

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ТАВРІЙСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРОТЕХНОЛОГІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ

імені ДМИТРА МОТОРНОГО

Факультет економіки та бізнесу

Кафедра менеджменту та публічного адміністрування

Освітньо-професійна програма «Публічне управління та адміністрування»

Галузь знань – 28 Публічне управління та адміністрування

Спеціальність - 281 Публічне управління та адміністрування

ПОГОДЖЕНО

Керівник проектної групи(гарант)
освітньо-професійної програми



(підпис)

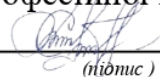
Г.В.Ортіна

(ініціалитапрізвище)

«14» квітня 2025 р.

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри освітньо-
професійної програми



(підпис)

С.Р.Плотніченко

(ініціалитапрізвище)

«14» квітня 2025 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему «**ЗАПРОВАДЖЕННЯ ПРОЄКТНОГО ПІДХОДУ В ОРГАНАХ**
ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ: МІЖНАРОДНІЙ ДОСВІД ТА ПЕРСПЕКТИВИ
УКРАЇНИ»

Здобувач вищої освіти:



С.О. УСКОВА

Науковий керівник:



к.е.н., доцент С.Р. ПЛОТНІЧЕНКО

Світлана

(підпис)

(ученезвання, науковий ступінь, ПІБ)

Запоріжжя, 2026 р.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ТАВРІЙСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРОТЕХНОЛОГІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ
імені ДМИТРА МОТОРНОГО
 факультет економіки та бізнесу
 кафедра менеджменту та публічного адміністрування

Освітньо-професійна програма «Публічне управління та адміністрування»
 Галузь знань: 28 «Публічне управління та адміністрування»
 Спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»

ПОГОДЖЕНО

Керівник проектної групи (гарант)
 освітньо-професійної програми
 «Публічне управління та
 адміністрування»


 (підпис) Г. В. ОРТИНА
 (ініціали та прізвище)

«25 » грудня 2025 р.

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри
 менеджменту та публічного
 адміністрування


 (підпис) С. Р. ПЛОТНИЧЕНКО
 (ініціали та прізвище)

«25 » грудня 2025 р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

на підготовку кваліфікаційної магістерської роботи
 здобувачка вищої освіти

1. Тема кваліфікаційної магістерської роботи:
« ЗАПРОВАДЖЕННЯ ПРОЄКТНОГО ПІДХОДУ В ОРГАНАХ ДЕРЖАВНОЇ
ВЛАДИ: МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД ТА ПЕРСПЕКТИВИ УКРАЇНИ
»
 науковий керівник роботи к.е.н., доцент Плотніченко С.Р.
 затверджені наказом ректора університету від «14 » квітня 2025 року № 177 - С
2. Строк подання кваліфікаційної магістерської роботи «16 » лютого 2026 року
3. Вихідні дані до кваліфікаційної магістерської роботи: відповідні закони
України, Конституція України, укази Президента України, постанови
Верховної Ради України, програмні документи державних органів,
монографії та статті вітчизняних і зарубіжних авторів.
4. Зміст кваліфікаційної магістерської роботи (перелік питань, які потрібно розробити):
 - 1) РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ПРОЄКТНОГО ПІДХОДУ В
ДЕРЖАВНОМУ УПРАВЛІННІ
 - 2) РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЗАПРОВАДЖЕННЯ ПРОЄКТНОГО ПІДХОДУ В ОРГАНАХ
ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ УКРАЇНИ В КОНТЕКСТІ МІЖНАРОДНОГО ДОСВІДУ
 - 3) РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ
ПОЛІТИКИ НА ОСНОВІ ПРОЄКТНОГО ПІДХОДУ
 - 4) 6. Дата видачі завдання «14 » квітня 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів	Відмітка про виконання
1	Затвердження плану роботи	28.11.2025	виконано
2	Розділ 1	12.12.2025	виконано
3	Розділ 2	30.12.2025	виконано
4	Розділ 3	26.01.2026	виконано
5	Перевірка на плагіат	09.02.2026	виконано
6	Попередній захист роботи на кафедрі	13.02.2026	виконано

Здобувач вищої освіти _____ С.О. Ускова _____
(підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник кваліфікаційної _____ С.Р.Плотніченко _____
магістерської роботи (підпис) (ініціали та прізвище)

**Рішення комісії про попередній захист кваліфікаційної роботи від
«13» лютого 2026 року
до захисту допущен**

Члени комісії:

1. _____ Ортіна Г.В., д.н.держ.упр., проф. _____
(прізвище та ініціали, науковий ступінь, вчене звання, підпис)

2. _____ Єфіменко Л.М., к.н.держ.упр., доц. _____
(прізвище та ініціали, науковий ступінь, вчене звання, підпис)

2. _____ Вороніна Ю.Є., к.н.держ.упр., доц. _____
(прізвище та ініціали, науковий ступінь, вчене звання, підпис)

3. _____ Горбова Н.А., к.п.н., доц. _____
(прізвище та ініціали, науковий ступінь, вчене звання, підпис)

Допустити до захисту

Завідувач кафедри менеджменту та публічного адміністрування
_____ С.Р. ПЛОТНІЧЕНКО «13» лютого 2026 р.
(підпис) (ініціали та прізвище)

ЗМІСТ

	4
ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ПРОЄКТНОГО ПІДХОДУ В ДЕРЖАВНОМУ УПРАВЛІННІ.....	13
1.1. Поняття та суть проєктного підходу в державному управлінні.....	13
1.2. Методології, інструменти та процеси впровадження проєктного підходу в публічному секторі.....	18
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЗАПРОВАДЖЕННЯ ПРОЄКТНОГО ПІДХОДУ В ОРГАНАХ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ УКРАЇНИ В КОНТЕКСТІ МІЖНАРОДНОГО ДОСВІДУ.....	29
2.1. Нормативно-правові засади реалізації проєктного підходу в органах державної влади України.....	29
2.2. Порівняльний аналіз міжнародного досвіду та української практики.....	33
2.3. Стан та динаміка впровадження проєктного підходу в органах державної влади України.....	43
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ НА ОСНОВІ ПРОЄКТНОГО ПІДХОДУ.....	50
3.1. Інституційне удосконалення механізмів реалізації державної політики на основі проєктного підходу.....	51
3.2. Розвиток платформи «Дія» як інструменту публічного адміністрування.....	58
3.3. Посилення кадрового та процесного забезпечення реалізації державних проєктів.....	64
ВИСНОВКИ.....	73
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	76

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Важливою проблемою сучасності є необхідність упровадження системного проєктного підходу в діяльність органів державної влади України. В умовах трансформації публічного управління, зростання складності соціально-економічних процесів, цифровізації та підвищення суспільних очікувань щодо якості публічних послуг проєктний підхід набуває особливої актуальності як інструмент підвищення результативності, прозорості та підзвітності управлінських рішень. Додатковим чинником актуалізації проблематики є повномасштабне вторгнення РФ, яке зумовило необхідність оперативного реагування держави, реалізації масштабних програм підтримки населення, відновлення інфраструктури та підготовки до післявоєнної відбудови. За таких умов держава потребує інструментів, що дозволяють ефективно координувати міжвідомчу взаємодію, працювати в умовах обмежених ресурсів і високої невизначеності та забезпечувати досягнення конкретних, вимірюваних результатів у визначені строки. Аналіз тенденцій реформування системи державного управління в Україні протягом останніх років свідчить про поступовий рух до принципів нового державного менеджменту та орієнтації на результат, однак концептуально сформовані науково-методичні засади проєктного управління потребують подальшої адаптації до специфіки публічного сектору, де вагомими є нормативно-правові обмеження, багаторівнева підзвітність і суспільна значущість результатів.

Питання використання проєктного підходу в органах державної влади та місцевого самоврядування досліджували вітчизняні та зарубіжні науковці, зокрема Ю. Тесля, Н. Парасюк, В. Худолей, Д. Кульчицька та ін. Разом із тим, попри наявні наукові напрацювання, зберігається потреба у подальшому дослідженні практичних аспектів упровадження проєктного підходу в діяльність органів державної влади, зокрема з урахуванням цифровізації, міжнародного досвіду, ризиків публічного сектору та необхідності підвищення спроможності державних інституцій.

Мета дослідження. Метою магістерської роботи є систематизація теоретичних положень та обґрунтування практичних рекомендацій щодо впровадження проектного підходу в органах державної влади на основі міжнародного досвіду та визначення перспектив його розвитку в Україні.

Завдання дослідження. Для досягнення поставленої мети передбачено розв'язання таких завдань:

- ~ розкрити зміст і сутність проектного підходу в державному управлінні та визначити його ключові характеристики;
- ~ систематизувати методології, інструменти та процеси впровадження проектного підходу в публічному секторі;
- ~ охарактеризувати роль цифрових технологій у трансформації системи публічного управління та визначити цифрові інструменти державного проектного управління;
- ~ узагальнити міжнародний досвід і транснаціональні ініціативи у сфері державного проектного управління та визначити можливості його адаптації в Україні;
- ~ проаналізувати сучасний стан упровадження проектного підходу в Україні, виявити ключові проблеми та обґрунтувати напрями їх подолання;
- ~ сформулювати рекомендації щодо розвитку проектно-орієнтованої культури та підвищення спроможності органів державної влади в реалізації державних проєктів.

Об'єктом дослідження є процеси впровадження та застосування проектного підходу в діяльності органів державної влади України та іноземних держав.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти впровадження проектного підходу в органах державної влади, а також умови та інструменти підвищення ефективності державного проектного управління.

Методи дослідження. Методологічною основою магістерської роботи є сукупність загальнонаукових і спеціальних методів. Зокрема, застосовано

системний підхід (для визначення сутності проєктного підходу та його елементів у державному управлінні), методи аналізу та синтезу (під час дослідження інструментів і механізмів запровадження проєктного підходу, цифрових рішень і міжнародних практик), узагальнення та порівняння (для систематизації зарубіжного досвіду й визначення можливостей його адаптації), а також графічні й табличні методи (для наочного подання окремих результатів дослідження).

Інформаційна база дослідження включає нормативно-правові акти України, офіційні аналітичні матеріали органів державної влади, статистичні та відкриті дані, звіти й матеріали міжнародних організацій, наукові публікації вітчизняних і зарубіжних авторів, а також інші джерела, релевантні тематиці дослідження.

Практичне значення магістерської роботи полягає в тому, що запропоновані узагальнення, висновки та рекомендації можуть бути використані в діяльності органів державної влади під час планування, організації та реалізації державних проєктів, зокрема в умовах цифровізації, підвищених ризиків і потреби у прозорому та результативному управлінні.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ПРОЄКТНОГО ПІДХОДУ В ДЕРЖАВНОМУ УПРАВЛІННІ

1.1. Поняття та суть проєктного підходу в державному управлінні

У сучасних умовах трансформації системи державного управління, ускладнення суспільних процесів та зростання вимог до ефективності діяльності органів державної влади особливої актуальності набуває проєктний підхід. Його застосування розглядається як один із найбільш дієвих інструментів реалізації державної політики, реформ і програм розвитку, спрямований на досягнення чітко визначених, вимірюваних результатів у встановлені терміни та з раціональним використанням наявних ресурсів. [7, с. 28–30; 8, с. 95–97; 9, с. 210–212].

Слід зазначити, що термін «проєктний підхід» не має чітко зафіксованого моменту запровадження в науковий обіг одним конкретним автором. Його формування відбувалося поступово впродовж 1950–1970-х років у межах розвитку теорії управління, системного аналізу та практики проєктного менеджменту в інженерії, оборонній та аерокосмічній галузях. У цей період у наукових працях зарубіжних дослідників починають використовуватися поняття *project-oriented management*, *project-based management* та *project approach* для позначення способу організації управлінської діяльності, заснованого на реалізації окремих проєктів. Концептуальне оформлення проєктного підходу як самостійної управлінської парадигми відбулося наприкінці ХХ століття, зокрема у працях Harold Kerzner та в стандартах Project Management Institute, де проєктний підхід розглядається як система принципів, методів і інструментів управління, орієнтована на досягнення визначених результатів у межах встановлених обмежень. [1, с. 45], [2, с. 17]

Проєктний підхід у державному управлінні ґрунтується на базових принципах проєктного менеджменту, які адаптуються з урахуванням

специфіки публічного сектору. У загальному розумінні проєкт визначається як тимчасова діяльність, спрямована на створення унікального продукту, послуги або результату. [1, с. 4–5] У сфері державного управління такими результатами можуть бути нормативно-правові акти, державні програми, об'єкти інфраструктури, цифрові сервіси, соціальні ініціативи та інші суспільно значущі рішення. У наукових дослідженнях проєктний підхід розглядається як форма управлінської діяльності, за якої проєкти виступають основним інструментом розв'язання складних соціально-економічних завдань. При цьому проєкт трактується не лише як набір запланованих дій, а як цілісна система з чітко визначеними цілями, часовими межами, обмеженими ресурсами та очікуваними результатами, що мають суспільну цінність. Такий підхід дозволяє зосередити управлінські зусилля на досягненні конкретних результатів, водночас зменшуючи неефективні витрати та управлінські ризики. [7, с. 33–36; 10, с. 52–55]

Сутність проєктного підходу полягає у переході від процесно-орієнтованої моделі управління, яка зосереджується переважно на виконанні рутинних функцій, до результато-орієнтованої моделі, у центрі якої знаходиться досягнення чітко сформульованих цілей. Це передбачає визначення конкретних завдань, установлення показників ефективності, закріплення відповідальності за їх виконання, а також визначення строків реалізації та механізмів контролю. Важливою особливістю проєктного підходу в системі державного управління є його орієнтація на досягнення суспільно значущих результатів, а не комерційного ефекту. Якщо в приватному секторі основним критерієм успішності проєкту є прибуток, то у публічному управлінні результативність визначається рівнем задоволення суспільних потреб, ефективністю використання бюджетних ресурсів і відповідністю стратегічним пріоритетам державної політики. [8, с. 120–123; 15, с. 6–8] Саме тому застосування проєктного підходу є доцільним за умови, що поставлені цілі є найбільш значущими для соціально-економічного

розвитку та можуть бути досягнуті у визначені строки з оптимальним використанням ресурсів.

Застосування проєктного підходу сприяє підвищенню прозорості управлінських рішень, покращенню міжвідомчої взаємодії, зменшенню ризиків та підвищенню якості управлінських процесів.[9, с. 214–216; 7, с. 40–42] Він дає змогу органам державної влади більш гнучко реагувати на зміни зовнішнього середовища, впроваджувати інноваційні рішення та забезпечувати ефективну взаємодію з громадянським суспільством і іншими зацікавленими сторонами.

Для кращого розуміння сутності проєктного підходу в державному управлінні доцільно виокремити його ключові характеристики, які відрізняють даний підхід від традиційних моделей управління. [1, с. 47–50; 7, с. 37–39] До основних характеристик проєктного підходу в публічному секторі належать:

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЗАПРОВАДЖЕННЯ ПРОЄКТНОГО ПІДХОДУ В ОРГАНАХ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ УКРАЇНИ В КОНТЕКСТІ МІЖНАРОДНОГО ДОСВІДУ

2.1. Нормативно-правові засади реалізації проєктного підходу в органах державної влади України

У 2019–2025 роках проєктний підхід в органах державної влади України поступово трансформувався з окремих управлінських практик у системний інструмент реалізації державної політики. Цей процес відбувався паралельно з цифровою трансформацією держави, модернізацією системи надання публічних послуг та формуванням нової моделі управління публічними інвестиціями. Хоча в Україні відсутній єдиний спеціальний закон про управління державними проєктами, правові засади проєктного підходу були сформовані через комплекс законодавчих і підзаконних актів, які регулювали цифрові сервіси, електронну ідентифікацію, державні реєстри та інвестиційні проєкти.[12; 13; 14]

Початковий етап інституціоналізації проєктного підходу припадає на 2019–2020 роки і пов'язаний із нормативним оформленням державної цифрової політики. Постановою Кабінету Міністрів України від 18 вересня 2019 року № 856 було затверджено Положення про Міністерство цифрової трансформації України, яким визначено його повноваження щодо формування та реалізації державної політики у сфері цифровізації, електронного урядування та розвитку електронних послуг. Цей акт створив організаційний центр координації цифрових проєктів і заклав основу для портфельного управління ними на рівні центральних органів виконавчої влади.[21]

Подальшим кроком стало правове закріплення єдиної державної інфраструктури електронних послуг. Постановою Кабінету Міністрів України від 4 грудня 2019 року № 1137 «Питання Єдиного державного вебпорталу електронних послуг» визначено правовий статус порталу

електронних послуг як централізованої платформи надання державних сервісів.[23; 28] У контексті проєктного підходу цей нормативний акт перевів цифрові послуги у формат стандартизованих державних проєктів із єдиною архітектурою, спільними технічними вимогами та уніфікованими процедурами інтеграції.

Важливу роль у становленні проєктного підходу відіграв механізм експериментальних правових режимів. Постановою Кабінету Міністрів України від 10 липня 2019 року № 691 було запроваджено експериментальний проєкт із надання комплексної послуги «єМалятко». Застосування експериментального режиму дозволило реалізувати складний міжвідомчий сервіс без негайної повної зміни галузевого законодавства. [22] Така практика відповідає логіці проєктного управління, де пілотування виступає інструментом адаптації управлінських рішень перед їх масштабуванням.

Юридичну основу цифрових проєктів забезпечує Закон України «Про електронні довірчі послуги» від 5 жовтня 2017 року № 2155-VIII, який встановлює правовий режим електронної ідентифікації та електронного підпису. Подальша конкретизація відбулася через постанову Кабінету Міністрів України від 3 березня 2020 року № 193 та постанову від 29 липня 2020 року № 785, які врегулювали використання кваліфікованих електронних підписів у віддаленому режимі.[19] Наявність юридично значущого електронного підпису дозволила державі реалізовувати повний цикл адміністративних послуг онлайн, що є ключовою передумовою проєктного підходу в електронному урядуванні.

Системоутворюючим нормативним актом став Закон України «Про публічні електронні реєстри» від 18 листопада 2021 року № 1907-IX. Цей закон визначив правові та організаційні засади створення і взаємодії державних електронних реєстрів, закріпив принцип інтероперабельності даних та відповідальність органів влади за управління реєстрами. У контексті проєктного підходу закон фактично перетворив державні дані на

інфраструктурний ресурс, без якого масштабні міжвідомчі проекти є неможливими.[20]

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ НА ОСНОВІ ПРОЄКТНОГО ПІДХОДУ

3.1. Інституційне удосконалення механізмів реалізації державної політики на основі проєктного підходу

Реалізація державної політики в сучасних умовах вимагає застосування ефективних управлінських інструментів, здатних забезпечити досягнення запланованих результатів у межах обмежених ресурсів і з урахуванням зростаючої складності суспільних процесів. У цьому контексті проєктний підхід набуває особливого значення як інструмент організації діяльності органів публічної влади, орієнтований на результативність, міжвідомчу координацію та підзвітність.

З огляду на це, у даному розділі обґрунтовуються та пропонуються шляхи удосконалення механізмів реалізації державної політики на основі проєктного підходу, які охоплюють інституційні, організаційно-управлінські та практичні аспекти публічного адміністрування. Особливу увагу приділено можливостям розвитку існуючих цифрових рішень як інструментів управління, а не лише надання адміністративних послуг, що дозволяє посилити координацію, підзвітність та управління за результатами в публічному секторі.

У межах даного підpunkту інституційне удосконалення механізмів реалізації державної політики розглядається за кількома взаємопов'язаними напрямками, що охоплюють нормативні, організаційні, результативні та координаційні аспекти проєктного підходу.

Першим напрямом інституційного удосконалення механізмів реалізації державної політики є нормативне закріплення державного проєкту як інструменту її реалізації. Нормативне закріплення державного проєкту як

інструменту реалізації державної політики доцільно розглядати як один із ключових напрямів інституційного посилення проєктного підходу в системі органів виконавчої влади. У межах такого підходу оптимальним управлінським рішенням є прийняття постанови Кабінетом Міністрів України, яка встановлювала б єдині засади ініціювання, планування, реалізації та моніторингу державних проєктів.[10, с. 91–94]

Зазначений нормативний акт має на меті формування уніфікованого процедурного каркасу проєктної діяльності без внесення змін до законодавчої системи. У цьому контексті державний проєкт доцільно визначати як обмежену в часі управлінську діяльність, спрямовану на досягнення визначених і вимірюваних результатів державної політики, реалізація якої здійснюється із застосуванням проєктного підходу та під відповідальністю визначеного суб'єкта публічного управління. [1, с. 8–10; 2, с. 3–5]

Нормативне регулювання має передбачати закріплення стандартизованого життєвого циклу державного проєкту, який включає етапи ініціювання, планування, реалізації, моніторингу та завершення з підсумковою оцінкою досягнутих результатів. Важливим елементом такого регулювання є визначення обов'язкового мінімуму проєктної документації, зокрема паспорта проєкту, показників результативності, опису основних ризиків та визначення керівника проєкту.

Окрему увагу доцільно приділити нормативному закріпленню ролей і відповідальності учасників проєктної діяльності. Кожен державний проєкт має передбачати офіційне визначення керівника, відповідального за координацію реалізації та досягнення затверджених результатів у межах встановлених строків і ресурсів. Такий підхід формує передумови для підвищення управлінської дисципліни та посилення орієнтації на результат.

ВИСНОВКИ

У магістерській роботі здійснено комплексне дослідження проблематики запровадження проєктного підходу в діяльності органів державної влади з урахуванням міжнародного досвіду та сучасних викликів розвитку публічного управління в Україні. Актуальність обраної теми зумовлена трансформаційними процесами у системі державного управління, цифровізацією адміністративних процедур, зростанням вимог до результативності державної політики, а також необхідністю реалізації масштабних програм відновлення та розвитку в умовах воєнного і післявоєнного періодів.

У ході дослідження досягнуто поставленої мети, яка полягала в систематизації теоретичних положень і розробленні практичних рекомендацій щодо впровадження проєктного підходу в органах державної влади України на основі міжнародного досвіду. У межах виконання роботи було розв'язано комплекс взаємопов'язаних завдань, що дозволило сформулювати цілісне бачення проєктного підходу як інструменту реалізації державної політики.

У першому розділі магістерської роботи узагальнено теоретико-методологічні засади проєктного підходу в державному управлінні. Уточнено зміст поняття «проєктний підхід» з урахуванням специфіки публічного сектору та обґрунтовано його відмінність від традиційної процесно-орієнтованої моделі управління. Доведено, що проєктний підхід забезпечує перехід до результатоорієнтованої логіки управління, що є особливо важливим для реалізації складних міжвідомчих ініціатив, цифрових сервісів і державних інвестиційних програм. Систематизація методологій управління проєктами показала, що у публічному управлінні доцільним є комбінування класичних, гнучких і гібридних підходів залежно від характеру державного проєкту, рівня нормативної визначеності та динаміки зовнішнього середовища.

У другому розділі здійснено аналіз нормативно-правових, інституційних і практичних аспектів запровадження проектного підходу в органах державної влади України в контексті міжнародного досвіду. Встановлено, що в Україні у 2019–2025 роках сформовано багаторівневу правову основу для реалізації проектного підходу, яка охоплює цифрову трансформацію, управління публічними інвестиціями та розвиток електронних сервісів, однак залишається фрагментарною і не забезпечує повної інституціоналізації проектного управління як окремої функції публічного адміністрування.

Порівняльний аналіз міжнародного досвіду Естонії та Великої Британії засвідчив, що ефективність проектного підходу значною мірою залежить від рівня його інституційного закріплення, наявності централізованої координації та орієнтації на вимірювані результати. Водночас українська модель характеризується практичною результативністю окремих цифрових проєктів, зокрема екосистеми «Дія» та системи публічних закупівель ProZorro, які демонструють високе охоплення користувачів і стійкі кількісні показники. Це дозволяє зробити висновок, що в Україні проєктний підхід реалізується переважно через цифрові платформи, однак його застосування залишається нерівномірним і залежним від інституційної спроможності окремих органів влади.

Аналіз стану та динаміки впровадження проектного підходу у 2020–2025 роках показав, що проєкти поступово перетворюються на одну з ключових форм реалізації державної політики, особливо у сферах освіти, охорони здоров'я, інфраструктури та соціальної підтримки. Водночас виявлено низку системних проблем, зокрема недостатню інтеграцію проектного управління з бюджетним процесом, дефіцит кваліфікованих кадрів, формальний характер функціонування проєктних офісів та обмежене використання управління за результатами.

У третьому розділі обґрунтовано напрями удосконалення механізмів реалізації державної політики на основі проектного підходу. Запропоновано

інституційні рішення щодо нормативного закріплення державного проєкту як інструменту реалізації політики, типізації проєктних офісів у центральних органах виконавчої влади та інтеграції результатів проєктної діяльності в систему оцінювання державних службовців. Особливу увагу приділено розвитку платформи «Дія» як інструменту публічного адміністрування шляхом запровадження механізмів зворотного зв'язку щодо результатів реалізації державної політики та внутрішнього інформаційно-аналітичного модуля управління державними проєктами. Запропоновані кадрові та процесні рішення спрямовані на підвищення керованості, прозорості та відтворюваності проєктної діяльності в публічному секторі.

Узагальнюючи результати дослідження, можна зробити висновок, що проєктний підхід є ефективним інструментом модернізації публічного управління, здатним забезпечити досягнення вимірюваних результатів державної політики в умовах обмежених ресурсів і високої невизначеності. Подальший розвиток проєктного підходу в Україні потребує цілеспрямованого інституційного посилення, узгодження з бюджетним і стратегічним плануванням, а також формування проєктно-орієнтованої управлінської культури. Реалізація запропонованих у роботі рекомендацій створює передумови для переходу від фрагментарного використання проєктних інструментів до системного управління державними проєктами та портфелями, що є необхідною умовою сталого розвитку публічного управління та успішної післявоєнної відбудови України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. A Guidetothe Project ManagementBodyofKnowledge (PMBOK® Guide). – 7th ed. – USA: Project ManagementInstitute, 2021. – 250 p.
2. ISO 21500:2012. Guidanceon Project Management. – InternationalOrganizationforStandardization, 2012.
3. OECD. Governmentat a Glance 2021: PublicAdministrationIndicators. – Paris: OECD Publishing, 2021. – DOI: 10.1787/1c258f55-en.
4. OECD. PublicGovernanceReviews. – Paris: OECD Publishing, 2023.
5. WorldBank. GovTechMaturityIndex: TheStateofPublicSectorDigitalTransformation. – Washington, DC: WorldBank, 2022.
6. Pollitt C., Bouckaert G. PublicManagementReform: A ComparativeAnalysis. – Oxford: OxfordUniversityPress, 2017. – 408 p.
7. Доронін А. В. Проектний підхід у публічному управлінні: теорія та практика: монографія. – Київ: НАДУ, 2020. – 284 с.
8. Ковбасюк Ю. В., Ващенко К. О. Публічне управління та адміністрування: навч. посіб. – Київ: НАДУ, 2018. – 376 с.
9. Сурмін Ю. П. Теорія управління в публічному секторі: навч. посіб. – Київ: Вид-во НАДУ, 2015. – 420 с.
10. Борщевський В. В. Управління державними програмами і проектами: навч. посіб. – Львів: ЛРІДУ НАДУ, 2016. – 332 с.
11. Методичні рекомендації щодо управління проектами в органах державної влади. – Київ: НАДС, 2020. – 52 с. – Режим доступу: <https://nads.gov.ua>.
12. Стратегія реформування державного управління України на період до 2025 року: розпорядження КМУ від 24.06.2016 № 474-р (у редакції 2022 р.). – Режим доступу: <https://nads.gov.ua>.
13. Стратегія цифрової трансформації публічного управління України. – Київ: Мінцифра, 2021. – Режим доступу: <https://thedigital.gov.ua>.

14. Концепція розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018–2020 роки: схвалено розпорядженням КМУ від 17.01.2018 № 67-р. – Режим доступу: <https://www.kmu.gov.ua>.
15. Концепція впровадження управління за результатами в публічному секторі: спільні матеріали Мінфіну та НАДС, 2021. – Режим доступу: <https://nads.gov.ua>.
16. Закон України «Про Кабінет Міністрів України» від 27.02.2014 № 794-VII // Відомості Верховної Ради України. – 2014. – № 13. – Ст. 222.
17. Закон України «Про центральні органи виконавчої влади» від 17.03.2011 № 3166-VI // Відомості Верховної Ради України. – 2011. – № 38. – Ст. 385.
18. Закон України «Про державну службу» від 10.12.2015 № 889-VIII // Відомості Верховної Ради України. – 2016. – № 4. – Ст. 43.
19. Закон України «Про електронні довірчі послуги» від 05.10.2017 № 2155-VIII // Відомості Верховної Ради України. – 2017. – № 45. – Ст. 403.
20. Закон України «Про публічні електронні реєстри» від 18.11.2021 № 1907-IX // Відомості Верховної Ради України. – 2022. – № 6. – Ст. 40.
21. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Положення про Міністерство цифрової трансформації України» від 18.09.2019 № 856 // Урядовий кур'єр. – 2019. – № 178.
22. Постанова Кабінету Міністрів України «Про реалізацію експериментального проекту “єМалятко”» від 10.07.2019 № 691 // Урядовий кур'єр. – 2019. – № 135.
23. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку ведення Єдиного державного вебпорталу електронних послуг» від 04.12.2019 № 1137 // Офіційний вісник України. – 2020. – № 2. – Ст. 70.
24. Постанова Кабінету Міністрів України «Про порядок підготовки та реалізації проєктів економічного і соціального розвитку» від 25.01.2012 № 55 // Офіційний вісник України. – 2012. – № 9. – Ст. 350.

25. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців» від 18.08.2017 № 950 // Офіційний вісник України. – 2017. – № 72. – Ст. 2180.
26. ProZorro – Система публічних електронних закупівель [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://prozorro.gov.ua>.
27. Офіційний портал державних послуг “Дія” [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://diia.gov.ua>.
28. GOV.UK – GovernmentDigitalServices [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.gov.uk>.
29. UniversalCreditStatistics – DepartmentforWorkandPensions [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.gov.uk/universal-credit>.
30. ElectronicPrescriptionService (NHS) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://digital.nhs.uk/services/electronic-prescription-service>.
31. X-RoadGlobal – Data Exchange LayerofEstonia [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://x-road.global>.