



Отримано: 10 лютого 2022 р.

Прорецензовано: 21 лютого 2022 р.

Прийнято до друку: 24 лютого 2022 р.

e-mail: yulia.shulyk@oa.edu.ua

DOI: 10.25264/2311-5149-2022-24(52)-68-75

Шулик Ю. В. Застосування проектного 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.

УДК: 351.9:658.5

JEL-класифікація: H70, O32

ORCID-ідентифікатор: <https://orcid.org/0000-0003-3055-615X>**Шулик Юлія Віталіївна,**кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри фінансів, обліку і аудиту
Національного університету «Острозька академія»

ЗАСТОСУВАННЯ ПРОЄКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ В УКРАЇНІ

У статті розглянуто особливості застосування проектного менеджменту у публічному управлінні в Україні. Визначено розширення форм та напрямів застосування проектного підходу як на державному, так і на місцевому рівнях, що сприяє зміні управління з процесного підходу до досягнення результатів суспільного значення, посилення ефективності використання коштів, залучення громадськості до суспільного контролю за державними витратами, взаємозв'язку зі стратегічними цілями, децентралізації. Виявлені слабкі сторони застосування проектного менеджменту та напрями його удосконалення у сфері публічного управління України.

Ключові слова: проектний менеджмент, публічне управління, проєкт, програма, стратегія.

Yuliia Shulyk,Candidate of Economics (PhD), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Finance, Accounting and Auditing
National University of Ostroh Academy

PROJECT MANAGEMENT APPLICATION IN PUBLIC ADMINISTRATION IN UKRAINE

The article deals with the peculiarities of the project management application in public administration of Ukrainian institutions. Changes in the financial management of Ukraine, reforms in the administrative, security, educational, medical, cultural, law enforcement sectors have led to the developments in the system of public administration. Decentralization reform has been a particularly important stimulus. Ukraine has developed and applied a regulatory framework for the development of strategies, programs, projects, with defined methods of calculation and investment support. As in the business environment, the project management in public administration uses the connection of projects, programs with the strategy of the state, communities and industries. The forms and directions of the project approach application have been expanded both at the state and local levels, which contributes to the change of management from the process approach to achieving results of public importance, strengthening the funds efficiency, and public involvement in control over public expenditures. Projects in public administration in Ukraine are used in the following forms: public investment projects, projects financed by ministries and departments (internal and distributed externally on the basis of competitions); public-private partnership projects; projects submitted for financing by international organizations, banks; participative public budgets. The base for financing projects has expanded with extensive use of international finance. Project management also affects the organizational structure of institutions. In Ukraine, project departments / offices have appeared in local governments, institutions, and ministries, which helps to expand the application of the project approach. The Cabinet of Ministers of Ukraine has an Office of Reforms of the Cabinet of Ministers of Ukraine to assist in the development and implementation of reforms in the country. The article identifies weaknesses in the application of project management, in particular the need to improve the training of public administration in the organization of teamwork, improve monitoring and project control, risk assessment; improving communication between state, local authorities and the public.

Keywords: project management, public administration, project, program, strategy.

Постановка проблеми. Проектний менеджмент широко використовується в усіх сферах економіки, як одна з прогресивних технологій управління. Саме з управліннями проєктів пов'язують запровадження інновацій, вирішення завдань на рівні підприємств, міст, регіонів, держави. Активно застосовуються технології управління проєктами в державному та місцевому управлінні.

Управління проєктами запроваджено у бізнес середовищі з 50-х років ХХ ст. у США, а в публічне управління – з кінця 1970-х-початку 1980-х років. Запровадження проектного менеджменту в публічний сектор пов'язано зі зміною ролі держави та її функцій, зокрема держава перетворюється на надавача публічних послуг, а громадянин стає замовником та споживачем останніх [11; 103-104]. Крім того, застосування проектного підходу дозволяє досягнути визначених результатів розвитку установ, підприємств,



територій в обмежені терміни, з використанням обмежених ресурсів, з чітко досягнутими цілями, результатами для вдосконалення соціально-економічної сфери, із залученням громадського активу.

Зміни в управлінні фінансами України, проведення реформ в адміністративній, безпековій, освітній, медичній, культурній, правоохоронній галузях актуалізували зміни в системі публічного управління та адміністрування. Особливо важливим поштовхом стала реформа децентралізації, яка не лише вплинула на адміністративний розподіл держави, а підвищила відповідальність місцевих громад, регіонів за місцевий розвиток, пошук джерел фінансування, проведення програм місцевого розвитку, моніторингу та контролю за цільове та ефективне використання коштів. Це лиш актуалізувало застосування проектного менеджменту на різних рівнях управління в Україні.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Застосування проектного управління в публічній сфері розглядається в працях багатьох науковців, серед них дослідження Н. Л. Гавкалової, Т. В. Маматової, О. Ю. Оболенського, Р. Ю. Олійника, Т. В. Терещенко та інших. Зокрема, Ю. Є. Вороніна, Т. В. Сивак піднімають питання комунікаційної політики в публічному управлінні. Більшість праць спрямовані на визначення сутності та методів проектного менеджменту в публічному управлінні, актуальності застосування в Україні. Останні зміни в державному управлінні країни потребують перегляду у застосуванні проектного управління в публічній сфері на практиці.

Мета дослідження. Метою дослідження є визначення особливостей застосування проектного менеджменту в Україні у сфері публічного управління.

Виклад основного матеріалу. Особливістю застосування проектного підходу є сформований проект як системний комплекс заходів, який обов'язково має чітко визначену мету, завдання для вирішення певної проблеми, засоби досягнення мети та результати проекту, що визначає унікальність кожного проекту. Результатом може бути продукт, якісні, інноваційні зміни для суб'єкта господарювання, громади, регіону, галузі, країни; мати соціальний чи економічний ефект, вплив на навколишнє середовище, інше. Кожен проект зорієнтований на кінцевий позитивний результат.

На реалізацію проекту планують та використовують обмежені ресурси, час та учасників проекту. Також особливістю проекту є його життєвий цикл, на кінці якого є завершеність проекту, аналіз результативності та ефективності. У кожному з циклів застосовується набір методів та технологій. Важливою складовою є контроль за ризиками та якістю проекту.

Проекти в загальному можна розподілити за секторами: бізнес, державне управління та громадськість. Для кожного з секторів є особливості їх планування, фінансування та реалізації проектів. Так, у публічному управлінні особливістю є прийняття колективних рішень, відповідно до затверджених умов та напрям на реалізацію державної політики для населення, галузей, територій.

У публічному управлінні проектний менеджмент застосовується паралельно до традиційної моделі управління, яка забезпечує здійснення організаційних, операційних процесів для виконання визначених функцій. Проектний підхід акцентує увагу не на процесах, а на виконання цілей, завдань, результати яких можна виміряти та оцінити. Це відкриває важливі завдання проектного менеджменту: розподіл керівництвом обов'язків, завдань між учасниками проекту, визначення методів та форм контролю, цілей для реалізації проекту та оцінку впливу проекту на населення, суб'єкта господарювання, галузь чи територію.

Відзначаємо, що як і у бізнесовому середовищі, у проектному менеджменті державного управління використовується зв'язок проектів, програм зі стратегією держави, громад, галузей. Україна у 2019 році приєдналась до підтримки 17 Цілей сталого розвитку, затверджених у 2015 році Самітом ООН зі сталого розвитку. Указом Президента України було визначено цілі сталого розвитку України на період до 2030 року [23]. На основі цілей держави уряд приймає програму діяльності, що впливає на формування бюджетних декларацій, діяльності міністерств, впровадження політики, прийняття відповідних законів, зокрема і ЗУ «Про Державний бюджет України на відповідний рік».

Відповідно до Постанови КМУ «Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки» кожна область України прийняла оновлені стратегії розвитку до 2027 року, враховуючи цілі сталого розвитку, процеси децентралізації в країні. Територіальні громади також сформуливали та затвердили свої стратегії розвитку [19].

Стратегії впливають на формування відповідних програм та проектів, реалізація яких забезпечить здійснення стратегії розвитку. Європейська Комісія визначає, що «проект є першим підрозділом програми». Так, програма – це комплекс заходів та проектів, об'єднаних для досягнення певних стратегічних переваг [12; 148]. Програми об'єднують проекти для досягнення певних цілей, протягом тривалішого періоду, спрямовані на отримання вигод, які не можуть бути досягнуті окремими проектами.

В Україні діє ЗУ «Про державні цільові програми», який визначає засади розроблення, затвердження та виконання державних цільових програм. Відповідно до закону програми поділяються на: загально-



державні програми економічного, науково-технічного, соціального, національно-культурного розвитку, охорони довкілля – це програми, які охоплюють всю територію держави або значну кількість її регіонів, мають довгостроковий період виконання і здійснюються центральними та місцевими органами виконавчої влади; та інші програми, метою яких є розв'язання окремих проблем розвитку економіки і суспільства, а також проблем розвитку окремих галузей економіки та адміністративно-територіальних одиниць, що потребують державної підтримки. Це впливає на розподіл проєктів загальнодержавного та місцевого рівня [6].

Також діють ЗУ «Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України» та Постанова КМУ «Про розроблення прогнозних і програмних документів економічного і соціального розвитку та складання проєктів Бюджетної декларації та державного бюджету», за якою щорічно формуються міністерствами, органами місцевого самоврядування формуються прогнози на п'ять років та на наступний та два подальші роки: економічного і соціального розвитку України, галузей економіки, Автономної Республіки Крим, області, району, міста.

Міністерство розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України у 2021 році прозвітувало про стан виконання державних цільових програм [21], в якому зазначило, що у 2020 році реалізовано 10 програм (планувалось 15 – 4 з них не фінансувались) на 111,9 млрд. грн. (з них – 76,9 млрд. грн. державний бюджет, 5,8 млрд. грн. – місцеві бюджети, 29,2 млрд. грн. – інші джерела). Кількість державних цільових програм (далі – ДЦП) в цілому скорочується від 64 програм у 2013 році до 15 у 2020 році. Разом з тим, у 2020 році було найбільше фінансування та виконання – 78,9% (в порівнянні до 34,6 %, 48,5 млрд. грн. у 2013 році).

Найвищий рівень фінансування у 2020 році припадає на програми економічного (98,40 млрд.грн. – 3 програми) та соціального (9,97 млрд.грн. – 4 програми) спрямування. Так, 68,7 млрд.грн. витрачено на фінансування «Державної цільової економічної програми розвитку автомобільних доріг загального користування на 2018-2022 роки», інші кошти Державного бюджету України розподілені на ДЦП розвитку водного господарства та екологічного оздоровлення басейну р. Дніпро, ДЦА розвитку фізичної культури і спорту, ДЦП «Національний план дій з реалізації Конвенції про права інвалідів». Програми підтримки фізичної культури і спорту (5,5 млрд.грн.) та розвитку водного господарства басейну р. Дніпро також фінансувались з місцевих бюджетів, з яких фінансувались і ДЦП «Молодь України», ДЦП радіаційного і соціального захисту населення м. Жовті Води.

В Україні діє класифікація видатків та кредитування бюджету за бюджетними програмами (програмна класифікація). Щороку розпорядники бюджетних коштів формують бюджетні запити на наступний рік та оформлюють паспорти бюджетних програм на поточний рік. Важливість цих документів пов'язана із взаємозв'язком з цілями державної політики, з чітким визначенням мети, завдання програми та планування видатків, показників результативності бюджетної програми: затрат, продукту, ефективності та якості. Таким чином, кожен розпорядник коштів планує цільове використання коштів та має можливість проаналізувати ефективність використання їх.

Проєктний менеджмент впливає і на організаційну структуру установ. Закордонний досвід відображає позитивний механізм створення проєктних офісів при органах влади на державному та місцевому рівнях, в бюджетних установах, наприклад, в університетах, медзакладах, наукових центрах, і т.і. для створення нових проєктів, пошуку коштів та партнерів. В Україні ця практика також набуває застосування: з'явилися проєктні відділи/офіси у місцевих органах самоврядування, університетах, міністерствах, що сприяє розширенню застосування проєктного підходу. Така організаційна структура дозволяє стандартизувати процеси управління, здійснювати підтримку управління кількома проєктами, зокрема і управління портфелями проєктів – колективне управління групою проєктів, програм, які поєднуються стратегічними цілями організації.

У 2010-2015 роках для управління національними проєктами, проведення інвестиційної реформи в Україні діяло Державне агентство з інвестицій та управління національними проєктами України, завданням якого було вдосконалити процедуру адміністрування державних видатків розвитку, створити можливості для залучення інвестицій в державу. В обласних центрах почали діяти регіональні центри агенства.

У 2016 році при Кабінеті Міністрів України був утворений Офіс реформ КМУ як дорадчий орган уряду. Координується Прем'єр-міністром України для допомоги у розробці та втіленні реформ у державі, супроводжуючи реформи від аналізу проблеми і розробки ідеї та механізму її впровадження до моніторингу ефективності та комунікації змін. Офіс сформував команди підтримки реформ у Міністерстві фінансів, Міністерстві економіки, Міністерстві розвитку громад та територій, Міністерстві інфраструктури, Міністерстві захисту довкілля та природних ресурсів, Міністерстві освіти і науки, Державному агентстві автомобільних доріг, Державній митній службі для експертної підтримки реформ та реструктуризації мі-



ністерств і відомств [13]. Це сприяє управлінню портфелем проєктів та зорієнтоване на досягненню стратегічних цілей за сукупністю виконаних проєктів портфелю. Об'єднання окремих комунікаційних, культурних, освітніх, наукових проєктів у портфелі дозволяє отримати нову якість управління ними, посилити загальний ефект реалізації проєктів, а самі портфелі проєктів стають одним з найбільш дієвих механізмів стратегічного управління [20; 54].

Загальне керівництво проєктами публічного управління в Україні здійснює Міністерство економічного розвитку та торгівлі України. Сформовані чіткі вимоги нормативно-правової бази – це особливість проєктного менеджменту в державному управлінні, які визначають формат документації, методики обрахунків, відповідальності за планування документації, проведення експертизи проєктів, моніторингів, визначення ризиків, звітності за проєктом. Проте головні розпорядники бюджетних коштів залежно від напрямків своєї роботи формують свої вимоги, методики, порядки проходження відбору проєктів для фінансування.

Також для реалізації інфраструктурних проєктів створюють проєктні кампанії, як і у бізнес-середовищі, для поєднання фінансових ресурсів, визначення відповідальності кампанії за завершення проєкту відповідно до затвердженого проєкту.

Важливо розуміти, проєкти державного управління обов'язково мають мати ефект суспільної користі проєктів на державному та місцевому рівні, що відрізняє та актуалізує ці проєкти від безбизнес-проєктів. Разом з тим, проблемою залишається вибір проєктів, їх актуальності при обмежених фінансових ресурсах держави. Тому в таких проєктах важливим завданням є якісно проаналізувати проблему, альтернативи її вирішення, середовище проєкту (зовнішні та внутрішні чинники) та потреби, вимоги, сподівання зацікавлених сторін проєкту.

Проєкти на місцевому/регіональному рівнях відрізняються від державних масштабом існування та вирішення проблеми, задоволення потреб, ступенем впливу на населення територіальної громади, області чи кількох областей. Разом з тим, проблемою фінансування таких проєктів є часте недофінансування, чи нестабільності фінансування проєктів, особливо довгострокового спрямування.

Ключовим питанням в проєктному менеджменті є комунікація, яка важлива як у середині проєктної команди, так і з зацікавленими сторонами. Команда управління проєктом має бути адаптивна, готова до ризиків та можливих конфліктів, а основне – розвивати довіру в середині команди.

Для проєктів публічної сфери гострим питанням є публічність, прозорість процесів подачі, вибору проєктів для фінансування, звітності, результативності проєктів перед громадянами, ЗМІ, депутатами, інвесторами, донорами. Важливим питанням тут залишається громадський контроль, який лише зростає в Україні. Тому одне з питань, яке формується проєктним підходом – забезпечення довіри між органами влади, державними установами, підприємствами з громадянами та бізнесом. При розробці проєктів місцевого рівня обов'язково потрібно враховувати інтереси територіальної громади, залучати громадськість для обговорення проблем, пошуку рішень, ознайомлення з прийнятими рішеннями. Зокрема, заохочуються громадські слухання, зустрічі з громадою, опитування населення, широке висвітлення інформації про проведення заходів, прийняті рішення від місцевої влади, залучення місцевих громадських організацій до співпраці, спільних проєктів. Комунікації з різними цільовими групами має відбуватись на постійній основі та впливати на наступні рішення органів влади.

Власне проєкти в публічному управлінні в Україні застосовуються в різних формах:

1. Державні інвестиційні проєкти.
2. Проєкти фінансування міністерств та відомств (власні та на основі конкурсів).
3. Проєкти державно-приватного партнерства.
4. Проєкти, які подаються для фінансування міжнародними організаціями, банками.
5. Проєкти громадських бюджетів.

Для формування державних інвестиційних проєктів Міністерство економічного розвитку та торгівлі України визначило чіткі методичні рекомендації щодо підготовки та проведення експертизи таких проєктів (наказ міністерства від 22.12.2017 р. №1865). Постановою Кабінету Міністрів України від 7.04.2021 р. № 312 визначений оновлений порядок відбору державних інвестиційних проєктів. Загальна практика така ж як для інвестиційних проєктів бізнес-середовища (технології SWOT-аналізу, графіки Ганта, визначення собівартості, розрахунок фінансових показників (NPV, IRR, PI, DPP), ризику, інше). Ставка дисконтування таких проєктів прораховується самостійно розробником (враховуючи визначені міністерством економічного розвитку ставки інфляції та облікової ставки НБУ), або використовуючи визначені міністерством ставки – 12% для проєктів, де існує ринок і 5% для проєктів, де відсутній ринок – для соціальних проєктів. Крім того, розрахунки потрібно проводити на період 20 років. Важливо зауважити, що державний інвестиційний проєкт може бути профінансований і за умови негативних показників проєктів – неопукності, з мінусовим NPV, неприбутковий – за умови, що це проєкт соціального значення і витрати в проєкт впли-



нуть на енергоефективність, створення нових робочих місць, нових послуг чи покращення їх якості, інше.

Державно-приватне партнерство надає можливість публічному сектору, який виконує економічну функцію, залучати приватний сектор для вирішення суспільно значущих і соціально важливих завдань, зокрема із залученням приватних інвестицій. В Україні таке партнерство між державними та підприємницькими структурами, фінансово-кредитними організації почало активно впроваджуватися останні 10-15 років. Головне завдання – інвестиційне проєктування та спільна реалізація сучасних інвестиційних проєктів публічними та приватними партнерами, а також поділ компетенцій, ризиків, доходів і витрат між сторонами. Саме державно-приватне партнерство дозволяє реалізувати великі інвестиційні проєкти [1; 59]. Крім того, для підвищення інвестиційної привабливості держави та збільшення робочих місць, діє державна підтримка іноземних інвестицій із значними інвестиціями в Україну [8].

Міністерства та відомства організують власні проєкти для здійснення своїх цілей, використовуючи бюджетне фінансування, затвержені програми та проєкти, що сприяє запровадженню стратегічного управління та посиленню продуктивності публічного управління. Розробка проєктів побудови інфраструктурних об'єктів, реформи відповідної галузі, запровадження нових продуктів (наприклад, запровадження нової програми в початковій освіті «Нової Української Школи» чи програма забезпечення транспортом заклади освіти «Шкільний автобус») дозволяє працювати на результат та наперед визначити план реалізації, відповідальних, бюджет, ін.

Особливим способом залучення громадськості до публічного управління та покращення якості послуг, є проведення конкурсів на фінансування проєктів, за функційною відповідальністю міністерств та відомств. Головні розпорядники коштів визначають свої вимоги до проведення конкурсів та розміщують їх на своїх сайтах, так і КМУ [10]. Прикладом є конкурс проєктів молодіжних та дитячих громадських організацій Міністерства молоді та спорту України [9] та конкурс спільних науково-дослідних проєктів з іншими країнами-партнерами Міністерства освіти і науки України [17].

Найважливішим конкурсом для інфраструктурних змін в Україні є конкурс проєктів Державного регіонального фонду розвитку Міністерства розвитку громад та територій України. Відповідно до Бюджетного кодексу України на фонд щороку повинно виділятися не менше 1% доходів загального фонду Державного бюджету України. Проєкти в цілому є інфраструктурними, направлені на розвиток громад, з обов'язковим співфінансуванням, розподілом ризиків, визначеною інституційною, політичною та фінансовою стійкістю проєктів. Фонд активно діє з 2015 року, зокрема за рахунок фонду здійснюється програма Президента «Велике будівництво». На 2022 рік було заплановано понад 5 млрд.грн. на фінансування з фонду [14]. На веб-сайті фонду розміщені усі проєкти, які подаються на розгляд в інформаційній системі, з завантаженням експертиз, листів підтримки, технічною документацією, звітами про реалізацію проєкту, що забезпечує публічність розгляду цих проєктів та значно покращує рівень написання проєктів щороку. Також відзначимо, що функціонування єдиного веб-порталу використання публічних коштів [5], де у відкритому доступі є витрати розпорядників бюджетних коштів, що посилює контроль за їх використанням.

Для України важливим питанням залишається залучення коштів на інфраструктурні проєкти від міжнародних організацій та банків. Такі організації мають власні методики проєктного менеджменту щодо написаних проєктів, їх оцінки, моніторингу та контролю, а також оцінки заявника на можливості здійснення проєкту. Для подачі проєктів до таких організацій, зокрема для отримання міжнародної технічної допомоги, такі проєкти погоджуються та реєструються у Міністерстві економічного розвитку і торгівлі. Усі зміни до проєктів також проходять обов'язкову перереєстрацію. В останні роки зросли запозичення України на такі проєкти [15]. Зокрема, в Законі України «Про Державний бюджет України на 2022 рік» [7] заплановано 25 536 937,3 тис.грн. обсягів кредитів. У додатку 8 зазначається перелік проєктів на фінансування міжнародними інституціями, як приклад, Міжнародний банк реконструкції та розвитку кредитує проведення 11 проєктів для боротьби з COVID-2019, покращення вищої освіти та теплопостачання, ін.; Європейський інвестиційний банк – 22 проєкти енергетики, міської інфраструктури, аграрної, транспортної галузі, ін.

Для розвитку громад участь у таких міжнародних проєктах та програмах допомагає отримати грантові кошти для розвитку підприємництва, сільського господарства, управління та адміністрування, освіти, охорони здоров'я, культури, спорту, соціальної сфери, екології, інше. Громади широко беруть участь в програмі «Децентралізація приносить кращі результати та ефективність» (USAID), «Підтримка реформи децентралізації в Україні/U-LEAD з Європою: програма для України з розширення прав і можливостей на місцевому рівні, підзвітності та розвитку» (GIZ, Sida), «Підтримка децентралізації в Україні – фаза II» (SKL) (Sida), «Електронне урядування задля підзвітності влади та участі громади» (Програма EGAP) (Фонд «Східна Європа», Фонд «Innovabridge») [16]. Остання програма сприяла автоматизації ЦНАПів, навчання працівників зі стресостійкості та клієнтоорієнтованості [18].



Популярними стали програмні проекти: інфраструктурні гранти в рамках програми House of Europe, проекти програми ТЕМПУС, програми «Сусідство і партнерство», конкурс «Наша громада», гранти від Програми ООН із відновлення та розбудови миру, які забезпечують виконання стратегії донорів, реалізуючи потрібні громадам, організаціям, установам проекти.

Можливістю для людей громади впливати на видатки, відзначати проблеми, які не вирішені є подача проектів на фінансування з обласних бюджетів та бюджетів ОТГ в Україні. Такі проекти спрямовані на проведення соціальних, культурних, спортивних заходів, на вдосконалення благоустрою територій. Забезпечує цей процес партиципаторне бюджетування (процес прийняття рішень із залученням громадськості до управління та виділення коштів з бюджету) та партиципаторний бюджет (громадський бюджет або бюджет участі) [2]. З 2014 року такі бюджети запроваджуються по усіх областях України, вдосконалюються процедури прийняття рішень. Так, діє електронний сервіс Громадський бюджет [4], що дозволяє зареєструвати проекти від розробників, відкрито переглядати усі проекти для громадян, ознайомлюватись з метою, сумами, відповідальними за проект, голосувати та бачити результати голосувань. Важливо, що береться до уваги реєстрація проживання громадян. Система відображає зареєстровані 8557 проекти 245 територіальних громад (найбільше – Полтавська область – 1545 проектів). Профінансовані проекти на суму 752,60 млрд.грн. [4]. Разом з тим, не всі громади користуються цією електронною системою – діють заповнені документи в ЦНАПах та заповнені бланки в установах місцевої влади чи бібліотеках.

Кожна місцева рада приймає своє положення про громадський бюджет/бюджет участі, та порядок проведення конкурсу проектів: діють окремі правила подачі, експертизи проектів, моніторингу, суми на окремі проекти та визначена сума або відсоток бюджету на фінансування проекту – від 0,1 % до 1 % загального фонду бюджету. Проекти обов'язково перевіряються на відповідність до стратегії громади чи регіону.

Подані проекти в перші роки дії громадських бюджетів показали проблему низької якості написаних документів, проведених розрахунків. Тому в останні роки зросла кількість заходів-навчань громадських активістів з написання проектів, що покращило рівень написання проектів. Важливою є проведення активної інформаційної кампанії громадського бюджету як в період подачі документів, так і голосування за проекти.

Проблемним питанням проектного менеджменту в Україні залишається високий ризик недофінансування проектів або незавершення проектів через брак коштів. Основна проблема – ризик перевищення кошторисної вартості проекту. Причинами є занижені вартості проекту, значний розрив часу між розрахунками і написанням проекту, проходженням експертизи, відбору та проведення фінансування за проектом, що може бути розділено в часі до двох років. Інфляційні процеси, зміна керівництва і пріоритетів фінансування впливають на фінансування та невчасній реалізації таких проектів.

Також залишається проблема в дефіциті кадрів для написання і реалізації проектів. Частина проектів, які проходять відбір, не фінансуються через відмову відповідальних осіб в бюрократичних завданнях: оформлені документації, здійснення проплат відповідно до бюджетних вимог, проведення моніторингу і по суті виконання додаткових робіт працівниками органів державної та місцевої влади, враховуючи їх невеликі заробітні плати. Тому актуальними залишаються питання формування проектних команд, організації їх роботи. В публічному управлінні постають проблеми у виділенні осіб за проектом, які здійснюють функційні обов'язки за посадовими інструкціями та визначення результативності їх роботи під час реалізації проекту.

Технології проектного менеджменту відрізняються від традиційного, тому керівники таких проектів повинні проходити постійні навчання з організації роботи команди, управління конфліктами, пошуку коштів на проекти, аналізу проблем та можливостей громад, застосування фінансової аналітики та інформаційних технологій; консультативну підтримку. Ризики, які залишаються, і в корупційних схемах використання бюджетних коштів, тому посилений контроль фінансових органів в Україні залишається.

Висновки. Останні роки відзначені розвитком проектного менеджменту в публічному управлінні в Україні. Розроблена та застосовується нормативна база для розробки стратегій, програм, проектів, з визначенням методик розрахунків, підтримкою інвестицій. Діє зв'язок між стратегічним розвитком держави, регіону, галузі з програмами та проектами. Розширилась база фінансування проектів із широким застосуванням міжнародних фінансів та форми застосування проектного підходу.

Залишаються питання покращення підготовки кадрів публічного управління щодо організації командної роботи, покращення моніторингу та контролю за здійсненням проекту, оцінці ризиків. Також важливим питанням залишається покращення комунікації державними та місцевими органами влади з громадськістю. Для територіальних громад це є новим напрямком покращення фінансового менеджменту, зокрема із впровадження проектів громадського бюджету. Це підтверджує можливості розвитку застосування проектного менеджменту в публічному управлінні в Україні.



Література:

1. Байрак, А.О. (2020) Особливості державно-приватного партнерства в медичній сфері в умовах забезпечення сталого розвитку. *Наукові праці ДонНТУ. Серія: економічна, №1 (22)*, 58-65.
2. Байрак, А.О. (2020) Osoblyvosti derzhavno-pryvatnoho partnerstva v medychniy sferi v umovakh zabezpechennya staloho rozvytku. [Features of public-private partnership in the medical field in terms of sustainable development]. *Naukovi pratsi DonNTU. Seriya: ekonomichna*. [Scientific works of DonNTU. Series: economic], №1 (22), 58-65. [in Ukrainian].
3. Балуєва, О. (2017). Бюджет участі. *Бюджетна бухгалтерія*. <<https://i.factor.ua/ukr/journals/bb/2017/august/issue-31/article-29995.html>> (2022, лютий, 18).
4. Baluyeva, O. (2017). Vyudzhet uchasti. [Participation budget]. *Vyudzhetna bukhhalteriya*. [Budget accounting]. <<https://i.factor.ua/ukr/journals/bb/2017/august/issue-31/article-29995.html>> (2022, February, 18). [in Ukrainian].
5. Вороніна, Ю. Є. (2018). Комунікативна політика в системі публічного управління. *Науковий погляд: економіка та управління, № 3 (61)*, 29-34.
6. Voronina, Yu. Ye. (2018). Komunikatyvna polityka v systemi publichnoho upravlinnya [Communicative policy in the system of public administration]. *Naukovyy pohlyad: ekonomika ta upravlinnya* [Scientific view: economics and management], № 3 (61), 29-34.
7. Електронний сервіс «Громадський бюджет» <<https://budget.e-dem.ua/howworks>> (2022, лютий, 18).
8. Elektronnyy servis «Hromads'kyu byudzheta» [Electronic service "Public Budget"] <<https://budget.e-dem.ua/howworks>> (2022, February, 18). [in Ukrainian].
9. Єдиний веб-портал використання публічних коштів <<https://spending.gov.ua/new/>> (2022, лютий, 18).
10. Yedynyy veb-portal vykorystannya publichnykh koshtiv [Web portal for the use of public funds] <<https://spending.gov.ua/new/>> (2022, February, 18).
11. Закон України «Про державні цільові програми». <<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1621-15#Text>> (2022, лютий, 16).
12. Zakon Ukrayiny «Pro derzhavni tsil'ovi prohramy» [Law of Ukraine "On State Targeted Programs"]. <<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1621-15#Text>> (2022, February, 16). [in Ukrainian].
13. Закон України «Про Державний бюджет України на 2022 рік». <<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1928-20#Text>> (2022, лютий, 18).
14. Zakon Ukrayiny «Pro Derzhavnyy byudzheta Ukrayiny na 2022 rik» [Law of Ukraine "On the State Budget of Ukraine for 2022"]. <<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1928-20#Text>> (2022, February, 18). [in Ukrainian].
15. Закон України «Державна підтримка іноземних інвестицій із значними інвестиціями в Україну». <<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1116-20#Text>>. (2022, лютий, 18).
16. Zakon Ukrayiny «Derzhavna pidtrymka inozemnykh investytsiy iz znachnymy investytsiyamy v Ukrainu». [Law of Ukraine "State support of foreign investment with significant investment in Ukraine"]. <<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1116-20#Text>>. (2022, February, 18). [in Ukrainian].
17. Конкурс проектів молодіжних та дитячих громадських організацій Міністерства молоді та спорту України. <<https://mms.gov.ua/molodizhna-politika/mozhливosti-dlya-molodi/konkurs-proyektiv-molodizhnyh-ta-dityachih-gromadskih-organizacij>>. (2022, лютий, 18).
18. Konkurs proyektiv molodizhnykh ta dytyachykh hromads'kykh orhanizatsiy Ministerstva molodi ta sportu Ukrayiny. [Competition of projects of youth and children's public organizations of the Ministry of Youth and Sports of Ukraine]. <<https://mms.gov.ua/molodizhna-politika/mozhливosti-dlya-molodi/konkurs-proyektiv-molodizhnyh-ta-dityachih-gromadskih-organizacij>>. (2022, February, 18). [in Ukrainian].
19. Оголошення про проведення конкурсів міністерств та відомств України. <<https://www.kmu.gov.ua/gromadskosti/gromadyanske-suspilstvo-i-vlada/spriyannya-rozvitku-gromadyanskogo-suspilstva/finansova-pidtrimka-institutiv-gromadyanskogo-suspilstva/ogoloshennya-pro-provedennya-konkursiv>>. (2022, лютий, 18).
20. Oholoshennya pro provedennya konkursiv ministerstv ta vidomstv Ukrayiny. [Announcement of competitions of ministries and departments of Ukraine]. <<https://www.kmu.gov.ua/gromadskosti/gromadyanske-suspilstvo-i-vlada/spriyannya-rozvitku-gromadyanskogo-suspilstva/finansova-pidtrimka-institutiv-gromadyanskogo-suspilstva/ogoloshennya-pro-provedennya-konkursiv>>. (2022, February, 18). [in Ukrainian].
21. Олійник Р.Ю. (2018). Проектний менеджмент у публічному управлінні: теоретико-методологічний аспект. *Матеріали конференції «Сучасні тенденції розвитку науки» (м. Чернівці, 21-22 грудня 2018 р.)*, 103-106.
22. Oliynyk R.Yu. (2018). Proektnyy menedzhment u publichnomu upravlinni: teoretyvno-metodolohichnyy aspekt [Project Management in Public Administration: Theoretical and Methodological Aspect. *Materialy konferentsiyi «Suchasni tendentsiyi rozvytku nauky» (m. Chernivtsi, 21-22 hrudnya 2018 r.)*. [Proceedings of the Conference "Modern Trends in Science" (Chernivtsi, December 21-22, 2018)], 103-106. [in Ukrainian].
23. Олійник, Р.Ю. (2019). Проектний менеджмент: особливості ключових концептів та застосування у публічному секторі. *Право та державне управління, № 2 (35) Т. 2*, 147-151.
24. Oliynyk, R.YU. (2019). Proektnyy menedzhment: osoblyvosti klyuchovykh kontseptiv ta zastosuvannya u publichnomu sektori. [Project management: features of key concepts and applications in the public sector]. *Pravo ta derzhavne upravlinnya* [Law and Public Administration], № 2 (35) 2, 147-151.
25. Офіційний веб-сайт Офісу реформ КМУ <<https://rdo.in.ua/>>. (2022, лютий, 18).
26. Ofitsiyyny veb-sayt Ofisu reform KMU [Official website of the Office of Reforms of the Cabinet of Ministers] <<https://rdo.in.ua/>>. (2022, February, 18). [in Ukrainian, in English].



14. Офіційний веб-сайт Державного фонду регіонального розвитку Міністерства розвитку громад та територій України <<https://www.minregion.gov.ua/napryamki-diyalnosti/derzhavna-rehional-na-polityka/derzhavniy-fond-regionalnogo-rozvitku/>>. (2022, лютий, 18).

Ofitsiynyy veb-sayt Derzhavnoho fondu rehional'noho rozvytku Ministerstva rozvytku hromad ta terytoriy Ukrayiny [Official website of the State Fund for Regional Development of the Ministry of Development of Communities and Territories of Ukraine]. <<https://www.minregion.gov.ua/napryamki-diyalnosti/derzhavna-rehional-na-polityka/derzhavniy-fond-regionalnogo-rozvitku/>>. (2022, February, 18). [in Ukrainian].

15. Офіційний веб-сайт фінансування проєктів з міжнародних фондів <<https://proifi.gov.ua/>>. (2022, лютий, 18).

Ofitsiynyy veb-sayt finansuvannya proyektiv z mizhnarodnykh fondiv [Official website for financing projects from international funds]. <<https://proifi.gov.ua/>>. (2022, February, 18). [in Ukrainian].

16. Офіційна сторінка реформи місцевого самоврядування та децентралізації влади. <<https://donors.decentralization.gov.ua/>>. (2022, лютий, 18).

Ofitsiyna storinka reformy mistsevoho samovryaduvannya ta detsentralizatsiyi vlady. [Official page of local self-government reform and decentralization of power]. <<https://donors.decentralization.gov.ua/>>. (2022, February, 18). [in Ukrainian].

17. Перелік спільних науково-дослідних проєктів Міністерства освіти і науки <<https://mon.gov.ua/ua/nauka/yevrointegraciya/dvostoronni-naukovi-konkursi/rezultati-konkursiv/>>. (2022, лютий, 18).

Perelik spil'nykh naukovo-doslidnykh proyektiv Ministerstva osvity i nauky. [List of joint research projects of the Ministry of Education and Science] <<https://mon.gov.ua/ua/nauka/yevrointegraciya/dvostoronni-naukovi-konkursi/rezultati-konkursiv/>>. (2022, February, 18). [in Ukrainian].

18. Програма EGAP. Офіційний веб-сайт. <<https://egap.in.ua/>>. (2022, лютий, 18).

Prohrama EGAP. Ofitsiynyy veb-sayt. [EGAP program. Official website]. <<https://egap.in.ua/>>. (2022, February, 18). [in Ukrainian].

19. Регіональні стратегії розвитку. <<https://www.minregion.gov.ua/napryamki-diyalnosti/derzhavna-rehional-na-polityka/strategichne-planuvannya-regionalnogo-rozvitku/strategichne-planuvannya-regionalnogo-rozvitku-na-period-do-2027-roku/regionalni-strategiyi-rozvytku-na-period-do-2027-roku/>> (2022, лютий, 16).

Rehional'ni stratchiyi rozvytku. [Regional development strategies.] <<https://www.minregion.gov.ua/napryamki-diyalnosti/derzhavna-rehional-na-polityka/strategichne-planuvannya-regionalnogo-rozvitku/strategichne-planuvannya-regionalnogo-rozvitku-na-period-do-2027-roku/regionalni-strategiyi-rozvytku-na-period-do-2027-roku/>> (2022, February, 16). [in Ukrainian].

20. Сивак, Т.В. (2019). Реалізація стратегічних комунікацій у публічному управлінні на засадах проєктного підходу *Актуальні проблеми державного управління*, № 3(79), 53-57.

Syvak, T.V. (2019). Realizatsiya stratchichnykh komunikatsiy u publichnomu upravlinni na zasadakh proektnoho pidkhodu. [Implementation of strategic communications in public administration on the basis of the project approach]. *Aktual'ni problemy derzhavnoho upravlinnya* [Actual problems of public administration], № 3(79), 53-57. [in Ukrainian].

21. Стан виконання державних цільових програм у 2020 році. <<https://me.gov.ua/Documents/List?lang=uk-UA&tag=DerzhavniTsiloviProgrami>> (2022, лютий, 16).

Stan vykonannya derzhavnykh tsil'ovykh prohram u 2020 rotsi. [Status of implementation of state target programs in 2020.] <<https://me.gov.ua/Documents/List?lang=uk-UA&tag=DerzhavniTsiloviProgrami>> (2022, February, 16) (2022, February, 16). [in Ukrainian].

22. Терещенко, Т.В., Коломієць, В.М. (2020). Розвиток проєктного підходу в публічному управлінні. *Збірник тез ІХ Всеукраїнської науково-практичної конференції «Становлення та розвиток місцевого самоврядування в Україні» (м. Хмельницький, 7 грудня 2020 року)*, 193-203.

Tereshchenko, T.V., Kolomyets', V.M. (2020). Rozvytok proektnoho pidkhodu v publichnomu upravlinni. [Development of a project approach in public administration]. *Zbirnyk tez IKH Vseukrayins'koyi naukovo-praktychnoyi konferentsiyi «Stanovlennya ta rozvytok mistsevoho samovryaduvannya v Ukrayini» (m. Khmel'nyts'kyu, 7 hrudnya 2020 roku)*. [Collection of abstracts of the IX All-Ukrainian scientific-practical conference "Formation and development of local self-government in Ukraine" (Khmelnitsky, December 7, 2020)], 193-203. [in Ukrainian].

23. Указ Президента України «Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року. <<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019#Text>> (2022, лютий, 16).

Ukaz Prezydenta Ukrayiny «Pro Tsili staloho rozvytku Ukrayiny na period do 2030 roku. [Decree of the President of Ukraine "On the Sustainable Development Goals of Ukraine until 2030] <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019#Text> (2022, February, 16). [in Ukrainian].