

УДК 351:005.3

DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.199.149-153>**Васютинська Л.А.**кандидат економічних наук
Національний університет «Одеська політехніка»**Vasyutynska Lyudmyla**PhD in Economic Sc.
Odesa Polytechnic National University
<https://orcid.org/0000-0002-8413-6268>**Журавель О.В.**кандидат економічних наук
Національний університет «Одеська політехніка»**Zhuravel Olena**PhD in Economic Sc.
Odesa Polytechnic National University
<https://orcid.org/0000-0002-7531-136X>**Комаровський І.В.**доктор філософії з публічного управління та адміністрування
Національний університет «Одеська політехніка»**Komarovskyi Ivan**PhD in Public Management and Administration
Odesa Polytechnic National University
<https://orcid.org/0000-0001-5750-5374>

ПРОЄКТНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В СФЕРІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ: СУЧАСНІ КОНОТАЦІЇ РОЗВИТКУ

Стаття розглядає актуальну проблему розвитку проєктного менеджменту в публічній сфері, зумовлену необхідністю підвищення ефективності публічного управління. Дослідження спрямоване на виявлення та аналіз ключових детермінант, що впливають на розвиток проєктного менеджменту в сфері публічного управління та визначення його перспектив з огляду на сучасні тенденції та виклики. Застосовано комплексний аналітичний підхід, який охоплює різноманітні фактори, що впливають на управління проєктами, включаючи інституційні рамки, організаційні можливості, культурно-соціальні особливості, економічні обмеження та технологічний прогрес. Результати дослідження виявляють складну взаємодію цих детермінант, підкреслюючи зростаючу роль залучення заінтересованих сторін та інтеграції передових технологій. Практична цінність дослідження полягає в його потенціалі для інформування політиків та державних службовців щодо стратегій оптимізації практики управління проєктами в публічному секторі, підвищення прозорості та сприяння інноваціям.

Ключові слова: проєктний менеджмент, детермінанти, технологічні зміни, заінтересовані сторони, ефективність управління.

PROJECT MANAGEMENT IN PUBLIC ADMINISTRATION: MODERN CONNOTATIONS

This article explores the critical need to understand the evolving landscape of project management within the public sector, driven by the imperative to enhance efficiency and effectiveness in public service delivery. The study aims to identify and analyze the key determinants that shape the development of project management in public administration, thereby providing insights into future trajectories and adaptation strategies. To achieve this, a comprehensive analytical approach is employed, synthesizing diverse factors influencing project management, including institutional frameworks, organizational capacities, cultural-social dynamics, economic constraints, and technological advancements. This research utilizes a multi-dimensional framework, examining both internal and external factors that impact project success. The analysis incorporates a review of contemporary literature, case studies, and comparative analysis to identify patterns and trends. The results reveal a complex interplay of these determinants, highlighting the growing significance of stakeholder engagement and the integration of advanced technologies. The study underscores the shift towards value-

driven project management, emphasizing the importance of aligning project outcomes with societal needs and expectations, rather than solely focusing on traditional metrics like time and budget. The practical value of this research lies in its potential to inform policymakers and public administrators on strategies to optimize project management practices, enhance transparency, and foster innovation within the public sector, ultimately contributing to improved governance and public service outcomes. By providing a deeper understanding of the factors influencing project management in public administration, this study offers actionable insights for enhancing project success and ensuring that public projects deliver maximum value to society. The findings emphasize the need for continuous adaptation and innovation in response to evolving challenges and opportunities in the public sector.

Key words: project management, determinants, technological changes, stakeholders, management efficiency.

JEL classification: H11, O22

Постановка проблеми. Розвиток проектного менеджменту у сфері публічного управління набуває особливої актуальності в сучасних умовах. Це зумовлено прагненням органів державних влади і місцевого самоврядування не тільки підвищити ефективність проектів і програм, спрямованих на забезпечення суспільних благ, а й зміцнити довіру суспільства до своєї діяльності. Проекти і програми органів публічного управління є чутливими до будь-яких змін внутрішнього та зовнішнього середовища, а відтак виникає необхідність в адаптації методологій та підходів до управління змінами—враховуючи геополітичні виклики, технологічні інновації, соціальну цінність проектних продуктів, стратегічні пріоритети, загрози виявлення корупції та ін. Саме ці аспекти проектного менеджменту у публічному управлінні актуалізують завдання щодо дослідження його детермінант розвитку, обґрунтування існуючих тенденцій та визначення подальших перспектив з огляду на швидкоплинні зміни зовнішнього середовища.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження питань сутності, проблематики та перспектив розвитку проектного менеджменту в сфері публічного управління висвітлюється у працях таких вітчизняних науковців, як Безверхнюк Т.М., Богуцький С., Котова Н.О., Попов С.А. Обушна Н.І., Шулик Ю.В. та ін. Заслужують на увагу роботи зарубіжних науковців, у яких визначаються особливості розвитку проектного менеджменту в публічному секторі, досліджуються детермінанти, що забезпечують основу для прийняття проектних рішень, моделюються процеси управління проектами, визначаються критерії успіху проектних дій тощо. Зокрема, серед інших можна відзначити праці Годенхельма С., Лундина Р.А. Сьєблома С. Керцнера Х., Пеллс Д., Гасика С. Квака Ю.Х., Лю М., Патанакула П., і Цвикаеля, О.

Праці зазначених дослідників збагатили теоретичні засади проектного менеджменту публічної сфери. Однак, динамізм його розвитку та сучасні виклики зумовлюють необхідність розширення досліджень у цьому напрямку. Це спонукає до пошуку нових поглядів на існуючі тенденції через застосування альтернативних методологічних підходів.

Мета статті полягає у дослідженні детермінант розвитку проектного менеджменту публічної сфери та обґрунтуванні перспектив його подальшого розвитку з огляду на існуючі тенденції та сучасні виклики.

Виклад основних результатів дослідження. Зарубіжні дослідники, які переймалися проблематикою

впровадження проектного менеджменту у публічний сектор зазначають, що проекти є основним інструментом розвитку країни [1] і складають одну з майбутніх областей проектного менеджменту Kerzner Н. [2] У підтвердження висунутої тези Pells D. [3] зауважує, що впровадження проектного менеджменту в сфері публічного управління можна визначити як п'яту революцію в управлінні проектами. Schorer та інші [4] дослідники, сходяться на думці, що реалізація задач публічного сектора через проектування досягає 14 %-33 %.

Практичний досвід доводить, що успіх в реалізації проектів залежить від ефективності управління ними. Успішна їх реалізація, перш за все, визначається впливом різних детермінант як внутрішнього, так й зовнішнього характеру дії. Детермінанти, що впливають на розвиток проектного менеджменту у публічній сфері, можна розділити на такі групи:

1. Інституціональні детермінанти:
 - правові та регулятивні механізми щодо забезпечення проектного менеджменту в публічній сфері;
 - управлінські ініціативи або готовність вищих органів влади приймати стратегічні рішення щодо реалізації довгострокових національних програм, підтримки великомасштабних інфраструктурних проектів, здійснення реформ;
 - адміністративні механізми, які виявляються у бюрократизації процесів адміністрування, зокрема, у складності погоджень, жорсткій регламентації процедур, багатшаровасті управління через існування великої кількості проміжних управлінських ланок;
2. Організаційні детермінанти:
 - компетентність в області проектного менеджменту, його підготовленість до використання проектного інструментарію в умовах швидкоплинних змін;
 - формування та функціонування організаційної структури органів публічного управління та ступінь інтеграції проектного менеджменту в функціональні департаменти;
3. Культурні і соціальні детермінанти:
 - організаційна культура, яка базується на цінностях і поведінці, притаманних органам влади;
 - рівень довіри між керівництвом й підлеглими, а також між органами влади й суспільством;
 - відношення до змін внутрішнього і зовнішнього середовища органів публічного управління;
 - ступінь зацікавленості учасників проекту у досягненні його цілей;
 - культурні установки або сприйняття колективізму й індивідуалізму, роль авторитету, відношення до

нововведень.

4. Економічні детермінанти:

- бюджетні рамки щодо використання обмежених бюджетних ресурсів й велика конкуренція щодо їх використання;

- циклічність економіки та рівень економічного розвитку держави;

- диверсифікація джерел фінансування (бюджет, міжнародні програми технічної допомоги, краудфантингові платформи, державно-приватне партнерство, позикові інструменти та ін.).

- рівень корупції і фінансової прозорості;

- державні контракти та тендерні процедури.

5. Технологічні детермінанти:

- рівень доступності до інноваційних технологій (інтернет речей, великі дані, штучний інтелект та ін.), інноваційні рішення, рівень розвитку технологічної й інженерної інфраструктури, необхідної для реалізації проєктів;

- цифровізація й автоматизація процесів управління проєктами, розвиток інформаційно-комунікаційних технологій;

- інтеграція технологічних рішень в систему публічного управління.

Дослідження детермінантів, що впливають на функціонування проєктного менеджменту у публічному секторі дозволяє обґрунтувати перспективи його розвитку, прогнозувати можливі зміни, розробляти стратегії адаптації, мінімізувати негативний вплив на проєкти та програми. Проте слід враховувати той факт, що успіх реалізації останніх зумовлюється не тільки прийняттям ефективних проєктних рішень учасниками проєктної діяльності, але й багато у чому залежить від політичних рішень.

Визначаючи вплив політичних рішень на процеси управління проєктами в публічному секторі з точки зору його майбутнього розвитку, Gasik S. зауважує, що в багатьох країнах спостерігається тенденція щодо зниження ролі політиків, якщо мова йде про вибір проєктних альтернатив органами публічного управління. Автор пояснює такі зміни прийняттям законів про розвиток окремих сфер суспільного життя через законодавче закріплення процедур, які регулюють конкретну сферу публічного управління [5]. Такі тенденції вказують на посилення ролі зацікавленості сторін проєкту або програми на противагу політикам, і це є позитивною динамікою, адже політичні мотиви часто спотворюють об'єктивну оцінку, призводячи до неефективних рішень. Однак, є сенс зауважити, що деполітизація у прийнятті проєктних рішень, хоча й обмежує вплив політиків, проте не виключає його повністю з огляду на те, що політика є невід'ємною частиною публічного управління. При цьому слід звернути увагу на те, що процес управління проєктами і програми публічного сектора опосередковується великою кількістю зацікавлених сторін, включаючи різні департаменти органів державного управління і місцевого самоврядування, приватні компанії, громадські організації, громадян. Кожна з цих груп може мати свої інтереси, очікування та вимоги до проєкту. Саме велика кількість

зацікавлених сторін привернула увагу Kwak Y.H з групою дослідників [6] при визначенні особливостей проєктного менеджменту публічного сектору. Проте залучення великої кількості зацікавлених сторін також створює певні перешкоди в процесі досягнення повного консенсусу при прийнятті проєктних рішень, як, наприклад, при виборі критеріїв оцінки успішності, оцінці ефективності виконання проєктів і програм.

З метою розуміння сучасних змін у проєктному менеджменті публічної сфери вважається за доцільне розглянути й інші його ключові ознаки. Опираючись на дослідження низки науковців [7-11], можна визначити, крім згаданого вище, такі ключові ознаки проєктного менеджменту в сфері публічного управління:

- сприйнятливість до політичної динаміки;

- цілі нефінансової вигоди;

- регламентованість процесів управління проєктами;

- масштабність проєктів і програм;

- тривалість життєвого циклу продукту проєкту/програми.

Суть ознаки «сприйнятливості до політичної динаміки» виявляється у спроможності проєктного менеджменту публічної сфери адаптуватися до змін у політичному середовищі, що передбачає гнучкість у реагуванні на зміни політичних пріоритетів й законодавчих норм. Не менш важливим аспектом у цьому сенсі є вплив суспільної довіри до влади, який виявляється через сприйняття публічних програм і проєктів у масовій свідомості.

Визначаючи ядро ознаки щодо «цілі нефінансової вигоди», варто зауважити, що у публічній сфері проєкти і програми, як правило, спрямовані на досягнення суспільно значущих результатів, серед яких можна виділити такі, як покращення якості життя, забезпечення екологічної стійкості, підвищення доступності суспільних послуг та ін. У цьому контексті доречним буде твердження, що проєкти і програми, які реалізуються органами публічної влади, спрямовані на формування соціальних цінностей, які сприяють розвитку гармонічного і стійкого суспільства.

Процеси управління проєктами і програмами, що реалізуються органами публічної влади регулюються офіційними документами – нормативними актами, постановами, наказами, стандартами, внутрішніми регламентами, положеннями, інструкціями, методичними вказівками, стандартами проєктного управління тощо. Отже, така ознака, як «регламентованість процесів управління проєктами» визначається тим, що процеси управління проєктами і програмами мають законодавче закріплення, а відтак повинні бути прозорими, зрозумілими та підлягати контролю з боку суспільства. Регламентованість процесів управління проєктами і програмами, що реалізуються в публічній сфері, визначають: а) етапи життєвого циклу проєкту/програми; б) ролі та обов'язки учасників; в) порядок планування, виконання та контролю; г) вимоги до документації; г) правила звітності.

Проєкти і програми органів публічного управління є масштабними і складними ініціативами, тобто

відносяться до мегапроектів, які забезпечуються значними інвестиціями й тривалими термінами реалізації. Управління такими проектами і програмами вимагає особливого підходу з огляду на їх складність та високі ризики.

Продукти та послуги, створювані у межах державних проектів і програм мають тривалий життєвий цикл. Це означає, що після завершення проекту потрібна тривала експлуатація, обслуговування та можлива модернізація створюваного продукту.

За твердженням Н. Kerzner динамізм розвитку проектного менеджменту спричинить певні зміни у найближче десятиріччя щодо його змісту й методології. Ці зміни відіб'ються на всіх процесах управління проектами і програмами, у тому числі й в публічному секторі. Зокрема, автор передбачає, що [12]:

1. Управління проектами стане стратегічною управлінською компетенцією, тобто проектний менеджмент перестане сприйматися як додаткова кваліфікація для кар'єрного зростання, а перетвориться на ключову стратегічну компетенцію, необхідну для ефективного здійснення управлінської діяльності.

2. Відбудеться перехід до стратегічного управління проектами, а відтак на перший план вийдуть стратегічні ініціативи.

3. Передбачається еволюція навичок проектних менеджерів, тобто їх компетенція поширяться на область дизайн-мислення, краудштурмінг та керування змінами, а для міжнародних проектів знадобиться розуміння місцевих культур, релігій та політичних особливостей.

4. Зміниться переосмислення критеріїв успіху проектів і програм з огляду на бізнес чи соціальну цінність, а відтак досягнення запланованих термінів, бюджету та обсягу робіт стане недостатнім, якщо кінцевий продукт не задовольнятиме потреби споживачів.

5. Інтеграція сучасних технологій в управління проектами і програмами приведе до збільшення застосування хмарних обчислень та аналізу Big Data, що дозволить оптимізувати процеси управління та підвищити їх ефективність.

6. Зростання у застосування гнучких методологій управління проектами надасть можливість вимірювати соціальну і бізнес цінність у реальному часі як під час реалізації проекту, так і після його завершення. Інноваційні інструменти, такі як Agile та Scrum, будуть застосовуватися все ширше.

Виходячи з визначених тенденцій розвитку проектного менеджменту у перспективі можна зробити висновки, що вектор розвитку проектного менеджменту визначається такими ключовими тенденціями, як стратегічна інтеграція, фокус на ціннісно-орієнтований підхід, технологічна трансформація, гнучкість та

адаптованість до інноваційних проектних технологій. Такі трансформаційні процеси сприятимуть зміцненню не тільки методології та обґрунтованості змісту проектного менеджменту в публічній сфері, але й безпосередньо впливатимуть на розвиток компетенцій проектних менеджерів, змушуючи останніх адаптуватися до змін середовища.

Висновки. Підсумовуючи вищевикладене можна дійти таких висновків:

1. Ефективність реалізації проектів у сфері публічного управління залежить від безлічі чинників як внутрішнього, так і зовнішнього характеру. До внутрішніх детермінантів належать організаційна структура, компетенції проектних менеджерів та процеси управління. Інституційні, організаційні, культурно-соціальні, економічні та технологічні детермінанти формують зовнішні чинники впливу.

2. Сучасні тенденції свідчать про посилення ролі зацікавлених сторін (органів публічної влади, громадянського суспільства та бізнесу) в процесах управління проектами публічної сфери. Це сприяє підвищенню е результативності проектів, посиленню цінності отриманих результатів, знижуючи при цьому вплив політичних мотивів, які можуть призводити до прийняття неефективних проектних рішень. Однак повна деполітизація процесів управління проектами публічної сфери є малоймовірною, оскільки вплив політиків зберігається з огляду на специфіку області проектного менеджменту.

3. Проектний менеджмент у публічній сфері перебуває у стані постійного розвитку. Очікується, що найближчим десятиліттям відбудуться зміни як у його змісті, так і в методології, що відіб'ється на всіх процесах управління проектами.

4. Сучасні виклики, такі як технологічні зміни, глобалізація та соціальні перетворення, вимагають адаптації підходів до управління проектами публічної сфери. Трансформації мають здійснюватися у напрямку впровадження нових технологій, підвищення прозорості та підзвітності, а також розвитку компетенцій проектних менеджерів й проектних команд.

Для успішної адаптації проектного менеджменту публічного управління до сучасних викликів необхідно: враховувати ключові детермінанти, активно залучати стейкхолдерів до проектів та програм, а також забезпечувати високий рівень ефективності та прозорості управлінських процесів.

У подальших дослідженнях доцільно розглянути вплив цифрової трансформації на методологію та інструментарій проектного менеджменту публічної сфери, що є необхідним кроком для формування його цифрової екосистеми.

Список використаних джерел:

1. Godenhjelm, S., Lundin, R.A. & Sjöblom, S. (2015). Projectification in the public sector – the case of the European Union. *International Journal of Managing Projects in Business*, Vol. 8 No. 2. Pp. 324-348. URL: <https://surl.li/mgyled>.
2. Kerzner, H. (2018). The future of project management. *Revista de Gestão e Projetos*, No. 9 (3). Pp. 151–166. URL: https://www.academia.edu/71195507/The_future_of_project_management.

3. Yanjuan, Y. (2018). Project Management is a National Competence: Interview with David Pells. *Project Management Review*. URL: <https://pmworldjournal.com/article/on-project-management-as-a-national-competence>.
4. Schoper, Y-G., Wald, A., Ingason, H. T., & Fridgeirsson, T.V. (2018). Projectification in Western economies: A comparative study of Germany, Norway and Iceland. *International Journal of Project Management*, No. 36. Pp. 71–82. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0263786317306348>.
5. Gasik S. (2023). Some insights into the future of project management in public administration. *The Future of Project Management*, Vol. 14 No. 3. URL: <https://surl.li/atdmkl>.
6. Kwak, Y.H., Liu, M., Patanakul, P., & Zwikael, O. (2014). Challenges and Best Practices of Managing Government Projects and Programs, 88 p. URL: <https://surl.li/agitse>.
7. Обушна Н.І. (2023). Управління проектами в публічній сфері: теоретико-практичний аспект. *Наукові перспективи*, № 1(31). С. 137-148. DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-1\(31\)](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-1(31)).
8. Богуцький С. (2023). Сутність та структура проекту як ключового об'єкта проектного менеджменту в публічному управлінні: теоретичні засади. *Державне управління*, № 1(13). С. 86-101. <https://nvdu.undic.org.ua/index.php/nvdu/article/view/293>.
9. Starchenko G. (2021). Project management in the public sphere. *Публічне управління та адміністрування*, No. 2. Pp. 84-89. DOI: <https://doi.org/10.54929/pmtl-issue2-2021-15>.
10. Безверхнюк Т.М., Котова Н.О., Попов С.А. (2011). *Управління проектами в публічній сфері: навч. посібник*. Одеса: ОРІДУ НАДУ, 295 с.
11. Шулик Ю.В. (2022). Застосування проектного менеджменту у публічному управлінні в Україні. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія», серія Економіка*, № 24(52). С. 68-75. URL: <https://eprints.oa.edu.ua/id/eprint/8706/1/12.pdf>.
12. Kerzner Harold. (2022). *Innovation Project Management: Methods, Case Studies, and Tools for Managing Innovation Projects*. New Jersey : John Wiley & Sons, 624 p.

References:

1. Godenhjelm, S., Lundin, R.A. & Sjöblom, S. (2015). Projectification in the public sector – the case of the European Union. *International Journal of Managing Projects in Business*, Vol. 8 No. 2. Pp. 324-348. Retrieved from: <https://surl.li/mgyled>. [in English].
2. Kerzner, H. (2018). The future of project management. *Revista de Gestão e Projetos*, No. 9 (3). Pp. 151–166. Retrieved from: https://www.academia.edu/71195507/The_future_of_project_management. [in English].
3. Yanjuan, Y. (2018). Project Management is a National Competence: Interview with David Pells. *Project Management Review*. Retrieved from: <https://pmworldjournal.com/article/on-project-management-as-a-national-competence>. [in English].
4. Schoper, Y-G., Wald, A., Ingason, H. T., & Fridgeirsson, T.V. (2018). Projectification in Western economies: A comparative study of Germany, Norway and Iceland. *International Journal of Project Management*, No. 36. Pp. 71–82. Retrieved from: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0263786317306348>. [in English].
5. Gasik S. (2023). Some insights into the future of project management in public administration. *The Future of Project Management*, Vol. 14 No. 3. Retrieved from: <https://surl.li/atdmkl>. [in English].
6. Kwak, Y.H., Liu, M., Patanakul, P., & Zwikael, O. (2014). Challenges and Best Practices of Managing Government Projects and Programs, 88 p. Retrieved from: <https://surl.li/agitse>. [in English].
7. Obushna, N.I. (2023). Upravlinnia proiektamy v publichnii sferi: teoretyko-praktychnyi aspekt [Project management in the public sphere: theoretical and practical aspects]. *Scientific perspectives*, No. 1(31). Pp. 137-148. [in Ukrainian].
8. Bohutskyi, S. (2023). The essence and structure of the project as a key object of project management in public administration: theoretical foundations. *Scientific Bulletin: State Administration*, No. 1(13). Pp. 86–101. DOI: [https://doi.org/10.33269/2618-0065-2023-1\(13\)-86-101](https://doi.org/10.33269/2618-0065-2023-1(13)-86-101). [in Ukrainian].
9. Starchenko G. (2021). Project management in the public sphere. *Public administration and governance*, No. 2. Pp. 84-89. DOI: <https://doi.org/10.54929/pmtl-issue2-2021-15>. [in English].
10. Bezverkhniuk, T.M., Kotova, N.O., & Popov, S.A. (2011). *Upravlinnia proiektamy v publichnii sferi: navchalnyi posibnyk* [Project management in the public sphere: textbook]. Odessa: ORIDU NADU. [in Ukrainian].
11. Shulyk, Yu. (2022). Zastosuvannia proiektnoho menedzhmentu u publichnomu upravlinni v Ukraini. [Application of project management in public administration in Ukraine]. *Scientific notes of the National University Ostroh Academy. Economics*, No. 24(52). Pp. 68–75. Retrieved from: <https://eprints.oa.edu.ua/id/eprint/8706/1/12.pdf>. [in Ukrainian].
12. Kerzner Harold (2022). *Innovation Project Management: Methods, Case Studies, and Tools for Managing Innovation Projects*. New Jersey : John Wiley & Sons. 624 p. [in English].