

УДК 005.8:35

DOI: <https://doi.org/10.32782/1814-1161/2025-4-16>**Мірко Н.В.**

кандидат наук з державного управління,
доцент кафедри бізнесу, адміністрування та права
Закладу вищої освіти «Університет трансформації майбутнього»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4884-5195>

Стрибуль О.В.

старший викладач кафедри підприємництва, торгівлі та логістики
Київського кооперативного інституту бізнесу і права
ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-1781-4430>

Mirko Nataliia

PhD in Public Administration,
Associate Professor of the Department of Business, Administration and Law
Higher Educational Institution "University of Future Transformation"

Strybul Oksana

Senior Lecturer at the Department of Entrepreneurship, Trade and Logistics
Kyiv Cooperative Institute of Business and Law

УПРАВЛІННЯ ПУБЛІЧНИМИ ПРОЄКТАМИ В УКРАЇНІ: ЕКОНОМІЧНІ ВИКЛИКИ ТА ІННОВАЦІЙНІ ПРАКТИКИ

MANAGEMENT OF PUBLIC PROJECTS IN UKRAINE: ECONOMIC CHALLENGES AND INNOVATIVE PRACTICES

У статті досліджено теоретичні основи та практичні інструменти проєктного управління в публічній сфері України. Проаналізовано сучасні наукові джерела та світові тренди, що дозволило виокремити ключові виклики, які стоять перед державними структурами: війна, необхідність цифровізації та обмеженість ресурсів. Наведено рекомендації щодо адаптації гнучких (agile) практик, ризик-менеджменту, оцінювання ефективності та міжсекторальної взаємодії. Особлива увага приділена управлінню зацікавленими сторонами (стейкхолдерами), включаючи ідентифікацію, аналіз впливу та розробку комунікаційного плану, як запоруки довіри та підтримки громадськості. Надано практичні рекомендації щодо застосування інструментів (логічна модель, реєстр ризиків, дашборди) та подальшого розвитку проєктної культури в органах влади України.

Ключові слова: управління проєктами, проєктний підхід, державне управління, Agile, ризик-менеджмент, міжсекторна взаємодія.

The relevance and urgency of the research topic emphasize the necessity of modernization of the existing system of public administration and local self-government in turbulent socio-economic circumstances in consequences of war, fiscal constraints, and the irreversible digitalization of public services. In Ukraine, the project-based approach in the public sphere is transferring from a desired time option into a strategic imperative, as it serves as the only mechanism capable of ensuring process flexibility, results-oriented and transparency in the implementation of public policies and programs in all critically important sectors. The successfulness of the country's reconstruction, which includes infrastructural, social and economic transformation, directly depends on the ability of the authorities to effectively manage complex multi-purpose initiatives. The issues discussed cover the theoretical - methodological foundations of project management, adapted to the specifics of the public sector. The key differences between public and commercial projects are examined, in particular their multi-purpose diversity (combination of social, economic, and political objectives), increased attention from stakeholders (citizens and donors), as well as stringent requirements for transparency and accountability. The main part of this study is the systematization of practical tools for public managers. A step-by-step project management methodology is presented, covering the entire life cycle – from initiation and verification of needs to closure and ensuring sustainability of results. Particular emphasis is placed on the importance of resource planning, budgeting of reserves, and risk management, particularly for projects implemented in high-risk areas. The possibility and necessity of adaptation is being considered innovative and flexible (agile) management practices in the public sector. The feasibility of using a hybrid model is justified, which allows combining classical planning necessary for compliance with regulatory procedures with iterative cycles of execution and correction in order to increase the speed of response to changes. The stages of identifying and analyzing stakeholders' influence are discussed in detail, as well as the development of a communication plan

necessary to ensure public trust and resolve potential conflicts. Additionally practical tools and templates that can be implemented at the level of central and local authorities for operational monitoring and decision-making are discussed (logic model, risk register, dashboards). Finally, highlights strategic recommendations for strengthening project-oriented culture and cross-sectoral cooperation in Ukraine.

Keywords: project management, project-based approach, public administration, Agile, risk management, cross-sectoral cooperation.

Постановка проблеми. Проектний підхід в публічному управлінні України стрімко трансформується з бажаної опції в стратегічний імператив. Це зумовлено необхідністю модернізації наявної системи в умовах динамічного соціально-економічного середовища. Сучасні українські державні структури та органи місцевого самоврядування стоять перед критичними викликами, які вимагають гнучкіших, результатноорієнтованих та прозорих механізмів реалізації політик та програм. Ключові виклики, що зумовлюють актуальність цієї проблематики, включають: військові наслідки, фінансові обмеження та необхідність прозорості, стрімку цифровізація публічних послуг.

В цих умовах, проектний підхід розглядається як єдиний механізм, здатний забезпечити гнучкість, орієнтацію на конкретні результати та прозорість в усіх критично важливих секторах. Успіх реконструкції країни, що охоплює інфраструктурну, соціальну та економічну сфери, прямо залежить від спроможності влади ефективно керувати цими проектами.

Однак, управління публічними проектами має суттєві відмінності від приватного сектору: воно характеризується багатоцільовим різноманіттям (поєднання соціальних, економічних і політичних цілей), підвищеною увагою стейкхолдерів (громадян, донорів) та необхідністю поєднання класичного планування з адаптивністю. Це вимагає систематизації та адаптації практичних інструментів управління, які враховують ці особливості.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанню управління проектами у публічній сфері та адаптації проектного підходу в умовах сучасних викликів присвячено праці багатьох вітчизняних науковців та фахівців. Дослідженням теоретико-практичних аспектів управління проектами в публічній сфері займалася Обушна Н.І. [1], яка розглядала ці питання у теоретико-практичному аспекті. Питання проектного підходу до управління територіальними громадами в умовах викликів війни активно досліджували Проскура В.Ф., Зарічна О.В., Кашин А.В. [2].

Значний внесок у дослідження європейських стратегій міжсекторної взаємодії через проектний підхід у публічному управлінні зробили Мануїлова К.В., Піроженко Н.В., Чістякова І.М. [4]. Теоретичні основи та особливості застосування проектного підходу у сфері публічного управління також висвітлював Поліковський Р. [5]. Крім того, питання управління проектами як навчальний посібник систематизували Маматова Т.В., Молоканова В.М., Чикаренко І.А., Чикаренко О.О. [6], надаючи важливу методологічну базу для фахівців.

Проблемні питання проектного підходу в сучасному менеджменті, що стосуються, зокрема, публічної сфери, завжди являються предметом обговорення на низці спеціалізованих конференцій.

Метою статті є систематизація практичного підходу до управління проектами в публічній сфері України та пропозиція конкретних інструментів для публічних управлінь.

Виклад основних результатів дослідження. Огляд останніх українських наукових публікацій та сучасних світових трендів управління проектами дозволив виокремити наступні тенденції у публічній сфері [1–3]:

- посилення ролі проектного підходу як інструменту міжсекторної взаємодії та досягнення сталих результатів у публічних ініціативах;
- необхідність адаптації гнучких методів (agile, SCRUM-підходи) до реалій публічного сектору з урахуванням регуляторних та прозорих процедур;
- фокус на ризик-менеджменті, оцінюванні впливу (impact evaluation) і прозорості фінансування.

Саме ці положення знаходять відображення у кількох нещодавніх дослідженнях, присвячених проектному управлінню в умовах війни, цифровізації та реформи місцевого самоврядування.

Що ж стосується специфіки проектів у публічній сфері, то тут варто зазначити, що проекти в публічній сфері відрізняються від приватного сектору наступним чином [2, с. 24–25]:

1. Багатоцільове різноманіття – одночасне поєднання соціальних, економічних і політичних цілей.
2. Висока зацікавленість стейкхолдерів (громадяни, НУО, міжнародні донори, політичні керівники).
3. Обмежені та строково обумовлені ресурси, часто із зовнішніми регуляторами та аудитом.
4. Необхідність прозорості й підзвітності на всіх етапах провадження.

Відповідно, такі особливості визначають і вимоги до методики управління – вона має поєднувати стандарти проектного менеджменту (наприклад PMBOK – Project Management Body of Knowledge) з адаптивністю та відкритістю.

Переходячи до більш практичного підходу до управління проектами у публічній сфері, варто виокремити наступну адаптовану для публічної сфери покрокову методику управління проектами, яку можуть використовувати центральні органи виконавчої влади, ОТГ та програмні менеджери донорських проектів (табл. 1).

Серед інструментів та практичних шаблонів, які сприятимуть оперативній роботі з управління

Таблиця 1

Покрокова методика управління проєктами у публічній сфері

Назва етапу	Основні завдання та інструменти
Крок 1. Ініціація та верифікація потреб	Ідентифікація проблеми: які публічні послуги/інфраструктура/програми потребують змін
	Аналіз стейкхолдерів: визначення впливу та очікувань
	Встановлення цілей SMART (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound) з публічною експертизою
Крок 2. Визначення обсягу, результатів і показників	Формалізація обсягу робіт (scope) та ключових результатів (outputs, outcomes)
	Визначення індикаторів результативності, включно з соціальним впливом (impact indicators)
	Планування етапів з контрольними точками (milestones)
Крок 3. Планування ресурсів і бюджетування	Формування реалістичного бюджету з урахуванням резервів на ризики
	Визначення джерел фінансування (державний бюджет, місцеві кошти, донори, партнерства)
	Призначення відповідальних та формування проєктної структури управління
Крок 4. Управління ризиками та безпекою	Проведення аналізу ризиків (ймовірність × вплив) та створення плану пом'якшення.
	Для проєктів у зоні ризику (війна, евакуація) – окремі плани безпеки та неперервності.
Крок 5. Виконання з адаптивною моделлю	Рекомендовано застосовувати гібридну модель: класичне планування + ітеративні цикли перевірки й корекції.
	Регулярні стендапи/звіти для ключових командних учасників.
Крок 6. Моніторинг, оцінка й навчання	Постійний моніторинг за індикаторами, проміжні оцінки (mid-term) і фінальний оцінювальний звіт.
	Впровадження механізмів збору зворотного зв'язку від громадян.
	Підготовка lessons learned з їх урахуванням у майбутніх проєктах.
Крок 7. Закриття та сталий результат	Формалізація передачі результатів у експлуатацію (наприклад, передача об'єктів та послуг локальній адміністрації).
	Оцінка сталості та механізмів фінансування на поточний період.

Джерело: побудовано авторами на основі [3]

проєктами, пропонуємо застосування наступного набору методик [3–4]:

1. Логічна модель (Logical Framework; Logframe) використовується для формування цілей, результатів, індикаторів та припущень.

2. Реєстр ризиків являє собою таблицю з оцінкою, відповідальними та заходами, необхідними для впровадження.

3. Графік Ганна або адаптований roadmap із зазначенням контрольних дат.

4. Реєстр зацікавлених сторін з планом комунікацій.

5. Шаблон бюджету з розподілом по статтях і категоріях.

6. Dashboard для швидкого моніторингу KPI (може бути реалізований в Excel або простому BI-інструменті).

Згадуючи ж про гнучкі (agile) підходи, варто зауважити, що вони не завжди можуть бути застосовані у так званому «чистому вигляді» у державних проєктах через регуляторні обмеження та потребу в прозорості. Саме тому пропонуємо гібридну адаптацію даних підходів, що будуть здебільшого фокусуватися на вирішенні таких питань, як:

– застосовування ітеративних релізів для частин проєкту, які не потребують повного тендерного циклу (персональні послуги, пілотні рішення);

– впровадження коротких циклів перевірки (2 – 6 тижнів) для розробки ПЗ, сервісів та комунікаційних кампаній;

– формалізація результатів кожної ітерації у вигляді звітів для аудиту.

При реалізації публічних проєктів важливим завданням є правильна ідентифікація, аналіз та управління стейкхолдерами. Це забезпечує не лише успішне виконання проєкту, а й довіру громадськості до органів влади загалом. Особливість публічних проєктів полягає в тому, що вони безпосередньо впливають на інтереси широкого кола учасників – від державних структур до пересічних громадян, тому завданням управлінця є вчасно визначити всі групи стейкхолдерів, зрозуміти їхні потреби та очікування, а також побудувати ефективну систему взаємодії [4, с. 191].

Першим етапом цього процесу є ідентифікація стейкхолдерів, тобто виявлення всіх груп, яких торкається реалізація проєкту. До них відносять органи місцевого самоврядування, громадян – кінцевих споживачів послуг, підрядні організації, що забезпечують виконання робіт, міжнародних донорів та партнерів, а також громадські організації та засоби масової інформації. Кожна з цих груп має власний рівень впливу на проєкт та ступінь зацікавленості в його результатах.

На другому етапі здійснюється аналіз інтересів і впливу зацікавлених сторін. Для цього часто використовується матриця стейкхолдерів, яка дозволяє визначити пріоритетність взаємодії з кожною групою. Наприклад, ключові стейкхолдери, що мають високий рівень впливу та зацікавленості

ті, потребують постійної та детальної комунікації. Ті ж учасники, що мають низький вплив, але високу зацікавленість, мають бути постійно поінформованими, тоді як стратегічні партнери із високим рівнем впливу, проте середнім рівнем зацікавленості, вимагають залучення до ухвалення важливих рішень [5, с. 86–87].

Успішність управління зацікавленими сторонами визначається якістю комунікацій, що реалізуються в межах проекту. Для цього розробляється спеціальний комунікаційний план, у якому визначаються цілі (наприклад, забезпечення прозорості, інформування громади чи залучення громадськості), канали комунікації (офіційні сайти, соціальні мережі, ЗМІ, прес-конференції чи інформаційні бюлетені), частота взаємодії (щотижневі звіти, щомісячні обговорення, щоквартальні консультації) та відповідальні особи, зокрема прес-служби, відділи зв'язків з громадськістю чи безпосередньо проєктні менеджери.

Важливим завданням управлінців є не лише інформування стейкхолдерів, а й своєчасне врегулювання можливих конфліктів, які досить часто супроводжують реалізацію публічних проєктів. Наприклад, громада може висловлювати незгоду з планом забудови певної території, вбачаючи у ньому ризики для довкілля або втрату рекреаційних зон. У таких випадках надзвичайно важливим є проведення переговорів, залучення нейтральних посередників та готовність до внесення коригувань у початковий план дій. Це дозволяє зберегти баланс між інтересами влади та потребами громади.

Характерним прикладом ефективного управління зацікавленими сторонами можна назвати практику Київської міської територіальної громади у процесі перейменування скверів та окремих вулиць міста. Влада періодично створює переліки опитувань у застосунку «Київ Цифровий» для збору думок громадян щодо варіантів потенційних назв, регулярно інформує мешканців через офіційний сайт та сторінки у соціальних мережах та проводить низки зустрічей із бізнесом і громадськими організаціями. У результаті громада отримує можливість безпосередньо впливати на проєкт, що підвищує рівень довіри до місцевої влади та забезпечує широку підтримку з боку населення.

Таким чином, управління зацікавленими сторонами та організація комунікацій у публічних проєктах має неабияке стратегічне значення. Вона забезпечує не лише технічну ефективність реалізації запланованих заходів, а й сприяє розвитку партнерських відносин між владою та громадськістю, що є запорукою сталого розвитку територіальних громад.

Що ж стосується рекомендацій щодо подальшого розвитку управління проєктами у публічній сфері в Україні в цілому, то тут можемо виокремити необхідність наступних пунктів [6, с. 15–21]:

1. Розвиток проєктної культури в державних органах: запровадження навчальних програм, сертифікація менеджерів проєктів у публічній сфері.

2. Створення шаблонів та інструментів на державному рівні для стандартизованого підходу до оцінювання проєктів.

3. Заохочення міжсекторальної співпраці через спільне фінансування та координаційні платформи.

4. Інвестування у системи моніторингу та аналітики (як приклад – навіть прості дашборди можуть підвищувати якість прийняття управлінських рішень).

5. Включення до проєктів елементів стійкості та трансферу знань для забезпечення безперервності сервісів.

Висновки. Як підсумок, варто зазначити, що проєктний підхід в публічній сфері України стає необхідністю в умовах динамічного середовища та обмежених ресурсів. Практична методика, запропонована в цій статті, поєднує класичні стандарти управління проєктами з гнучкістю та підвищеною увагою до прозорості й залучення стейкхолдерів.

Запропонована покрокова методика управління публічними проєктами є адаптивним гібридним підходом. Вона поєднує класичні стандарти проєктного менеджменту, необхідні для дотримання регуляторних та прозорих процедур, з гнучкістю ітеративних циклів (agile), що дозволяє швидко реагувати на зміни та забезпечує безперервність сервісів.

Успішність публічних проєктів значною мірою залежить від застосування наступних практичних інструментів: логічна модель (Logframe) (для чіткого формування цілей, результатів та індикаторів), ризик-менеджмент (використання реєстру ризиків з оцінкою ймовірності та впливу), дашборди (для оперативного моніторингу ключових показників ефективності (KPI) та швидкого прийняття управлінських рішень), стратегічне значення управління стейкхолдерами.

Отже, подальший розвиток проєктної культури в Україні потребує інституційної підтримки та конкретних кроків:

– системний розвиток: запровадження навчальних програм та сертифікації менеджерів проєктів у публічній сфері;

– стандартизація: створення державних шаблонів та інструментів для уніфікованої оцінки та моніторингу;

– співпраця: заохочення міжсекторальної взаємодії (між владою, бізнесом, громадськими організаціями та донорами) через спільне фінансування та координаційні платформи.

Впровадження такого підходу забезпечить не лише технічну ефективність, але й сприятиме розвитку партнерських відносин між владою та громадськістю, що є критичною умовою для сталого розвитку територіальних громад України.

Бібліографічний список:

1. Обушна Н. І. Управління проєктами в публічній сфері: Теоретико-практичний аспект. *Наукові перспективи*. 2023. Вип. 1 (31). С. 137–148. URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/3543/3563> (дата звернення: 12.11.2025).

2. Проскура В. Ф., Зарічна О. В., Кашин А. В. Проектний підхід до управління територіальними громадами в умовах викликів війни. *Сталій розвиток економіки*. 2024. Вип. 2 (49). С. 23–30. URL: <https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/931/891> (дата звернення: 12.11.2025).
 3. Матеріали XIV Міжнародної науково-практичної конференції «Управління проектами: проектний підхід в сучасному менеджменті». Одеса: ОДАБА, 2023. 497 с. URL: https://odaba.edu.ua/upload/files/Materiali_konferentsii_UP__2023.pdf (дата звернення: 12.11.2025).
 4. Мануїлова К. В., Піроженко Н. В., Чістякова І. М. Європейські стратегії міжсекторної взаємодії через проектний підхід у публічному управлінні. *Economic-space*. 2025. Вип. 197. С. 187–192. URL: <https://economic-prostir.com.ua/wp-content/uploads/2025/02/197-187-192-manuilova.pdf> (дата звернення: 12.11.2025).
 5. Поліковський Р. Проектний підхід: Суть та особливості застосування у сфері публічного управління. *Вісник економіки*. 2024. Вип. 2. С. 82–91. URL: <https://visnykj.wunu.edu.ua/index.php/visnykj/article/view/1612/1742> (дата звернення: 12.11.2025).
 6. Маматова Т. В., Молоканова В. М., Чикаренко І. А., Чикаренко О. О. Управління проектами : навчальний посібник. Дніпро: ДРІДУ НАДУ, 2018. 120 с. URL: https://palsg.nmu.org.ua/ua/literature/2018_ProjectManag_navch_pos.pdf (дата звернення: 12.11.2025).
- References:**
1. Obushna, N. I. (2023). Upravlinnia proiektamy v publichnii sferi: Teoretyko-praktychnyi aspekt [Project management in the public sphere: Theoretical and practical aspect]. *Naukovi perspektyvy*, vol. 1 (31), pp. 137–148. Available at: <http://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/3543/3563>
 2. Proskura, V. F., Zarichna, O. V., & Kashyn, A. V. (2024). Proiektnyi pidkhd do upravlinnia terytorialnymy hromadamy v umovakh vyklykiv viiny [Project approach to the management of territorial communities in the face of war challenges]. *Stalyi rozvytok ekonomiky*, vol. 2 (49), pp. 23–30. Available at: <https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/931/891>
 3. Materialy Khiv Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii "Upravlinnia proiektamy: proiektnyi pidkhd v suchasnomu menedzhmenti" [Proceedings of the XIV International Scientific and Practical Conference "Project Management: Project Approach in Modern Management"]. (2023). Odesa: ODABA. 497 p. Available at: https://odaba.edu.ua/upload/files/Materiali_konferentsii_UP__2023.pdf
 4. Manuilova, K. V., Pirozhenko, N. V., & Chystiakova, I. M. (2025). Yevropeiski stratehii mizhsektornoї vzaiemodii cherez proiektnyi pidkhd u publichnomu upravlinni [European strategies for intersectoral cooperation through a project approach in public administration]. *Economic-space*, vol. 197, pp. 187–192. Available at: <https://economic-prostir.com.ua/wp-content/uploads/2025/02/197-187-192-manuilova.pdf>
 5. Polikrovskiy, R. (2024). Proiektnyi pidkhd: Sut ta osoblyvosti zastosuvannia u sferi publichnoho upravlinnia [Project approach: Essence and features of application in the field of public administration]. *Visnyk ekonomiky*, vol. 2, pp. 82–91. Available at: <https://visnykj.wunu.edu.ua/index.php/visnykj/article/view/1612/1742>
 6. Mamatova, T. V., Molokanova, V. M., Chykanenko, I. A., & Chykanenko, O. O. (2018). Upravlinnia proiektamy [Project management]: Navchalnyi posibnyk. Dnipro.: DRIDU NADU. 120 p. Available at: https://palsg.nmu.org.ua/ua/literature/2018_ProjectManag_navch_pos.pdf

Стаття надійшла: 14.11.2025

Стаття прийнята: 11.12.2025

Стаття опублікована: 26.12.2025