, залучення зовнішніх експертів та консультантів. Органи влади та заклади соціальної сфери часто функціонують в умовах жорстких бюджетних обмежень, коли більшість коштів спрямовується на поточні видатки, а на розвиток залишається мало ресурсів. Особливо гостро проблема постає на місцевому рівні, де багато об'єднаних територіальних громад, особливо в економічно депресивних регіонах, мають обмежені власні доходи та значною мірою залежать від трансфертів із державного бюджету [1; 19; 22].

Недостатність матеріально-технічної бази обмежує можливості реалізації проєктів. Багато закладів соціальної сфери мають застарілу матеріально-технічну базу, недостатнє обладнання, непридатні приміщення. Реалізація проєктів, спрямованих на впровадження нових послуг або методів роботи, може вимагати попередніх інвестицій у матеріальну базу, що не завжди можливо через бюджетні обмеження [118; 190].

Обмеженість людських ресурсів як за кількістю, так і за якістю є критичним ресурсним бар'єром. Багато органів місцевого самоврядування, особливо малих громад, мають обмежену чисельність апарату, де кожен працівник відповідає за декілька напрямів діяльності одночасно. Додаткове навантаження у вигляді проєктної роботи може бути непосильним за відсутності можливості залучення додаткового персоналу. Низький рівень оплати праці в публічному секторі створює проблеми із залученням та утриманням кваліфікованого персоналу, оскільки фахівці з проєктного управління можуть отримувати значно вищу заробітну плату в приватному секторі або міжнародних організаціях [1; 22; 75].

Компетенційні бар'єри пов'язані з недостатнім рівнем знань, навичок, умінь працівників публічного сектору, необхідних для ефективного застосування проєктного підходу.

Дефіцит технічних компетенцій проєктного управління є поширеною проблемою. Як показав аналіз у підрозділі 2.2, значна частина працівників, залучених до управління проєктами, не має спеціалізованої освіти чи сертифікації з проєктного менеджменту. Особливо великі прогалини спостерігаються у складних технічних навичках, таких як календарне планування з використанням методів критичного шляху, кількісний аналіз ризиків, техніко-економічне обґрунтування проєктів, управління змістом проєкту. Брак компетенцій зумовлює низьку якість планування проєктів, неефективне використання ресурсів, неспроможність передбачити та мінімізувати ризики, що значно знижує ймовірність успіху проєктів [118; 124].

Недостатність специфічних компетенцій для управління соціальними та освітніми проєктами є особливо проблематичною. Проєкти вимагають не лише загальних навичок проєктного управління, але й специфічних компетенцій: розуміння особливостей роботи з вразливими групами, навички партисипативного планування, здатність оцінювати соціальні впливи, розуміння етичних аспектів соціальної роботи. Стандартні програми навчання проєктному менеджменту, орієнтовані на бізнес-сектор або технічні проєкти, не розвивають специфічні компетенції [111; 186].

Слабкість аналітичних компетенцій обмежує здатність до доказового управління проєктами. Ефективне управління вимагає здатності збирати та аналізувати дані, інтерпретувати статистичну інформацію, використовувати результати досліджень для прийняття рішень. Багато працівників публічного сектору не мають належної підготовки в галузі статистики, методів досліджень, аналізу даних, що зумовлює прийняття рішень інтуїтивно, на основі особистого досвіду або традицій, а не систематичного аналізу доказів [73; 118].

Недостатність управлінських компетенцій у керівників проєктів знижує ефективність команд. Керівництво проєктом вимагає специфічних управлінських навичок, що відрізняються від традиційного лінійного

менеджменту: здатність мотивувати людей без формальної влади над ними, управління віртуальними та міжорганізаційними командами, адаптивне лідерство в умовах невизначеності. Багато керівників проєктів призначаються на позиції через технічну експертизу в певній галузі, проте без належної підготовки в управлінні проєктами та лідерстві [195].

Політичні бар'єри пов'язані з особливостями політичного процесу, впливом політичних інтересів на прийняття рішень щодо проєктів, нестабільністю політичного середовища.

Короткостроковість політичного горизонту створює фундаментальне протиріччя з довгостроковою природою багатьох соціальних та освітніх проєктів. Політики, обрані на чотирирічний термін, природно орієнтуються на досягнення видимих результатів до наступних виборів, що робить довгострокові проєкти менш привабливими політично. Проблема особливо гостра для соціальних проєктів профілактичного характеру, які спрямовані на попередження проблем та дають значний економічний і соціальний ефект лише через роки [189; 229].

Політизація процесів відбору та реалізації проєктів знижує їхню ефективність. Рішення про ініціювання проєктів, їхнє фінансування, відбір виконавців можуть прийматися на основі політичних міркувань, а не об'єктивної оцінки потреб та ефективності. Проєкти можуть використовуватися для задоволення інтересів певних політичних груп чи регіонів, що підтримують владну партію, а не для розв'язання найбільш гострих соціальних проблем [73].

Слабкість механізмів політичної підзвітності знижує мотивацію до ефективного управління проєктами, оскільки політики та посадові особи часто не несуть реальної відповідальності за неефективне використання ресурсів, невиконання обіцянок, провал проєктів [204].

Популізм та орієнтація на символічні проєкти замість системних рішень є поширеною проблемою. Політики можуть віддавати перевагу проєктам із високою символічною цінністю та видимістю, навіть за

обмеженого реального впливу на розв'язання проблем. Будівництво нового об'єкта, проведення масового заходу, запуск яскравої кампанії можуть бути більш привабливими політично, ніж системна, тривала робота з розбудови інституційних спроможностей, яка дає кращі довгострокові результати, проте є менш видимою [202; 249].

Виявлені проблеми та бар'єри є взаємопов'язаними та посилюють одна одну, створюючи системні перешкоди для ефективного впровадження проєктного підходу в публічному управлінні соціальною та освітньою сферами. Системний характер виявлених бар'єрів засвідчує, що ефективне вирішення проблем вимагає не фрагментарних точкових втручань, а комплексної стратегії трансформації, яка має охоплювати всі виміри проблеми та забезпечувати синергію між різними напрямками реформування.

Результати аналізу стану впровадження проєктного підходу, виявлені проблеми та бар'єри створюють емпіричну основу для розробки обґрунтованих пропозицій щодо вдосконалення механізмів публічного управління соціальною та освітньою сферами на засадах проєктного підходу.

Висновки до розділу 2

1. Встановлено, що нормативно-правове забезпечення проєктного управління в соціальній та освітній сферах України перебуває в стадії формування та характеризується фрагментарністю, термінологічною неузгодженістю, недостатньою деталізацією процедур. На конституційному рівні відсутні безпосередні згадки про проєктне управління, проте конституційні норми створюють правові підстави для його впровадження. На законодавчому рівні відсутній окремий закон про управління державними проєктами, що створює певну правову невизначеність щодо

значення проєктів у системі публічного управління. Підзаконне нормативно-правове регулювання є більш розвиненим, проте виявлено системні прогалини: відсутність чітких процедур та критеріїв відбору проєктів, недостатню регламентацію міжвідомчої координації, слабку законодавчу основу для залучення громадськості, невизначеність статусу проєктних команд, обмеженість можливостей для гнучкого управління через жорсткість бюджетного законодавства.

2. Виявлено, що інституційні механізми проєктного управління характеризуються фрагментарністю та неузгодженістю на всіх рівнях публічного управління. На національному рівні відсутній єдиний орган координації проєктної діяльності після ліквідації Офісу реформ Кабінету Міністрів України. На рівні міністерств ситуація є неоднорідною: деякі міністерства створили підрозділи з координації проєктів, інші продовжують функціонувати без спеціалізованих структур. На регіональному та місцевому рівнях інституційні механізми розвинені слабо, хоча окремі громади демонструють активність у проєктній діяльності. Відсутність єдиних стандартів та методологій проєктного управління для публічного сектору створює проблему несумісності підходів між різними органами влади.

3. Доведено, що практика планування, реалізації та моніторингу соціальних та освітніх проєктів характеризується системними недоліками. Виявлено типові проблеми планування: недостатню якість обґрунтування необхідності проєктів, слабе використання логіко-структурного підходу та інших інструментів проєктного планування, недостатню деталізацію планів реалізації, слабе планування ризиків та стратегії сталості результатів. Більшість проєктів фокусується на діяльності замість результатів, що ускладнює оцінку ефективності. Практика реалізації характеризується недостатньою кваліфікацією проєктних команд, слабкою координацією між учасниками, неефективністю комунікації. Моніторинг обмежується

фінансовим виконанням та звітністю про проведені заходи без достатньої уваги до досягнення результатів та впливів.

4. З'ясовано, що система оцінювання результатів та суспільних впливів соціальних і освітніх проєктів має системні недоліки, що знижують можливості практичного навчання та використання доказової бази для прийняття управлінських рішень. Встановлено відсутність культури оцінювання, домінування процесного оцінювання над оцінюванням суспільних результатів, методологічну слабкість оцінювань, недостатнє залучення цільових груп державної політики до оцінювання, відсутність довгострокового відстеження суспільних впливів після завершення проєктів, слабе поширення результатів оцінювання в системі публічного управління. Оцінювання часто сприймається як формальна вимога контролюючих органів публічної влади, а не як інструмент вдосконалення державної політики та підвищення якості публічних послуг.

5. Діагностовано, що персонал, залучений до управління соціальними та освітніми проєктами, має значні прогалини у компетентностях проєктного управління. Виявлено дефіцит технічних компетентностей, особливо у календарному плануванні, управлінні ризиками, використанні спеціалізованого програмного забезпечення, застосуванні гнучких методологій. Встановлено недостатність специфічних компетентностей для управління соціальними та освітніми проєктами, включаючи навички роботи з вразливими групами, партисипативного планування, оцінки соціальних впливів. Система навчання персоналу проєктному управлінню характеризується фрагментарністю та недостатністю, відсутня комплексна національна програма розвитку проєктних компетентностей, обмежене охоплення навчальними програмами, відсутні системи постійної підтримки після навчання.

6. Констатовано, що практика залучення цільових груп та громадськості до соціальних і освітніх проєктів демонструє значний розрив між задекларованими принципами громадської участі та реальною

практикою публічного управління. На етапі ініціювання та планування залучення цільових груп державної політики є недостатнім, більшість проєктів планується без безпосередньої участі громадян. На етапі реалізації залучення часто має пасивний або формальний характер без реального впливу на управлінські рішення. Механізми зворотного зв'язку з органами публічної влади функціонують неефективно, участь громадськості в моніторингу та оцінюванні результатів державної політики залишається мінімальною. Використання інформаційних технологій характеризується низьким рівнем цифровізації проєктної діяльності, відсутністю інтегрованих інформаційних систем публічного управління, недостатнім використанням потенціалу цифрових технологій для залучення громадськості до вироблення управлінських рішень.

7. Систематизовано проблеми та бар'єри впровадження проєктного підходу у сім категорій: інституційні; нормативно-правові; організаційні; культурні та поведінкові; ресурсні; компетентісні); політичні. Обґрунтовано, що виявлені проблеми та бар'єри є взаємопов'язаними та посилюють одна одну, створюючи системні перешкоди для ефективного впровадження проєктного підходу. Системний характер виявлених бар'єрів засвідчує, що ефективне вирішення проблем вимагає не фрагментарних точкових втручань, а комплексної стратегії трансформації, яка має охоплювати всі виміри проблеми та забезпечувати синергію між різними напрямками реформування.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНОЮ ТА ОСВІТНЬОЮ СФЕРАМИ НА ЗАСАДАХ ПРОЄКТНОГО ПІДХОДУ

3.1 Напрями модернізації системи проєктного управління у соціальної та освітній сферах

Розробка концептуальних напрямів модернізації публічного управління соціальною та освітньою сферами на основі проєктного підходу вимагає системного розуміння взаємозв'язків між різними аспектами проблеми та комплексного підходу до їх вирішення. Концепція модернізації базується на результатах аналізу теоретико-методологічних засад, міжнародного досвіду, діагностики стану впровадження проєктного підходу в Україні, систематизації проблем та бар'єрів, здійснених у попередніх розділах дисертаційного дослідження. Концептуальні напрями визначають стратегічне бачення бажаного стану системи публічного управління, принципи трансформації, пріоритетні сфери втручання, послідовність дій.

Стратегічне бачення модернізації публічного управління соціальною та освітньою сферами на основі проєктного підходу полягає у створенні ефективної, результативної, відкритої системи управління, яка забезпечує досягнення стратегічних цілей державної соціальної та освітньої політики через реалізацію якісно спланованих і професійно керованих проєктів та програм, що орієнтовані на реальні потреби громадян, базуються на доказах ефективності, забезпечують активну громадську участь цільових груп державної політики та сталість суспільних результатів [70].

Таке бачення передбачає трансформацію від традиційного адміністративного управління, орієнтованого на процеси та дотримання формальних процедур, до проєктно-орієнтованого управління, яке фокусується на досягненні вимірних результатів та впливів на якість життя

громадян. Трансформація має охопити всі рівні системи публічного управління – від національного до місцевого – та всі етапи управлінського циклу – від стратегічного планування до оцінки результатів [136; 188; 194].

Старченко Г. [175] зазначає, що головною метою модернізації є підвищення ефективності та результативності публічного управління соціальною та освітньою сферами через впровадження проєктного підходу як системної управлінської практики. Дослідник деталізує її через низку специфічних цілей, що включають створення інституційних механізмів підтримки проєктного управління, вдосконалення нормативно-правового забезпечення, розвиток компетенцій персоналу, впровадження ефективних систем моніторингу та оцінки, забезпечення партисипативності управління, цифровізацію проєктної діяльності.

Критеріями успішності модернізації мають стати підвищення якості планування проєктів, збільшення частки проєктів, які досягають запланованих результатів державної політики, покращення задоволеності громадян якістю публічних послуг, підвищення ефективності використання бюджетних коштів, зростання спроможності органів публічної влади та закладів соціальної сфери до управління проєктами, посилення залучення громадськості до планування та моніторингу проєктів [75; 181].

Модернізація публічного управління на основі проєктного підходу має базуватися на низці фундаментальних принципів, що визначають підходи до здійснення змін та забезпечують їх ефективність і сталість.

Принцип системності передбачає, що модернізація має охоплювати всі аспекти проблеми – інституційні, нормативно-правові, організаційні, культурні, ресурсні, компетенційні – та забезпечувати їх узгоджену трансформацію [194]. Фрагментарні втручання, спрямовані на окремі аспекти без урахування їх взаємозв'язків з іншими елементами системи, є малоефективними, оскільки не усувають системних причин проблем. Системний підхід вимагає розуміння того, як різні елементи системи взаємодіють між собою, як зміни в одному елементі впливають на інші, які

синергії можуть бути досягнуті через узгоджені втручання [136]. Системний підхід розглядає управління як комплекс взаємопов'язаних елементів, які формують єдину цілісну систему. Оцінка ефективності в цьому контексті базується на аналізі взаємодії між складовими управління, таких як ресурси, інформаційні потоки, управлінські структури та зовнішнє середовище. Особливу увагу приділяють адаптивності системи до змін, її стійкості та здатності досягати поставлених цілей. Проектно-орієнтоване управління слід розглядати як частину загальної системи публічного управління. Системний підхід дозволяє оцінити, як проекти взаємодіють із іншими елементами системи, зокрема з державними програмами, регіональними стратегіями чи зовнішніми партнерами [236].

Принцип поступовості та реалістичності визнає, що глибока інституційна та культурна трансформація не може відбутися миттєво та вимагає тривалого часу [78; 154]. Спроби радикального та швидкого впровадження змін часто призводять до опору, поверхневого впровадження формальних процедур без змісту, швидкого повернення до старих практик після припинення зовнішнього тиску. Поступовий підхід передбачає визначення реалістичних етапів трансформації, починаючи з пілотних проєктів та поступового масштабування успішного досвіду, забезпечення достатнього часу для навчання та адаптації, підтримки темпу змін, який організації здатні абсорбувати.

Принцип адаптивності та навчання визнає, що процес модернізації відбувається в умовах складності та невизначеності, коли неможливо заздалегідь точно передбачити всі наслідки втручань [10; 181]. Адаптивний підхід передбачає готовність коригувати стратегію на основі результатів моніторингу та оцінки, навчатися від досвіду реалізації, експериментувати з різними підходами. Необхідним є створення механізмів регулярного відстеження прогресу, аналізу проблем, обміну досвідом між організаціями, швидкого поширення інновацій, які довели свою ефективність.

Принцип партисипативності передбачає залучення всіх релевантних зацікавлених сторін до процесу планування та реалізації модернізації [98; 157]. Зміни, нав'язані зверху без консультацій з тими, кого вони стосуються, зазвичай стикаються з опором та мають низьку ефективність. Підхід, заснований на громадській участі, вимагає проведення широких консультацій з працівниками органів публічної влади, керівниками та персоналом закладів соціальної сфери, представниками громадських організацій, цільовими групами державної політики, експертами під час розробки стратегії модернізації. Залучення зазначених суб'єктів не лише дозволяє врахувати різні позиції та отримати цінні ідеї, але й формує відповідальність за результати змін, підвищує легітимність управлінських рішень та зменшує інституційний опір реформам.

Принцип орієнтації на результати означає, що модернізація має оцінюватися не за кількістю прийнятих документів, проведених тренінгів, створених структур, а за реальними змінами в якості публічного управління та суспільними результатами для громадян і якістю їхнього життя [70; 75]. Результатна орієнтація вимагає чіткого визначення очікуваних результатів модернізації на різних рівнях – від безпосередніх продуктів (кількість навчених працівників, розроблених методологій) до проміжних результатів (покращення якості планування проєктів, підвищення ефективності використання ресурсів) та довгострокових впливів (покращення якості життя громадян через ефективніші соціальні та освітні проєкти). Необхідним також є створення системи моніторингу та оцінки самої модернізації з регулярним аналізом прогресу та коригуванням стратегії.

Принцип контекстуальності передбачає врахування специфічного контексту України – її історії, адміністративної культури, політичної системи, економічних можливостей, соціальних особливостей [136; 194]. Механічне копіювання досвіду інших країн без адаптації до українського контексту є неефективним. Міжнародний досвід має використовуватися критично, з аналізом того, які елементи можуть бути адаптовані, які

потребують суттєвих модифікацій, які є непридатними через фундаментальні відмінності контексту.

Принцип сталості передбачає, що модернізація має створювати стійкі зміни, які не залежать від окремих осіб або зовнішнього фінансування [3; 77; 174]. Досягнення сталості вимагає інституціоналізації нових практик через їх закріплення в нормативно-правових актах, організаційних структурах, системах стимулювання, процедурах роботи. Сталість також вимагає розвитку внутрішніх спроможностей українських інституцій для підтримки проєктного підходу, а не залежності від зовнішніх консультантів та донорського фінансування.

Принцип доказовості означає, що рішення про напрями модернізації мають базуватися на систематичному аналізі доказів ефективності різних підходів [10; 88]. Реалізація принципу включає використання результатів міжнародних досліджень щодо ефективності різних практик проєктного управління, аналіз власного вітчизняного досвіду впровадження проєктного підходу, проведення пілотних проєктів для тестування інноваційних підходів перед їх масштабуванням, систематичну оцінку результатів втручань.

На основі аналізу проблем та бар'єрів визначено вісім пріоритетних напрямів модернізації публічного управління соціальною та освітньою сферами на основі проєктного підходу.

Напрямок 1. Створення інституційної інфраструктури підтримки проєктного управління. Даний напрям спрямований на вирішення проблеми фрагментарності та неузгодженості інституційних механізмів проєктного управління через створення спеціалізованих структур підтримки на національному, секторальному та місцевому рівнях. На національному рівні пропонується створення Національного центру проєктного управління, який має стати центром експертизи та накопичення знань з проєктного управління в публічному секторі, забезпечувати координацію між різними органами влади, сприяти уніфікації підходів та інструментів, запобігати

дублюванню зусиль [132; 188]. Створення такого центру є практикою багатьох країн світу, де функціонують аналогічні структури під різними назвами – офіси управління проєктами, агентства координації урядових проєктів, центри передового досвіду.

На секторальному рівні в міністерствах та інших центральних органах виконавчої влади пропонується створення проєктних офісів або департаментів проєктного управління [95]. Поняття «проєктний офіс» вказує на створення своєрідної інфраструктури, яка дозволяє забезпечити ефективне виконання проєкту (або набору проєктів) у межах системи комп'ютерних і комунікаційно-інформаційних технологій та відпрацьованих стандартів здійснення діяльності та комунікацій [86]. Вказані структури мають відповідати за координацію портфелю проєктів відомства, методологічну підтримку проєктних команд, моніторинг виконання проєктів, забезпечення якості проєктної діяльності, управління знаннями. Проєктні офіси мають бути укомплектовані кваліфікованими фахівцями з проєктного управління та мати необхідні ресурси для виконання своїх функцій [174].

Погоджуємося з думкою Кравцової Т. та Кіреєвої О. [86], які стверджують, що мета формування проєктного офісу полягає в обслуговуванні внутрішніх замовників (розроблення проєктів, управління внутрішніми змінами), що більш поширено серед публічних організацій, або зовнішніх замовників (забезпечення результатів проєкту назовні, наприклад, інформаційні технології, консалтинг).

В окремих міністерствах, зокрема Міністерстві освіти і науки України та Міністерстві соціальної політики України, вже існують підрозділи, що виконують окремі функції координації проєктів. Дані структури мають бути посилені, їх повноваження розширені, а функції чітко визначені в положеннях про структурні підрозділи [158].

Базько О. [7] пропонує на місцевому рівні в обласних державних адміністраціях та об'єднаних територіальних громадах створення проєктних

офісів або призначення координаторів проєктів залежно від розміру та спроможності громади. Великі міста та економічно спроможні громади можуть створювати повноцінні проєктні офіси, тоді як малі громади можуть призначати відповідальних осіб за координацію проєктів. Функціями вказаних структур мають бути підтримка розробки проєктів місцевого розвитку, залучення зовнішнього фінансування, координація реалізації, моніторинг, звітність.

Для підтримки малих громад з обмеженими спроможностями доцільним є створення регіональних центрів підтримки проєктного управління, які б надавали консультаційні послуги, навчання, методологічну підтримку кільком громадам у регіоні. Така модель дозволить забезпечити доступ до експертизи навіть для громад, які не мають ресурсів для утримання власних фахівців з проєктного управління.

Важливим елементом інституційної інфраструктури має стати створення мережі взаємодії та обміну досвідом між проєктними офісами різних рівнів. Формат взаємодії може включати регулярні форуми, конференції, робочі групи, електронні платформи для комунікації, що дозволять обмінюватися досвідом, обговорювати проблеми, розробляти спільні рішення.

Напрямок 2. Вдосконалення нормативно-правового забезпечення проєктного управління. Реалізація напряму спрямована на усунення правових бар'єрів та створення належної законодавчої основи для проєктної діяльності органів публічної влади. Центральним елементом напряму є розробка та прийняття базового закону про управління державними проєктами та програмами. Законодавчий акт має визначити понятійний апарат проєктного управління, встановити класифікацію проєктів за різними критеріями (масштаб, джерела фінансування, рівень управління), визначити повноваження та відповідальність суб'єктів проєктної діяльності, встановити процедури ініціювання, схвалення, реалізації проєктів, визначити вимоги до проєктної документації, встановити порядок

фінансування проєктів, визначити систему моніторингу та оцінки, встановити механізми громадського контролю. Закон має розмежувати поняття «проєкт» та «програма», визначити їх співвідношення з існуючим поняттям «бюджетна програма», встановити критерії, за якими певна діяльність має управлятися як проєкт [75; 175]. Важливо також визначити особливі вимоги до управління великими стратегічними проєктами національного значення, які вимагають особливої уваги та контролю.

Важливим елементом закону має стати врегулювання процедур відбору проєктів для державного фінансування. Нормативне забезпечення має включати визначення критеріїв оцінки проєктів (відповідність стратегічним пріоритетам, соціальна та економічна ефективність, реалістичність планів, спроможність виконавців, сталість результатів), процедур експертизи проєктів, механізмів прозорого та конкурентного відбору. Закон має також врегулювати питання партнерства між державним сектором та громадянським суспільством у реалізації соціальних проєктів. Законодавче врегулювання має включати механізми залучення громадських організацій до реалізації проєктів, процедури конкурсного відбору, вимоги до звітності, механізми фінансування. Паралельно з розробкою базового закону необхідне внесення змін до Бюджетного кодексу України для забезпечення більшої гнучкості управління бюджетами проєктів. Зміни можуть включати спрощення процедур внесення змін до бюджетів пілотних та інноваційних проєктів, можливість створення бюджетних резервів для непередбачуваних витрат у проєктах високого ризику, можливість багаторічного бюджетування для довгострокових проєктів. При цьому має бути збережений належний фінансовий контроль та прозорість використання коштів [136].

Важливим є також розробка методичних документів та рекомендацій, які б надавали практичні інструкції щодо застосування нових норм. Національний центр проєктного управління має координувати розробку

таких документів та забезпечувати їх актуалізацію на основі накопичення досвіду.

Напрямок 3. Розвиток компетенцій персоналу з проєктного управління.

Напрямок спрямований на подолання компетенційних бар'єрів через створення комплексної системи розвитку компетенцій проєктного управління для працівників публічного сектору. Центральним елементом має стати розробка Національної програми розвитку компетенцій проєктного управління в публічному секторі, яка б визначала стратегічні цілі, цільові групи, зміст навчання, провайдерів, джерела фінансування, механізми моніторингу та оцінки. Програма має охоплювати навчання на різних рівнях – від базового ознайомлення з проєктним підходом для всіх державних службовців до поглибленої професійної підготовки для фахівців проєктних офісів та керівників проєктів. Для різних категорій персоналу мають бути розроблені диференційовані програми навчання. Важливо розробити спеціалізовані програми навчання управлінню соціальними та освітніми проєктами, які б враховували специфіку відповідних сфер [88; 158]. Такі програми мають включати модулі з партисипативного планування, роботи з вразливими групами, оцінки соціальних впливів, забезпечення сталості результатів, етичних аспектів соціальної роботи.

Важливим доповненням до формального навчання має стати система менторства та коучингу, коли досвідчені проєктні менеджери надають постійну підтримку менш досвідченим колегам. Така система дозволяє забезпечити практичну підтримку в реальних робочих ситуаціях, що є більш ефективним для розвитку компетенцій, ніж одноразові тренінги.

Розвиток компетенцій має бути інтегрований в систему управління персоналом державної служби. Проєктні компетенції мають бути включені до профілів посад, що передбачають проєктну роботу, враховуватися при відборі персоналу, оцінці діяльності, прийнятті рішень про просування. Участь у проєктах та навчання проєктному управлінню мають визнаватися як важливий елемент професійного розвитку державних службовців.

Напрям 4. Впровадження ефективних систем моніторингу та оцінки проєктів. Напрям спрямований на підвищення якості моніторингу та оцінки соціальних і освітніх проєктів через розвиток методології, інструментів, компетенцій, культури використання доказів. Ключовим елементом є розробка Методології моніторингу та оцінки соціальних і освітніх проєктів, яка б враховувала специфіку відповідних сфер та базувалася на міжнародних стандартах. Методологія має визначати типи оцінки (попередня, проміжна, підсумкова, оцінка впливу), критерії оцінки (релевантність, ефективність, результативність, вплив, сталість), методи збору та аналізу даних (кількісні та якісні), вимоги до незалежності оцінки, процедури використання результатів оцінки [181].

Методологія має наголошувати на необхідності оцінки результатів та впливів, а не лише процесів та діяльності. Реалізація вимагає визначення чітких результатних індикаторів на етапі планування проєкту, збору базових даних до початку проєкту, регулярного відстеження змін, використання контрольних груп або інших методів для встановлення причинно-наслідкових зв'язків там, де це можливо [75].

Важливим є розвиток підходів до моніторингу та оцінювання, заснованих на громадській участі, коли цільові групи державної політики є не пасивними об'єктами дослідження, а активними учасниками процесу. Методологія має включати інструменти оцінювання із залученням громадян, такі як громадська діагностика потреб, фокус-групи з представниками цільових груп, історії найбільш значущих суспільних змін, відстеження результатів із залученням громадськості.

Необхідна розробка стандартизованих інструментів моніторингу та оцінки для типових соціальних та освітніх проєктів. Інструментарій може включати типові набори індикаторів для різних категорій проєктів, стандартизовані анкети для опитування отримувачів публічних послуг, методики оцінювання задоволеності якістю послуг, інструменти планування та оцінювання із залученням громадськості. Стандартизація

дозволить забезпечити порівнянність результатів між різними проєктами, зменшити витрати на розробку інструментів, підвищити якість оцінки [136].

Важливим елементом є створення системи незалежної оцінки великих проєктів національного значення. Така оцінка має проводитися зовнішніми експертами, які не мають конфлікту інтересів з виконавцями проєкту, використовувати строгі методології, результати мають бути публічними. Досвід багатьох країн показує, що незалежна оцінка є критично важливою для об'єктивного аналізу результатів та навчання від досвіду [3].

Необхідне створення Національного реєстру оцінок соціальних та освітніх проєктів – централізованої бази даних, яка б містила звіти про оцінку всіх проєктів, що фінансуються з державного та місцевих бюджетів. Така база даних дозволить систематизувати накопичений досвід, ідентифікувати ефективні та неефективні підходи, поширювати кращі практики, запобігати повторенню помилок.

Важливим є розвиток компетенцій з моніторингу та оцінки через спеціалізовані навчальні програми для працівників проєктних офісів, членів проєктних команд, менеджерів соціальних служб та закладів освіти. Програми мають охоплювати як технічні аспекти (методи збору та аналізу даних, статистичні методи, якісні дослідження), так і організаційні аспекти (як організувати процес оцінки, як залучити зацікавлених сторін, як використати результати для вдосконалення) [157].

Необхідне також створення мережі незалежних оцінювачів – експертів та організацій, які мають кваліфікацію для проведення якісних оцінок. Формування мережі може включати акредитацію оцінювачів, створення професійної асоціації оцінювачів програм та проєктів, розробку кодексу етики оцінки].

Критично важливим є розвиток культури використання доказів для прийняття рішень. Результати моніторингу та оцінки мають регулярно обговорюватися керівництвом органів влади, використовуватися для коригування стратегій, прийняття рішень про продовження або припинення

проектів, розподіл ресурсів. Необхідним є створення механізмів, які забезпечують, що результати оцінки доходять до осіб, які приймають рішення, і впливають на ці рішення.

Напрям 5. Забезпечення громадської участі в управлінні соціальними та освітніми проектами. Напрям спрямований на реальне, а не формальне залучення цільових груп державної політики та громадськості до всіх етапів проектного циклу. Ключовим елементом є розробка Стандартів громадської участі в управлінні соціальними та освітніми проектами, які б визначали мінімальні вимоги до залучення громадян на різних етапах проекту. Стандарти мають визначити, на яких етапах та в яких формах має відбуватися консультування з цільовими групами та громадськістю, які методи планування із залученням громадян мають використовуватися, як мають бути організовані механізми зворотного зв'язку з органами публічної влади, яку роль можуть відігравати представники громадськості в управлінських структурах проекту [157].

Стандарти мають визнавати різні рівні участі залежно від типу та масштабу проекту. Для великих проектів національного значення може бути достатньо інформування та консультування, тоді як для місцевих проектів, що безпосередньо впливають на життя конкретних громад, необхідні вищі рівні участі аж до спільного прийняття рішень. Стандарти мають також визнавати специфіку роботи з різними категоріями населення, зокрема з вразливими групами, які потребують особливих підходів до залучення.

Важливим є розвиток методології та інструментів планування соціальних і освітніх проектів із залученням громадськості. Розробка має включати адаптацію міжнародно визнаних підходів, таких як громадська діагностика потреб, теорія змін, розроблена спільно з цільовими групами державної політики, громадське бюджетування, до українського контексту публічного управління. Необхідна підготовка практичних посібників з конкретними інструкціями та прикладами застосування цих методів в органах публічної влади [136; 158].

Необхідне створення ефективних механізмів зворотного зв'язку між громадянами та органами публічної влади, які б дозволяли оперативно виявляти проблеми та реагувати на них. Механізми мають включати множинні канали зворотного зв'язку (гарячі лінії, онлайн-форми, скриньки пропозицій у закладах, мобільні додатки), чіткі процедури розгляду звернень громадян з визначенням термінів відповіді, захист від репресій для осіб, які повідомляють про проблеми, регулярне інформування громадськості про заходи, вжиті у відповідь на звернення.

Важливим елементом має стати створення громадських наглядових рад при великих соціальних та освітніх проєктах. Такі ради мають включати представників цільових груп державної політики, громадських організацій, експертів, територіальних громад та мати право на доступ до інформації про проєкт, можливість надавати рекомендації органам публічної влади та публічно висловлювати свою позицію. Положення про такі ради має визначити їх склад, процедури формування, повноваження та частоту засідань [194].

Необхідний розвиток спроможності громадських організацій як партнерів та виконавців соціальних проєктів. Підтримка може включати програми інституційного розвитку організацій, навчання персоналу неурядових організацій проєктному менеджменту, створення механізмів довгострокового фінансування для організацій, що надають соціальні послуги.

Важливим є також розвиток спроможності цільових груп державної політики до активної громадської участі через навчання навичкам представництва та відстоювання власних інтересів, самоорганізації, участі в суспільному житті територіальної громади. Розвиток громадянської спроможності може бути інтегровано в соціальні та освітні проєкти як окремий компонент підвищення суб'єктності та соціальної активності населення [181].

Необхідна розробка механізмів підзвітності органів влади перед громадськістю щодо результатів проєктів. Підзвітність має включати обов'язкове оприлюднення інформації про плани та бюджети проєктів, регулярні звіти про виконання в доступній для громадян формі, публічні презентації результатів після завершення проєктів, механізми громадського аудиту.

Впровадження партисипативного підходу вимагає також розвитку компетенцій працівників органів влади та закладів соціальної сфери. Навчальні програми мають включати модулі з методів партисипативного планування, фасилітації групових процесів, роботи з конфліктами інтересів, комунікації з різними групами населення.

Напрямок 6. Цифровізація проєктної діяльності. Напрямок спрямований на підвищення ефективності управління проєктами через впровадження сучасних інформаційних технологій. Ключовим елементом є створення Національної інформаційної системи управління державними проєктами, яка б інтегрувала інформацію про всі проєкти, що реалізуються органами виконавчої влади. Система має включати модулі для планування проєктів, управління ресурсами, моніторингу виконання, звітності, управління ризиками, комунікацій, управління документами [194].

Система має забезпечувати можливість агрегування інформації на різних рівнях – від окремого проєкту до портфелю проєктів міністерства та загальнодержавного портфелю проєктів. Функціонал дозволить керівництву держави мати цілісне бачення всіх проєктів, що реалізуються, їх прогресу, проблем, що виникають, потреби в ресурсах.

Національна система має бути інтегрована з іншими державними інформаційними системами, зокрема з системами бюджетного планування та виконання, державних закупівель, електронного документообігу. Така інтеграція дозволить уникнути дублювання введення даних, забезпечити узгодженість інформації, автоматизувати багато процесів.

Окремий модуль системи має бути присвячений відкритим даним про державні проєкти, доступним для громадськості. Громадяни мають мати можливість переглядати інформацію про проєкти, що реалізуються в їхньому регіоні чи галузі, їх цілі, бюджети, терміни, очікувані результати, прогрес виконання. Відкритість підвищить прозорість та дозволить громадський контроль [70; 188].

Важливим доповненням до національної системи має стати розробка спеціалізованих інструментів для управління соціальними та освітніми проєктами на місцевому рівні. Інструменти мають бути простішими та більш доступними для малих територіальних громад, враховувати специфіку соціальної роботи, включати функції для документування надання публічних послуг з дотриманням конфіденційності персональних даних отримувачів [7].

Цифровізація має також охоплювати інструменти для залучення громадськості. Інструментарій може включати електронні платформи для громадських консультацій щодо проєктів, онлайн-інструменти для збору зворотного зв'язку від громадян – отримувачів публічних послуг, мобільні додатки для громадського моніторингу проєктів. Такі інструменти роблять участь більш доступною, особливо для молоді та людей з обмеженими можливостями пересування.

Напрямок 7. Створення системи фінансування та ресурсної підтримки проєктного управління. Напрямок спрямований на подолання ресурсних бар'єрів через диверсифікацію джерел фінансування, оптимізацію використання ресурсів, створення механізмів підтримки. Важливим елементом є створення спеціального Державного фонду підтримки інноваційних соціальних та освітніх проєктів, який би фінансував пілотні проєкти, що апробовують нові підходи до розв'язання соціальних проблем. Фонд має працювати на конкурентній основі, відбираючи найбільш перспективні проєкти за критеріями інноваційності, потенційного впливу, можливості масштабування, спроможності виконавців. Фінансування має

надаватися як органам влади, так і громадським організаціям, дослідницьким інституціям [10].

Фонд має підтримувати не лише реалізацію проєктів, але й їх ретельну оцінку для накопичення доказів того, що працює, а що ні. Результати пілотних проєктів мають систематично аналізуватися та поширюватися для інформування політики та масштабування успішних підходів. Необхідне вдосконалення механізмів багаторічного бюджетування для забезпечення передбачуваності фінансування середньо- та довгострокових проєктів. Вдосконалення може включати запровадження трирічного бюджетного планування з твердими цифрами для першого року та орієнтовними для наступних років, встановлення пріоритету для продовження фінансування розпочатих проєктів.

Важливим є розвиток механізмів співфінансування проєктів між різними рівнями влади та партнерами. Проєкти місцевого розвитку можуть фінансуватися частково з державного бюджету, частково з місцевого бюджету, частково за рахунок міжнародних донорів або приватних благодійників. Механізми співфінансування мають бути чітко регламентовані, процедури спрощені. Необхідне створення механізмів підтримки малих громад з обмеженими ресурсами через надання технічної допомоги, методологічної підтримки, можливості об'єднання кількох громад для реалізації спільних проєктів. Регіональні центри підтримки проєктного управління можуть відігравати ключову роль у наданні такої підтримки [7].

Важливим є також оптимізація використання існуючих ресурсів через підвищення ефективності проєктного управління. Краще планування, ефективний моніторинг, своєчасне виявлення та вирішення проблем можуть значно підвищити віддачу від інвестицій у проєкти без збільшення бюджетів.

Напрямок 8. Культурна трансформація та управління змінами. Напрямок спрямований на подолання культурних бар'єрів через систематичну роботу

зі зміною організаційної культури, цінностей, установок працівників публічного сектору.

Ключовим є розуміння, що культурна трансформація не може відбутися лише через формальні процедури та інструкції, а вимагає глибшої роботи зі свідомістю людей, їхніми переконаннями, звичками. Зміна культури є довгостроковим процесом, який вимагає постійних зусиль, терпіння, послідовності. Важливим елементом є формування лідерства змін на всіх рівнях управління. Вище керівництво органів влади має демонструвати особистий приклад використання проєктного підходу, публічно підтримувати ініціативи, відзначати успіхи, захищати тих, хто експериментує, від надмірної критики у випадку невдач. Керівники середньої ланки відіграють критичну роль як агенти змін, що транслюють нові цінності та практики на рівень виконавців [3].

Необхідна систематична комунікація про необхідність та переваги проєктного підходу. Працівники мають розуміти, чому потрібні зміни, як вони покращать роботу, що вони означають для кожного особисто. Комунікація має бути двосторонньою, що дозволяє не лише інформувати, але й слухати занепокоєння, відповідати на питання, враховувати зворотний зв'язок. Важливим є створення системи стимулів, яка заохочує бажану поведінку та результати. Стимулювання може включати визнання та відзначення успішних проєктів та їх команд, врахування участі в проєктах при оцінці діяльності та просуванні по службі, фінансове стимулювання за досягнення результатів. Водночас система не має карати за невдачі інноваційних проєктів, якщо вони були добре сплановані та керовані, але не досягли результатів через об'єктивні причини.

Необхідна робота з подолання опору змінам через залучення працівників до процесу планування та реалізації модернізації, надання їм можливості впливати на те, як зміни відбуваються. Люди менше опираються змінам, якщо відчують, що мають контроль над процесом та їхня думка враховується [136].

Важливим є створення та підтримка спільнот практики – груп працівників, які об'єдналися навколо спільного інтересу до проєктного управління. Такі спільноти створюють середовище для обміну досвідом, взаємної підтримки, спільного навчання. Вони також відіграють роль носіїв нової культури, впливаючи на ширше середовище.

Необхідне створення простору для експериментування та інновацій через виділення ресурсів для пілотних проєктів, надання часу для апробації нових підходів, захист експериментаторів від надмірної критики. Організації, які не толерують ризики та помилки, не можуть бути інноваційними.

Результати аналізу та розробки концептуальних напрямів модернізації створюють основу для розробки конкретної моделі публічного управління соціальною та освітньою сферами на засадах проєктного підходу та механізмів її імплементації.

3.2 Модель публічного управління соціальною та освітньою сферами на основі проєктного підходу

Розробка моделі публічного управління соціальною та освітньою сферами на засадах проєктного підходу є логічним продовженням концептуальних напрямів модернізації, визначених у попередньому підрозділі. Побудова такої моделі передбачає структурування та систематизацію елементів, зв'язків і процесів, які в сукупності формують цілісну систему проєктно-орієнтованого управління.

Концептуально модель покликана відображати ідеальний, цільовий стан системи управління, до якого необхідно прагнути в процесі модернізації. Водночас модель має виконувати низку прикладних функцій: визначати ключові компоненти системи та їх взаємозв'язки, описувати механізми функціонування, встановлювати принципи організації та

процедури реалізації проєктного підходу в практиці публічного управління соціальною та освітньою сферами.

Методологічною основою розробки моделі є системний підхід, який розглядає публічне управління соціальною та освітньою сферами як складну систему, що складається з множини взаємопов'язаних елементів, які взаємодіють між собою та із зовнішнім середовищем для досягнення визначених цілей [65]. Системний підхід забезпечує можливість ідентифікації не лише окремих елементів системи, а й зв'язків між ними, механізмів координації, петель зворотного зв'язку, що є критично важливим для розуміння складної динаміки публічного управління [47].

Комплементарним до системного є процесний підхід, який трактує управління як сукупність взаємопов'язаних процесів, що перетворюють входи (ресурси, інформацію, вимоги) у виходи (результати, послуги, впливи). Застосування процесного підходу дозволяє деталізувати механізми управління проєктами на різних етапах їх життєвого циклу, ідентифікувати процедури, що застосовуються, визначити суб'єктів відповідальності за кожен процес [129].

Теоретичним підґрунтям моделі також є принципи нового публічного менеджменту, серед яких орієнтація на результати, ефективність використання ресурсів, підзвітність, клієнтоорієнтованість. Водночас модель враховує критичні зауваження щодо обмеженості нового публічного менеджменту та інтегрує елементи концепції публічної цінності, яка акцентує увагу на створенні цінності для суспільства через забезпечення демократичної легітимності, залучення громадян до управлінських процесів, дотримання принципів соціальної справедливості [133].

При розробці моделі враховано міжнародні стандарти проєктного управління, адаптовані до специфіки публічного сектору та соціально-освітньої сфери, а також особливості українського контексту – адміністративно-територіального устрою, децентралізації, розвитку інституцій громадянського суспільства, адміністративної культури [6; 69; 96; 107; 113].

Запропонована модель публічного управління соціальною та освітньою сферами на засадах проєктного підходу є багаторівневою та багатокомпонентною системою, що включає п'ять основних рівнів: стратегічний, інституційний, організаційний, процесний та інструментальний. Кожен рівень має власні елементи, функції та механізми, які взаємодіють між собою та з елементами інших рівнів, формуючи цілісну систему (рис. 3.1).

Стратегічний рівень моделі визначає загальні напрями та пріоритети проєктної діяльності в соціальній та освітній сферах, забезпечує зв'язок між проєктами та стратегічними цілями держави. Даний рівень включає два основних компоненти: систему стратегічних документів та механізми портфельного управління проєктами.

Специфікою соціальних та освітніх проєктів є те, що найчастіше для їх втілення необхідно створити специфічний організаційний механізм взаємозв'язку між рівнями управління – тобто відповідної організаційної і правової форми, що полягає в інфраструктурному забезпеченні управління соціальними та освітніми проєктами.

Система стратегічних документів формує ієрархію цілей та пріоритетів на різних рівнях управління. На національному рівні ключовими документами є Національна стратегія розвитку, Програма діяльності Кабінету Міністрів України, Державна стратегія регіонального розвитку, які визначають довгострокові цілі соціально-економічного розвитку країни. Документи мають бути узгоджені з міжнародними зобов'язаннями України, зокрема з Угодою про асоціацію з Європейським Союзом, Цілями сталого розвитку ООН.



Рис. 3.1. Модель публічного управління соціальною та освітньою сферами на основі проєктного підходу. Джерело: розроблено автором

На секторальному рівні діють галузеві стратегії та концепції розвитку соціальної та освітньої сфер, які деталізують національні пріоритети стосовно конкретних напрямів політики. В освітній сфері включається Стратегія розвитку вищої освіти, Концепція Нової української школи, Стратегія розвитку професійної освіти. У соціальній сфері – Стратегія подолання бідності, Концепція розвитку соціальних послуг, Стратегія інтеграції осіб з інвалідністю.

На регіональному рівні функціонують стратегії регіонального розвитку областей, які визначають пріоритети соціально-економічного розвитку регіону з урахуванням його специфіки. На місцевому рівні – стратегії розвитку територіальних громад, які визначають бачення розвитку громади на середньостроковий період [30; 114].

Всі стратегічні документи мають бути узгоджені між собою по вертикалі (національний-регіональний-місцевий рівні) та по горизонталі (між різними секторами). Проєкти та програми, що реалізуються в соціальній та освітній сферах, мають бути безпосередньо пов'язані з цілями стратегічних документів, вносити вклад у їх досягнення.

Портфельне управління є механізмом, що забезпечує трансформацію стратегічних цілей у конкретні проєкти та програми, оптимальний розподіл обмежених ресурсів між проєктами, координацію взаємопов'язаних проєктів для досягнення синергії. Портфель проєктів визначається як сукупність проєктів та програм, які реалізуються одночасно під єдиним керівництвом і об'єднані спільними стратегічними цілями та обмеженими ресурсами [135].

Процес портфельного управління включає кілька послідовних етапів. На етапі ідентифікації та ініціювання різні підрозділи органу влади, заклади соціальної сфери, громадські організації висувують пропозиції щодо проєктів, які могли б внести вклад у досягнення стратегічних цілей. Наступний етап передбачає оцінку та відбір проєктів на основі визначених критеріїв, які включають стратегічну відповідність, потенційний вплив,

ефективність використання ресурсів, реалістичність планів, спроможність виконавців, ризики [172].

Етап пріоритизації передбачає ранжування проєктів за їх важливістю для досягнення стратегічних цілей. Визначення пріоритетів набуває особливого значення в умовах обмежених ресурсів, коли неможливо реалізувати всі бажані проєкти одночасно. Етап балансування портфелю включає аналіз загального складу портфелю з точки зору балансу між різними типами проєктів. Збалансований портфель має включати проєкти з різним ступенем ризику (від консервативних до інноваційних), з різними термінами реалізації (короткострокові, середньострокові, довгострокові), з різними масштабами впливу (локальні, регіональні, національні) [223].

Завершальний етап включає моніторинг виконання портфелю проєктів та періодичний перегляд його складу. Портфель не є статичним утворенням і має динамічно змінюватися у відповідь на зміни зовнішнього середовища, результати оцінки проєктів, виникнення нових можливостей або загроз. Проєкти, які не досягають очікуваних результатів або втратили релевантність, мають бути припинені з перерозподілом ресурсів на більш перспективні ініціативи [135].

Портфельне управління здійснюється на різних рівнях публічної влади. На національному рівні Кабінет Міністрів України управляє портфелем стратегічних проєктів, що реалізують Програму діяльності уряду. На рівні міністерств формуються секторальні портфелі проєктів, що реалізують відповідні галузеві стратегії. На регіональному та місцевому рівнях формуються портфелі проєктів регіонального та місцевого розвитку.

Критично важливою є координація між різними портфелями для уникнення дублювання, забезпечення синергії, ефективного використання ресурсів. Національний центр проєктного управління відіграє ключову роль у координації портфелів різних міністерств, виявленні міжсекторальних проєктів, що вимагають спільних зусиль.

Інституційний рівень моделі визначає організаційну архітектуру системи підтримки проєктного управління, включаючи спеціалізовані структури на різних рівнях, їх функції, повноваження, взаємозв'язки.

Центральним елементом інституційної архітектури є Національний центр проєктного управління, який виконує роль центру експертизи, координації, методологічної підтримки впровадження проєктного підходу в публічному секторі. Основними функціями Національного центру є розробка та супровід національних стандартів та методологій проєктного управління, адаптованих до специфіки публічного сектору та соціально-освітньої сфери; координація портфелю стратегічних проєктів національного значення; моніторинг впровадження проєктного підходу в міністерствах, центральних та місцевих органах виконавчої влади; консультування органів влади з питань проєктного управління; управління Національною інформаційною системою управління державними проєктами; поширення кращих практик через організацію форумів, конференцій, публікацію кейсів.

Національний центр має бути укомплектований висококваліфікованими фахівцями з проєктного управління, мати достатні ресурси для виконання своїх функцій, користуватися довірою та авторитетом в урядових колах. Центр має тісно співпрацювати з міжнародними організаціями для залучення міжнародного досвіду та кращих практик.

Секторальні проєктні офіси створюються в міністерствах та інших центральних органах виконавчої влади для управління портфелями відомчих проєктів. Основними функціями секторальних проєктних офісів є формування та управління портфелем проєктів міністерства відповідно до галузевої стратегії; координація міжвідомчих проєктів, що вимагають співпраці з іншими міністерствами; методологічна підтримка проєктних команд всередині міністерства та підпорядкованих установ; моніторинг виконання проєктів, збір та аналіз звітності; забезпечення якості проєктної

діяльності через процедури експертизи та схвалення; управління знаннями – документування та поширення уроків від проєктів.

Проєктні офіси міністерств мають бути інтегровані в організаційну структуру міністерства на достатньо високому рівні, щоб мати необхідний авторитет та доступ до керівництва [66].

Регіональні та місцеві проєктні офіси створюються в обласних державних адміністраціях та об'єднаних територіальних громадах для підтримки проєктів регіонального та місцевого розвитку. Основними функціями вказаних офісів є підтримка розробки проєктів місцевого розвитку відповідно до стратегії розвитку регіону або громади; залучення зовнішнього фінансування з державних програм, міжнародних донорів, приватних благодійників; координація реалізації проєктів, що включають кілька громад або кілька секторів; моніторинг виконання та звітність; навчання та консультування працівників місцевих органів влади та закладів.

З огляду на різну спроможність регіонів та громад, інституційна архітектура на місцевому рівні має бути гнучкою. Великі міста та економічно спроможні громади можуть створювати повноцінні проєктні офіси з кількома штатними працівниками. Середні громади можуть мати одного-двох спеціалістів, відповідальних за проєктну діяльність. Малі громади з обмеженими ресурсами можуть користуватися послугами регіональних центрів підтримки проєктного управління, які надають консультаційні послуги кільком громадам.

Регіональні центри підтримки створюються на рівні областей або субрегіонів для надання методологічної та консультаційної підтримки малим та середнім громадам. Вказані центри можуть бути створені як структурні підрозділи обласних державних адміністрацій, як консорціуми громад, або як недержавні організації, що працюють на контрактній основі. Функції центрів включають консультування з розробки проєктів, підготовку заявок на фінансування, навчання персоналу громад, фасилітацію процесів партисипативного планування [96; 123].

Важливими елементами інституційної інфраструктури є також інституції підтримки, які не займаються безпосередньо управлінням проєктами, але надають критично важливі функції підтримки. Ефективність інституційної інфраструктури залежить від якості координації та взаємодії між різними елементами. Модель передбачає створення формальних та неформальних механізмів координації, включаючи регулярні наради керівників проєктних офісів міністерств під головуванням Національного центру, робочі групи з окремих питань методології, електронні платформи для обміну інформацією та досвідом, щорічні конференції проєктних менеджерів публічного сектору.

Організаційний рівень моделі визначає структуру управління окремим проєктом, ролі та відповідальність учасників проєкту, механізми взаємодії між ними та із зовнішніми зацікавленими сторонами. Деякі вітчизняні науковці організаційний механізм управління проєктом визначають як взаємопов'язаність і послідовність дій суб'єктів управління проєктом, що є узгодженими з наявною сукупністю засобів і регламентуючих методів і забезпечують перетворення ухвалених рішень в результат проєкту [181]. Виходячи із цього, організаційний механізм управління соціальними та освітніми проєктами можемо трактувати як певний регламент взаємодії організаційних елементів соціального проєкту та процедуру прийняття управлінських рішень по проєкту. При цьому регламентом є відповідний організаційний документ для встановлення порядку організації діяльності, а процедурою – сукупність необхідних управлінських операцій, що виконуються згідно із визначеним і затвердженим алгоритмом.

Структура управління проєктом включає кілька ключових ролей. Куратор проєкту – представник вищого керівництва органу влади, який несе загальну відповідальність за проєкт перед організацією, забезпечує політичну підтримку, приймає стратегічні рішення щодо проєкту, затверджує ключові документи та зміни, вирішує питання, які виходять за

межі повноважень керівника проєкту. Куратором зазвичай є заступник міністра, керівник департаменту, заступник голови облдержадміністрації або заступник міського голови залежно від рівня проєкту [67; 128].

Керівник проєкту є центральною фігурою, відповідальною за щоденне управління проєктом, досягнення визначених цілей у межах встановлених термінів та бюджету. Основними обов'язками керівника проєкту є розробка детального плану проєкту; формування та керівництво проєктною командою; координація діяльності всіх учасників проєкту; управління бюджетом, термінами, ризиками, якістю; забезпечення ефективної комунікації всередині команди та із зовнішніми стейкхолдерами; регулярна звітність куратору та проєктному офісу; прийняття оперативних рішень у межах делегованих повноважень [223].

Керівник проєкту має мати достатні повноваження для виконання своїх функцій, включаючи право приймати рішення щодо поточного управління проєктом, розподіляти завдання між членами команди, затверджувати витрати в межах делегованого бюджету. Водночас керівник має підзвітність куратору та проєктному офісу і зобов'язаний узгоджувати з ними значні зміни в проєкті.

Проєктна команда складається з фахівців різних спеціальностей, які об'єднані для досягнення цілей проєкту. Склад команди залежить від специфіки проєкту, але для соціальних та освітніх проєктів зазвичай включає фахівців з планування та моніторингу, експертів з соціальної роботи або педагогіки відповідно до сфери проєкту, фінансиста, фахівця з комунікацій, координатора залучення зацікавлених сторін, інших спеціалістів залежно від потреб [122].

Як зауважують Чернега О. та Осичко О. [192] проєктна команда являє собою один із найбільш гнучких і ефективних механізмів, що дозволяють розкрити особистісні та професійні здібності людини і направити їх на успішну реалізацію проєкту. Ефективна організація роботи команди приносить до 80% успіху при реалізації проєкту. Тобто, функціями

проектної команди є розробка та реалізація всіх етапів проектної діяльності, консолідація взаємодії з зовнішніми співучасниками проекту, забезпечення акумулювання ресурсів, а також їх раціональне використання в процесі досягнення визначеної мети.

Для великих та складних проектів проектна команда може бути структурована в робочі групи за окремими напрямками діяльності або компонентами проекту. Кожна робоча група має свого координатора, який звітує керівнику проекту. Така структуризація дозволяє ефективно управляти складністю через делегування відповідальності за окремі аспекти.

Проектний офіс надає методологічну та адміністративну підтримку проектній команді. Підтримка може включати консультування з методології проектного управління, надання шаблонів документів, аналіз ризиків, організацію навчання для команди, фасилітацію робочих зустрічей, адміністрування інформаційної системи управління проектом. Проектний офіс не втручається в оперативне управління проектом, яке залишається відповідальністю керівника проекту, але забезпечує дотримання встановлених стандартів та процедур.

Критично важливим елементом організаційного рівня є механізми взаємодії із зацікавленими сторонами. Для соціальних та освітніх проектів коло суб'єктів публічного управління та зацікавлених сторін зазвичай є широким і включає цільові групи державної політики — осіб, які отримують публічні послуги або від яких очікуються зміни поведінки; сім'ї представників цільових груп, які також впливають на результати проекту та відчують його суспільний вплив; заклади, що надають послуги в рамках проекту — соціальні служби, заклади освіти, заклади охорони здоров'я; громадські організації, що працюють з цільовими групами і можуть бути партнерами або критиками проекту; територіальні громади на території реалізації проекту; органи місцевого самоврядування; донори та партнери, що фінансують проект; засоби масової інформації [93].

Управління зацікавленими сторонами передбачає їх ідентифікацію та аналіз на етапі планування проєкту з використанням матриці влада-інтерес; розробку стратегій взаємодії для різних груп стейкхолдерів; створення механізмів консультацій та залучення; регулярну комунікацію про прогрес проєкту; реагування на занепокоєння та скарги; звітність про результати.

Модель передбачає високий рівень партисипативності в соціальних та освітніх проєктах. Цільові групи державної політики мають залучатися на всіх етапах проєктного циклу: на етапі ініціювання — через консультації щодо суспільних проблем та реальних потреб населення; на етапі планування — через спільне визначення цілей та стратегій державної політики; на етапі реалізації — через активну громадську участь у заходах та прийнятті управлінських рішень щодо їх реалізації; на етапі моніторингу — через надання зворотного зв'язку органам публічної влади; на етапі оцінювання — через участь у громадському оцінюванні результатів і соціального ефекту проєкту.

Процесний рівень моделі описує послідовність процесів управління проєктом протягом його життєвого циклу від ініціювання до завершення. Модель базується на загальновизнаній структурі процесних груп проєктного управління, але адаптує їх до специфіки публічного сектору та соціально-освітньої сфери.

Процеси ініціювання та відбору проєктів визначають початок проєкту, коли ідея трансформується в офіційно схвалену ініціативу з виділеними ресурсами. Етап включає ідентифікацію проблеми або можливості, що потребує проєктного втручання; попередній аналіз ситуації з використанням доступних даних; розробку концепції проєкту, що описує проблему, мету, очікувані результати, цільову групу, попередній бюджет; оцінку концепції за встановленими критеріями відбору; рішення про схвалення проєкту та включення його в портфель; призначення куратора та керівника проєкту; виділення початкових ресурсів для детального планування.

Для соціальних та освітніх проєктів критично важливим на цьому етапі є попереднє залучення представників цільових груп державної політики для з'ясування їхніх реальних потреб та очікувань. Проєкти, розроблені без консультацій з цільовими групами, ризикують бути нерелевантними та неефективними.

Процеси планування є найбільш трудомісткими та критично важливими для успіху проєкту. Детальне планування включає уточнення та деталізацію цілей проєкту на основі партисипативних консультацій; аналіз проблеми з використанням інструменту дерева проблем; визначення стратегії розв'язання проблеми через дерево цілей; розробку логічної рамки проєкту з чіткою ієрархією цілей, індикаторами, джерелами верифікації, припущеннями; детальне планування діяльності з розбивкою на завдання, підзавдання, конкретні дії; календарне планування з використанням діаграми Гантта або інших інструментів; розподіл ресурсів та детальне бюджетування; аналіз та планування управління ризиками; планування людських ресурсів та формування проєктної команди; планування комунікацій та залучення зацікавлених сторін; планування закупівель товарів та послуг; планування моніторингу та оцінки; планування стратегії забезпечення сталості результатів [128].

Особливістю соціальних та освітніх проєктів є необхідність детального планування методології втручання з урахуванням доказів ефективності. Якщо для проблеми існують доведені ефективні підходи, вони мають використовуватися. Якщо проєкт апробовує інноваційний підхід, має бути чітко обґрунтовано, чому очікується, що він буде ефективним, та заплановано ретельну оцінку для накопичення доказів.

Результатом процесів планування є комплект проєктної документації, що включає статут проєкту, детальний план управління проєктом, бюджет, план комунікацій, реєстр ризиків, план моніторингу та оцінки. Документація затверджується куратором проєкту та стає основою для реалізації.

Процеси виконання включають безпосередню реалізацію запланованих заходів. Етап включає керівництво проєктною командою та координацію її діяльності; забезпечення якості виконання робіт; управління закупівлями та контрактами; комунікацію із зацікавленими сторонами; управління змінами, коли виникає необхідність коригування планів; збір інформації про виконання для моніторингу.

Для соціальних та освітніх проєктів ключовим аспектом виконання є безпосередня робота з цільовими групами — надання публічних послуг, проведення навчальних заходів, фасилітація групових процесів. Якість роботи критично впливає на суспільні результати проєкту. Тому важливими є належний відбір та підготовка персоналу, що працює з отримувачами послуг, супервізія їхньої діяльності, підтримка їхнього професійного благополуччя для запобігання вигоранню.

Процеси моніторингу та контролю здійснюються паралельно з виконанням протягом всього життя проєкту. Процеси включають регулярний збір даних про прогрес виконання відносно плану; аналіз відхилень від плану та ідентифікацію проблем; вимірювання досягнення результатів через визначені індикатори; збір зворотного зв'язку від громадян — отримувачів публічних послуг; аналіз ризиків та контроль заходів мінімізації; контроль якості робіт та послуг; моніторинг використання бюджету; регулярну звітність куратору, проєктному офісу, донорам; прийняття коригувальних управлінських рішень при виявленні проблем [42].

Модель наголошує на необхідності результатного моніторингу, коли відстежуються не лише виконання діяльності та витрачання коштів, але й досягнення проміжних результатів, зміни в знаннях, установках, поведінці цільових груп державної політики. Результатний моніторинг вимагає збору як кількісних, так і якісних даних, використання різноманітних методів.

Важливим елементом моніторингу є громадська участь через механізми зворотного зв'язку з органами публічної влади, опитування задоволеності якістю публічних послуг, методи відстеження результатів із

залученням громадськості. Громадяни — отримувачі послуг часто володіють найповнішою інформацією про реальний стан справ у проєкті, які проблеми виникають та що потребує вдосконалення.

Процеси завершення проєкту включають завершення всіх робіт та контрактів; підготовку фінального звіту про досягнуті результати; проведення підсумкового оцінювання суспільного впливу проєкту; документування уроків, засвоєних в ході проєкту; передачу результатів цільовим групам та постійним інституціям публічного управління; забезпечення сталості результатів через активацію запланованих механізмів; розформування проєктної команди та визнання її досягнень; архівування проєктної документації.

Для соціальних та освітніх проєктів особливо важливим є належне завершення відносин з отримувачами публічних послуг. Раптове припинення підтримки може бути травматичним, особливо для соціально вразливих груп населення. Стратегія виходу має плануватися завчасно та передбачати поступове зменшення інтенсивності підтримки, передачу функцій постійним службам або групам взаємопідтримки, підтримку після завершення проєкту протягом перехідного періоду.

Окрім основних процесних груп, модель включає інтегровані процеси, що здійснюються протягом всього життєвого циклу проєкту. До них належать управління комунікаціями, що забезпечує своєчасне, релевантне, ефективне інформування всіх зацікавлених сторін; управління ризиками, що включає постійну ідентифікацію нових ризиків та моніторинг існуючих; управління якістю, що забезпечує відповідність робіт та послуг встановленим стандартам; залучення зацікавлених сторін, що забезпечує їхню постійну участь; управління знаннями, що включає документування досвіду та його поширення.

Інструментальний рівень моделі визначає конкретні методологічні інструменти, інформаційні системи, компетенційні механізми, що використовуються для практичного впровадження проєктного підходу.

Методологічні інструменти включають набір стандартизованих методів та технік для різних аспектів управління проєктами. Логічна рамка проєкту є центральним інструментом планування, що узагальнює в матричній формі ієрархію цілей проєкту, індикатори їх досягнення, джерела верифікації, зовнішні припущення. Дерево проблем використовується для аналізу причинно-наслідкових зв'язків проблемної ситуації. Дерево цілей трансформує проблеми в позитивні формулювання бажаного стану. Теорія змін описує логіку того, як діяльність проєкту призведе до очікуваних змін через ланцюжок ресурси-діяльність-результати-впливи.

Реєстр ризиків систематизує ідентифіковані ризики, їх ймовірність, потенційний вплив, стратегії мінімізації, відповідальних осіб [43]. Матриця зацікавлених сторін аналізує різні групи стейкхолдерів за їх впливом та зацікавленістю, визначає стратегії взаємодії. Календарний план у формі діаграми Гантта візуалізує послідовність завдань, їх тривалість, взаємозалежності, критичний шлях. Система індикаторів моніторингу та оцінки включає кількісні та якісні показники результатів на різних рівнях.

Для соціальних та освітніх проєктів важливими є також специфічні інструменти планування та оцінювання із залученням громадськості: громадська діагностика потреб, фокус-групи з представниками цільових груп державної політики, картування територіальної громади, діаграма Венна для аналізу інституцій публічного управління, часова лінія для аналізу історії громади, відстеження результатів із залученням громадян, техніка найбільш значущих суспільних змін [123].

Окремий публічний портал відкритих даних про державні проєкти дозволяє громадянам переглядати інформацію про проєкти, що реалізуються в їхньому регіоні, їх цілі, бюджети, прогрес. Платформи залучення громадськості надають інструменти для онлайн-консультацій, збору пропозицій, голосування, подання звернень. База знань про проєктне управління містить методологічні матеріали, кейси, форум для обговорення.

Компетенційні інструменти включають Професійний стандарт проєктного менеджера в публічному секторі, що визначає необхідні знання, навички, компетенції для різних рівнів посад. Система навчальних програм охоплює базові програми для всіх державних службовців, спеціалізовані програми для керівників проєктів, програми для працівників проєктних офісів, програми для фахівців, що працюють з отримувачами публічних послуг, онлайн-курси для самостійного навчання.

Система сертифікації проєктних менеджерів публічного сектору підтверджує відповідність встановленим стандартам компетенцій. Програми менторства надають індивідуальну підтримку менш досвідченим проєктним менеджерам з боку досвідчених колег. Спільноти практики створюють середовище для обміну досвідом та взаємного навчання.

Модель базується на низці наскрізних принципів, що пронизують всі рівні та процеси.

Принцип орієнтації на суспільні результати означає, що всі рішення та дії в рамках проєкту оцінюються через призму їх вкладу в досягнення реальних, вимірних покращень якості життя цільових груп державної політики. Успіх проєкту визначається не виконанням діяльності, а досягненням суспільних змін та соціального ефекту.

Принцип громадської участі та залучення громадськості передбачає, що цільові групи державної політики та інші суб'єкти публічного управління є активними учасниками всіх етапів проєкту, а не пасивними отримувачами послуг. Їхні знання, досвід та позиція систематично враховуються при прийнятті управлінських рішень [96].

Принцип доказовості та використання даних означає, що рішення в проєктах базуються на систематичному аналізі даних, результатах досліджень, доказах ефективності втручань. Регулярний моніторинг надає інформацію для управління, оцінка генерує уроки для майбутніх проєктів.

Принцип сталості результатів передбачає, що проєкти плануються та реалізуються таким чином, щоб досягнуті результати зберігалися після

завершення зовнішньої підтримки. Реалізація вимагає інтеграції результатів у постійні інституції, розвитку місцевих спроможностей, забезпечення фінансової сталості.

Принцип прозорості та підзвітності означає, що інформація про проєкти є відкритою та доступною, виконавці регулярно звітують про використання ресурсів та досягнення результатів, існують механізми громадського контролю [133].

Принцип інтеграції та координації передбачає, що проєкти не реалізуються ізольовано, а узгоджуються зі стратегічними документами, координуються між різними органами влади, інтегруються з іншими проєктами для досягнення синергії.

Принцип адаптивності та навчання визнає, що проєкти діють в умовах невизначеності та складності, тому необхідна готовність коригувати плани на основі зворотного зв'язку, навчатися від досвіду, експериментувати з новими підходами [42].

Модель не функціонує в вакуумі, а постійно взаємодіє із зовнішнім середовищем, яке створює як можливості, так і обмеження. Політичний контекст визначає стратегічні пріоритети, забезпечує або обмежує ресурси, створює стабільність або нестабільність. Економічні умови визначають доступні фінансові ресурси, впливають на соціальні потреби. Соціальні виклики формують запит на проєкти, визначають пріоритетні цільові групи. Законодавство створює правові рамки та обмеження. Міжнародні зобов'язання визначають стандарти, надають ресурси через програми технічної допомоги.

Модель має бути достатньо адаптивною, щоб функціонувати в мінливому середовищі, але водночас достатньо стійкою, щоб забезпечувати наступність та сталість практик. Регулярний стратегічний перегляд моделі дозволяє адаптувати її до значних змін контексту [66].

Запропонована модель публічного управління соціальною та освітньою сферами на засадах проєктного підходу є комплексною,

багаторівневою системою, що інтегрує інституційні структури, управлінські процеси, методологічні інструменти, інформаційні технології, компетенційні механізми в цілісну архітектуру. Модель базується на міжнародних стандартах проєктного управління, адаптованих до специфіки публічного сектору та соціально-освітньої сфери, враховує особливості українського контексту, інтегрує принципи результативності, партисипативності, доказовості, сталості. Практична імплементація моделі вимагає розробки конкретних механізмів впровадження.

3.3 Інструменти імплементації проєктного підходу в діяльність органів публічної влади

Розробка механізмів імплементації моделі публічного управління соціальною та освітньою сферами на засадах проєктного підходу є критично важливим етапом, який визначає трансформацію теоретичних положень та концептуальних рішень у практичні дії та реальні зміни в системі управління. Досвід впровадження організаційних інновацій у публічному секторі свідчить, що навіть добре розроблені моделі та концепції часто не досягають очікуваних результатів через недостатню увагу до механізмів їх практичної реалізації, відсутність чіткої стратегії впровадження, нереалістичні терміни, недостатні ресурси, опір змінам [179]. Тому механізми імплементації мають бути ретельно продумані, реалістичні, забезпечені необхідними ресурсами, адаптовані до специфіки українського контексту.

Стратегія впровадження визначає загальний підхід до імплементації моделі, послідовність етапів, темп змін, пріоритети, ресурси. Базуючись на принципі поступовості та реалістичності, стратегія передбачає поетапне впровадження моделі з трьома основними фазами: підготовчою, пілотною та фазою масштабування.

Підготовча фаза спрямована на створення необхідних передумов для впровадження моделі [30] та включає розробку та прийняття нормативно-правової бази, зокрема базового закону про управління державними проєктами, змін до Бюджетного кодексу, Закону про державну службу, підзаконних актів; створення ключових інституцій, передусім Національного центру проєктного управління, укомплектування його персоналом, забезпечення ресурсами; розробку національних стандартів та методологій проєктного управління для публічного сектору, адаптованих до специфіки соціальної та освітньої сфер; розробку навчальних програм та підготовку пулу тренерів і менторів; розробку технічного завдання та початок створення Національної інформаційної системи управління державними проєктами; проведення широкої комунікаційної кампанії для інформування про майбутні зміни.

Ключовим завданням підготовчої фази є забезпечення політичної підтримки на найвищому рівні [75]. Впровадження проєктного підходу має бути включено до Програми діяльності Кабінету Міністрів України як один з пріоритетів реформування державного управління.

Пілотна фаза передбачає експериментальне впровадження моделі в обмеженій кількості пілотних організацій з метою апробації підходів, виявлення проблем, накопичення досвіду, внесення коригувань перед масштабуванням [9]. Для пілотування мають бути відібрані три-чотири інституції, що працюють у соціальній та освітній сферах.

Критерії відбору пілотів мають включати наявність політичної волі та підтримки керівництва, існування певного базового рівня спроможностей, різноманітність контекстів для перевірки адаптивності моделі, готовність до співпраці та обміну досвідом [16]. Пілоти мають отримати інтенсивну підтримку від Національного центру проєктного управління, включаючи виділених менторів, пріоритетний доступ до навчання, технічну та методологічну допомогу.

У рамках пілотної фази здійснюється створення проєктних офісів у пілотних організаціях, навчання їх персоналу; формування пілотних портфелів проєктів у кожній організації з відбором двох-трьох стратегічних проєктів для особливого фокусу; застосування нових процедур та інструментів планування, моніторингу, оцінки; тестування інформаційної системи управління проєктами; регулярний моніторинг процесу впровадження та документування досвіду, проблем, уроків; проведення незалежної оцінки результатів пілотування наприкінці другого року; коригування моделі, стандартів, процедур на основі результатів пілотування; поширення досвіду пілотів через конференції, публікації кейсів, візити для навчання.

Критично важливим є забезпечення ретельної оцінки результатів пілотування. Оцінювання має аналізувати як процес впровадження, так і результати — чи покращилася якість планування проєктів, чи підвищилася ефективність використання публічних ресурсів, чи зросла задоволеність громадян якістю публічних послуг [53]. Результати оцінки мають бути використані для вдосконалення моделі та стратегії масштабування.

Фаза масштабування передбачає поступове поширення моделі на всі міністерства, центральні органи виконавчої влади, регіональні та місцеві органи влади [83; 239]. Масштабування здійснюється хвилями, коли кожні шість місяців до процесу долучається нова група організацій, що дозволяє уникнути перевантаження системи підтримки та забезпечити якісне супроводження кожної організації.

Пріоритет у масштабуванні надається організаціям, що демонструють готовність та спроможність, мають підтримку керівництва, володіють певними базовими ресурсами. Для організацій з обмеженими спроможностями, особливо малих територіальних громад, передбачається більш інтенсивна та тривала підтримка через регіональні центри підтримки проєктного управління [89].

Фаза масштабування включає створення проєктних офісів або призначення координаторів проєктів у всіх релевантних організаціях; масове навчання персоналу за розробленими програмами; повне впровадження Національної інформаційної системи управління державними проєктами; інтеграцію проєктного управління в системи стратегічного планування та бюджетування; розвиток мереж обміну досвідом та спільнот практики; систематичний моніторинг прогресу впровадження на національному рівні; щорічну оцінку результатів та коригування стратегії.

Після завершення п'ятирічного періоду впровадження модель має стати стандартною практикою управління в соціальній та освітній сферах [183; 231]. Однак процес вдосконалення має продовжуватися через постійне навчання, адаптацію до нових викликів, інтеграцію інновацій.

Нормативно-правовий механізм забезпечує законодавче та регуляторне оформлення моделі, створює правові підстави для діяльності нових інституцій, процедур, інструментів.

Центральним елементом є розробка та прийняття базового Закону України "Про управління державними проєктами та програмами". Процес розробки має бути партисипативним, включаючи консультації з міністерствами, місцевими органами влади, громадськими організаціями, експертами, міжнародними партнерами. Проєкт закону має пройти громадське обговорення, експертизу в профільних комітетах Верховної Ради, узгодження з зацікавленими сторонами.

Закон має визначити понятійний апарат, встановити класифікацію проєктів, визначити повноваження та відповідальність суб'єктів проєктної діяльності, встановити процедури ініціювання та схвалення проєктів, визначити вимоги до проєктної документації, встановити порядок фінансування, визначити систему моніторингу та оцінки, встановити механізми громадського контролю, визначити статус проєктних структур.

Термін розробки та прийняття закону – перші шість місяців підготовчої фази.

Паралельно має здійснюватися підготовка змін до інших законів. Зміни до Бюджетного кодексу України мають забезпечити можливість багаторічного бюджетування стратегічних проєктів, спрощення процедур внесення змін до бюджетів пілотних проєктів, створення бюджетних резервів для непередбачуваних витрат у проєктах високого ризику. Зміни до Закону України "Про державну службу" мають визнати проєктну діяльність як форму організації роботи, встановити статус керівників проєктів, дозволити гнучкі форми залучення персоналу до проєктів, визнати проєктні компетенції при оцінці діяльності.

Інституційний механізм передбачає створення та запуск функціонування нових організаційних структур, визначених моделлю.

Створення Національного центру проєктного управління є пріоритетним завданням підготовчої фази. Центр може бути створений як структурний підрозділ Секретаріату Кабінету Міністрів України або як окрема урядова установа. Рішення про створення приймається постановою Кабінету Міністрів України на основі відповідного положення.

Процес створення центру включає визначення організаційної структури та штатного розпису, який має включати підрозділи методології та стандартів, координації портфелю проєктів, навчання та розвитку компетенцій, інформаційних систем, моніторингу та оцінки; відбір та призначення керівника центру, який має мати високу кваліфікацію в проєктному управлінні, досвід роботи в публічному секторі, управлінські компетенції, авторитет; конкурсний відбір персоналу центру з акцентом на професійні компетенції в проєктному управлінні, знання публічного сектору, аналітичні здібності; забезпечення центру приміщенням, обладнанням, програмним забезпеченням; виділення достатнього бюджету для функціонування.

Центр має бути повністю функціональним до кінця підготовчої фази, щоб забезпечити підтримку пілотів з самого початку. У перший рік роботи центр фокусується на розробці методологій, організації навчання пілотів, технічній підтримці впровадження [21; 134].

Створення секторальних проєктних офісів у міністерствах здійснюється поетапно. У рамках пілотної фази проєктні офіси створюються у трьох-чотирьох інституціях, що працюють у соціальній та освітній сферах.

Персонал проєктних офісів міністерств проходить інтенсивне навчання, організоване Національним центром, отримує менторську підтримку від експертів центру. У фазі масштабування проєктні офіси створюються в усіх міністерствах та центральних органах виконавчої влади за тією ж процедурою.

Створення регіональних та місцевих проєктних офісів також здійснюється поетапно. У пілотній фазі офіси або позиції координаторів проєктів створюються в двох-трьох обласних державних адміністраціях та п'яти-десяти об'єднаних територіальних громадах, відібраних як пілоти. Рішення про створення приймається головою облдержадміністрації або сільською, селищною, міською радою відповідно.

Для підтримки малих громад створюються регіональні центри підтримки проєктного управління на базі обласних державних адміністрацій або як консорціуми громад [105], що забезпечують консультаційну підтримку, навчання, методологічну допомогу громадам, які не мають ресурсів для власних фахівців.

Важливим елементом інституційного механізму є створення координаційних структур. Регіональні мережі координаторів проєктів об'єднують фахівців з проєктного управління в регіоні для обміну досвідом, спільного навчання, координації місцевих проєктів та функціонують неформально з підтримкою регіональних центрів.

Освітньо-компетентісний механізм забезпечує систематичний розвиток компетентостей персоналу, необхідних для ефективного впровадження та функціонування моделі.

Система навчання має включати кілька рівнів. Ознайомче навчання для керівників вищого рівня передбачає короткі семінари про сутність проєктного підходу, його переваги, роль керівництва у підтримці впровадження. Базове навчання для державних службовців різних рівнів передбачає короткі курси про основи проєктного управління, його відмінності від традиційного адміністративного управління, базові поняття та інструменти. Професійне навчання керівників проєктів передбачає комплексні програми з усіх аспектів управління проєктами від ініціювання до завершення. Програма включає теоретичні модулі, практичні вправи, роботу над реальними кейсами, розробку плану власного проєкту.

Спеціалізоване навчання для персоналу проєктних офісів передбачає поглиблені програми з методології проєктного управління, управління портфелями, моніторингу та оцінки, використання програмного забезпечення.

Тематичне навчання з управління соціальними та освітніми проєктами передбачає спеціалізовані програми, що враховують специфіку цих сфер: партисипативне планування, робота з вразливими групами, оцінка соціальних впливів, забезпечення сталості [241].

Механізм моніторингу та оцінки забезпечує систематичне відстеження прогресу впровадження моделі, виявлення проблем, накопичення доказів ефективності, коригування стратегії [244; 250].

Система моніторингу впровадження включає регулярний збір даних про ключові показники прогресу. Показники мають відображати різні аспекти впровадження: інституційний розвиток (кількість створених проєктних офісів, їх укомплектованість персоналом), розвиток компетенцій (кількість навчених працівників, результати оцінювання знань), використання інструментів (кількість проєктів, що використовують логічну

рамку, реєстр ризиків, планування із залученням громадськості), цифровізація (кількість користувачів інформаційної системи, частота використання), результати для проєктів (якість планування, відсоток проєктів, що досягають цілей, ефективність використання бюджету, задоволеність громадян якістю публічних послуг).

Національний центр проєктного управління відповідає за збір та аналіз даних моніторингу.

Окрім регулярного моніторингу, передбачається проведення незалежних оцінок на ключових етапах. Оцінка результатів пілотування проводиться наприкінці пілотної фази незалежною дослідницькою організацією. Оцінка аналізує, наскільки успішно пілоти впровадили модель, які проблеми виникли, як вони були вирішені, які зміни відбулися в якості управління проєктами, чи виправдалися очікування щодо результатів. Методологія оцінки включає аналіз документації, інтерв'ю з учасниками, опитування, порівняння з контрольною групою організацій, що не брали участі в пілотуванні.

Проміжна оцінка впровадження проводиться наприкінці четвертого року для аналізу прогресу масштабування, виявлення проблем, коригування стратегії на заключний рік. Підсумкова оцінка впровадження проводиться через рік після завершення п'ятирічного періоду для аналізу досягнутих результатів, сталості змін, довгострокових впливів.

Результати всіх оцінок мають бути публічними та широко поширюватися. Вони використовуються для вдосконалення методології, коригування стратегії, навчання від досвіду.

Комунікаційний механізм забезпечує інформування всіх зацікавлених сторін про впровадження моделі, пояснення необхідності та переваг змін, залучення підтримки, подолання опору.

Комунікаційна стратегія розробляється на підготовчій фазі та визначає цільові аудиторії, ключові повідомлення, канали комунікації, графік активностей. Цільові аудиторії включають вище політичне

керівництво, яке має забезпечити політичну підтримку; державних службовців різних рівнів, які будуть впроваджувати зміни; працівників закладів соціальної сфери, які працюватимуть у проєктах; цільові групи державної політики та громадськість, які мають розуміти, як зміни вплинуть на якість їхнього життя; міжнародних партнерів, які можуть підтримати впровадження; медіа, які формують громадську думку [196; 224].

Ключові повідомлення мають бути адаптовані до різних аудиторій. Для політичного керівництва наголос на підвищенні ефективності використання бюджетних коштів, досягненні результатів, виконанні міжнародних зобов'язань. Для державних службовців – на тому, що проєктний підхід полегшує роботу, дозволяє досягати кращих результатів, розвиває професійні компетенції. Для громадськості – на покращенні якості публічних послуг, прозорості використання бюджетних коштів, можливості впливати на рішення.

Канали комунікації мають бути різноманітними. Офіційний веб-сайт впровадження моделі містить інформацію про стратегію, прогрес, події, публікації. Публікації в професійних виданнях з державного управління знайомлять фахівців з методологією. Конференції та семінари дозволяють обмінюватися досвідом, обговорювати проблеми. Медіа-матеріали (прес-релізи, інтерв'ю, статті) інформують широку громадськість. Соціальні мережі забезпечують швидке та широке поширення інформації.

Особливу увагу слід приділити комунікації історій успіху. Під час пілотної фази мають бути ідентифіковані найбільш успішні приклади впровадження, підготовлені детальні кейси, організовані візити для навчання. Історії успіху є потужним інструментом переконання скептиків та мотивації інших організацій.

Має функціонувати система зворотного зв'язку, яка дозволяє учасникам впровадження висловлювати занепокоєння, ставити питання, давати пропозиції. Гаряча лінія, електронна пошта, форум на веб-сайті

мають забезпечувати можливість звернення. Всі звернення мають розглядатися та отримувати відповідь.

Механізм управління змінами забезпечує систематичний підхід до культурної трансформації, залучення персоналу, подолання опору.

Аналіз зацікавлених сторін та їх позиції щодо змін здійснюється на початку процесу. Ідентифікуються групи, які будуть підтримувати зміни (ранні послідовники, інноватори), групи, які будуть нейтральними або пасивно опиратися, групи, які можуть активно опиратися. Для кожної групи розробляється стратегія взаємодії [193].

Підтримуючі групи мають бути посилені та використані як агенти змін. Вони отримують ресурси, визнання, можливості впливати на процес. Їхні успіхи широко популяризуються як приклади для інших.

Нейтральні групи мають бути інформовані про переваги змін, залучені до обговорення, забезпечені навчанням та підтримкою. Їхні занепокоєння мають бути вислухані та враховані.

Важливо зрозуміти причини опору: чи це страх невідомого, чи загроза інтересам, чи негативний досвід попередніх реформ. Залежно від причин обираються стратегії: надання інформації для подолання непорозумінь, залучення до планування для врахування інтересів, надання підтримки для подолання страхів.

У випадках активного опору з боку впливових осіб може знадобитися втручання вищого керівництва. Водночас слід уникати надмірного примусу, який може призвести до поверхневого впровадження без реальних змін [105].

Система стимулів має заохочувати бажану поведінку. Успішне впровадження проєктного підходу має враховуватися при оцінці діяльності органів влади. Організації та окремі працівники, які демонструють найкращі результати, мають отримувати публічне визнання, нагороди. Участь у проєктах має розглядатися як можливість для професійного розвитку та кар'єрного зростання.

Створення простору для експериментування дозволяє організаціям пробувати різні підходи, знаходити те, що працює в їхньому контексті. Пілотна фаза саме і є таким простором для контрольованого експериментування. Помилки та невдачі мають розглядатися як можливості для навчання, а не причини для покарання [133].

Регулярна рефлексія та навчання від досвіду мають бути вбудовані в процес впровадження. Після кожного етапу проводяться сесії аналізу, що спрацювало добре, що можна покращити, які уроки слід врахувати далі. Організаційна культура, яка цінує навчання, є фундаментом для успішних змін.

Механізм забезпечення сталості спрямований на те, щоб зміни, досягнуті в процесі впровадження, стали постійною практикою, а не зникли після завершення активної фази впровадження.

Інституціоналізація нових практик через їх закріплення в нормативно-правових актах, організаційних структурах, процедурах є ключовим фактором сталості. Нормативно-правовий механізм, описаний вище, саме і забезпечує таку інституціоналізацію.

Інтеграція проєктного управління в систему державної служби робить його частиною регулярної практики. Проєктні компетенції стають частиною вимог до державних службовців, враховуються при відборі, оцінці діяльності, просуванні. Навчання проєктному управлінню стає частиною обов'язкових програм підвищення кваліфікації.

Розвиток внутрішніх спроможностей для підтримки проєктного підходу зменшує залежність від зовнішньої допомоги. Національний центр проєктного управління, проєктні офіси міністерств, регіональні центри підтримки створюють постійну інфраструктуру підтримки. Підготовка вітчизняних тренерів, менторів, оцінювачів забезпечує самодостатність системи навчання та оцінки.

Створення спільнот практики та професійних асоціацій забезпечує неформальну підтримку та обмін досвідом навіть після завершення

формальних програм впровадження. Професійна ідентичність проєктних менеджерів публічного сектору підтримує прихильність до професійних стандартів.

Демонстрація результатів є найпотужнішим аргументом на користь сталості. Якщо проєктний підхід дійсно призводить до кращих результатів – більш ефективного використання бюджету, вищої якості послуг, більшої задоволеності громадян – тоді організації самі захочуть його продовжувати. Тому критично важливим є ретельна оцінка та публічна демонстрація досягнутих результатів.

Постійне вдосконалення на основі зворотного зв'язку та навчання від досвіду забезпечує релевантність та ефективність моделі. Національний центр має регулярно переглядати методології, оновлювати інструменти, інтегрувати інновації на основі накопиченого досвіду та міжнародних тенденцій.

Запропоновані механізми імплементації моделі публічного управління соціальною та освітньою сферами на засадах проєктного підходу утворюють комплексну, взаємопов'язану систему, що охоплює всі ключові аспекти впровадження – нормативно-правовий, інституційний, фінансово-ресурсний, освітньо-компетенційний, інформаційно-технологічний, моніторингу та оцінки, комунікаційний, управління змінами, забезпечення сталості. Поетапна стратегія впровадження з підготовчою, пілотною фазами та фазою масштабування забезпечує реалістичність та керованість процесу трансформації. Успішна імплементація вимагає політичної волі на найвищому рівні, достатніх ресурсів, кваліфікованого персоналу, систематичного управління змінами, терпіння та наполегливості протягом кількох років. За умови належної реалізації запропонованих механізмів модель має потенціал суттєво підвищити ефективність та результативність публічного управління соціальною та освітньою сферами в Україні.

Висновки до розділу 3

1. Стратегічне бачення модернізації публічного управління соціальною та освітньою сферами полягає у створенні ефективної, результативної, відкритої системи управління, яка забезпечує досягнення цілей державної політики через реалізацію спланованих і професійно керованих проєктів та програм, орієнтованих на реальні потреби громадян, базованих на доказах ефективності, що забезпечують активну громадську участь цільових груп державної політики та сталість суспільних результатів.

2. Обґрунтовано принципи модернізації, що включають системність, поступовість та реалістичність, адаптивність та навчання, партисипативність, орієнтацію на результати, контекстуальність, сталість, доказовість.

3. Розроблено комплексну багаторівневу модель публічного управління соціальною та освітньою сферами на засадах проєктного підходу, що включає п'ять рівнів. Модель базується на системному та процесному підходах, інтегрує принципи нового публічного менеджменту та концепції публічної цінності, враховує міжнародні стандарти проєктного управління, адаптовані до специфіки публічного сектору та соціально-освітньої сфери. Модель побудована на наскрізних принципах орієнтації на суспільні результати для громадян, громадської участі, доказовості, сталості, прозорості, координації та адаптивності.

4. Обґрунтовано комплексну систему інструментів імплементації моделі, що охоплює такі взаємопов'язані механізми: стратегія впровадження, нормативно-правовий, інституційний, освітньо-компетенційний, моніторингу та оцінки впровадження, комунікаційний, управління змінами та подолання опору, забезпечення сталості змін.

5. Обґрунтовано, що поетапна стратегія впровадження з пілотуванням перед масштабуванням дозволяє мінімізувати ризики, накопичити досвід, внести коригування до моделі на основі реальної практики,

продемонструвати результати для переконання скептиків. Пілотування в обмеженій кількості організацій з інтенсивною підтримкою має вищу ймовірність успіху порівняно з одночасним впровадженням у всіх організаціях.

6. Запропоновані концептуальні напрями, модель та механізми імплементації утворюють цілісну систему модернізації публічного управління соціальною та освітньою сферами на засадах проєктного підходу. Реалізація цієї системи має потенціал суттєво підвищити ефективність використання бюджетних коштів, забезпечити орієнтацію на конкретні вимірні суспільні результати та підвищення якості життя громадян, покращити якість публічних послуг, посилити прозорість та підзвітність органів публічної влади, залучити громадськість до прийняття управлінських рішень, забезпечити сталість досягнутих суспільних результатів. Водночас успіх залежить від послідовної, системної, довгострокової реалізації всіх елементів запропонованої системи з урахуванням специфіки українського контексту, готовності до адаптації на основі зворотного зв'язку, наполегливості в подоланні неминучих перешкод на шляху глибокої інституційної та культурної трансформації.

ВИСНОВКИ

У дисертації наведено вирішення важливого наукового завдання, що полягає у обґрунтуванні теоретико-методологічних засад та розробленні рекомендацій щодо вдосконалення публічного управління соціальною та освітньою сферами на основі проєктного підходу. Отримані в процесі дослідження результати дають змогу сформулювати такі висновки:

1. Уточнено сутність та еволюцію проєктного підходу в публічному управлінні як методології організації діяльності органів публічної влади, що передбачає досягнення стратегічних цілей суспільного розвитку через реалізацію конкретних проєктів з чітко визначеними термінами, бюджетом, очікуваними результатами та системою моніторингу. На відміну від традиційного процесного підходу, орієнтованого на виконання безперервних операційних процедур, проєктний підхід зосереджується на унікальних, обмежених у часі інноваційних ініціативах, що спрямовані на створення конкретного продукту, послуги чи вимірного соціального результату.

Доведено, що проєктний підхід у публічному управлінні має подвійну природу: він поєднує принципи класичного проєктного менеджменту (чіткість цілей, плановий бюджет, обмеженість термінів, управління ризиками) зі специфічними вимогами публічного сектору – множинністю зацікавлених сторін, жорсткістю нормативно-правового регулювання, пріоритетом соціального ефекту над економічною вигодою, вимогами прозорості та підзвітності перед суспільством. Простежено еволюцію проєктного підходу від перших форм організації масштабних робіт у стародавніх цивілізаціях, через формування наукових засад та становлення як самостійного напрямку до його проникнення в публічний сектор в контексті реформ нового публічного менеджменту 1990–2000-х років та подальшої інтеграції з цифровими технологіями.

2. Визначено та систематизовано п'ять ключових особливостей застосування проєктного підходу в соціальній та освітній сферах, що відрізняють відповідні проєкти від проєктів у будь-яких інших галузях публічного управління. Яскраво виражена соціальна спрямованість означає, що метою є не технічний продукт чи економічний ефект, а поліпшення добробуту людини та розвиток людського капіталу, що принципово змінює логіку прийняття управлінських рішень. Висока складність та багатофакторність обумовлена залежністю результатів від множини соціальних, психологічних, культурних, інституційних змінних, які не піддаються повному плановому контролю.

Необхідність роботи з вразливими цільовими групами – особами з інвалідністю, дітьми в складних обставинах, внутрішньо переміщеними особами, людьми похилого віку – зобов'язує дотримуватися особливих етичних вимог, принципів недискримінації, конфіденційності та інформованої згоди, а також застосовувати спеціалізовані компетентності зі сфери соціальної роботи та педагогіки. Довгостроковий та часто нематеріальний характер результатів (зміна поведінки, підвищення рівня освіченості, покращення психологічного стану) суттєво ускладнює вимірювання і вимагає розроблення специфічних систем моніторингу та оцінки впливу. Критична необхідність активного залучення цільових груп державної політики як суб'єктів суспільних змін, а не пасивних отримувачів публічних послуг, забезпечує відповідність проєктних заходів реальним потребам населення і суттєво підвищує ймовірність сталості досягнутих суспільних результатів.

3. Здійснено порівняльний аналіз міжнародного досвіду впровадження проєктного управління в соціально-освітній сфері. Встановлено, що провідні країни реалізували різні інституційні моделі: англосаксонська (Велика Британія, США, Канада, Австралія) наголошує на конкуренції, ринкових механізмах відбору проєктів та доказовості – фінансування отримують лише ті проєкти, що базуються на доказових

практиках; скандинавська (Швеція, Норвегія, Фінляндія, Данія) поєднує ефективність з принципами соціальної держави та консенсусу, наголошуючи на активному залученні громадян; континентально-європейська (Німеччина, Франція, Нідерланди) орієнтується на інституційну стабільність та поступовість реформ.

З досвіду конкретних програм – британська «Впевнений старт», американська «Випередження старту», фінська система розвитку освітніх компетентностей учителів, норвезька система обов'язкової зовнішньої якісної оцінки великих проєктів – виведено спільні принципи ефективності проєктної діяльності: орієнтація на вимірні результати і соціальні впливи; залучення цільових груп державної політики до планування, реалізації та оцінки; систематична незалежна оцінка впливу з застосуванням змішаних методів; адаптація методології до місцевого контексту; наявність спеціалізованих інституцій підтримки; правове закріплення проєктних процедур. Виявлені уроки слугують концептуальною основою для розроблення вітчизняних рекомендацій з урахуванням специфіки українського управлінського контексту.

4. Проаналізовано стан нормативно-правового забезпечення проєктного управління в соціальній та освітній сферах України через багаторівневий аналіз конституційних, законодавчих, підзаконних та міжнародно-правових актів. На конституційному рівні встановлено, що ст. 3, 6, 19, 46, 49 та 53 Конституції України, хоча й не містять безпосередніх згадок про проєктне управління, формують принципові правові підстави для його впровадження: орієнтацію на людину як отримувача публічних послуг і носія публічного інтересу, поділ і обмеженість повноважень органів публічної влади, принцип правової держави та конституційні гарантії соціальних прав громадян.

На законодавчому рівні встановлено відсутність окремого закону про управління державними проєктами – на відміну від низки європейських країн. Аналіз Бюджетного кодексу України, Законів «Про державне

прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України», «Про місцеве самоврядування в Україні», «Про центральні органи виконавчої влади», «Про державну службу», «Про соціальні послуги», «Про освіту» та понад двадцяти підзаконних актів свідчить про системні недоліки: фрагментарність регулювання, термінологічну неузгодженість між різними актами (поняття «проект», «програма», «бюджетна програма» вживаються непослідовно), відсутність уніфікованих стандартів проектної документації, слабку правову основу для міжвідомчої координації та залучення громадськості. Жорсткість бюджетного законодавства (принцип цільового використання коштів, тривалі процедури внесення змін до бюджетних призначень) суттєво обмежує гнучкість управління проектами, що особливо критично для інноваційних соціальних ініціатив, які потребують адаптації до мінливих потреб цільових груп та суспільних запитів.

5. Виявлено, що впровадження проектного підходу в управлінні соціальними та освітніми програмами в Україні відбувається фрагментарно і переважно в рамках проектів міжнародної технічної допомоги.

Виявлено системні проблеми на всіх етапах проектного циклу. На етапі ініціювання та планування домінує слабе обґрунтування необхідності проектів, рідко застосовуються логіко-структурний підхід, дерево проблем, теорія змін; плани є недостатньо деталізованими, управління ризиками – формальним. Переважає «проектна риторика» при збереженні процесно-орієнтованої практики: більшість документів стосуються заходів, а не результати. Системи моніторингу обмежуються фінансовим виконанням та звітністю про проведені заходи без відстеження соціальних змін. Оцінка ефективності сприймається як формальна вимога, а не управлінський інструмент. Залучення цільових груп часто є декларативним – їхній голос враховується лише на рівні консультацій без реального впливу на управлінські рішення. Цифровізація проектної діяльності є вкрай низькою:

більшість проєктів управляється засобами загальних офісних програм без інтегрованих систем публічного управління.

6. Виявлено та систематизовано проблеми і бар'єри впровадження проєктного підходу за сімома взаємопов'язаними напрямками. Інституційні бар'єри пов'язані з домінуванням функціонально-ієрархічної структури органів влади, що суперечить матричному характеру проєктної організації; жорсткістю штатних розписів; відсутністю після ліквідації Офісу реформ Кабінету Міністрів України єдиного координаційного органу та спеціалізованих структур підтримки проєктного управління на національному рівні. Нормативно-правові бар'єри включають відсутність окремого закону про управління державними проєктами, жорсткість бюджетного законодавства та тривалість процедур публічних закупівель. Організаційні бар'єри проявляються у надмірній централізації прийняття рішень, бюрократизації процедур, слабкості горизонтальних комунікацій, відсутності систем управління знаннями.

Культурні та поведінкові бар'єри виражаються в опорі змінам, процесній орієнтації мислення, низькій толерантності до невдач та страхові експериментування. Ресурсні бар'єри обумовлені недостатністю фінансування, короткостроковістю бюджетного горизонту, застарілою матеріальною базою та низьким рівнем цифровізації. Компетентісні бар'єри включають дефіцит технічних навичок проєктного управління (особливо календарного планування, кількісного аналізу ризиків, гнучких методологій) та специфічних компетентностей для роботи з вразливими групами. Політичні бар'єри пов'язані з короткостроковістю виборчого горизонту, політизацією відбору проєктів, нестабільністю пріоритетів при зміні влади та слабкістю механізмів підзвітності. Встановлено, що ці категорії є системно взаємопов'язаними і взаємно підсилюють одна одну, що зумовлює необхідність комплексної стратегії трансформації замість точкових втручань.

7. Визначено напрями модернізації публічного управління соціальною та освітньою сферами, що включають вісім наскрізних принципів та вісім пріоритетних напрямів практичних дій. Стратегічне бачення полягає у переході від традиційного адміністративного управління, орієнтованого на виконання процедур, до результатно-орієнтованої системи, яка забезпечує досягнення стратегічних цілей державної соціальної та освітньої політики через реалізацію якісно спланованих і професійно керованих проєктів, що орієнтовані на реальні потреби громадян, базуються на доказах ефективності та забезпечують активну громадську участь цільових груп державної політики.

Вісім принципів модернізації — системності, поступовості та реалістичності, адаптивності та навчання, партисипативності, орієнтації на результати, контекстуальності, сталості та доказовості — утворюють нормативну рамку для проведення реформ. Вісім пріоритетних напрямів охоплюють: створення інституційної інфраструктури підтримки, зокрема Національного центру проєктного управління та секторальних проєктних офісів; вдосконалення нормативно-правового забезпечення через розробку окремого закону для врегулювання проєктної діяльності у публічному секторі; розвиток компетентностей персоналу органів публічної влади; впровадження ефективних систем моніторингу та оцінки; цифровізацію проєктної діяльності; забезпечення партисипативності; розвиток культури доказового управління; зміцнення сталості результатів. Обґрунтовано, що всі напрями є взаємопов'язаними і мають реалізовуватися узгоджено.

8. Розроблено комплексну багаторівневу модель публічного управління соціальною та освітньою сферами на засадах проєктного підходу, що включає п'ять взаємопов'язаних рівнів. Стратегічний рівень забезпечує зв'язок між проєктами та стратегічними цілями держави через систему стратегічних документів (Національна стратегія розвитку, галузеві стратегії соціальної та освітньої сфер, стратегії регіонального розвитку, стратегії розвитку громад) та механізми портфельного управління із

процедурами ідентифікації, оцінки, відбору, пріоритизації та балансування портфелів проєктів. Інституційний рівень визначає організаційну архітектуру: Національний центр проєктного управління, секторальні проєктні офіси міністерств, регіональні проєктні офіси та центри підтримки для малих громад.

Організаційний рівень регламентує структуру управління окремим проєктом: куратор проєкту (рівень заступника міністра / заступника голови ОДА), керівник проєкту, проєктна команда (до складу якої в соціальних та освітніх проєктах обов'язково входять фахівці з соціальної роботи або педагогіки, координатор із залучення зацікавлених сторін) та проєктний офіс підтримки. Процесний рівень охоплює стандартизовані процедури всього проєктного циклу: ініціювання та відбір (включно з аналізом потреб, техніко-економічним обґрунтуванням, партисипативним інструментарієм); планування із застосуванням логіко-структурного підходу та теорії змін; реалізацію, моніторинг і контроль; завершення з обов'язковим плануванням сталості та поступовим виходом з підтримки соціально вразливих груп населення. Інструментальний рівень включає методологічні інструменти (логічна рамка, реєстр ризиків, матриця суб'єктів публічного управління, діаграма Гантта, методи оцінювання із залученням громадськості), Національну інформаційну систему управління державними проєктами з публічним порталом відкритих даних та систему сертифікації проєктних менеджерів публічного сектору. Модель базується на семи наскрізних принципах: орієнтація на суспільні результати та якість життя громадян, громадська участь, доказовість, сталість, прозорість, координація та адаптивність.

9. Обґрунтовано систему інструментів для імплементації моделі, яка включає поетапну стратегію впровадження з трьома фазами та дев'ять взаємопов'язаних спеціалізованих механізмів. Підготовча фаза передбачає: розробку та прийняття окремого Закону «Про управління державними проєктами та програмами» з одночасними змінами до Бюджетного кодексу

(щодо багаторічного бюджетування та гнучкості управління коштами пілотних проєктів) та Закону «Про державну службу» (щодо правового статусу керівників проєктів); створення Національного центру проєктного управління; розробку національних стандартів та методологій; підготовку пулу тренерів і менторів; початок розгортання роботи Національної інформаційної системи управління державними проєктами.

Пілотна фаза передбачає відбір трьох–чотирьох пілотних організацій у соціальній та освітній сферах, впровадження в них моделі в повному обсязі з інтенсивною методологічною підтримкою, формування пілотних портфелів проєктів, тестування інформаційної системи та проведення незалежної оцінки результатів пілотування наприкінці другого року. Фаза масштабування передбачає дисемінацію моделі хвилями на всі міністерства та органи місцевого самоврядування з урахуванням їхньої спроможності. Дев'ять механізмів – нормативно-правовий, інституційний, фінансово-ресурсний, освітньо-компетентісний, інформаційно-технологічний, моніторингу та оцінки впровадження, комунікаційний, управління змінами та подолання опору, забезпечення сталості — утворюють цілісну взаємопов'язану систему. Система критеріїв успішності ключає кількісні показники (частка проєктів, завершених вчасно і в межах бюджету; відсоток досягнення запланованих результатів; рівень задоволеності громадян якістю публічних послуг), якісні показники (зміна організаційної культури; підвищення компетентності персоналу; поліпшення міжвідомчої координації) та системні ефекти (формування культури доказової публічної політики; підвищення прозорості використання бюджетних коштів; посилення громадської участі у проєктному циклі).

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алексеева М. П. Інституційні бар'єри впровадження проєктного підходу в територіальних громадах. *Державне управління: теорія та практика*. 2023. № 1. С. 45–56.
2. Алексеєнко І., Лелюк С., Полтініна О. Інформаційно-комунікаційне забезпечення процесів управління проєктами та вартістю підприємства. *Development Management*. 2020. Vol. 18(3). С 1–13.
3. Антикризове проєктне управління в державному секторі. / Т. М. Безверхнюк, О. О. Іванько, М. Г. Левін, І. А. Сенча, С. А. Сенча / за заг. ред. Безверхнюк Т. М., Сенчі І. А. Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2017. 241 с.
4. Бабаєв В. М. Управління проєктами. Харків : ХНАМГ, 2006. 244 с.
5. Бабенко К. Є. Управління економічним розвитком територій: проєктний підхід. *Науковий вісник Мукачівського державного університету. Сер. : Економіка*. 2020. Вип. 1. С. 135–140.
6. Багашова Н.В. Світові та вітчизняні тенденції розвитку управління проєктами. *Ефективна економіка*. 2015. № 6.
7. Базько О. А. Формування механізму забезпечення ефективності проєктної діяльності ОТГ. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2023. №4.
8. Бардиш Г. О. Проєктне фінансування: підручник. Львів: ЛБІ НБУ, 2018. 463 с.
9. Батенко Л., Лезіна А., Москалюк В. Забезпечення зрілості управління проєктами: методичні підходи та практична реалізація. *Економічний аналіз*. 2020. Том 30. № 1. Частина 1. С. 22–37.
10. Безверхнюк Т. Система управління соціальним проєктом. *Актуальні проблеми державного управління*. 2014. Вип. 1. С. 9–12.

11. Безуглий Д. Рівень готовності персоналу органів місцевого самоврядування до проектної діяльності. *Публічне адміністрування: теорія та практика*. 2016. Вип. 1.
12. Безуглий Д.Г. Координаційне забезпечення проектно-орієнтованого управління розвитком об'єднаних територіальних громад в Україні. *Теорія та практика державного управління*. 2016. № 2(53). С. 155–160.
13. Берданова О. В., Вакуленко В. М., Валентюк І. В., Ткачук А. Ф. Стратегічне планування розвитку об'єднаної територіальної громади. К.: 2017. 121 с.
14. Богдан Т. План відновлення України: сильні та слабкі сторони. LB.ua. 18 серпня 2022 р. URL: https://lb.ua/blog/tetiana_bohdan/526637_plan_vidnovlennya_ukraini_silni.html
15. Богуцький С. В. Джерельний аналіз проблематики проектного управління: огляд сучасного закордонного дискурсу. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2022. № 2.
16. Богуцький С. В. Запровадження проектного інструментарію в стратегічному розвитку територіальних громад в Україні. *Eurasian Academic Research Journal*. 2022. №1. Р. 61–69.
17. Богуцький С. Роль проектного підходу в діяльності органів публічного управління територіальних громад: основні поняття. *Наукові перспективи*. 2024. Вип. 2 (44).
18. Богуцький С. Сутність та структура проекту як ключового об'єкта проектного менеджменту в публічному управлінні: теоретичні засади. *Державне управління*. 2023. № 1 (13). С. 86–101.
19. Боднар І. Р., Герасимчук В. В.. Оцінка зрілості проектного управління в органах місцевого самоврядування. *Публічне управління та адміністрування в Україні*. 2022. № 3 (32). С. 101–112.
20. Боковець В., Заяц О. Сучасні методи управління проектами та їх особливості. *Інфраструктура ринку*. Випуск. 2022. № 65. С. 55–57.

21. Бокови́кова Ю. В. Проектний менеджмент в діяльності органів місцевого самоврядування. *Державне будівництво*. 2015. № 1.
22. Бурик З., Попроцький О. Управління проєктами у місцевому самоврядуванні. *Економіка і регіон*. 2022. № 4 (87). С. 247–256.
23. Бурі́менко Ю. І., Галан Л. В., Лебедє́ва І. Ю. та ін. Управління проєктами. Одеса: ОНАЗ ім. О. С. Попова, 2017. 208 с.
24. Бушуєв С. Д., Бушуєва Н. С. Механізми формування цінності в діяльності проектно-керованих організацій. *Управління розвитком складних систем*. 2010. Вип. 3. С. 5–11.
25. Бушуєв С.Д., Дорош М.С. Формування інноваційних методів та моделей управління проєктами на основі конвергенції. *Управління розвитком складних систем*. 2015. №23. С. 30–37.
26. Бушуєв С.Д., Дорош М.С., Ша́кун Н.В. Інноваційне мислення при формуванні нових методологій управління проєктами. *Управління розвитком складних систем*. 2016. №26. С. 49 – 57.
27. Бушуєв С. Д., Шкуро М. Ю., Козир Б. Ю. Проактивне управління проєктами забезпечення енергоефективності муніципальної інфраструктури. *Вісник Національного технічного університету "ХПІ". Серія: Стратегічне управління, управління портфелями, програмами та проєктами*. 2019. № 1. С. 3–10.
28. Бюджетний кодекс України : за станом на 01.01.2022 від 08 лип. 2010 р. № 2456-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text>
29. Васильєв А., Прокоф'єв С. Організація проектного управління в органах публічної влади. *Управлінські науки*. 2016. Т. 6. № 4. С. 44–52.
30. Васю́тинська Л., Вишне́вська В. Стратегічне планування в контексті проектного підходу. *Актуальні проблеми державного управління*. 2019. Вип.4. С.34–37.
31. Верба В. А., Загородніх В.А. Проектний аналіз : підручник. К. : КНЕУ, 2000. 322 с.

32. Вініченко А. А. Зарубіжний та вітчизняний досвід формування проектного менеджменту в історичному контексті. *Вісник післядипломної освіти. Серія : Соціальні та поведінкові науки*. 2021. Вип. 18. С. 199–216.
33. Войтушенко А. А. Поняття креативного потенціалу у сфері управління проектами. *Управління розвитком складних систем*. 2019. Вип. 37. С. 13–17.
34. Ворона П. Методологічні особливості управління інноваційними проектами у змісті підготовки менеджера з управління інноваційною діяльністю. *Витоки педагогічної майстерності. Серія: Педагогічні науки*. 2017. Вип. 20. С. 48–53.
35. Гавловська Н.І., Рудніченко Є.М. Управління проектами. Хмельницький. ХНУ, 2022. 258 с.
36. Гавриш О. А., Кавун В. А. Критичний аналіз нормативних засад управління проектними ризиками. *Економічний вісник Національного технічного університету України "Київський політехнічний інститут"*. 2017. № 14. С. 216–222.
37. Газарян С.В. Теоретичне обґрунтування шляхів упровадження передового зарубіжного досвіду щодо управління проектами регіонального розвитку. *Управління проектами регіонального розвитку: матеріали науково-практичної конференції (м. Феодосія, 8–12 липня 2013 р.)*. Х.: ХарРІ НАДУ, 2013. С. 25–30.
38. Галіцина Н.В. Інститут адміністративної відповідальності у соціальній сфері. *Юридичний вісник*. 2020. №5. С.20–32.
39. Глушенкова А. Особливості управління інноваційними проектами у сфері телекомунікацій та інформатизації. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2015. № 4 (14). С. 72–77.
40. Гречко Т.К., Хаджирадева С.К. Керівник проектів у галузі державного управління: професійний стандарт. *Проблеми сучасного державного управління : зб. наук. праць ДонДУУ*. Донецьк : ДонДУУ, 2014. 437 с.

41. Гриньова О. Проектна технологія в освіті для вирішення глобальних проблем. *Педагогіка вищої та середньої школи*. 2020. (67). С. 124–131.
42. Грушева А. А., Саямон В. П., Філіпішина К. І. Проектний менеджмент та управління невизначеністю. *Вісник Приазовського державного технічного університету. Серія : Економічні науки*. 2019. Вип. 37. С. 164–169.
43. Гуменюк М. Д. Оцінка та мінімізація ризиків у проектному менеджменті. *Економіка і управління*. 2021. № 2. С. 49–57.
44. Данченко О., Лепський В. Сучасні моделі та методи управління проектами, портфелями проектів та програмами. *Управління розвитком складних систем*. 2017. Вип. 29. С. 46–54.
45. Данченко О.Б. Огляд сучасних методологій управління ризиками в проектах. *Управління проектами та розвиток виробництва*. 2014. № 1. С. 16–25.
46. Дегтярьова Н. Управління проектами в публічній сфері. Київ, Україна: Вид-во «Каравелла», 2022.
47. Деренська Я. М. Характеристика компонент системи управління проектами. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. Вип. 1(1). С. 125–133.
48. Деякі питання здійснення внутрішнього аудиту та утворення підрозділів внутрішнього аудиту : Постанова КМУ від 28.09.2011 р. № 1001. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1001-2011-п#Text>
49. Дмитрієв І. А., Деділова Г. В., Кирчата І. М. Управління проектами. Х.: ХНАДУ, 2013. 236 с.
50. Довбня С. Ю. Зарубіжний досвід публічного управління проектною діяльністю. *Наукові перспективи*. 2023. № 12(42). С. 145–155.
51. Довгань Л.Є., Мохонько Г.А., Малик І.П. Управління проектами. К.: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. 420 с.

52. Єгорченков О.В., Єгорченкова Н.Ю., Катаєва Є.Ю. Азбука управління проєктами. Планування. Київ : КНУ ім.Т.Шевченка, 2017. 117с.
53. Єгорченкова Н. Ю. Методологія управління проєктами в динамічному цифровому середовищі: автореф. дис. ... д-ра техн. наук: 05.13.22. Київ. нац. ун-т буд-ва і архітектури. Київ: КНУБА, 2018. 39 с.
54. Жуков В. В. Проектне фінансування. Харків: ІНЖЕК, 2004. 247 с.
55. Загальний механізм та чинники стабілізації соціально-економічного розвитку України : монографія / за ред. Гейця В. М., Гриценка А. А. ; НАН України, ДУ «Інститут економіки та прогнозування НАН України». Київ, 2022. 302 с.
56. Закон України «Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України» № 1602-III від 23.03.2000 р. Офіційний портал Верховної Ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1602-14#Text>
57. Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» № 280/97-ВР від 21.05.1997 р.: Офіційний портал Верховної Ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text>
58. Закон України «Про освіту»: чинне законодавство станом на 1 березня 2018 року. Київ: ПАЛИВОДА А. В., 2018. 128 с. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text>
59. Замора О. М. Міжнародна технічна допомога ЄС для України: досвід реалізації грантових проєктів у рамках програм «Еразмус+» та «Горизон 2020». *Project approach in the didactic process of universities : international dimension. Lodz : PIKTOR Szlaski i Sobczak Spółka Jawna*, 2021. №3. С. 143–154.
60. Звіт УКФ за 2024 рік. URL: <https://ucf.in.ua/news/16042025>
61. Іванова Т.В. Методологія проєктного підходу в реалізації стратегічних пріоритетів сервісно-орієнтованої держави. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 11. С. 82–85.

62. Інституціоналізація публічного управління в Україні: наук.-аналіт. доп. / за заг. ред. М. М. Білінської, О. М. Петроє. Київ : НАДУ, 2019. 210 с.
63. Іонова І. М. Проектна діяльність у роботі спеціалізованих соціальних служб. *Педагогічні науки: збірник наукових праць. Випуск LXXIV. Том 2*. 2016. С. 127–131.
64. Ітченко Д.М., Кунденко А.В., Дорош М.С. Реалізація стратегії регіонального розвитку на основі проактивного управління проектами: монографія. Чернігів: ЧНТУ, 2016. 220 с.
65. Кавун В. А. Системний підхід як методологічна основа управління проектними ризиками. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2018. Вип. 1. С. 120–123.
66. Кадикова І. М., Хвостіченко В. В. Концептуальна модель стратегічного проектного управління. *Комунальне господарство міст. Серія: Технічні науки та архітектура*. 2020. Т. 3. С. 69–79.
67. Калііман Ю. О., Ралко О. С. Наукові підходи до формування та управління проектною командою. *Молодий вчений*. 2018. № 5(2). С. 704–708.
68. Кальницький А.Є. Кальницька М.А. Управління проектами. Ужгород: Вид-во УжНУ «Говерла», 2016. 220 с.
69. Карташов Є. Г. Особливості впровадження моделей управління проектами у державному секторі. *Вісник післядипломної освіти. Серія: Управління та адміністрування*. 2019. Вип. 8. С. 10–21.
70. Клімушин П.С., Спасібов Д.В. Концепція сервісно орієнтованої держави в контексті модернізації публічного управління. *Теорія та практика державного управління*. 2017. Вип. 2(57). С. 1–8.
71. Князєв В. М., Кравченко О. В.. Проектне управління в публічному секторі: монографія. Київ : НАДУ, 2021. 300 с.

72. Кобзарь К. Проектна технологія в контексті глобальних викликів та соціальної відповідальності. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія: Педагогіка*. 2019. (54). С. 87–94.
73. Ковальчук М. М., Магеррамов А., Венгер-Рущенко Є. В. Проектне управління як спосіб підвищення ефективності системи публічного управління в умовах складності та невизначеності. *Наукові інновації та передові технології*. 2023. С. 85.
74. Кодекс України від 08.07.2010 № 2456-VI. *Офіційний портал Верховної Ради України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2456-17>
75. Козаченко Т.П. Публічне управління на засадах проектного менеджменту: сучасний погляд. *Держава та регіони. Серія : Державне управління*. 2018. №2 (62) С. 50–55.
76. Колодій О. М. Особливості використання проектного підходу до управління територіальними громадами в сучасних воєнних умовах. Проблеми сучасних трансформацій. *Серія: право, публічне управління та адміністрування*. 2024. 12. URL: <https://reicst.com.ua/pmtl/article/view/2024-12-02-14>
77. Колтун В., Вакуленко В. Дослідницькі проекти у процесах досягнення цілей сталого розвитку: регіональний аспект. *Збірник наукових праць НАДУ при Президентові України*. 2020. № 4. С.48–52.
78. Комар Т. В. Методологія проектної діяльності: теоретичний аспект. *Збірник наукових праць Хмельницького інституту соціальних технологій Університету «Україна»*. 2013. №2(8). С. 102–107.
79. Конвенція про права дитини: прийнята Генеральною Асамблеєю ООН 20 листоп. 1989 р.: ратифікована Постановою Верховної Ради України від 27 лют. 1991 р. № 789-XII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_021#Text
80. Конвенція про права осіб з інвалідністю: Міжнар. договір ООН від 13 груд. 2006 р. *Офіційний вісник України*. 2009. № 80. С. 249–268. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_g71#Text

81. Конституція України: Верховна Рада України; Конституція, Закон від 28.06.1996 р. №254к/96-ВР (в редакції від 01.01.2020 р. №27-IX). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр>

82. Корженко В. В. Проектний менеджмент у публічному управлінні. *Публічне управління* : термінол. слов. / уклад. : В. С. Куїбіда, М. М. Білинська, О. М. Петроє та ін. ; за заг. ред. В. С. Куїбіди, М. М. Білинської, О. М. Петроє. Київ : НАДУ, 2018. С. 135.

83. Корчак Н.М., Обушна Н.І. Управління проєктами в публічній сфері. Київ : Вид-во “Каравелла”, 2022. 273 с.

84. Костєва Т. Б. Особливості технології проектування в соціальній сфері. *Наукові праці Чорноморського державного університету імені Петра Могили комплексу «Києво-Могилянська академія». Серія: Педагогіка*. 2016. Т. 270. Вип. 258. С. 47–51.

85. Костіна Н. Адаптація зарубіжного досвіду проектної діяльності в органах місцевого самоврядування Полтавської області. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2016. Вип. 1. С. 142–149.

86. Кравцова Т.В., Кіреєва О.Б. Проектний офіс та агенція місцевого розвитку як інструменти реалізації новітніх підходів до розвитку територіальних громад в Україні. URL: <http://baltijapublishing.lv/omp/index.php/bp/catalog/download/137/4008/8375-1?inline=1>

87. Кравчук І. І., Шевчук А.В. Функції, методи та управління проєктами у віртуальних командах. *Ефективна економіка*. 2024. №9.

88. Кратюк О.О. Особливості методичних підходів до проектного управління в системі охорони здоров'я. *The driving force of science and trends in its development: collection of scientific papers «SCIENTIA» with Proceedings of the V International Scientific and Theoretical Conference, December 22, 2023. Coventry, United Kingdom: International Center of Scientific Research*. 2023. P. 46–47.

89. Кроленко Д. Ю. Особливості діяльності органів місцевого самоврядування при розробці, затвердженні, реалізації проектів регіонального розвитку. *Право.ua*. 2019. № 1. С. 71–75.

90. Кропельницька С. О., Мигович Т. М., Кулеша-Любінець М. М. Розроблення та реалізація соціальних проектів в Україні. *Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво*. 2019. № 1. С. 37–43.

91. Крупник А. С., Орлова А. І. Застосування методики багаторівневого бенчмаркінгу під час аналізу реалізації національної стратегії сприяння розвитку громадянського суспільства на регіональному рівні. *Публічне управління: теорія та практика*. 2019. Вип 1 (21).

92. Кузьмінська Ю.М. Класифікація освітніх проектів підвищення кваліфікації в структурі безперервної освіти. *Управління проектами та розвиток виробництва*. 2019. №1(69).

93. Кулініч О.В., Ткачев Д.С., Коновалов А.В., Казусь В. М. Соціальне проектування та грантрайтинг. Х.: Управління інноваційного розвитку та іміджевих проектів, 2018. 42 с.

94. Лаврентій Д. С. Європейський досвід публічно-приватного партнерства: Case Study кращих практик для України. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Державне управління*. 2018. Т. 29 (68), № 5. С. 130–137.

95. Лепський В.В. Концепція реформування медичної галузі з використанням проектного підходу. *Вісник Національного технічного університету "ХПІ". Серія: Стратегічне управління, управління портфелями, програмами та проектами*. 2016. № 2. С. 108–112.

96. Лутай Л., Баранець І. Теоретичні засади управління проектами публічної та соціальної сфер. *Ринок праці та зайнятість населення*. 2018. № 3. С. 20–25.

97. Лучко Г., Лебідь Т., Когут І. Сучасний стан та проблеми розвитку проектного менеджменту в Україні. *Економіка і суспільство*. 2017. № 9. С. 501–506.

98. Лях В. Підходи до класифікації соціальних проєктів громадських організацій. *Humanitas*. 2024. № 2. С. 72–79.
99. Мазур І. І., Шапіро В. Д. Управління проєктами. Київ: Омега-Л, 2010. 960 с.
100. Масик М. З. Зарубіжний досвід реалізації ДПП-проєктів. *Держава та регіони. Серія: Державне управління*. 2018. № 1 (61). С. 119–123.
101. Мацука В. М. Управління командою проєкту. *Міжнародна безпека у світлі сучасних глобальних викликів. Країни Балтії – Україна: єдність, підтримка, перемога*. 2023. С. 372–375.
102. Медвідь В. Ю., Коблянська І. І., Ковальова О. М. Особливості реалізації практик проєктного менеджменту у об'єднаних територіальних громадах України. *Приазовський економічний вісник*. 2018. Вип. 6 (11). С. 349–355.
103. Мельник Я. Я. Забезпечення соціальної безпеки в євроінтеграційних умовах : монографія / доповнена та перероблена. Київ: Вид-во «Освіта України». 2022. 290 с.
104. Микитюк П. П., Брич В. Я., Микитюк Ю. І., Труш І. М. Управління проєктами. 2021. 416 с.
105. Мізюк Б.М., Шкільняк М.М., Джегур Г.В., Полікровський Р.С. Інноваційні методики проєктного менеджменту організацій в контексті реалізації політики сталого розвитку регіону в умовах децентралізації та COVID-19. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2022. №3. С.79–85.
106. Мікуліч В. Проєктний офіс як основний інструмент розробки та реалізації соціальних проєктів у громаді. *Економіка та суспільство*. 2024. 69). С.684.
107. Мішина С. В., Мішин О. Ю. Науково-практичні засади соціального проєктування. *Ефективна економіка*. 2020. № 1.

108. Моделі і методи соціально-економічного прогнозування / В.М. Геєц, Т.С. Клебанова, О.І. Черняк, В.В. Іванова, Н.А. Дубровіна, Н.А. Ставицький. Х.: ВД «ІНЖЕК», 2005. 396 с.
109. Молодоженя М. Інноваційні проєкти підприємств торгівлі. *Економіка України*. 2016. № 4 (653). С. 92–103.
110. Молоканова В. М. Модель життєвого циклу як основа проєктного управління. *Управління проєктами та розвиток виробництва*. 2009. №3. С.30–37.
111. Момонт С. Особливості проєктного менеджменту в публічному управлінні. *Вісник студентського наукового товариства «ВАТРА» ВТЕІ КНТЕУ*. 2021. вип. 119. С. 197–206.
112. Морозов В.В., Чередніченко А.М., Шпильова Т.І. Формування, управління та розвиток команди проєкту (поведінкові компетенції. Київ. Таксон, 2009. 464 с.
113. Нагорна Г. О. Соціальне проєктування в державному управлінні: теоретичний аспект : дис. к-та наук держ. упр. : 25.00.01 / ІФНТУНГ, Івано-Франківськ, 2018. 227 с.
114. Назаренко С. Теоретичні засади управління проєктами регіонального розвитку. *Вісник Черкаського університету. Серія: Економічні науки*. 2017. Вип. 1. С. 137–144.
115. Національний Еразмус+ офіс в Україні: вебсайт. URL: <https://erasmusplus.org.ua/>
116. Ноздріна Л. В., Ящук В. І., Полотай О. І. Управління проєктами. Київ: ЦНЛ, 2019. 432 с.
117. Обиденнова Т.С., Дуднева Ю.Е., Васильєва М. О. Управління командою проєкта в сучасних умовах. *Науковий журнал «Економічний вісник Національного гірничого університету»*. №2 (70). 2020. С.168–174.
118. Обушна Н. І. Управління проєктами в публічній сфері: теоретико практичний аспект. *Наукові перспективи*. 2023. №1 (31). С. 137–148.

119. Олійник Р. Аналіз ключових методологій проєктного менеджменту в публічному управлінні. *Наукові перспективи*. 2021. №8(14). С.64–73.
120. Олійник Р. Ю. Проєктний менеджмент: особливості ключових концептів та застосування у публічному секторі. *Право та державне управління*. 2019. №2(35). Т.2. С.147–151.
121. Організація проєктної діяльності: навчальний посібник /Л.В. Шинкарук, В.П. Биховченко, Т.О. Власенко, Ю.Г. Власенко. Київ: НУБіП України, 2021. 341с.
122. Осауленко І. А. Моделі та механізми управління змінами розподілених проєктних команд. *Управління розвитком складних систем*. 2014. № 19. С. 54–57.
123. Основи грантрайтингу та управління проєктами в публічній сфері . за заг. ред. О.В. Кулініча. Харків, 2017. 148 с.
124. Павлюк А. П. Проєктний менеджмен.. Київ: Університетська думка, 2023. 450 с.
125. Парфьонов І. В. Державний механізм проєктного управління регіональним розвитком: дис. к-та держ. упр. : 25.00.02 / ОРІДУ НАДУ при Президентові України, Одеса, 2015. 255 с.
126. Передало Х. С., Огерчук Ю. В., Лібенко Ю. С. Поведінкова економіка та можливості застосування технік її впливу в сучасних організаціях. *Ефективна економіка*. 2019. № 12.
127. Пересада А. А. Майорова Т. В., Ляхова О.О. Проєктне фінансування. К. : КНЕУ, 2015. 736 с.
128. Петренко Н.О., Кустріч Л.О., Гоменюк М.О. Управління проєктами. Київ: Центр навчальної літератури, 2019. 244 с.
129. Петрович Й.М., Новаківський І.І. Управління проєктами. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2018. 396 с.
130. Питання підготовки, оцінки та відбору інвестиційних програм і проєктів регіонального розвитку, що можуть реалізовуватись за рахунок

коштів державного фонду регіонального розвитку : наказ Міністерства розвитку громад та територій України від 15 черв 2021 р. № 150. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0931-21#Text>

131. План відновлення України. URL: <https://recovery.gov.ua>

132. Повна С. Методологія проєктного менеджменту в управлінні державними інвестиційними проєктами. *Публічне адміністрування: наукові дослідження та розвиток*. 2017. № 1 (3). С. 101–107.

133. Подольська О.В., Краля В.Г. Використання проєктного підходу в публічній сфері. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка*. 2019. Вип.200. С.256–264.

134. Полікровський Р. Проєктний підхід: суть та особливості застосування у сфері публічного управління. *Вісник економіки*. 2024. Вип. 2. С. 82–91.

135. Пономаренко О.В., Гамаюнов В.Г., Гречко Т.К., Гладченко Т.М. та ін. Управління проєктами / за заг. ред. О.В. Пономаренко. Друге видання. Донецьк : Донбас-ДонДУУ, 2012. 912 с.

136. Практичні аспекти публічного управління в контексті сталого розвитку : монографія / [В. М. Бабаєв, М. М. Новікова, С. І. Чернов та ін.]; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : Друкарня Мадрид, 2019. 238 с.

137. Прикладні аспекти управління проєктами в публічній сфері / за заг. ред. О.В. Кулініча. Х. : ФОП Іванченко І. С., 2018. 93 с.

138. Про державну службу: Закон України від 10.12.2015 р. № 889-VIII: URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>

139. Про державну соціальну допомогу малозабезпеченим сім'ям. Закон України № 1768-III від 01.06.2000. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1768-14>

140. Про державну соціальну допомогу особам з інвалідністю з дитинства та дітям з інвалідністю: Закон України № 2249-VIII від 19.12.2017. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2109-14#Text>

141. Про доступ до публічної інформації. Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2939-17>

142. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки : постанова Кабінету Міністрів України від 5 серпня 2020 р. № 695. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-п#Text>

143. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки : Постанова кабінету Міністрів України від 5 серп 2020 р. №695. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text>

144. Про затвердження Порядку розроблення та виконання державних цільових програм: Постанова Кабінету Міністрів України від 31.01.2007 №106. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/106-2007-%D0%BF#Text>

145. Про затвердження Порядку фінансування видатків місцевих бюджетів на здійснення заходів з виконання державних програм соціального захисту населення за рахунок субвенцій з державного бюджету: Постанова КМУ від 04.03.2002 № 256. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/256-2002>

146. Про затвердження стандарту вищої освіти за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» для другого (магістерського рівня вищої освіти : наказ Міністерства освіти і науки України від 04 квіт 2020 р. №1001. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/vishcha-osvita/zatverdzeni%20standarty/2020/08/05/281publichne-upravlinnya-ta-administruvannya-magistr.pdf>

147. Про основи соціальної захищеності осіб з інвалідністю в Україні. Закон України (1991 р.) URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/875-12#Text>

148. Про основні засади соціального захисту ветеранів праці та інших громадян похилого віку в Україні. Закон України від 16 грудня 1993 р. (із змінами і доповненнями). URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/3721-12>

149. Про соціальні послуги. Закон України. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/966-15>

150. Про соціальну роботу з сім'ями, дітьми та молоддю». Закон України від 21.06.2001 року №2558. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2558-14#Text>

151. Про схвалення Стратегії реформування державної служби та служби в органах місцевого самоврядування в Україні на період до 2017 року та затвердження плану заходів щодо її реалізації. URL: http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/KR150227.html.

152. Про центральні органи виконавчої влади. Закон України від 7 березня 2011 року № 3166-VI URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3166-17#Text>

153. Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року: Указ Президента України від 30 вересня 2019 р. № 722/2019. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019>

154. Продіус О. І., Прокоф'єва В. К. Історичні передумови розвитку проектного управління. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2019. № 3. С. 141–146.

155. Проскура В., Зарічна О., Кашин А. Проектний підхід до управління територіальними громадами в умовах викликів війни. *Сталий розвиток економіки*. 2024. 2(49). С.23–30.

156. Публічне адміністрування на засадах проектного менеджменту: навчальний посібник / За заг. ред. Ю.В. Ковбасюка. К. : Освіта України, 2014. 176 с.

157. Публічне управління та адміністрування : навч. посібник / Скидан О. В., Якобчук В. П., Даций Н. В., Ходаківський Є. І. [та ін.] ; за заг. ред. О. В. Скидана. Житомир : ЖНАЕУ, 2017. 705 с.

158. Радомський І. Ретроспективний аналіз сутнісних характеристик базових дефініцій проєктування у сфері освіти. *Український педагогічний журнал*. 2024. № 1. С. 114–120.

159. Рач В. А., Россошанська О. В., Медведєва О. М. Управління проєктами: практичні аспекти реалізації стратегій регіонального розвитку. К.І.С., 2010. 276 с.

160. Ричкіна Л. Тенденції та перспективи застосування проєктного менеджменту для розвитку територіальних громад. *Ефективність державного управління*. 2015. Вип. 44.С. 178-183.

161. Розвиток соціальної сфери територіальних громад в умовах адміністративно-фінансової децентралізації / ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долишнього НАН України» ; за ред. С. Л. Шульц. Львів, 2018. 140 с.

162. Романовська Л. І. Особливості соціального проєктування в соціальній роботі. *Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах*. 2020. № 68, Т. 1. С. 104–108.

163. Росла Ю. С., Новікова Е. В. Стан та перспективи розвитку проєктного менеджменту в Україні. *Збірник наукових праць Донбаської національної академії будівництва і архітектури*. 2019. № 1. С. 149–155.

164. Руда І. В. Місце й роль проєктного підходу в механізмі реалізації концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні. *Держава та регіони. Серія : Державне управління*. 2016. № 2. С. 152-158.

165. Савісько М., Гацко В. Проєктний підхід в громадах. Рекомендації для керівництва громади та працівників проєктних відділів. Київ: KSE. 2023. 16 с.

166. Семигуліна І., Ярошенко І., Красноносова О., Козирєва О. Програмно-проектний підхід до публічного управління просторовим розвитком об'єднаних територіальних громад за їх видами. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2022. №47. С. 352–364.
167. Сенча І., Пеклун К. Компетентнісний підхід до управління людськими ресурсами проектів: ефективність сучасних методів та інструментів. *Актуальні проблеми державного управління*. 2019. № 4(80). С. 127–131.
168. Сивак Т. Реалізація стратегічних комунікацій у публічному управлінні на засадах проектного підходу. *Актуальні проблеми державного управління*. 2019. № 3 (79). С. 53–57.
169. Скорик О. О. Методологічні аспекти управління міжнародними проектами. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. №4. С. 19–24.
170. Софіщенко І. Я. Формування комунікаційного механізму міжнародних проектів на основі аналізу стейкхолдерів. *Бізнес, освіта і наука: вектори співпраці : матер. III Міжнар. наук.-практ. форуму, 8-10 квітня 2021 р. / Національний університет «Києво-Могилянська академія», ННЦ «Інноваційна лабораторія «Іннолаб» НаУКМА, Центр енергоменеджменту НаУКМА [та ін.]*. Київ : Інтерсервіс, 2021. С. 245–247.
171. Стандарт з управління проектами та Настанова до зводу знань з управління проектами (Настанова PMBOK). Project Management Institute Inc., 2021. 370 с.
172. Становська І. І. Компактність динамічної моделі розвитку проектного управління як міра його ефективності. *Вісник Національного технічного університету "ХПІ". Серія: Нові рішення в сучасних технологіях*. 2019. № 10. С. 70–76.
173. 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.

174. Старченко Г.В. Організаційне управління інноваційним розвитком проектно-орієнтованих підприємств: монографія. Харків.: вид-во «Діса плюс», 2015. 148 с.

175. Старченко Г.В. Проактивний підхід в управлінні програмами та проектами в публічній сфері. / Публічне управління соціально-економічними системами в умовах транзитивних змін: колективна монографія за заг. редакцією Сугоняко Д.О. Чернігів: видавець Брагинець О.В., 2017. 132–145 с.

176. Стратегія сталого розвитку України до 2030 року (проект). URL: <https://www.undp.org/uk/ukraine/publications>

177. Стріха А. Проектна технологія в освіті в умовах війни та глобальних викликів. *Науковий вісник Миколаївського державного університету імені В. О. Сухомлинського*. 2018. (2). С. 198–202.

178. Структура Horizon 2020. URL: https://horizon2020.sumdu.edu.ua/?page_id=11

179. Терещенко Т.В., Коломієць В.М. Розвиток проектного підходу в публічному управлінні. *Збірник тез IX Всеукраїнської науково-практичної конференції «Становлення та розвиток місцевого самоврядування в Україні» (м. Хмельницький, 7 грудня 2020 року)*. 2020. С.193–203.

180. Тернопільська В. В., Бакуліна О. С. Управління соціальними проектами: формування цілей та доцільність їх реалізації. *Демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика*. 2020. Вип. 39. С. 309–312.

181. 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.

182. Ткачук О., Турчак В. Управління розвитком підприємництва в Україні. *Вісник КНТЕУ*. 2015. №1. С. 56–64.

183. Торгалло Т. Механізми формування і реалізації проектів регіонального розвитку: стан наукового розроблення. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2016. Вип. 1. С. 101–109.

184. Тян Р. Б., Холод Б. І., Ткаченко В. А. Управління проектами. Київ, 2003. 224 с.
185. Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони: Міжнародна угода від 27.06.2014. *Офіційний вісник України*. 2014. № 75. Т. 1. С. 83. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011/page#Text
186. Управління проектами. / За ред. Т.В.Маматова. В. М. Молоканова, І.А. Чикаренко, О.О. Чикаренко. Дніпро: ДРІДУ НАДУ, 2018. 128 с.
187. Управління ризиками державних програм та проєктів: навч. посібник. За заг. ред. Ю.В. Ковбасюка. К.: Освіта України, 2014. 166 с.
188. Харченко Т. О., Самойленко Т. Г. Впровадження інструментів проєктного підходу в систему публічного управління. *Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія: Економіка і менеджмент*. 2019. Вип. 1. С. 21–25.
189. Харченко Т.О. Оцінка результативності стратегічного планування як складової організаційного механізму державного регулювання розвитку територіальних громад. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2022. №4. С. 67–72.
190. Хренова-Шимкіна Р. М. Проєктна діяльність органів публічної влади як об'єкт наукового дослідження. *Комунальне господарство міст*. 2020. Т. 2. Вип. 155. С. 48–57.
191. Чемерис А. Розроблення та управління проєктами у публічній сфері: європейський вимір для України. Швейцарсько-український проєкт “Підтримка децентралізації в Україні – DESPRO”. К.: ТОВ “Софія-А”. 2012. 80 с.
192. Чернега О., Осичка О. Управління проєктною командою. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2018. № 2. С. 187–197.

193. Чернов С. В. Національні інноваційні проекти в системі публічного врядування України: монографія. Київ : Вид-во ВАДНДУ, 2022. 216 с.
194. Чернов С.В. Концептуальні засади запровадження проектного підходу в публічному управлінні сучасної держави. *Експерт: парадигми юридичних наук і державного управління*. 2021. 3(15). С. 205–217.
195. Чукут В. С. Інструменти проектного менеджменту в діяльності органів влади. Київ: ЦУЛ, 2019. 210 с.
196. Чумаченко І.В., Морозов В.В., Доценко Н.В., Чередниченко А.М. Управління проєктами: процеси планування проєктних дій. К.: КРОК, 2014. 673 с.
197. Шаров Ю.П. Стратегічне планування в муніципальному менеджменті. Концептуальні аспекти. Київ : УАДУ, 2001. 302 с.
198. Юшков П. О. Проблеми і недоліки реалізації проєктів державних цільових програм у системі проектного управління економіки України. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 47(1). С. 187–191.
199. Яковенко О.І. Управління проєктами та ризиками: навчальний посібник. Ніжин: Видавець ПП Лисенко М.М., 2019. 196 с.
200. Aleinikova O., Kravchenko S., Hurochkina V., Zvonar V., Brechko O., Buryk, Z. Project management technologies in public administration. *Journal of management Information and Decision Sciences*. 2020. 23(5). P.564–576.
201. Alford J., Head B. W. Wicked and Less Wicked Problems. *Public Administration Review*. 2017. Vol. 77, № 4. P. 526–535.
202. Almeile A., Amiruddin R., Al-Refaie A. Review of Studies on Risk Allocation and Sharing in Public-Private Partnership Projects. *Frontiers in Built Environment*. 2025. Vol. 11. P. 1–18.
203. Artto K., Ahola T., Vartiainen V. From the Front End of Projects to the Back End of Operations. *Project Management Journal*. 2016. Vol. 47. № 2. P. 3–20.

204. Bertot J. C., Jaeger P. T., Hansen D. The Impact of Polices on Government Social Media Usage. *Government Information Quarterly*. 2019. Vol. 36. № 3. P. 385–394.
205. Boehm B., Lane J. A. Using the Incremental Commitment Spiral Model (ICSM) for Public Sector Projects. *CrossTalk*. 2017. Vol. 30, № 1. P. 4–9.
206. Bondzi-Simpson P.E., Agomor K.S. Financing public universities in Ghana through strategic agility: Lessons from Ghana institute of management and public administration (GIMPA). *Global Journal of Flexible Systems Management*. 2021. T. 22. №1. P. 1–15.
207. Bredillet C. N., Tywoniak S., Dwivedula, R. What is a Good Project Manager? *Project Management Journal*. 2015. Vol. 46. № 5. P. 54–65.
208. Clegg S., Killen C. P., Biesenthal C., Sankaran S. Practices, Projects and Portfolios: Current Research Trends. *International Journal of Project Management*. 2018. Vol. 36, № 5. P. 762–772.
209. Conforto E. C., Salum F., Amaral D. C. The Agility Construct on Project Management Theory. *International Journal of Project Management*. 2016. Vol. 34, № 4. P. 660–674.
210. Conteh C., Harding B. Boundary-Spanning in Public Value Co-Creation Through Multilevel Governance. *Public Management Review*. 2023. Vol. 25. № 1. P. 104–128.
211. CORDIS EU research result. URL: <https://cordis.europa.eu/search>
212. Crawford L., Nahmias A. H. Competencies for Managing Change. *International Journal of Project Management*. 2016. Vol. 34, № 3. P. 405–418.
213. EU4Business Country Report 2021: Ukraine. EU4Business підтримала понад 16 000 українських МСП у 2021 році. URL: <https://eu4business.org.ua/en/news/eu4business-supported-over-16000-ukrainian-smes-in-2021>
214. Fekete-Farkas M., Lukas Z., Zoltan L. Differences between Public-Sector and Private-Sector Project Management Practices in Hungary. *Sustainability*. 2023. Vol. 15. № 14. P. 1–22.

215. Gareis R., Gareis L. PROJECT. PROGRAM. CHANGE. CRC Press. 2018.
216. Hall P. A., Thelen K. Institutional Change in Varieties of Capitalism. *Socio-Economic Review*. 2017. Vol. 15. № 1. P. 7–34.
217. Helbig N., Gil-García J. R., Ferro E. Understanding the Complexity of Electronic Government. *Information Society*. 2021. Vol. 37. № 4. P. 213–228.
218. Hillson D. Managing Project Risk: Risk Management Evolution. *Project Management Journal*. 2018. Vol. 49, № 6. P. 12–19.
219. Hood C. A Public Management for All Seasons. *Public Administration*. 2021. Vol. 99, № 1. P. 4–17.
220. Janssen M., Estevez E. Lean Government and Platform-Based Governance. *Government Information Quarterly*. 2023. Vol. 40. № 1. P. 101–115.
221. Kapelista I., Shymkova I., Marushchak O., Hlukhaniuk V., Krasylnykova I. The role of education in sustainable development: training for effective public administration and development of environmental and food security. *El papel de la educación en el desarrollo sostenible: formación para una administración pública eficaz y el desarrollo de la seguridad ambiental y alimentaria Salud, Ciencia y Tecnologia - Serie de Conferencias*. 2024. 3. P.665.
222. Kerzner H. Project Management Best Practices: Achieving Global Excellence. 4th ed. John Wiley & Sons, 2018. 1456 p.
223. Khan S., Khan H. H. Role of Project Planning and Project Manager Competencies on Public Sector Project Success. *Sustainability*. 2021. Vol. 13. № 3. P. 1–23.
224. Klein J. T. Interdisciplining Digital Humanities. University of Michigan Press, 2017. 288 p.
225. Lawrence P. R., Lorsch J. W. Differentiation and Integration in Complex Organizations. *Administrative Science Quarterly*. 2019. Vol. 64. № 2. P. 285–315.

226. March J. G., Olsen J. P. The Logic of Appropriateness. In *The Oxford Handbook of Public Policy*. Oxford University Press, 2018. P. 145–167.
227. Martin P., Tate K. *The Getting Started in Project Management*. New York: John Wiley & Sons, Inc., 2001. 271 p.
228. Meirelles E. G., Tereso A., Santos C. The Importance of Project Management Competences: A Case Study in Public Administration. *New Knowledge in Information Systems and Technologies*. 2019. №19. P. 101–111.
229. Mergel I., Edelmann N., Haug N. Defining Digital Transformation. *Government Information Quarterly*. 2021. Vol. 36. № 4. P. 665–674.
230. Moore M. H., Hartley J. Innovations in Governance. *Public Management Review*. 2022. Vol. 24. № 5. P. 687–712.
231. Morris P. W. G. Research and the Future of Project Management. *International Journal of Project Management*. 2020. Vol. 38. № 2. P. 71–81.
232. Obradović V., Mihić M., Petrović D. Contemporary Trends in the Public Sector Project Management. *Serbian Journal of Management*. 2018. Vol. 13. № 2. P. 281–294.
233. Opalka B. Project Management in The Public Sector. The Socio-Economic Approach. *RAIS Journal for Social Sciences*. 2024. Vol. 8. № 2. P. 156–172.
234. Osborne S. P. From Public Service-Dominant Logic to Public Service Logic. *Public Management Review*. 2018. Vol. 20. № 2. P. 225–243.
235. Peters B. G. Governance Approaches. In *The Oxford Handbook of Public Management*. Oxford University Press, 2020. P. 89–108.
236. Pinto J. K., Slevin D. P. *Project Management Methodologies: Theories and Practices*. Washington, DC: Project Management Institute, 2013.
237. Pollitt C., Bouckaert G. *Public Management Reform: A Comparative Analysis - Into the Age of Austerity*. 4th ed. Oxford University Press, 2017. 392 p.
238. Project Management in Public Administration The Case of Metropolis GZM / B. Sorychta-Wojczyk, A. Musioł-Urbańczyk, S. Tchórzewski, Gr. Kinelski, M. Lis. Wydawnictwo Adam Marszałek, 2020. 193 p.

239. Project Management Institute. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide). 7th ed. PMI, 2021. 756 p.
240. Rabinovyc M., Brik T., Darkovich A., Savisko M., Hatsko V., Tytiuk S., Piddubnyi I. Explaining Ukraine's resilience to Russia's invasion: The role of local governance. *Governance*. 2023. Vol.37. Issue 4. P. 1057–1463.
241. Repko A. R., Szostak R. Interdisciplinary Research: Process and Theory. 4th ed. SAGE Publications, 2021. 576 p.
242. Rhodes R. A. W. Network Governance and the Differentiated State. In *The Oxford Handbook of Governance*. Oxford University Press, 2019. P. 234–251.
243. Roberts P., Edwards L. H. Portfolio Management: A New Direction in Public Sector Strategic Management Research and Practice. *Public Administration Review*. 2023. Vol. 83. № 4. P. 947–959.
244. Shenhar A. J., Dvir D. Project Management Research – The Challenge and Opportunity. *Project Management Journal*. 2019. Vol. 38. № 2. P. 93–99.
245. Stacey R. D. Complexity and Management: Fad or Radical Challenge. 3rd ed. Routledge, 2019. 287 p.
246. Thiry M. Program Management: A Strategic Decision Management Process. In *The Wiley Guide to Project, Program and Portfolio Management*. John Wiley & Sons. 2019. P. 156–178.
247. Tkachenko V., Lebid I., Luzhanska N. Communication model of the knowledge triangle for educational and research projects. *Collective monograph «Theoretical and scientific foundations of engineering»*. Boston: Primedia eLaunch, 2020. P. 140–144.
248. Turner J. R., Müller R. Project Management Competencies for Different Types of Projects. *Project Management Journal*. 2019. Vol. 50. № 1. P. 32–48.

249. Vial G. Understanding Digital Transformation: A Review and Research Agenda. *Journal of Strategic Information Systems*. 2019. Vol. 28. № 2. P. 118–144.

250. Winter M., Andersen E. S., Elvin R., Levene R. Focusing on Business Projects as an Area for Future Research. *International Journal of Project Management*. 2016. Vol. 34. № 8. P. 1776–1790.

251. Zimmerman B., Plsek P., Lindberg C. Adaptive Healthcare Organizations. *Healthcare Forum Journal*. 2020. Vol. 63. № 4. P. 45–58.

ДОДАТКИ

Додаток А

Довідки про впровадження

835302

Приватне акціонерне товариство
«Вищий навчальний заклад
«МІЖРЕГІОНАЛЬНА
АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ
ПЕРСОНАЛОМ»



The Private Joint-Stock Company
«Higher Education Institution
«Interregional
Academy
of Personnel Management»

Україна, 03039, Київ-39, вул. Фрометівська, 2,
Тел. +38 (044) 490-95-00, maup.com.ua
e-mail: iapm@iapm.edu.ua

2, Frometivs'ka Str., 03039 Kyiv, Ukraine,
Tel. +38 (044) 490-95-00, maup.com.ua
e-mail: iapm@iapm.edu.ua

« 25 листопада 2015 № 4602

ДОВІДКА

про впровадження результатів наукової роботи
аспірантки кафедри публічного адміністрування
Гридюшко Інни В'ячеславівни

Дослідження Гридюшко І.В. на тему "Розвиток механізмів публічного управління проектною діяльністю в соціальній та освітній сферах" виконане відповідно до науково-дослідної роботи Міжрегіональної Академії управління персоналом на тему: "Розвиток публічного управління та адміністрування в умовах системних галузевих реформ: соціальні, економічні, безпекові та культурні аспекти" (номер державної реєстрації 0121U110533).

У представлений роботі дисертанткою проаналізовано ефективність використання проєктних технологій та їх потенціалу для оптимізації управлінських практик в різних сферах публічної діяльності. Досліджено основні концепції, які визначають ефективність впровадження проєктного підходу у вирішенні завдань громадської адміністрації та управління публічними ініціативами. Зокрема, зазначено, що проєктні технології наразі стають ключовим інструментом для досягнення стратегічних цілей, оптимізації витрат ресурсів та поліпшення результативності в сфері публічного управління.

Аспірантка відзначає, що в управлінні проєктами важливо враховувати низку критичних факторів для забезпечення ефективності проєктної діяльності. Високий рівень комунікації є необхідним для успішного спілкування між усіма учасниками проєкту, що включає передачу завдань, обмін інформацією та вирішення можливих конфліктів. Швидка реакція на потенційні зміни та ризики є важливою для уникнення проблем та мінімізації негативного впливу на проєкт. Наголошено, що вимірювання ефективності управління проєктами здійснюється за допомогою метрик, які включають різноманітні показники. Рівень задоволеності клієнта, швидкість виконання завдань, контроль дефектів, фінансові показники та інші аспекти визначають успішність проєкту та служать основою для подальшого вдосконалення управлінських стратегій.

Науковий керівник теми НДР,
доктор наук з державного управління,
професор



І. А. Семенець-Орлова



**ГРОМАДСЬКА ОРГАНІЗАЦІЯ
«РЕСУРС»**

09107, м. Біла Церква, вул. Героїв Чорнобиля, 5/7,
кв. 11
тел.: (04563)9-82-12; www.ngo.resurs
e-mail: ngo.resurs.1@gmail.com
р/р UA 133052990000026001030118533
КОД ЄДРПОУ 43410171

№ 01/5-25 від 18.09.2025 р.

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження

Гридюшко Інни В'ячеславівни на тему:

«Публічне управління у соціальній та освітній сферах на основі проєктного підходу», що представлена на здобуття наукового ступеня доктора філософії з публічного управління та адміністрування

Результати досліджень, отримані Гридюшко І.В. під час виконання нею дисертаційної роботи «Публічне управління у соціальній та освітній сферах на основі проєктного підходу», використовуються громадською організацією «Результативний старт ультраактивного розвитку суспільства».

Узагальнення дисертантки щодо механізмів публічно-приватного партнерства, застосованих у системах публічного управління під час співпраці з іноземними державами та міжнародними організаціями, використовує згадана громадська організація у процесах взаємодії з громадськістю та залучення громади до формування публічної політики у соціальній та освітній сферах.

Впровадження результатів дослідження Гридюшко І.В. мають прикладний характер і будуть корисними для здійснення консультацій з громадськістю органів публічної влади у період воєнного стану та розбудови довіри до інститутів громадянського суспільства.

Президент



А.О.Ключко



УКРАЇНА
Київська область
Білоцерківська міська рада
УПРАВЛІННЯ ОСВІТИ І НАУКИ

09107 м. Біла Церква, вул. Короленка, 3А, т/ф (04563) 5-36-50, E-mail: sun-bcekolog@ukr.net Web: <http://sun-bc.ucoz.ua/blog/>

31.12.2025 р. № 1392/01-31

ДОВІДКА

про впровадження дисертаційного дослідження

Гридюшко Інни В'ячеславівни

«Публічне управління у соціальній та освітній сферах на основі проєктного підходу», що представлена на здобуття наукового ступеня доктора філософії у галузі знань 28 «Публічне управління та адміністрування» за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування»

Результати досліджень дисертантки, отримані при виконанні дисертаційної роботи «Публічне управління у соціальній та освітній сферах на основі проєктного підходу», було впроваджено в діяльність Управління освіти і науки Білоцерківської міської ради (Київська область) під час реалізації освітніх програм і проєктів у соціальній та освітній сферах.

Так, під час унесення змін і доповнень у Програму розвитку системи освіти Білоцерківської міської територіальної громади на 2021-2025 роки, а також у підготовці Програми розвитку системи освіти Білоцерківської міської територіальної громади на 2026-2028 роки, зокрема в серпні-жовтні 2025 року були використані матеріали зазначеного дисертаційного дослідження в частині, що стосуються впровадження проєктного підходу в управлінні освітніми програмами, системи моніторингу та оцінки результатів, партисипативних механізмів залучення бенефіціарів до планування освітніх ініціатив, а також розроблення результатно-орієнтованої моделі управління закладами освіти громади.

Практичне застосування результатів дисертаційного дослідження дозволило підвищити ефективність використання бюджетних ресурсів, забезпечити прозорість планування й реалізації освітніх проєктів, а також створити систему об'єктивної оцінки досягнення запланованих результатів у соціальній та освітній сферах.

Начальник Управління освіти і науки



Юрій ПЕТРИК

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

А. В яких опубліковані основні наукові результати дисертації:

Публікації у наукових фахових виданнях України:

1. Grydiushko I., Przemysław P. Institutional support for project management in public administration. *Публічне урядування*. 2023. №2 (35). С.10–16. [doi.org/10.32689/2617-2224-2023-2\(35\)-1](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2023-2(35)-1)

Особистий внесок: визначення причинно-наслідкових зв'язків між факторами інституційної підтримки проектного менеджменту та ефективністю публічного управління.

2. Гридюшко І.В. Сутність та еволюція проектного підходу в системі публічного управління. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2025. №48. С.106–109. doi.org/10.32782/pma2663-5240-2025.48.16

3. Grydiushko I., Kryva L., Kydriavskyi I. Application of projection technologies in the public sphere: basic concepts and principles. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Політичні науки та публічне управління*. 2025. Випуск 4(80). С.18–23. [doi.org/10.32689/2523-4625-2025-3\(79\)](https://doi.org/10.32689/2523-4625-2025-3(79))

Особистий внесок: визначено ключові принципи та теоретичні основи впровадження проектних технологій у публічному секторі.

Статті, опубліковані у закордонних виданнях, проіндексованих у базах даних Web of Science Core Collection та/ або Scopus:

4. Semenets-Orlova I., Shevchuk R., Plish B., Grydiushko I., Maistrenko K. Innovative approaches to development of human potential in modern public administration. *Economic Affairs*. 2022. Vol. 67 (4s). P. 915–926. <http://doi.org/10.46852/0424-2513.4s.2022.25>

Особистий внесок: обґрунтовано інноваційні підходи до розвитку людського капіталу в публічному управлінні на основі міжнародного досвіду.

Б. Які додатково відображають наукові результати дисертації:

Тези конференцій, круглих столів, комунікативних заходів

5. Гридюшко І.В. Проєктні технології як інструмент публічного управління. *Публічна політика і державне управління в умовах війни: матер. міжнар. наук.-практ. конф. (м. Вінниця, 12 квітня 2024 р.); уклад. Н. Прямухіна, О. Чальцева, І. Мацшина, М. Дубель. Донецький національний університет імені Василя Стуса, 2024. С.169–172.*

6. Гридюшко І.В. Проєктні технології у публічному управлінні. *International Scientific and Practical Conference “Current Issues in Science, Education, and Technology in the Context of Digital Transformations”: Conference Proceedings (Chicago, USA, December 13, 2025). Chicago, USA: Golden Quill Publishing. 2025. С.42–45.*

7. Гридюшко І.В. Застосування проєктних технологій у публічній сфері. *The 12th International scientific and practical conference “Global trends in science and education” (December 15-17, 2025) SPC “Sci-conf.com.ua”, Kyiv, Ukraine. 2025. С.1000–1004.*