

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет права, публічного управління
та національної безпеки
Кафедра економічної теорії,
інтелектуальної власності та публічного
управління

Кваліфікаційна робота
на правах рукопису

ВАСИЛЬЧУК МИКОЛА МИКОЛАЙОВИЧ
(прізвище, ім'я, по батькові здобувача вищої освіти)

УДК: 35.073:005.8
(індекс)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

ФОРМУВАННЯ І РЕАЛІЗАЦІЯ ПРОЄКТІВ І ПРОГРАМ У
СФЕРІ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ
(тема роботи)

281 «Публічне управління та адміністрування»
(шифр і назва спеціальності)

Подається на здобуття освітнього ступеня _____ бакалавр
кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання
ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне
джерело

М. М. ВАСИЛЬЧУК
(підпис, ініціали та прізвище здобувача вищої освіти)

Керівник роботи
ДАНКЕВИЧ Євген Михайлович
(прізвище, ім'я, по батькові)

доктор економічних наук, професор
(науковий ступінь, вчене звання)

Висновок кафедри економічної теорії, інтелектуальної власності та публічного управління

за результатами попереднього захисту: **ВАСИЛЬЧУКА Микола Миколайович** допущено до захисту.

Протокол засідання кафедри економічної теорії, інтелектуальної власності та публічного управління № _____ від «_____» _____ 2025 р.

Завідувач кафедри економічної теорії, інтелектуальної власності та публічного управління

к.е.н., професор
(науковий ступінь, вчене звання)

_____ (підпис)

Валентина ЯКОБЧУК
(власне ім'я, прізвище)

«_____» _____ 2025 р.

Результати захисту кваліфікаційної роботи

Здобувач вищої освіти **ВАСИЛЬЧУК Микола Миколайович** захистив
(прізвище, ім'я, по батькові)

кваліфікаційну роботу з оцінкою:

сума балів за 100-бальною шкалою _____

за національною шкалою _____

Секретар ЕК

_____ -
(науковий ступінь, вчене звання)

_____ (підпис)

Анастасія ПРУТ
(власне ім'я, прізвище)

АНОТАЦІЯ

ВАСИЛЬЧУК М. М. Формування і реалізація проєктів і програм у сфері державного управління. – Кваліфікаційна робота на правах рукопису. Робота на здобуття освітнього ступеня «Бакалавр» зі спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування» – Поліський національний університет Міністерства освіти і науки України, Житомир 2025.

У кваліфікаційній роботі досліджено стратегічне планування в системі національної безпеки України як ключовий інструмент забезпечення ефективного функціонування державного механізму реагування на загрози. Розкрито концептуальні засади стратегічного планування, проаналізовано вітчизняні та зарубіжні підходи до визначення його сутності, структури та функцій. Особливу увагу приділено ролі суб'єктів стратегічного планування в системі національної безпеки та методологічним аспектам оцінки ризиків.

У роботі здійснено аналіз сучасного стану стратегічного планування в Україні, виявлено основні проблеми та визначено напрями удосконалення цієї сфери в умовах воєнного стану та євроатлантичної інтеграції. Запропоновано практичні рекомендації щодо підвищення ефективності стратегічного планування в системі національної безпеки на основі адаптації міжнародного досвіду, інституційного реформування та впровадження сучасних управлінських підходів.

Ключові слова: *державне управління, проєктний менеджмент, державні програми, державно-приватне партнерство, програмно-цільовий підхід, стратегія, стратегічне планування, інновації в державному секторі, державна політика, громадський контроль, кадровий потенціал, державні IT-проєкти, гранти, PRINCE2, Agile, Scrum.*

SUMMARY

VASYLCHUK M. Formation and implementation of projects and programs in the field of public administration. Qualifying work on obtaining an educational degree Bachelor in specialty 281 «Public management and administration» – Polissia National University, Zhytomyr, 2025.

The qualification thesis explores strategic planning in the national security system of Ukraine as a key tool for ensuring the effective functioning of the state mechanism for responding to threats. The conceptual foundations of strategic planning are revealed, and domestic and international approaches to its essence, structure, and functions are analyzed. Special attention is given to the role of strategic planning actors in the national security system and the methodological aspects of risk assessment.

The study analyzes the current state of strategic planning in Ukraine, identifies key challenges, and outlines directions for improvement in the context of martial law and Euro-Atlantic integration. Practical recommendations are proposed to enhance the effectiveness of strategic planning in the national security system through the adaptation of international experience, institutional reform, and the implementation of modern management approaches.

Keywords: public administration, project management, public programs, public-private partnership, programmatic approach, strategy, strategic planning, innovation in the public sector, public policy, public control, human resource potential, public IT projects, grants, PRINCE2, Agile, Scrum.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ І РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОЄКТІВ І ПРОГРАМ У СФЕРІ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ	8
1.1. Поняття, сутність та класифікація проєктів і програм у державному управлінні	8
1.2. Нормативно-правове регулювання проєктної діяльності в державному секторі.	15
1.3. Міжнародний досвід формування проєктів і програм у державному управлінні.	18
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1	26
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФОРМУВАННЯ І РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОЄКТІВ І ПРОГРАМ В УКРАЇНІ	27
2.1. Особливості системи державного управління проєктами в Україні	27
2.2. Аналіз успішних прикладів реалізації проєктів і програм в Україні	39
2.3. Визначення проблем та недоліків у формуванні та реалізації державних проєктів і програм	43
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2	44
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСІВ ФОРМУВАННЯ І РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОЄКТІВ І ПРОГРАМ У СФЕРІ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ	45
3.1. Пропозиції щодо вдосконалення механізмів планування проєктів у державному управлінні	45
3.2. Запровадження інноваційних підходів до управління проєктами	46
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3	48
ВИСНОВКИ	50
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	52
ДОДАТКИ	57

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Сучасні умови розвитку суспільства характеризуються стрімкими змінами, викликаними як внутрішніми соціально-економічними факторами, так і зовнішніми викликами глобалізації. У цій ситуації значну роль відіграє ефективність державного управління, яке повинно забезпечувати раціональне використання ресурсів та відповідати на потреби громадян.

Формування та реалізація проєктів і програм у сфері державного управління є ключовими інструментами для досягнення стратегічних цілей розвитку країни, таких як економічна стабільність, соціальна рівність, підвищення якості життя та інноваційний розвиток. Програмно-цільовий підхід дозволяє більш ефективно вирішувати проблеми національного рівня, забезпечуючи чітке планування, контроль та оцінку результатів.

Однак в Україні процеси формування та реалізації державних проєктів і програм стикаються з низкою проблем, зокрема, недосконалим нормативно-правовим регулюванням, недостатньою координацією між органами влади, низьким рівнем фінансування, браком компетенцій у фахівців і низькою залученістю громадянського суспільства.

Дослідження цієї теми є актуальним, оскільки впровадження сучасних інструментів управління, адаптація найкращих міжнародних практик і вдосконалення існуючих механізмів дозволить покращити якість реалізації державних проєктів і програм, сприятиме розвитку суспільства та економіки в цілому.

Таким чином, актуальність теми обумовлена необхідністю розробки ефективних підходів до управління проєктами та програмами у сфері державного управління, враховуючи сучасні виклики та можливості.

Метою даної кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних засад, методології та практичних аспектів формування і реалізації проєктів і програм у сфері державного управління, а також розробка рекомендацій щодо

вдосконалення механізмів їх впровадження в умовах сучасних викликів. Для досягнення поставленої мети у роботі передбачається вирішення таких *завдань*:

- розкрити сутність, основні принципи та особливості формування і реалізації проєктів і програм у сфері державного управління;
- проаналізувати нормативно-правове забезпечення управління проєктами і програмами в державному секторі України;
- дослідити міжнародний досвід реалізації проєктів і програм у сфері державного управління та визначити можливості його адаптації в Україні;
- провести аналіз сучасного стану управління проєктами і програмами в Україні, виявити основні проблеми та чинники, що впливають на їх ефективність;
- розробити рекомендації щодо вдосконалення механізмів формування та реалізації проєктів і програм у сфері державного управління, з урахуванням інноваційних підходів і технологій;
- визначити напрями підвищення ефективності моніторингу та оцінки результатів реалізації державних програм.

Об'єкт дослідження: процеси формування та реалізації проєктів і програм у сфері державного управління. *Предмет дослідження*: методи, механізми та інструменти формування і реалізації проєктів і програм у державному управлінні, їхнє нормативно-правове забезпечення, організаційні аспекти та шляхи підвищення ефективності.

Методи дослідження. У дослідженні застосовуються теоретичні методи, які дозволяють глибше зрозуміти природу управління проєктами у державному секторі. Аналіз і синтез використовуються для вивчення наукових підходів, нормативно-правової бази та практичного досвіду формування і реалізації проєктів і програм. Абстрагування і узагальнення сприяють виділенню основних тенденцій та закономірностей у формуванні та реалізації державних програм. Серед емпіричних методів важливе місце займає аналіз документів, що дозволяє досліджувати нормативно-правову базу, стратегії, програмні документи і звіти державних органів. Порівняльний аналіз використовується

для вивчення вітчизняного та міжнародного досвіду реалізації проєктів і програм у державному управлінні, що дає змогу виявити ефективні підходи та практики.

Математичні та статистичні методи застосовуються для обробки даних щодо реалізації державних проєктів, аналізу динаміки, оцінки результатів та впливу програм на різні сфери. Вони дозволяють отримати об'єктивні висновки та забезпечують обґрунтованість дослідження. Графічні методи використовуються для наочного представлення отриманих результатів у вигляді таблиць, графіків та діаграм. Це сприяє зручному візуальному сприйняттю інформації та полегшує аналіз ключових показників.

Системний підхід забезпечує комплексний аналіз формування та реалізації проєктів і програм у державному управлінні як складного соціально-економічного процесу. Він дозволяє врахувати взаємозв'язки між різними елементами проєктної діяльності, що сприяє підвищенню ефективності управління та досягненню поставлених цілей.

Практична значущість дослідження. Результати дослідження можуть бути використані для вдосконалення процесів формування і реалізації проєктів і програм у сфері державного управління. Зокрема, практична значущість роботи полягає у: розробці рекомендацій щодо оптимізації механізмів державного управління проєктами та програмами, які сприятимуть підвищенню ефективності їх реалізації; можливості адаптації міжнародного досвіду Проєктного управління до умов державного сектору України; використанні запропонованих рекомендацій органами державної влади та місцевого самоврядування для підвищення якості управлінських рішень; сприянні подальшому розвитку програмно-цільового підходу в державному управлінні, що дозволить забезпечити більш раціональне використання ресурсів; забезпеченні науково-методичної бази для подальших досліджень у сфері Проєктного управління в державному секторі.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ І РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОЄКТІВ І ПРОГРАМ У СФЕРІ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

1.1. Поняття, сутність та класифікація проєктів і програм у державному управлінні

Впровадження проєктного менеджменту в систему державного управління України є необхідним кроком для підвищення ефективності державного управління, прозорості та результативності реалізації реформ. Як свідчить прогресивна світова управлінська практика, проєктний менеджмент є важливим надбанням корпоративних структур, яке може бути успішно застосоване в публічному управлінні. Це зумовлює необхідність теоретичного та науково-практичного обґрунтування подальших напрямів розвитку публічної сфери в Україні на засадах проєктно-орієнтованого управління. Концепція проєктного менеджменту охоплює різноманітні сфери діяльності, зокрема і державне управління. В сучасних умовах ефективне управління державними структурами неможливе без використання сучасних інструментів і методів, які пропонує проєктний менеджмент. Його застосування сприяє підвищенню ефективності реалізації ініціатив, оптимізації ресурсів та досягненню стратегічних цілей.

Однак, попри очевидні переваги, управлінці органів влади часто не використовують можливості проєктного менеджменту в повному обсязі. Значна частина керівників територіальних громад, департаментів і управлінь надає перевагу традиційним методам управління. Вони покладаються на командно-адміністративні підходи або обмежуються функціональним управлінням, що може призводити до бюрократизації процесів і зниження їхньої ефективності. Незважаючи на виклики, сучасні інструменти проєктного менеджменту можуть суттєво покращити систему державного управління та сприяти сталому розвитку країни. Проєктний менеджмент у державному управлінні – це

застосування сучасних методів управління для реалізації стратегічних завдань держави, підвищення ефективності використання ресурсів і досягнення конкретних результатів у визначені терміни.

Проекти та програми в державному управлінні є ключовими інструментами для реалізації стратегічних цілей та вирішення суспільно значущих завдань. Впровадження проєктного підходу потребує теоретичної та методичної підтримки, та вимагає адаптації до певних державних та регіональних рівнів. Його подальший розвиток сприятиме підвищенню ефективності управлінських рішень, сталому розвитку країни та підвищенню довіри до державних інституцій.

Вітчизняні науковці, зокрема В. Бакуменко, Т. Василевська, О. Васильєва та інші, приділяли значну увагу проблемам публічного управління. Аспекти публічного управління на основі проєктного менеджменту досліджували Т. Безверхнюк, С. Бушуєв, Т. Гречко та інші. Незважаючи на наявні розробки, в Україні лише розпочинається науковий дискурс щодо специфіки організації публічного управління за принципами проєктного менеджменту.

Для розкриття сутності «проєктного підходу» спочатку слід розкрити поняття «проєкт», «управління проєктом». На думку науковців В. А. Верби та О. А. Загородніх, «проєкт – це одноразовий комплекс взаємопов’язаних заходів, що спрямовані на задоволення визначеної потреби шляхом досягнення конкретних результатів при встановленому матеріальному (ресурсному) забезпеченні із чітко визначеними цілями протягом заданого періоду часу. Найважливішими складовими тлумачення проєкту є чітка орієнтація на результативність заходів, необхідність їх досягнення у визначений проміжок часу за умов обмеженості ресурсного забезпечення» [9].

Управління проєктами – це процес використання знань, умінь, інструментів та методів для досягнення цілей проєкту відповідно до визначених вимог. Його суть полягає у визначенні проблеми, розробці плану її вирішення та послідовному втіленні цього плану до досягнення запланованого результату [42].

О. В. Зотов визначає управління проектом як складний багатогранний процес, що охоплює всі його етапи. Він включає механізми, дії, засоби та інструменти, враховує зовнішні та внутрішні ризики, а також різноманітні відносини всередині та поза проектом [14]. Г. Старченко розглядає управління проектами в публічній сфері як процес інституалізації програмно-цільового підходу до втручання державних та місцевих органів влади у соціальну дійсність. Основна мета такого втручання – розв’язання публічної проблеми [37].

- Проект – це комплекс взаємопов’язаних заходів із чітко визначеними цілями, строками реалізації, обмеженими ресурсами та кінцевими результатами, які спрямовані на вирішення конкретних завдань. У сфері державного управління проекти можуть бути спрямовані на будівництво інфраструктури, цифровізацію послуг чи розвиток певної галузі.

- Програма – це ширший за обсягом та часом документ, що об’єднує кілька проектів, має спільну стратегічну мету і передбачає реалізацію взаємопов’язаних заходів для досягнення довгострокових результатів у певній сфері. Наприклад, програма може стосуватися реформування системи охорони здоров’я або національної безпеки.

- Управління проектом – це комплексний процес, який охоплює всі етапи реалізації, використовуючи різні механізми, інструменти та дії під впливом внутрішніх і зовнішніх ризиків та взаємовідносини.

- Управління проектами у публічній сфері – це процес інституалізації способів втручання державних органів влади чи органів місцевого самоврядування у соціальну дійсність шляхом переходу до програмно-цільового формату. Метою такого втручання є розв’язання конкретної публічної проблеми та досягнення соціально значущих результатів. Особливістю управління проектами в цій сфері є те, що в умовах обмеженого часу та ресурсів створюються унікальні продукти чи послуги, які не мають прямих аналогів серед наявних рішень. Це можуть бути нові моделі взаємодії з громадянами, цифрові сервіси, інфраструктурні об’єкти чи соціальні програми,

що спрямовані на покращення якості життя населення та ефективність державного управління [35].

Сутність проєктів і програм у державному управлінні

Розглянемо що становить Проєктна діяльність органів публічної влади та Проєктний менеджмент у публічному управлінні. Проєктна діяльність органів публічної влади – це комплекс заходів, що здійснюються державними та місцевими органами для створення умов розробки, організації та реалізації проєктів розвитку. Вона включає правові, фінансово-економічні, мотиваційні та інформаційно-комунікативні аспекти, спрямовані на досягнення визначених цілей у встановлений термін. Реалізація відбувається через координовані дії Проєктних команд із раціональним використанням та залученням необхідних ресурсів. Проєктний менеджмент у публічному управлінні – це сучасна технологія управління соціальним розвитком, заснована на методах управління проєктами. Соціальний проєкт у цій сфері є планом чи програмою, спрямованою на створення унікальних змін: модернізацію управління, покращення соціальних систем, розвиток людських ресурсів тощо.

Ключовою особливістю є партнерство між владою і громадянами, що забезпечує ефективність реалізації змін. Важливу роль відіграє інтерактивне залучення активного населення, науковців, консультантів та відповідних служб. Це сприяє чіткому визначенню цілей і змісту Проєкту, а також забезпечує контроль громадськості за його реалізацією. Проєктний менеджмент базується на поетапному підході: кожен етап завершується конкретним результатом, що є умовою для подальшого фінансування. Такий механізм гарантує прозорість використання ресурсів і допомагає долати опір змінам, сприяючи ефективному державному управлінню [37].

Основою проєктів і програм є програмно-цільовий підхід, який передбачає:

1. Чітке визначення цілей та завдань.
2. Використання ресурсів відповідно до пріоритетів.
3. Контроль за результатами на кожному етапі реалізації.

4. Забезпечення прозорості й підзвітності в процесі виконання завдань.

Проекти і програми в державному управлінні спрямовані на досягнення суспільного блага, покращення якості життя громадян, ефективне використання державних ресурсів, стимулювання економічного розвитку та підтримку соціальної справедливості [36].

У сфері державного управління проекти та програми класифікують за різними критеріями. Класифікація проектів і програм:

1. За масштабом:
 - a. Локальні (на рівні окремого регіону або громади).
 - b. Національні (реалізуються в масштабах всієї країни).
 - c. Міжнародні (з участю інших держав чи міжнародних організацій).
2. За галузевою приналежністю:
 - a. Економічні (розвиток промисловості, інфраструктури).
 - b. Соціальні (охорона здоров'я, освіта, соціальний захист).
 - c. Екологічні (збереження довкілля, сталий розвиток).
 - d. Інноваційні (розвиток цифрових технологій, інноваційних кластерів).
3. За строками реалізації:
 - a. Короткострокові (до 1 року).
 - b. Середньострокові (1–3 роки).
 - c. Довгострокові (понад 3 роки).
4. За джерелами фінансування:
 - a. Державні (з державного бюджету).
 - b. Міжнародні (гранти, кредити міжнародних організацій).
 - c. Змішані (поєднання кількох джерел фінансування).
5. За типом результатів:
 - a. Матеріальні (будівництво доріг, спорудження інфраструктури).
 - b. Нематеріальні (зміни у законодавстві, підвищення обізнаності громадян).

Особливості проектів і програм у державному управлінні

1. Орієнтація на суспільні інтереси.

2. Значна залежність від нормативно-правового регулювання.
3. Залучення значної кількості стейкхолдерів (державні органи, бізнес, громадськість).
4. Необхідність прозорості та підзвітності перед суспільством.

Проектний менеджмент у державному управлінні відіграє ключову роль у підвищенні ефективності реалізації державних програм та ініціатив. Його застосування має такі переваги: оптимізація процесів управління: Інструменти проектного менеджменту дозволяють ефективно контролювати терміни, витрати та загальну ефективність реалізації проектів, що сприяє досягненню поставлених цілей у визначені строки та з оптимальним використанням ресурсів. Підвищення прозорості та підзвітності: Застосування проектного підходу забезпечує чітке визначення відповідальності за виконання завдань, що сприяє посиленню громадського контролю та довіри до органів влади. Гнучкість організаційної структури: Проектний менеджмент сприяє формуванню гнучких організаційних структур в органах виконавчої влади та місцевого самоврядування, що дозволяє швидко адаптуватися до змін та ефективно реагувати на нові виклики.

Активізація участі громадянського суспільства: Залучення громадськості до процесів планування та реалізації проектів підвищує рівень довіри до влади, сприяє формуванню партнерських відносин та забезпечує врахування потреб і інтересів населення. Крім того, такий підхід сприяє формуванню гнучкої організаційної структури органів виконавчої влади та місцевого самоврядування, покращує їх взаємодію і активізує участь громадянського суспільства в управлінні [35].

Основні характеристики проекту в контексті публічного управління мають низку важливих особливостей, що забезпечують ефективність реалізації та досягнення запланованих результатів.

1. Наявність проблеми, на розв'язання якої спрямовується проект, є відправною точкою його формування. Вона визначає актуальність, соціальну значущість і необхідність державного або муніципального втручання.

2. Учасники проєкту, включаючи основну цільову групу та кінцевих бенефіціаріїв (споживачів), визначають, для кого реалізується проєкт та хто буде прямо або опосередковано залучений до процесу його впровадження.

3. Системність і цілеспрямованість передбачають логічну побудову всіх етапів проєкту з урахуванням взаємозв'язків між його компонентами.

4. Взаємозалежність між метою, завданнями, діями, ресурсами та очікуваними результатами створює основу для побудови ефективної проєктної логіки та досягнення цілей.

5. Обмеженість ресурсів (часових, фінансових, людських тощо) зумовлює необхідність раціонального планування та розподілу доступних засобів.

6. План реалізації проєкту формується з урахуванням балансу між якістю, вартістю та тривалістю виконання робіт, що дозволяє контролювати хід реалізації.

7. Виявлення потенційних ризиків і пошук шляхів їх подолання – критично важливий елемент забезпечення стабільності та передбачуваності результатів.

8. Виокремлення процесів створення продукту проєкту та управління ним дозволяє розмежувати технічну реалізацію та організаційне супроводження.

9. Наявність зворотного зв'язку між усіма складовими (цілями, діями, ресурсами, результатами) забезпечує гнучкість у коригуванні проєкту за потреби.

10. Система моніторингу та оцінки дає змогу відслідковувати хід виконання проєкту, виявляти відхилення та ухвалювати управлінські рішення на основі реальних даних.

11. Фінансово-економічне обґрунтування демонструє, що очікувана користь від реалізації проєкту перевищить витрати, тим самим підтверджуючи його доцільність і ефективність [41].

Таким чином, впровадження проєктного менеджменту в державному управлінні є важливим кроком до підвищення ефективності, прозорості та результативності діяльності органів влади, а також до зміцнення взаємодії з громадянським суспільством.

1.2. Нормативно-правове регулювання проєктної діяльності в державному секторі

Проєктна діяльність у державному секторі потребує чіткого правового регламентування для забезпечення ефективного використання бюджетних коштів, прозорості управлінських процесів та досягнення стратегічних цілей розвитку країни. Нормативно-правові акти визначають механізми планування, фінансування, реалізації та контролю за виконанням державних проєктів і програм. Нормативно-правова база, що регулює проєктну діяльність у державному секторі України, включає ряд ключових документів.

Основу державного управління проєктами становить низка законодавчих та нормативних актів:

- Конституція України – закладає основи державного управління, визначає принципи фінансової та економічної політики, які впливають на проєктну діяльність у державному секторі.
- Бюджетний кодекс України – визначення механізму фінансування державних проєктів та програмно-цільовий метод управління.
- Закон України «Про державні цільові програми» – регулює порядок розробки, затвердження та реалізації державних програм.
- Закон України «Про публічні закупівлі» – забезпечує прозорість і конкурентність при виборі виконавців проєктів.
- Закон України «Про державно-приватне партнерство» – встановлює механізми залучення приватного капіталу до державних ініціатив.

Розглянемо програмно-цільовий метод як один з основних засобів регулювання проєктної діяльності. Програмно-цільове управління в системі державного управління України має важливе функціональне призначення, що визначене в статті 119 Конституції України. Згідно з цією статтею, місцеві державні адміністрації на відповідній території забезпечують виконання державних і регіональних програм соціально-економічного та культурного розвитку, програм охорони довкілля, а також програм національно-культурного розвитку в місцях компактного проживання корінних народів і національних меншин.

Цільові комплексні програми виступають основним інструментом реалізації державної бюджетної політики, спрямованої на вирішення ключових завдань розвитку держави та її регіонів. Вони об'єднують взаємопов'язані завдання і заходи, які здійснюються з використанням коштів державного бюджету та узгоджені за строками виконання, складом виконавців і ресурсним забезпеченням. В Україні активно застосовується програмно-цільовий метод управління, який передбачає формування проєктів і програм на основі стратегічного планування. Основні його принципи включають чітке визначення цілей, завдань і очікуваних результатів, прозоре бюджетне фінансування та механізми оцінки ефективності виконання програм.

Програмно-цільове управління реалізується через послідовний процес, який включає кілька ключових етапів. На початковому етапі ідентифікуються актуальні проблеми, що потребують вирішення. Проводиться глибокий аналіз причин, наслідків та масштабів цих проблем, що дозволяє сформулювати чітке розуміння ситуації. На основі аналізу проблем будується ієрархічна структура цілей – «дерево цілей». Цей метод передбачає розподіл загальної мети на підцілі та завдання, що забезпечує логічну послідовність та узгодженість у досягненні кінцевого результату. Визначаються конкретні заходи та дії, необхідні для досягнення поставлених цілей. Програма дій включає планування ресурсів, термінів виконання та відповідальних осіб, що забезпечує ефективну реалізацію запланованих заходів. Розробляються організаційні та управлінські

механізми, які забезпечують виконання програми. Це може включати створення спеціалізованих структур, визначення процедур контролю та координації дій між учасниками програми. Проєктування системи моніторингу виконання програми дозволяє відстежувати хід реалізації програми, оцінювати проміжні результати та виявляти відхилення від запланованих показників. Це забезпечує своєчасне реагування на можливі проблеми та коригування дій. Після завершення основних етапів реалізації програми проводиться оцінка та коригування програми з метою визначення ефективності досягнення поставлених цілей. На основі отриманих результатів вносяться необхідні корективи для підвищення ефективності майбутніх програм. Додаток А. Фази життєвого циклу проєкту. Додаток В. Трикутник взаємозалежності основних параметрів проєкту.

Цей підхід використовується при розробці Державної стратегії регіонального розвитку, галузевих програм та стратегічних планів розвитку територій. Він дозволяє раціонально розподіляти ресурси та контролювати їхнє використання на всіх етапах реалізації проєктів [4].

Міжнародні стандарти та їх імплементація в Україні. Україна також впроваджує міжнародні стандарти управління проєктами, що підвищують ефективність державного управління. Серед найбільш поширених методик – PRINCE2 (процесно-орієнтоване управління проєктами) та PMBOK (Project Management Body of Knowledge), які використовуються у багатьох країнах світу.

Також держава орієнтується на європейські принципи Проєктного фінансування в рамках співпраці з ЄС та міжнародними фінансовими організаціями, що дозволяє залучати грантові кошти та кредити на реалізацію стратегічних ініціатив.

Контроль та оцінка ефективності проєктної діяльності. Контроль за реалізацією проєктів у державному секторі здійснюють різні державні інституції. Рахункова палата України проводить аудит використання бюджетних коштів, Міністерство фінансів України контролює фінансування та

економічну ефективність проєктів, а антикорупційні органи забезпечують прозорість і попередження можливих зловживань.

Також важливу роль у контролі відіграють громадські організації та засоби масової інформації, які сприяють підвищенню відкритості управлінських процесів.

Проблеми та перспективи нормативно-правового регулювання. Незважаючи на розвинену законодавчу базу, в Україні існує низка проблем, які ускладнюють ефективну реалізацію проєктної діяльності в державному секторі. Однією з основних перешкод є бюрократичні процедури, які значно уповільнюють затвердження та фінансування проєктів. Крім того, відсутність належної координації між органами влади та недостатня ефективність контролю за виконанням програм часто призводять до нецільового використання коштів. Для підвищення ефективності Проєктного управління в державному секторі необхідно спростити адміністративні процедури, впроваджувати цифрові технології для управління проєктами, розширювати державно-приватне партнерство та посилювати громадський контроль.

Нормативно-правове регулювання проєктної діяльності у державному секторі є необхідною умовою для успішної реалізації державних ініціатив. Впровадження сучасних управлінських підходів, адаптація міжнародного досвіду та вдосконалення законодавства сприятимуть підвищенню ефективності та результативності державних проєктів і програм.

1.3. Міжнародний досвід формування проєктів і програм у державному управлінні

Світовий досвід демонструє, що ефективне формування та реалізація державних проєктів і програм значною мірою залежать від використання сучасних методів управління, цифрових технологій та принципів прозорості. Розвинені країни застосовують різні моделі проєктного управління, які

дозволяють підвищити ефективність державного управління та сприяти сталому розвитку суспільства.

Проектний підхід у державному управлінні країн ЄС. У країнах Європейського Союзу широко застосовується програмно-цільовий метод державного управління, який передбачає розробку стратегічних програм розвитку на національному, регіональному та місцевому рівнях.

Одним із ключових інструментів є структурні та інвестиційні фонди ЄС, зокрема Європейський фонд регіонального розвитку та Європейський соціальний фонд. Ці фонди спрямовують фінансування на проекти, пов'язані з інноваціями, цифровізацією, розвитком інфраструктури та підвищенням рівня життя громадян.

Наприклад, у Польщі діє Система управління державними проектами (PMP – Project Management Poland), яка базується на принципах PRINCE2 і дозволяє забезпечувати ефективний моніторинг реалізації програм регіонального розвитку.

Досвід США у реалізації державних програм. У Сполучених Штатах Америки реалізація проектів у державному секторі здійснюється на основі методології PMBOK (Project Management Body of Knowledge), яка є загальноприйнятим стандартом управління проектами. Федеральний уряд використовує програмний підхід для вирішення стратегічних завдань, таких як розвиток інфраструктури, енергетики, екологічна безпека та боротьба з безробіттям. Наприклад, в рамках програми American Recovery and Reinvestment Act було запущено численні проекти з модернізації транспортної інфраструктури, що сприяло створенню нових робочих місць та економічному зростанню. Також у США діє Government Performance and Results Act (GPRA), який зобов'язує федеральні агентства формулювати стратегічні цілі, розробляти конкретні проекти та проводити оцінку їхньої ефективності.

Практика проектного управління в Канаді. Канада використовує систему Results-Based Management (RBM), що орієнтована на досягнення конкретних результатів при реалізації державних проектів і програм. Основний акцент

робиться на прозорості, підзвітності та ефективності використання ресурсів. Один із ключових елементів цієї системи – Канадська стратегія розумного регулювання, яка передбачає постійний моніторинг ефективності державних програм та їхню адаптацію до змін у соціально-економічному середовищі. Крім того, Канада активно застосовує державно-приватне партнерство (PPP) для реалізації інфраструктурних проєктів, що дозволяє зменшити навантаження на державний бюджет та залучити інвестиції приватного сектору.

Модель проєктного управління в Японії. Японія відома своєю системою управління якістю (TQM – Total Quality Management), яка активно використовується в державному секторі для реалізації довгострокових проєктів у сферах освіти, медицини, інфраструктури та технологічних інновацій. Уряд Японії запровадив Концепцію “розумних міст” (Smart Cities), що передбачає впровадження сучасних технологій для підвищення якості життя населення. Для реалізації таких проєктів широко застосовуються методи управління проєктами, засновані на гнучких підходах (Agile та Lean Management). Японія також активно використовує систему «Kaizen», яка передбачає постійне вдосконалення процесів управління, що дозволяє підвищити ефективність державних програм.

Досвід Австралії у формуванні державних проєктів. В Австралії діє Австралійська система управління проєктами (APM – Australian Project Management), яка базується на міжнародних стандартах та адаптована до специфіки державного управління країни. Особливістю австралійської моделі є використання мультиагентного підходу, який дозволяє об’єднувати зусилля різних урядових установ, приватного сектору та громадянського суспільства для досягнення стратегічних цілей. Австралія також активно впроваджує «цифрове управління проєктами» (e-Government Project Management), що передбачає використання сучасних технологій для моніторингу та оцінки ефективності державних ініціатив.

У публічному секторі широко використовується методологія управління проєктним циклом (Project Cycle Management, PCM), прийнята Європейською

комісією у 1992 році. Вона забезпечує структурований підхід до управління проєктами, охоплюючи всі етапи – від планування до оцінки ефективності.

Проектний цикл складається з шести основних етапів:

1. Програмування – визначення загальних стратегічних цілей та пріоритетів, на основі яких будуть розроблятися майбутні проєкти.
2. Ідентифікація – аналіз актуальних проблем та можливих рішень, вибір проєктних ідей, що відповідають визначеним пріоритетам.
3. Формулювання – детальна розробка проєкту, включно з цілями, завданнями, планами реалізації та оцінкою ризиків.
4. Фінансування – пошук та залучення необхідних фінансових ресурсів, затвердження бюджету.
5. Впровадження – виконання запланованих заходів, моніторинг процесу та коригування за потреби.
6. Оцінювання та аудит – аналіз ефективності проєкту, оцінка досягнутих результатів та їх відповідності запланованим цілям. Ця методологія забезпечує системний підхід до управління проєктами, сприяючи ефективному використанню ресурсів та досягненню сталих результатів. Крім того, в управлінні проєктами дедалі більше застосовуються міжнародні стандарти, такі як PRINCE2, PMBOK, Agile та Results-Based Management (RBM).

Одним із таких стандартів є PRINCE2 (Projects IN Controlled Environments), який широко використовується в державному та корпоративному управлінні.

Особливості PRINCE2:

- Процесний підхід – стандарт розбиває управління проєктом на чітко визначені етапи, що дозволяє контролювати його на кожному етапі.
- Ролі та відповідальність – чітке визначення ролей усіх учасників проєкту забезпечує ефективний розподіл обов’язків.
- Гнучкість – методологія адаптується до різних типів проєктів та організацій.

- Орієнтація на бізнес – у PRINCE2 кожен проєкт має обґрунтовану бізнес-мету, що допомагає уникати зайвих витрат і ризиків.
- Управління ризиками – стандарт передбачає проактивний підхід до ідентифікації та мінімізації ризиків.

PMBOK (Збірник знань з управління проєктами) розроблений Management Institute – це глобальний стандарт і збірник найкращих практик управління проєктами, розроблених Project Management Institute (PMI) [26].

Він широко використовується в усьому світі для впровадження ефективних методів управління об'єктами в різних сферах, включаючи державне управління, бізнес, ІТ, будівництво, виробництво тощо. PMBOK активно використовує як у корпоративному секторі, так і в державних проєктах. Його використання дозволяє:

- оптимізувати процеси та забезпечити чітку організацію роботи;
- покращити контроль за ресурсами, бюджетом і термінами виконання проєкту;
- знизити ризики та підвищити ефективність управлінських рішень;
- підвищити якість реалізації стратегічних ініціатив.

У поєднанні з іншими підходами, такими як Agile або Lean , PMBOK сприяє гнучкості управління, що особливо важливо у швидкозмінному середовищі. Agile – ефективний підхід до управління об'єктами – це методологія управління проєктами, яка фокусується на гнучкості, адаптивності та швидкій реакції на зміни. Вона широко використовує в ІТ, бізнесі, а також поступово впроваджується в державні управління та соціальні проєкти.

Окрім PRINCE2, у сфері управління проєктами активно застосовуються й інші міжнародні стандарти. Вони сприяють підвищенню ефективності реалізації державних і комерційних проєктів, а також забезпечують узгодженість управлінських процесів із міжнародними практиками.

Results-Based Management (RBM) – управління, орієнтоване на результат. RBM (управління на основі результатів) – це підхід до управління проєктами, який фокусується на досягненні конкретних результатів та оцінці їх впливу.

RBM широко застосовується в державному секторі, міжнародних організаціях (ООН, Світовий банк, ЄС), неурядових організаціях (НУО) та соціальних Проєктах [20].

У багатьох сучасних Проєктах, особливо в державному секторі, міжнародному співробітництві та соціальних ініціативах, Agile і RBM можуть доповнювати один. Наприклад, Agile використовується для швидкого тестування ідей, а RBM – для стратегічного вимірювання ефекту цих ініціатив. Таким чином, Agile підходить для швидких ітерацій та адаптації в процесі виконання Проєкту, а RBM допомагає ефективно оцінити його довгостроковий вплив, забезпечити підхідність і досягнення стратегічних цілей [11].

Потрібно вивчати досвід державного-приватного партнерства (ДПП) зарубіжних країн яке є важливою умовою для розвитку економіки, інфраструктури та соціальних секторів в Україні та інших країнах. Запровадження таких моделей співпраці дозволяє досягти значних результатів в рамках обмежених бюджетних ресурсів, а також ефективно реалізовувати великі інфраструктурні Проєкти. Досвід інших країн може стати корисним орієнтиром для України в оптимізації державного управління та стимулювання приватних інвестицій у ключові сфери. Державне-приватне партнерство (ДПП) є важливим механізмом співпраці між державою та приватними компаніями для реалізації масштабних проєктів. Це дозволяє ефективно використовувати ресурси бізнесу, залучати інвестиції та покращувати інфраструктуру в різних сферах. Ось кілька успішних прикладів ДПП на міжнародному рівні [39].

1. Транспорт та інфраструктура. Велика Британія реалізує програму будівництва автострад за допомогою моделі PFI (Private Finance Initiative). У рамках цієї програми приватні компанії займаються Проєктуванням, будівництвом та експлуатацією доріг, отримуючи компенсацію через збори за користування дорогами або від держави. Одним із прикладів є автострада M25 навколо Лондона, для якої було укладено концесійний контракт на 30 років. Подібні моделі також застосовуються в Канаді для будівництва мостів і

тунелів, де приватні компанії будують інфраструктуру, а уряд компенсує витрати через тарифи або інші механізми.

2. *Енергетика та екологія.* У Франції реалізовано державне-приватне партнерство у сфері водопостачання. Приватні компанії, такі як Veolia та Suez, беруть на себе управління водними ресурсами в Парижі, покращуючи якість води та ефективність водопостачання. При цьому держава контролює тарифи, що дозволяє зберігати доступність послуг для населення. В Індії успішно реалізована програма сонячної енергетики, де держава співпрацює з приватними інвесторами для будівництва сонячних парків. Одним із найбільших проєктів є Rewa Ultra Mega Solar Park, що забезпечує значну частину енергетичних потреб країни.

3. *Цифровізація та Smart City.* У Сінгапурі державне-приватне партнерство активно застосовується в рамках програми Smart Nation. Тут приватні компанії, такі як Google та Microsoft, співпрацюють із урядом для впровадження розумних транспортних систем, інтернету речей (IoT) і штучного інтелекту в міському управлінні. В Іспанії Барселона стала прикладом успішної реалізації розумного міста, де в партнерстві з компаніями Cisco та IBM реалізуються Проєкти з управління трафіком, освітленням та збором відходів.

4. *Охорона здоров'я.* В США державне-приватне партнерство в сфері охорони здоров'я реалізовано через програму Medicare Advantage, в рамках якої приватні страхові компанії надають медичні послуги літнім громадянам. Це дозволяє знизити витрати держави на медичне обслуговування. В Австралії є приклади будівництва лікарень за допомогою ДПП, де приватні компанії фінансують будівництво та експлуатацію медичних установ, а уряд орендує ці об'єкти для надання послуг.

5. *Оборона та безпека.* У Ізраїлі реалізовано Проєкт «Iron Dome» – систему протиракетної оборони, що була розроблена в партнерстві з приватними компаніями, зокрема Rafael Advanced Defense Systems. Програма успішно захищає країну від ракетних атак. У США NASA співпрацює з приватними космічними компаніями, такими як SpaceX, для розробки ракет і

космічних апаратів. Це партнерство дозволяє ефективно здійснювати запуск космічних місій з меншими витратами для держави.

Державне-приватне партнерство дозволяє державам реалізовувати амбітні проєкти без великого навантаження на бюджет, використовуючи інновації та інвестиції приватного сектору. Цей механізм сприяє розвитку інфраструктури, енергетики, медицини та технологій, підвищуючи ефективність та доступність послуг для населення [4].

Висновки та можливості застосування міжнародного досвіду в Україні. Міжнародний досвід показує, що успішне управління державними проєктами та програмами базується на стратегічному плануванні, прозорих процедурах фінансування, сучасних методах управління та активному залученні громадськості.

Для підвищення ефективності проєктного управління в Україні доцільно:

1. Впровадити сучасні стандарти управління проєктами (PRINCE2, PMBOK, Agile).
2. Посилити контроль за реалізацією державних програм через цифрові платформи та механізми відкритих даних.
3. Активніше використовувати механізми державно-приватного партнерства для реалізації інфраструктурних та соціальних проєктів.
4. Адаптувати міжнародні практики оцінки ефективності проєктів та запровадити систему управління на основі результатів (RBM).
5. Впровадити ціннісно-орієнтованої проєктної методології (Value-Based Project Management, VBPM), що дозволяє враховувати інтереси громадян, забезпечувати прозорість прийняття рішень і досягати стратегічних цілей з урахуванням суспільних пріоритетів.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

Проекти і програми є основними інструментами для забезпечення ефективності державного управління. Їх правильне планування, організація та реалізація забезпечують досягнення стратегічних цілей та сприяють сталому розвитку країни. Для досягнення кращих результатів необхідно продовжувати реформування нормативно-правової бази, усувати бюрократичні перешкоди та забезпечувати прозоре використання бюджетних коштів. Це сприятиме розвитку економіки, покращенню соціальної сфери та загальному зростанню ефективності державного управління. Використання найкращих міжнародних практик дозволить підвищити ефективність державного управління в Україні, сприятиме сталому розвитку та покращенню якості державних послуг для громадян, створення ефективної, відкритої та орієнтованої на потреби громадян системи управління, дозволить не лише підвищити результативність державних проєктів, але й сприятиме розвитку суспільства та забезпеченню довготривалого соціально-економічного ефекту.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ ФОРМУВАННЯ І РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОЄКТІВ І ПРОГРАМ В УКРАЇНІ

2.1. Особливості системи державного управління проєктами в Україні

Україна поступово впроваджує проєктний підхід у сфері державного управління, що дозволяє підвищити ефективність використання бюджетних коштів, забезпечити прозорість реалізації програм і сприяти сталому розвитку. Управління проєктами в державному секторі здійснюється через систему стратегічного планування, програмно-цільового методу та контролю за виконанням державних програм.

Законодавче регулювання управління проєктами

Основу державного управління проєктами становить низка законодавчих та нормативних актів:

- Бюджетний кодекс України – визначає механізми фінансування державних проєктів та програмно-цільовий метод управління. Бюджетний кодекс України регулює процеси формування, затвердження, виконання бюджетів, звітування та контролю за дотриманням бюджетного законодавства. Він також визначає відповідальність за його порушення та встановлює правові засади управління державним і місцевим боргом [7].

- Закон України «Про державні цільові програми» – регулює порядок розробки, затвердження та реалізації державних програм. Закон встановлює основні принципи розроблення, затвердження та реалізації державних цілевих програм. Метою державних цілевих програм є підтримка реалізації державної політики у пріоритетних сферах розвитку країни, галузей економіки та регіонів. Вони забезпечують концентрацію ресурсів та координацію діяльності державних і місцевих органів, підприємств та установ для вирішення ключових завдань [28].

- Закон України «Про публічні закупівлі» – забезпечує прозорість і конкурентність у виборі виконавців проєктів. Закон встановлює правові та економічні засади закупівель товарів, робіт і послуг для держави та територіальних громад. Його мета – забезпечення ефективності та прозорості закупівель, створення конкурентного середовища, запобігання корупції та розвиток добросовісної конкуренції [29].

- Закон України «Про державно-приватне партнерство» – встановлює механізми залучення приватного капіталу до державних ініціатив. Закон встановлює організаційно-правові засади співпраці між державними та приватними партнерами, а також визначає ключові принципи державно-приватного партнерства на договірній основі [30].

- Закон України «Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України». Закон визначає правові, економічні та організаційні засади створення єдиної системи прогнозних і програмних документів для розвитку економіки та соціальної сфери України, окремих галузей і регіонів. Він встановлює порядок їх розробки, затвердження та виконання, а також регулює права й відповідальність учасників державного прогнозування та планування розвитку. Прогноз економічного та соціального розвитку служить основою для вибору стратегії та ухвалення рішень державними та місцевими органами щодо регулювання соціально-економічних процесів [33].

- Державна стратегія регіонального розвитку на 2021-2027 роки. Стратегія визначає ключові завдання, спрямовані на розвиток різних типів територій з урахуванням їхніх функціональних особливостей. Заходи з реалізації державної регіональної політики будуть зосереджені на відновленні інфраструктури, поживленні економічної діяльності, покращенні публічних послуг і збереженні екосистемного балансу. Також увага приділятиметься створенню безпечних умов для повернення внутрішньо переміщених осіб, підтримці бізнесу в регіонах відновлення, ефективному використанню потенціалу територій зі спеціальними умовами розвитку. Окрім цього,

стимулюватиметься зростання міських агломерацій та територій сталого розвитку, що сприятиме зменшенню диспропорцій у розвитку громад і покращенню якості життя населення [13].

Інструментами для впровадження Стратегії виступають різноманітні плани та програми, зокрема плани заходів на періоди 2021–2023 та 2024–2027 років, а також програми та проєкти регіонального розвитку. До них також відносяться програми комплексного відновлення, плани відновлення та розвитку регіонів і територіальних громад, регіональні стратегії розвитку з відповідними планами заходів, а також державні програми для розвитку транскордонного співробітництва, соціально-економічного розвитку окремих територій та угоди щодо регіонального розвитку.

Фінансування реалізації Стратегії здійснюється за рахунок:

- Державного бюджету України, зокрема державного фонду регіонального розвитку;
- Місцевих бюджетів;
- Грантів і програм допомоги від ЄС, урядів інших країн, міжнародних організацій і донорських установ;
- Коштів міжнародних організацій;
- Інших джерел, дозволених законодавством.

Додатковим фінансовим ресурсом можуть бути приватні інвестиції, залучені через механізм державно-приватного партнерства.

Ключові учасники проєктного управління. Державна система управління проєктами включає такі основні інституції:

- Кабінет Міністрів України – формує політику у сфері проєктного управління, затверджує державні програми та стратегії;
- Міністерство фінансів України – контролює фінансування проєктів, здійснює бюджетне планування;
- Міністерство економіки України – забезпечення формування та реалізації економічної політики, прогнозування та регулювання національної економіки, а також розробка відповідних документів;

- Галузеві міністерства та відомства – відповідають за реалізацію програм у відповідних сферах.
- Рахункова палата України – проводить аудит ефективності використання бюджетних коштів.
- місцеві органи влади – реалізують регіональні та муніципальні проекти;
- міжнародні організації та донори – фінансують та підтримують реалізацію окремих програм;

Фінансування державних проєктів. Основними джерелами фінансування державних програм є:

1. Державний бюджет – головне джерело фінансування національних проєктів.
2. Місцеві бюджети – підтримка регіональних ініціатив.
3. Міжнародні гранти та допомога – кошти від ЄС, Світового банку, ООН, USAID тощо.
4. Державно-приватне партнерство – залучення інвестицій бізнесу для реалізації державних ініціатив.
5. Кредити міжнародних фінансових установ – довгострокове фінансування стратегічних проєктів.

Також для фінансування державних та регіональних стратегій створено ДФРР, який є одним із ключових механізмів фінансування проєктів місцевого та регіонального розвитку. Він спрямований на забезпечення збалансованого соціально-економічного зростання регіонів, розвиток інфраструктури та підвищення якості життя громадян. Фонд формується за рахунок державного бюджету та розподіляється між областями відповідно до затверджених критеріїв. Основна мета його діяльності – підтримка проєктів, що сприяють економічному розвитку територій, створенню робочих місць, модернізації комунальної інфраструктури та впровадженню інноваційних технологій.

Кошти ДФРР використовуються для фінансування пріоритетних напрямів, зокрема:

- будівництва та реконструкції соціальної інфраструктури (школи, лікарні, спортивні комплекси);
- розвитку дорожньо-транспортної інфраструктури;
- реалізації екологічних ініціатив та енергоефективних проєктів;
- підтримки малого та середнього бізнесу на місцевому рівні.

Завдяки діяльності ДФРР регіони отримують можливість реалізовувати стратегічно важливі проєкти, що сприяють їхньому сталому розвитку та підвищенню конкурентоспроможності.

Міністерства та відомства активно реалізують власні проєкти для досягнення стратегічних цілей, залучаючи бюджетні кошти, затверджені програми та міжнародну фінансову та фахову підтримку. Це сприяє впровадженню стратегічного управління та підвищенню ефективності державного управління. На рівні громад та місцевих органів влади відкривають проєктні офіси, які відіграватимуть важливу роль у розробленні стратегій розвитку та управлінні інвестиційними ініціативами. В умовах децентралізації саме такі офіси можуть стати ключовим інструментом ефективного управління ресурсами та впровадження змін на місцевому рівні.

Проєктний офіс – це організаційна структура, яка централізовано керує та координує портфель проєктів громади чи організації. Він забезпечує єдиний підхід до планування, моніторингу та реалізації проєктів, що дозволяє уникати дублювання зусиль і забезпечує максимальну ефективність використання фінансових та людських ресурсів [16].

Основними завданнями такого офісу є:

- Підтримка проєктів на всіх етапах реалізації – від ідеї та розроблення до повного завершення та оцінки результатів.
- Комунікація між усіма зацікавленими сторонами – місцевою владою, інвесторами, громадськістю та виконавцями.
- Розвиток системи управління проєктами – впровадження сучасних методологій (PMBOK, Agile, PRINCE2) для ефективного планування та контролю.

- Управління ресурсами та фінансами – оптимізація витрат, прозорий розподіл фінансування та контроль за використанням коштів.
- Пошук і залучення інвесторів – підготовка інвестиційних паспортів проєктів, проведення переговорів та створення сприятливих умов для бізнесу.
- Моніторинг ефективності проєктів – регулярний аналіз результатів, коригування стратегії та публікація звітів про виконання ініціатив

Завдяки функціонуванню таких офісів громади зможуть ефективніше реалізовувати соціальні, інфраструктурні та економічні ініціативи. Вони допоможуть створити системний підхід до розвитку територій, що сприятиме залученню інвестицій, підвищенню прозорості управління та покращенню якості життя мешканців. В умовах глобалізації та технологічного прогресу проєктні офіси стають важливим інструментом управління змінами. Їх діяльність сприяє впровадженню інновацій, модернізації інфраструктури та ефективному використанню бюджетних коштів. Таким чином, розвиток проєктних офісів є ключовою умовою для сталого зростання громад та регіонів [21].

Для того, щоб зрозуміти механізми прийняття рішень, що виникають перед державою, варто розглянути процес розробки та реалізації проєктів, які входять до складу державних цільових програм та приклади реалізації грантових проєктів. Ці програми мають визначене стратегічне значення та сприяють досягненню конкретних цілей, які відповідають потребам держави та її громадян. Вони охоплюють різні сфери, від соціального забезпечення та охорони здоров'я до інфраструктури, економічного розвитку і безпеки.

У 2020 році в Україні реалізовувалася низка державних цільових програм, спрямованих на підтримку розвитку ключових секторів національної економіки та соціальної сфери. Відповідно до звіту Міністерства економіки України, оприлюдненого 18 травня 2021 року, здійснювався моніторинг ходу виконання зазначених програм, який охоплював аналіз ефективності використання бюджетних коштів, ступінь досягнення запланованих показників та загальну результативність реалізованих заходів.

У зазначеному періоді було передбачено впровадження 15 державних цільових програм, однак фактично реалізовано лише 10. Згідно з плановими розрахунками, загальний обсяг фінансування мав скласти 141,9 млрд грн, зокрема: за рахунок коштів державного бюджету – 110,7 млрд грн, місцевих бюджетів – 8 млрд грн, інших джерел – 23,2 млрд грн. Водночас фактичне фінансування склало 111,9 млрд грн, з яких: державний бюджет – 76,9 млрд грн, місцеві бюджети – 5,8 млрд грн, інші джерела – 29,2 млрд грн. Таким чином, рівень виконання планових фінансових показників становив 79,8 %, що свідчить про наявність суттєвого недофінансування, насамперед з боку державного бюджету [38].

Результати аналізу свідчать про наявність системних проблем у сфері реалізації державних цільових програм. У більшості випадків такі програми не виконують своєї головної функції як ефективного інструмента вирішення першочергових завдань державного розвитку, окремих галузей економіки або адміністративно-територіальних одиниць. Часто вони носять декларативний характер і не забезпечують реальних механізмів досягнення результатів.

У процесі планування та розподілу коштів державного бюджету не дотримуються у повному обсязі принципи пріоритетності фінансування проєктів, спрямованих на вирішення ключових соціально-економічних проблем. Прогнозні обсяги фінансових ресурсів, зокрема коштів державного бюджету, не узгоджуються з реальними можливостями їх забезпечення. Крім того, у супереч вимогам пункту 29 Порядку, переважна більшість програм не містить методики оцінки ефективності їх реалізації, яка повинна бути розроблена державним замовником з урахуванням специфіки програми та очікуваних результатів.

Фіксується також формальний підхід з боку державних замовників до виконання вимог чинного законодавства у сфері розроблення та реалізації державних цільових програм. Зокрема, звітність надається із порушенням встановлених строків, не в повному обсязі та без охоплення всіх виконавців. Крім того, відсутнє належне забезпечення відкритості процесу виконання

програм – не дотримується вимога пункту 40 Порядку щодо обов’язкового розміщення на офіційних вебсайтах державних замовників інформації про хід реалізації програм, що унеможливорює здійснення належного громадського контролю [38].

Як приклад розглянемо Державну цільову програму регулювання державного кордону (№ 0348212800). Замовником цієї програми є Адміністрація Державної прикордонної служби України, а терміни її виконання охоплюють 2022–2024 роки.

Законодавчі механізми реалізації. Програма обґрунтовується на таких ключових нормативно-правових актах:

- Закон України «Про Державну прикордонну службу», що змінює функції та повноваження ДПСУ у сфері охорони кордону.
- Закон України «Про державний бюджет», який передбачає фінансування заходів з регулювання кордону.
- Постанова Кабінету Міністрів України № 1386 від 15.12.2021, якою затверджено програму.
- Бюджетний кодекс України, який регламентує розподіл коштів між державним та місцевими бюджетами.

Етапи розроблення Державної цільової правоохоронної програми облаштування державного кордону

Розроблення та реалізація Державної цільової правоохоронної програми облаштування державного кордону проходить у кілька ключових етапів, що забезпечують ефективне планування, впровадження та оцінку виконання заходів.

1. Розроблення концепції програми. На цьому етапі формується стратегічне бачення та визначаються основні завдання щодо облаштування кордону. Аналізується поточний стан державного кордону, оцінюються загрози національній безпеці, визначаються основні проблеми, що потребують вирішення. Формуються цілі та очікувані результати програми, обґрунтовується необхідність її реалізації та визначаються ключові пріоритети.

Концепція Державної цільової правоохоронної програми регулювання державного кордону була затверджена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 21 жовтня 2021 року № 1362-р (м. Київ).

2. *Планування програми.* Етап включає визначення конкретних заходів, необхідних для реалізації програми, таких як будівництво інженерно-технічних споруд, встановлення прикордонних знаків, розбудова фортифікаційних об'єктів, облаштування просік тощо. Розробляється кошторис, оцінюються джерела фінансування, включаючи державний бюджет і міжнародну допомогу. Визначаються відповідальні виконавці, серед яких Державна прикордонна служба, будівельні організації та оборонні підприємства.

3. *Затвердження програми.* Після узгодження з відповідними державними органами проєкт програми вноситься на розгляд Кабінету Міністрів України. Офіційне затвердження програми відбулося постановою КМУ № 1386 від 15 грудня 2021 року.

4. *Реалізація програми.* На цьому етапі здійснюється будівництво та модернізація інженерних споруд, облаштування прикордонних просік, встановлення технічних систем контролю та відеоспостереження. Також удосконалюється інфраструктура для підрозділів Державної прикордонної служби, що дозволяє підвищити ефективність їхньої роботи.

5. *Моніторинг та оцінка ефективності.* Реалізація програми супроводжується контролем за виконанням її етапів, використанням бюджетних коштів та оцінкою ефективності заходів. Проводиться аналіз досягнутих результатів у контексті зміцнення безпеки кордону. У разі необхідності вносяться коригування для підвищення ефективності програми.

Очікувані результати. Впровадження програми сприятиме посиленню захисту державного кордону, зменшенню рівня нелегальної міграції, контрабанди та інших загроз. Покращиться оперативна ефективність Державної прикордонної служби, що сприятиме загальному зміцненню національної безпеки України [12].

Окрім державних цільових програм та інвестицій, вагому роль у фінансуванні проєктів та планів розвитку відіграє грантова допомога донорів. Вона дозволяє залучати міжнародні та приватні кошти на реалізацію соціальних, освітніх, екологічних та інноваційних ініціатив.

Грантові проєкти проходять через такі етапи:

1. Підготовка заявки – формулювання ідеї, визначення мети, бюджету та очікуваних результатів.
2. Подання заявки до грантодавця – це можуть бути міжнародні організації (наприклад, ЄС, Світовий банк, USAID) або приватні фонди.
3. Оцінка та схвалення – грантодавець аналізує проєкт на відповідність вимогам і фінансує найперспективніші ініціативи.
4. Реалізація та звітування – виконання проєкту згідно з планом та підготовка звітності для донора.

Прикладом успішного грантового проєкту є ініціативи програми «Горизонт Європа», яка підтримує наукові дослідження та інновації, або програма «Erasmus+», що фінансує освітні проєкти та міжнародний обмін студентів. Успішним грантовим проєктом стала програма, спрямована на підвищення ефективності роботи Центрів надання адміністративних послуг (ЦНАПів). Ця ініціатива сприяла автоматизації процесів у ЦНАПах, що дозволило значно скоротити час обробки запитів громадян, зменшити бюрократичне навантаження та покращити якість надання послуг. Окрім технічної модернізації, важливим компонентом програми стало навчання працівників ЦНАПів [41].

Державні цільові програми та грантові проєкти є важливими інструментами фінансування та розвитку суспільно значущих ініціатив. Ефективне управління цими проєктами дозволяє забезпечити економічне зростання, покращити інфраструктуру, підтримати наукові дослідження та підвищити якість життя громадян. Використання міжнародного досвіду та сучасних підходів до управління проєктами може значно підвищити ефективність цих програм.

Отже всі ці законодавчі акти та закони визначають напрямки та механізми реалізації стратегій, а також розробку планів і проєктів для вирішення ключових проблем розвитку держави, окремих галузей економіки та адміністративно-територіальних одиниць. У сфері державного управління, як і в бізнесі, проєкти та програми тісно пов'язані та починають свій розвиток зі стратегією розвитку країни, громад і галузей. Україна приєдналася до підтримки 17 Цілей сталого розвитку, ухвалених на Саміті ООН у 2015 році, а в 2019 році на державному рівні було закріплено їх реалізацію. Відповідно до указу Президента, визначено основні цілі сталого розвитку України до 2030 року. На основі цих цілей уряд формує програму діяльності, яка впливає на розробку бюджетних декларацій, роботу міністерств, реалізацію державної політики, ухвалення законів, зокрема й Закону України «Про Державний бюджет» на відповідний рік. Згідно з Постановою Кабінету Міністрів України про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки, кожна область розробила та ухвалила оновлену стратегію розвитку до 2027 року. При цьому враховано цілі сталого розвитку та процеси децентралізації в країні. Також територіальні громади створюють власні стратегії розвитку, спрямовані на покращення місцевого управління та економічного зростання.

Стратегії визначають напрям розвитку та впливають на створення відповідних програм і проєктів, реалізація яких сприяє досягненню стратегічних цілей. Згідно з Європейською Комісією, проєкт є базовим елементом програми. Програма, у свою чергу, являє собою комплекс заходів і проєктів, об'єднаних для досягнення стратегічних переваг. Вона охоплює кілька взаємопов'язаних проєктів, що реалізуються протягом тривалого періоду для отримання загального ефекту, який неможливо досягти окремими проєктами. Таким чином, прийняті стратегії розвитку визначають напрями програм, на основі яких створюються проєкти, що сприяють вирішенню суспільних проблем і генеруванню нових цінностей [41].

Основні проблеми реалізації проєктів в Україні. Попри активний розвиток проєктного підходу, існує низка викликів: бюрократичні перешкоди – тривалі процедури погодження та затвердження проєктів; низький рівень цифровізації – відсутність єдиної платформи для управління державними програмами; недостатнє фінансування – обмежені бюджетні ресурси, що ускладнюють реалізацію великих проєктів; корупційні ризики – неефективне використання коштів та непрозорі процедури закупівель.

- Низький рівень кваліфікації кадрів – нестача фахівців із сучасними навичками управління проєктами.

Перспективи вдосконалення системи державного управління проєктами

Для підвищення ефективності управління проєктами в Україні необхідно:

1. Впровадити єдину цифрову платформу для управління державними проєктами.
2. Посилити контроль та аудит використання бюджетних коштів.
3. Розширити можливості державно-приватного партнерства для залучення інвестицій.
4. Забезпечити навчання державних службовців сучасним методам Проєктного управління.
5. Використовувати кращий міжнародний досвід та адаптувати його до українських реалій.

Ефективна система управління проєктами дозволить підвищити якість державного управління, сприятиме економічному зростанню та забезпечить сталий розвиток країни. Для підвищення ефективності проєктів державного управління необхідно впроваджувати сучасні цифрові платформи, посилювати контроль за реалізацією проєктів, розширювати державно-приватне партнерство та запозичувати кращий міжнародний досвід. Покращення системи управління проєктами сприятиме економічному розвитку, підвищенню ефективності державних інвестицій та покращенню якості життя громадян.

Додаток Б. Основні етапи та завдання Проєктного циклу.

2.2. Аналіз успішних прикладів реалізації проєктів і програм в Україні

В Україні успішно реалізується низка державних та міжнародних проєктів у сфері освіти, охорони здоров'я, інфраструктури та інших галузях, що сприяє соціально-економічному розвитку країни. Впровадження сучасних управлінських підходів, фінансова підтримка міжнародних партнерів та ефективне використання державних ресурсів дозволяють досягати значних результатів. Сучасні проєкти, що вимагають проєктний підхід, чітке планування та інноваційні технології, демонструють високу ефективність у різних сферах – від освіти та інфраструктури до цифровізації та оборони. Розглянемо успішні Проєкти та програми в яких використовують проєктний підхід та вдале планування поєднане з сучасними технологіями.

Одним із успішних проєктів у сфері освіти є реформа «Нова українська школа» (НУШ). Нова українська школа (НУШ) — це довгострокова реформа загальної середньої освіти, спрямована на створення сучасного, компетентнісного та учнеорієнтованого освітнього простору. План упровадження передбачає поступові зміни, що забезпечуються відповідними ресурсами та враховують суспільні трансформації.

Перша фаза (2016–2018 рр.) – Підготовчий етап. На цьому етапі була розроблена концепція Нової української школи та ухвалено відповідні нормативно-правові акти. Одним із ключових кроків стало прийняття у 2017 році Закону «Про освіту», який заклав законодавчу основу для подальших змін.

Було запущено пілотний проєкт НУШ у 100 школах по всій країні. Також розроблено новий Державний стандарт початкової освіти, який визначив основні принципи навчання. Окрему увагу приділили масовому підвищенню кваліфікації вчителів, які працюватимуть у НУШ.

Друга фаза (2019–2022 рр.) – Масове впровадження реформи. У цей період реформа запрацювала повноцінно. Усі першокласники почали навчатися за новими стандартами НУШ. Школи отримали нові меблі, дидактичні

матеріали та електронні ресурси, необхідні для сучасного навчання. Також було запущено масові програми підготовки вчителів до роботи за новими підходами.

Почалася підготовка до реформування базової середньої освіти (5–9 класи): розроблялися навчальні програми, нові методики та підходи до оцінювання. Водночас закладалися основи майбутньої реформи старшої школи, яка передбачає створення мережі профільних ліцеїв.

Третя фаза (2023–2029 рр.) – Завершення впровадження реформи. З 2023 року починається повномасштабне запровадження нових стандартів у базовій середній школі (5–9 класи). Це включає оновлення навчальних програм, методик викладання та оцінювання. Паралельно триває створення профільних ліцеїв для старшокласників (10–12 класи). Планується повна цифровізація навчального процесу: впровадження електронних підручників, інтерактивних платформ та інших цифрових технологій.

Окрім цього, буде проводитися моніторинг результатів реформи, що дозволить оцінити її ефективність та за необхідності внести коригування. У 2029 році планується завершення структурних змін у системі загальної середньої освіти.

Очікувані результати реформи. Реформа НУШ спрямована на забезпечення якісної освіти відповідно до сучасних міжнародних стандартів. Учні отримають не лише знання, а й розвинути ключові компетентності, зокрема критичне мислення, творчість та навички співпраці. Підвищиться соціальний статус вчителя, а навчальний процес стане більш комфортним і ефективним. Головна мета реформи – створення школи, орієнтованої на потреби учня, яка допоможе кожній дитині реалізувати свій потенціал та підготуватися до успішного майбутнього [22].

У сфері охорони здоров'я позитивним прикладом є реалізація програми медичної реформи, яка розпочалася з впровадження системи первинної медичної допомоги. Запуск електронної системи eHealth, підписання декларацій із сімейними лікарями та фінансування медичних послуг через Національну службу здоров'я України (НСЗУ) дозволили підвищити

доступність та якість медичних послуг для громадян. Крім того, значну роль відіграли міжнародні організації, які сприяли реалізації програм закупівлі ліків та медичного обладнання, що допомогло зменшити рівень корупції у цій сфері [23].

У сфері інфраструктури одним із наймасштабніших проєктів є програма «Велике будівництво», ініційована у 2020 році. Вона спрямована на модернізацію транспортної інфраструктури, будівництво доріг, мостів, шкіл, лікарень та спортивних комплексів по всій країні. Завдяки цій програмі було відремонтовано та побудовано тисячі кілометрів доріг, що сприяє розвитку логістики, залученню інвестицій та підвищенню рівня безпеки дорожнього руху [24].

Також варто відзначити проєкти цифрової трансформації, зокрема платформу «Дія», яка значно спростила взаємодію громадян із державними органами. У межах цієї ініціативи було створено електронні документи, запроваджено цифрові послуги для бізнесу, автоматизовано процеси отримання державних послуг.

Розвиток проєкту платформи «Дія». Платформа «Дія» (Держава і Я) — це один із найуспішніших цифрових проєктів України, спрямований на спрощення взаємодії громадян із державними органами. Проєкт був ініційований Міністерством цифрової трансформації та офіційно запущений у лютому 2020 року. Основна ідея «Дії» полягала у створенні єдиного цифрового простору для отримання державних послуг, що дозволило значно скоротити бюрократичні процедури та підвищити прозорість управління.

На початковому етапі «Дія» функціонувала як мобільний застосунок, який дозволяв громадянам зберігати цифрові версії основних документів, таких як паспорт, водійське посвідчення та студентський квиток. Важливим досягненням стало законодавче закріплення цифрових документів, що зробило їх рівноцінними паперовим. Це дозволило українцям користуватися електронними версіями документів без необхідності носити із собою їхні фізичні копії.

Протягом 2021 року функціонал «Дії» значно розширився. З'явилася можливість реєстрації бізнесу онлайн, оплати штрафів, подання заяв на отримання соціальної допомоги та перевірки документів через QR-код. Також було запущено портал «Дія», який надав доступ до понад 70 онлайн-послуг для громадян та бізнесу. Особливою популярністю користувалася послуга реєстрації ФОП, що дозволила відкривати власну справу всього за 10 хвилин.

2022 рік став особливим для розвитку платформи, оскільки вона перетворилася на важливий інструмент підтримки громадян під час війни. Було запущено послугу «єДокумент» для підтвердження особи в умовах воєнного стану, механізм виплат для внутрішньо переміщених осіб, а також можливість подання заяв про пошкоджене житло. Крім того, через «Дію» громадяни могли здійснювати донати на Збройні сили України через платформу UNITED24, що дозволило оперативно збирати кошти на потреби армії.

У 2023 році «Дія» трансформувалася у повноцінний суперзастосунок (SuperApp), який об'єднав у собі послуги цифрових документів, реєстраційних сервісів, освітніх програм та фінансових послуг. Було запущено «Дія.Підпис» для електронного підпису документів, а також нові сервіси, такі як «єВідновлення» для компенсації за зруйноване житло та «Дія.Освіта» для навчання та підвищення кваліфікації громадян. Саме в цьому році журнал TIME визнав «Дію» одним із 200 найкращих цифрових винаходів світу.

У 2024 році команда «Дії» працює над новими функціями, такими як електронне голосування, повна цифровізація медичних послуг та розширення можливостей штучного інтелекту в державному управлінні. Завдяки інноваційним рішенням та швидкому впровадженню нових технологій, «Дія» стала символом цифрової трансформації України та прикладом для багатьох країн світу. Це дозволило скоротити бюрократію, підвищити прозорість державного управління та зменшити рівень корупції [25].

2.3. Визначення проблем та недоліків у формуванні та реалізації державних проєктів і програм

Формування та реалізація державних проєктів і програм в Україні стикається з низкою проблем, які ускладнюють їх ефективне впровадження та досягнення запланованих результатів. Основні труднощі пов'язані як із загальним станом державного управління, так і з недосконалістю законодавчої та інституційної бази.

Однією з ключових проблем є недостатнє фінансування державних проєктів. У багатьох випадках кошти, передбачені на реалізацію програм, виділяються із затримками або в меншому обсязі, ніж передбачено. Це призводить до порушення термінів виконання робіт, скорочення запланованих заходів або навіть заморожування проєктів на невизначений період.

Ще однією серйозною проблемою є бюрократичні перепони та надмірна зарегульованість процесів. Узгодження документації, отримання дозволів та проходження процедур закупівель часто займає багато часу, що знижує ефективність реалізації програм. Також відсутність чітких механізмів контролю та моніторингу створює ризики корупційних схем і неефективного використання бюджетних коштів.

Недостатня кваліфікація кадрів, залучених до управління державними проєктами, також є важливим фактором, що впливає на їхню ефективність. У багатьох випадках відсутність спеціалізованих знань у сфері проєктного менеджменту, стратегічного планування та фінансового менеджменту призводить до неправильного розподілу ресурсів, порушень у плануванні та реалізації.

Окрему проблему становить відсутність системного підходу до аналізу ефективності державних програм. У багатьох випадках після завершення проєктів не проводиться детальна оцінка їхньої результативності, що унеможливорює врахування помилок і вдосконалення підходів у майбутньому.

Також варто зазначити проблеми, пов'язані з недостатньою координацією між різними рівнями влади. Низка державних програм реалізується без належного узгодження між центральними та місцевими органами влади, що призводить до дублювання функцій, конфліктів інтересів та неефективного використання ресурсів.

Для покращення ситуації необхідно вдосконалювати нормативно-правову базу, впроваджувати сучасні методи управління проєктами, підвищувати прозорість процесів та забезпечувати належний контроль за використанням державних коштів. Лише комплексний підхід до вирішення зазначених проблем дозволить підвищити ефективність реалізації державних програм і забезпечити досягнення стратегічних цілей розвитку країни.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

Нормативно-правове регулювання проєктної діяльності у державному секторі є необхідною умовою для ефективної реалізації державних ініціатив. Впровадження сучасних механізмів управління, адаптація міжнародного досвіду та вдосконалення чинного законодавства сприятимуть підвищенню результативності державних проєктів і програм. Успішні приклади реалізації проєктів демонструють важливість комплексного підходу до управління державними ініціативами. Завдяки правильному плануванню, ефективному фінансуванню, залученню міжнародної підтримки та використанню сучасних технологій, Україна робить значні кроки до покращення життя громадян та підвищення конкурентоспроможності країни.

РОЗДІЛ 3.

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСІВ ФОРМУВАННЯ І РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОЄКТІВ І ПРОГРАМ У СФЕРІ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

3.1. Пропозиції щодо вдосконалення механізмів планування проєктів у державному управлінні

Ефективне планування державних проєктів і програм є ключовим чинником їхньої успішної реалізації. В Україні існує низка проблем, пов'язаних із недостатньою системністю, відсутністю чітких критеріїв оцінювання ефективності та неузгодженістю між різними рівнями влади. Для підвищення ефективності державного управління необхідно впроваджувати сучасні методи проєктного менеджменту та удосконалювати механізми планування.

Одним із першочергових заходів є розробка єдиної методології планування державних проєктів і програм. Це дозволить стандартизувати підходи до визначення цілей, етапів реалізації, оцінки ризиків і кінцевих результатів. Національні стандарти проєктного менеджменту мають бути адаптовані до міжнародних практик, таких як PRINCE2 чи PMBOK.

Важливим аспектом є впровадження цифрових інструментів планування. Використання спеціалізованих програмних платформ дозволить покращити координацію між різними державними органами, забезпечити прозорість та контроль виконання проєктів. Такі системи можуть включати автоматизований моніторинг стану виконання завдань, інтегровані аналітичні модулі та інструменти для оцінювання ефективності витрачання коштів.

Окрему увагу слід приділити удосконаленню механізмів аналізу ризиків на етапі планування проєктів. Це передбачає проведення детальних досліджень перед стартом програми, врахування можливих зовнішніх та внутрішніх загроз, а також розробку альтернативних сценаріїв реалізації. Використання SWOT-

аналізу та інших методик допоможе завчасно виявити потенційні проблеми та мінімізувати їхній вплив [40].

Для ефективного планування державних програм необхідно також підвищити рівень кадрової підготовки управлінців, які займаються проєктною діяльністю. Запровадження навчальних програм з проєктного менеджменту для державних службовців допоможе підвищити рівень професійної компетентності та забезпечить використання сучасних методів управління.

Крім того, варто посилити механізми громадського контролю та залучення експертної спільноти до процесу планування державних проєктів. Громадські організації, незалежні аналітичні центри та бізнес-середовище можуть надавати цінні рекомендації та допомагати у визначенні пріоритетів розвитку.

Загалом удосконалення механізмів планування державних проєктів вимагає комплексного підходу, що включає законодавчі зміни, використання сучасних технологій, підвищення професійного рівня кадрів та залучення громадськості. Впровадження таких заходів дозволить зробити державне управління більш ефективним, прозорим і результативним.

3.2. Запровадження інноваційних підходів до управління проєктами

В умовах швидких змін та зростаючих вимог до ефективності державного управління дедалі актуальнішим стає впровадження інноваційних підходів до управління проєктами. Традиційні методи, що базуються на жорсткому плануванні та регламентації процесів, часто не забезпечують необхідної гнучкості, що ускладнює реалізацію державних програм. Відтак, використання сучасних підходів, таких як Agile та Scrum, може суттєво підвищити ефективність державного сектору.

Agile у державному управлінні. Agile (гнучка методологія) – це підхід до управління проектами, що передбачає адаптивність, швидке реагування на зміни та орієнтацію на кінцевий результат. Основні принципи Agile включають:

- ітеративність – розробка проекту малими циклами (ітераціями), що дозволяє швидко оцінювати проміжні результати та вносити корективи;
- гнучкість – можливість швидкої адаптації до змін у середовищі реалізації проекту;
- клієнтоорієнтованість – активне залучення зацікавлених сторін (громадян, підприємців, органів влади) у процес ухвалення рішень;
- прозорість – відкритий обмін інформацією між всіма учасниками проекту.

Застосування Agile у державному секторі може бути особливо корисним у сфері цифрової трансформації, розвитку державних ІТ-рішень (наприклад, «Дія»), соціальних ініціатив, реформування адміністративних послуг тощо.

Scrum як ефективний підхід до управління державними проектами. Scrum – це одна з методологій Agile, яка передбачає управління проектами через чітко визначені ролі (Scrum-команда, Scrum-майстер, власник продукту), регулярні зустрічі для обговорення прогресу (щоденні стендапи) та роботи короткими циклами (спринтами). Основні переваги Scrum у державному управлінні:

- швидкість впровадження рішень – кожен спринт (зазвичай 2–4 тижні) дозволяє реалізовувати конкретні функціональні елементи проекту;
- гнучке планування – пріоритети можуть змінюватися відповідно до потреб суспільства та обставин;
- підвищення ефективності командної роботи – залучення спеціалістів з різних галузей дозволяє створювати комплексні рішення.

Scrum вже успішно застосовується в державному управлінні деяких країн. Наприклад, у США у межах 18F та US Digital Service державні установи використовують Scrum для цифрової трансформації послуг, а в Естонії цей підхід сприяв швидкому розвитку електронного уряду.

Перспективи застосування Agile та Scrum в Україні. В Україні впровадження гнучких методологій управління проєктами може сприяти ефективнішому виконанню реформ, розробці державних ІТ-рішень, удосконаленню системи надання адміністративних послуг та оптимізації роботи державних установ. Зокрема, такі методики можуть бути корисними у:

- цифрових державних сервісах (наприклад, розвиток «Дія»);
- освітніх реформах (гнучке оновлення програм, впровадження нових підходів);
- реформуванні системи охорони здоров'я (швидке реагування на кризові ситуації, такі як COVID-19);
- управлінні великими інфраструктурними проєктами.

Таким чином, інтеграція Agile та Scrum у державне управління дозволить підвищити якість державних послуг, забезпечити прозорість та оперативність процесів, а також зробити систему управління більш ефективною та гнучкою. Для цього необхідно підвищувати рівень кваліфікації державних службовців, розробляти відповідну нормативно-правову базу та розширювати застосування цифрових інструментів для управління проєктами.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

Ефективне планування потребує уніфікованої методології, впровадження цифрових інструментів, належного аналізу ризиків, а також розвитку кадрового потенціалу державних службовців. Сучасні міжнародні стандарти, адаптовані до українських реалій, можуть стати основою для системного підходу до формування й реалізації державних програм.

Також обґрунтовано доцільність запровадження інноваційних підходів до управління проєктами, зокрема Agile та Scrum, які забезпечують гнучкість, прозорість і швидке реагування на зміни. Ці методології вже довели свою ефективність у державному секторі інших країн і мають значний потенціал для

застосування в Україні, особливо в контексті цифрової трансформації, соціальних реформ і модернізації державних послуг.

Удосконалення механізмів планування та управління проектами у сфері державного управління має бути комплексним і передбачати нормативні зміни, розвиток цифрової інфраструктури, підвищення кваліфікації кадрів і активну взаємодію з громадськістю. Реалізація запропонованих підходів сприятиме підвищенню ефективності, прозорості та результативності державного управління.

ВИСНОВКИ

1. Узагальнення результатів дослідження. У ході дослідження було проаналізовано особливості формування та реалізації державних проєктів і програм, а також визначено основні тенденції розвитку цього напрямку в Україні. Встановлено, що застосування проєктного підходу у сфері державного управління сприяє ефективнішому розподілу ресурсів, досягненню стратегічних цілей і підвищенню якості державних послуг. Дослідження виявило, що для успішної реалізації державних програм необхідно враховувати сучасні міжнародні практики, зокрема гнучкі методології управління проєктами (Agile, Scrum), а також цифровізацію процесів.

Аналіз нормативно-правового забезпечення показав, що, попри наявність законодавчих актів та стратегій, існує потреба у подальшому вдосконаленні правового регулювання. Оцінка успішних прикладів реалізації проєктів у сфері цифровізації (зокрема, платформа «Дія»), інфраструктури та освіти підтвердила важливість інноваційних підходів до державного управління. Водночас було виявлено низку проблем, серед яких відсутність єдиної методології управління, недостатній рівень фінансування та складність координації між органами влади.

2. Досягнення поставленої мети та виконання завдань. Основною метою дослідження було визначення ефективних підходів до формування та реалізації державних проєктів і програм. У результаті дослідження:

- систематизовано теоретичні засади державного проєктного управління та його роль у державному секторі;
- проаналізовано нормативно-правове регулювання проєктної діяльності в Україні та світі;
- проведено оцінку поточного стану реалізації державних проєктів і програм, виокремлено успішні приклади;
- визначено основні проблеми та недоліки в реалізації державних проєктів;

- розроблено рекомендації щодо вдосконалення процесів управління державними проєктами, включаючи цифровізацію, підвищення прозорості та використання інноваційних методів управління.

Таким чином, поставлена мета була досягнута, а завдання виконані у повному обсязі.

3. Рекомендації для подальших досліджень у цій сфері. Подальші дослідження у сфері державного управління проєктами можуть бути спрямовані на:

- розробку адаптованої для України методології управління державними проєктами, що базуватиметься на міжнародних стандартах;
- аналіз впливу цифрових технологій та штучного інтелекту на ефективність реалізації державних проєктів і програм;
- оцінку ефективності різних моделей державно-приватного партнерства в реалізації державних програм;
- поглиблене дослідження впливу громадського контролю та громадських ініціатив на покращення результатів реалізації державних проєктів.

Запропоновані напрями дозволять розширити наукову базу досліджень у сфері державного управління та сприятимуть підвищенню ефективності реалізації державних проєктів і програм у майбутньому.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Бабаєв В.М. Управління проєктами: Навчальний посібник для студентів спеціальності «Управління проєктами. Харків: ХНАМГ, 2006. 244 с.
2. Бакуменко В. Державне управління: теорія та практика. Київ: НАДУ, 2010.
3. Бабаєв В. М., Торкатюк В. І. Проєктний підхід в механізмі державного управління. Харківська національна академія міського господарства. 61002, Україна, м. Харків, вул. Революції, 12.
4. Безверхнюк Т. М., Котова Н. О., Попов С. А. Управління проєктами в публічній сфері / за заг. ред. Безверхнюк Т. М. Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2011. 295 с.
5. Безверхнюк Т.М. Наукова школа «Управління проєктами в публічній сфері»: здобутки та перспективи. *Актуальні проблеми державного управління*. – 2015. Вип. 3 (спец. вип.). С. 222–227. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/apdyo_2015_3%28cpets._37
6. Богуцький С. Сутність та структура проєкту як ключового об'єкта проєктного менеджменту в публічному управлінні: теоретичні засади. Науковий вісник: Державне управління. 2023. № 1(13) [https://doi.org/10.33269/2618-0065-2023-1\(13\)-86-101](https://doi.org/10.33269/2618-0065-2023-1(13)-86-101)
7. Бюджетний кодекс України : Кодекс України від 8 лип. 2010 р. № 2456-VI. Відомості Верховної Ради України. 2010. № 50–51. Ст. 572.
8. Бурик З. М. Попроцький О. П. Управління проєктами у місцевому самоврядуванні. DOI: 10.26906/EiR.2022.4(87).2806
9. Вербa В. А., Загородніх О. А. Проєктний аналіз : підруч. Київ : КНЕУ, 2010. 322 с.
10. Блага Н. В. Управління проєктами : навч. посібник. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 152 с. ISBN 978-617-511-340-0
11. Довгань Л. Є., Мохонько Г. А., Малик І. П. Управління проєктами. К.: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. 420 с.

12. Департамент стратегічного планування та макроекономічного прогнозування Наказ Мінекономіки від 11.12.2024 № № 27658 “Про внесення змін у додаток 1 до наказу Міністерства економічного розвитку і торгівлі України від 23.01.2014 № 63.

13. Державна стратегія регіонального розвитку на 2021–2027 роки : затв. постановою Кабінету Міністрів України від 5 серп. 2020 р. № 695. Офіційний вісник України. 2020. № 65. Ст. 2105.

14. Зотов О. В. Проект, управління Проектом: основні поняття, суб’єкти державного управління / О. В. Зотов. // Державне управління: удосконалення та розвиток. 2010. № 8. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2010_8_12

15. Конституція України : Закон України від 28 черв. 1996 р. № 254к/96-ВР. Відомості Верховної Ради України. 1996. № 30. Ст. 141.

16. Кравцова Т. В., Кіреєва О. Б. Проектний офіс та агенція місцевого розвитку як інструменти реалізації новітніх підходів до розвитку територіальних громад в Україні. DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-082-7-7>

17. Куліченко В. О. Управління інноваційними проектами та програмами: зарубіжний досвід та вітчизняна практика. Ефективна економіка № 1, 2016. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4751>

18. Міжнародний банк реконструкції та розвитку Україна Управління державними інвестиціями звіт про діагностичне оцінювання. www.worldbank.org.

19. Молоканова В. М. Запровадження ціннісно орієнтованого Проектного менеджменту в діяльність з розвитку об’єднаних територіальних громад. <https://grani-print.dp.ua/index.php/home/article/view/103>

20. Молоканова В. М. Упровадження ціннісно-орієнтованого Проектного менеджменту в сфері державного управління. <https://aspects.org.ua/index.php/journal>

21. Мікуліч В. О. Проектний офіс як основний інструмент розробки та реалізації соціальних проектів у громаді. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-124>

22. Міністерство освіти і науки України. Нова українська школа: концепція реформування середньої освіти [Текст]. К.: МОН України, 2018. 48 с.
23. Міністерство охорони здоров'я України. Медична реформа в Україні: основні етапи та результати [Текст]. К.: МОЗ України, 2021. 72 с.
24. Кабінет Міністрів України. Велике будівництво: результати реалізації програми [Текст]. К.: КМУ, 2022. 55 с.
25. Міністерство цифрової трансформації України. Дія: цифрова трансформація держави [Текст]. К.: Мінцифра, 2023. 60 с.
26. Настанова до зводу знань з управління проєктами (Настанова PMBOK) | Настанова PMB - <https://pmiukraine.org/pmbok7>
27. Обушна Н. І. Управління проєктами в публічній сфері: теоретико-практичний аспект, SSN(print) 2708-7530 Наукові перспективи No 1(31) 2023.
28. Про державні цільові програми : Закон України від 18 берез. 2004 р. № 1621-IV. Відомості Верховної Ради України. 2004. № 25. Ст. 352.
29. Про публічні закупівлі : Закон України від 25 груд. 2015 р. № 922-VIII. Відомості Верховної Ради України. 2016. № 9. Ст. 89.
30. Про державно-приватне партнерство : Закон України від 1 лип. 2010 р. № 2404-VI. Відомості Верховної Ради України. 2010. № 40. Ст. 524.
31. Про схвалення Концепції Державної цільової правоохоронної програми облаштування державного кордону щодо будівництва інженерно-технічних і фортифікаційних споруд, огорож, прикордонних знаків, прикордонних просік, комунікацій Державної прикордонної служби на період до 2024 року розпорядження Кабінету Міністрів України від 21 жовтня 2021 р. № 1362-р. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1362-2021-%D1%80#Text>
32. Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року. Указ Президента України. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019#Text>
33. Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України. Закон України. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1602-14#Text>

34. Полікоровський Р. Проєктний підхід: суть та особливості застосування у сфері публічного управління. Вісник економіки. 2024. Вип. 2. С. 82–91. DOI: 10.35774/visnyk2024.02.082

35. Публічне управління : термінол. слов. / уклад. : В. С. Куйбіда, М. М. Білинська, О. М. Петроє та ін. ; за заг. ред. В. С. Куйбіди, М. М. Білинської, О. М. Петроє. – Київ : НАДУ, 2018. – 224 с. ISBN 978-966-619-370-7

36. Розроблення та управління проєктами у публічній сфері: європейський вимір для України. Практичний посібник / [Чемерис А.]; Швейцарсько-український Проєкт «Підтримка децентралізації в Україні – DESPRO». – К. : ТОВ «Софія-А». – 2012. – 80 с.

37. Старченко Г. В. Управління проєктами: теорія та практика : навч. посіб. Чернігів : видавець Брагинець О. В., 2018. 306 с.

38. Стан виконання державних цільових програм у 2020 році-
<https://me.gov.ua/view/ab6ea295-f583-4394-8473-49d72e022458>

39. Р. Хусаїнов Моделі державно-приватного партнерства: закордонний досвід та перспективи для України [Електронний ресурс] / Режим доступу:https://www.researchgate.net/publication/279446643_Modeli_derzavnoprivatnogo_partnerstva_zakordonnij_dosvid_ta_perspektivi_dla_Ukraini_Modeli_gosudarstvenno-castnogo_partnerstva_zarubeznyj_opyt_i_perspektivy_dla_Ukrainy

40. Шаров Ю. П., Безверхнюк Т. М., Дробот І. О. та ін. Проєктний менеджмент у публічному управлінні : підручник / кол. авт. ; за наук. ред. Ю. П. Шарова. – К. : НАДУ, 2017. – 344 с.

41. Шулик Ю. В. Застосування проєктного менеджменту у публічному управлінні в Україні. Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка» : науковий журнал. Острог : Вид-во НаУОА, березень 2022. № 24(52). С. 68–75.

42. Шинкарук Л.В., Биховченко В.П., Власенко Т.О., Власенко Ю.Г. Організація проєктної діяльності: навчальний посібник. Київ: НУБіП України, 2021. – 341с.

43. Australian Government. Digital Transformation Strategy [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.digital.gov.au/>

44. Australian Government Department of Infrastructure. Public-Private Partnerships (PPP) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://investment.infrastructure.gov.au/>

45. European Commission. European Structural and Investment Funds [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://ec.europa.eu/regional_policy/en/funding/

46. Government of Canada. Results-Based Management (RBM) Handbook [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.international.gc.ca/world-monde/funding-financement/results_based_management-gestion_axee_resultats.aspx

47. Government of Canada. Regulatory modernization: Smart Regulation [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.canada.ca/en/treasury-board-secretariat/services/federal-regulatory-management/smart-regulation.html>

48. Government of Japan. Smart City Projects in Japan [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.mlit.go.jp/sogoseisaku/smartcity/>

49. Japan International Cooperation Agency (JICA). Total Quality Management (TQM) for Public Sector [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.jica.go.jp/>

50. Office of Government Commerce. Managing Successful Projects with PRINCE2. 6th ed. London : TSO, 2017. 408 p

51. Office of Management and Budget (OMB), U.S. Government. Government Performance and Results Act (GPRA) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.performance.gov/>

52. Project Management Institute. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide). – 7th ed. – Newtown Square: PMI, 2021. – 370 с.

53. Project Management Institute. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide). 6th ed. Newtown Square, PA : PMI, 2017. 756 p.