

Карпатський національний університет імені Василя Стефаника
Факультет управління
Кафедра публічного управління та адміністрування

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

на тему:

**«ВПРОВАДЖЕННЯ ПРОЄКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ІНСТИТУЦІЯХ
ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ»**

Виконав: студент 4 курсу, групи ПУА-41
спеціальності «Публічне управління та
адміністрування» ОР «Бакалавр»
Цепенда Олег Ігорович

Керівник: д.н.держ.упр., проф. Сурай І. Г.

Рецензент: доктор філософії,
Малишівський Т.В.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ВПРОВАДЖЕННЯ ПРОЄКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ІНСТИТУЦІЯХ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ	6
1.1. Стан дослідженості проблем впровадження управління проєктами в інституціях публічного управління	6
1.2. Понятійно-категорійний апарат дослідження управління проєктами в публічному управлінні	14
1.3. Компоненти та структурні елементи управління проєктами в інституціях публічного управління	22
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ ВПРОВАДЖЕННЯ ПРОЄКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ІНСТИТУЦІЯХ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ.....	30
2.1. Характеристика Комунальної установи «Івано-Франківський молодіжний центр «Рух» як інституції публічного управління	30
2.2. Аналіз впровадження управління проєктами у Комунальній установі «Івано-Франківський молодіжний центр «Рух»	37
2.3. Виявлення проблем, бар'єрів та ризиків впровадження управління проєктами	45
РОЗДІЛ 3. РОЗВИТОК УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ В ІНСТИТУЦІЯХ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ	56
3.1. Зарубіжний досвід впровадження управління проєктами в інституціях публічного управління	56
3.2. Напрями розвитку управління проєктами в інституціях публічного управління	62
3.3. Практичні рекомендації щодо подальшого впровадження управління проєктами в інституціях публічного управління	68
ВИСНОВКИ	76
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	79

ВСТУП

Актуальність теми дослідження зумовлена необхідністю підвищення ефективності функціонування інституцій публічного управління в умовах сучасних соціально-економічних викликів, динамічних змін та обмеженості ресурсів. Традиційні підходи до управління в державному секторі поступово втрачають свою ефективність, що обумовлює потребу у впровадженні нових управлінських інструментів, зокрема управління проєктами. Саме проєктний підхід дозволяє забезпечити гнучкість, орієнтацію на результат, ефективне використання ресурсів та підвищення якості управлінських рішень.

У сучасних умовах публічне управління все більше орієнтується на реалізацію конкретних програм, ініціатив та проєктів, що спрямовані на вирішення актуальних суспільних проблем. Впровадження управління проєктами в діяльність органів державної влади та місцевого самоврядування сприяє підвищенню прозорості, підзвітності та результативності їхньої діяльності. Водночас, процес інтеграції проєктного підходу в систему публічного управління супроводжується рядом проблем, пов'язаних із недостатнім рівнем підготовки кадрів, відсутністю чітких методичних підходів та недостатньою інституційною підтримкою.

Особливої актуальності набуває дослідження впровадження управління проєктами на рівні комунальних установ та молодіжних центрів, які поєднують у своїй діяльності елементи публічного управління та громадянського суспільства. Такі інституції виступають платформою для реалізації соціальних, освітніх та інноваційних проєктів, що потребують ефективного управління, залучення ресурсів та взаємодії з різними стейкхолдерами.

Об'єктом дослідження є суспільні відносини, що виникають під час впровадження управління проєктами в інституціях публічного управління.

Предметом дослідження є впровадження управління проєктами в інституціях публічного управління.

Метою дослідження є узагальнення теоретичних підходів, зарубіжної та вітчизняної практики впровадження управління проєктами в інституціях публічного управління (на прикладі Комунальної установи «Івано-Франківський молодіжний центр «Рух»»), а також обґрунтування напрямів розвитку управління проєктами в інституціях публічного управління.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

- з’ясувати теоретичні засади впровадження управління проєктами в інституціях публічного управління;
- здійснити аналіз впровадження управління проєктами у Комунальній установі «Івано-Франківський молодіжний центр «Рух» та виявити проблеми, бар’єри та ризики впровадження управління проєктами;
- узагальнити зарубіжний досвід щодо впровадження управління проєктами в інституціях публічного управління;
- обґрунтувати напрями та практичні рекомендації щодо впровадження управління проєктами в інституціях публічного управління.

Методи дослідження. У процесі виконання роботи використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, зокрема: аналіз і синтез – для узагальнення теоретичних підходів; порівняльний метод – для аналізу зарубіжного досвіду; системний підхід – для дослідження структури управління проєктами; аналітичний метод – для оцінки практичної діяльності організації; а також метод узагальнення – для формування висновків і рекомендацій.

Практична база дослідження – Комунальна установа «Івано-Франківський молодіжний центр «Рух»», на матеріалах якої проведено аналіз впровадження управління проєктами.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості їх використання для підвищення ефективності управління проєктною діяльністю в інституціях публічного управління, зокрема у діяльності молодіжних центрів та комунальних установ та для вдосконалення управлінських процесів.

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

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ВПРОВАДЖЕННЯ ПРОЄКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ІНСТИТУЦІЯХ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

1.1. Стан дослідженості проблем впровадження управління проєктами в інституціях публічного управління

У сучасній науковій літературі питання впровадження управління проєктами в інституціях публічного управління набуває дедалі більшої актуальності, що зумовлено трансформаційними процесами в системі державного управління та переходом до результатноорієнтованих моделей діяльності. Науковці все частіше розглядають управління проєктами як один із ключових інструментів підвищення ефективності функціонування управління проєктами, здатний забезпечити гнучкість управлінських рішень, раціональне використання ресурсів та досягнення стратегічних цілей розвитку.

Значний внесок у дослідження проблематики управління проєктами здійснили як зарубіжні, так і вітчизняні науковці. Серед зарубіжних дослідників варто виділити праці Harold Kerzner, Rodney Turner, Peter Morris, які розглядають управління проєктами як системну дисципліну, що охоплює планування, організацію, мотивацію та контроль ресурсів для досягнення визначених цілей проєкту. Зокрема, Г. Керцнер підкреслює, що ефективне управління проєктами є невід'ємною складовою стратегічного управління організацією та забезпечує її конкурентоспроможність [1, с. 45].

У контексті публічного управління проєктний підхід досліджується через призму модернізації державного сектору та впровадження концепції «нового публічного менеджменту» (New Public Management), яка передбачає використання інструментів бізнес-управління в діяльності державних органів. За словами Christopher Hood, впровадження менеджерських підходів у

державному секторі сприяє підвищенню ефективності, прозорості та підзвітності публічної влади [2, с. 12].

Вітчизняні дослідники також приділяють значну увагу питанням інтеграції управління проєктами в систему публічного управління. Зокрема, у працях українських науковців наголошується на необхідності адаптації міжнародного досвіду до національних умов, враховуючи специфіку функціонування органів державної влади та місцевого самоврядування. Так, дослідники підкреслюють, що управління проєктами у сфері публічного управління має низку особливостей, зокрема: орієнтацію на суспільний результат, наявність багатьох зацікавлених сторін (стейкхолдерів), складність процедур прийняття рішень та високий рівень нормативного регулювання [3, с. 78].

Окремий напрям досліджень присвячений проблемам впровадження управління проєктами в діяльність органів публічного управління. Зокрема, науковці виділяють такі основні бар'єри: недостатній рівень підготовки управлінського персоналу, відсутність єдиних стандартів управління проєктами, низький рівень цифровізації процесів, а також обмеженість фінансових ресурсів [4, с. 101]. У цьому контексті особливої ваги набуває необхідність формування відповідної організаційної культури, яка б сприяла ефективному впровадженню проєктного підходу.

Таким чином, аналіз наукових джерел свідчить про зростаючий інтерес до проблематики впровадження управління проєктами в інституціях публічного управління та наявність різних підходів до її дослідження. Водночас, незважаючи на значну кількість наукових праць, окремі аспекти цієї проблеми залишаються недостатньо розробленими, що обумовлює необхідність подальших досліджень у даному напрямі.

Продовжуючи аналіз наукових підходів, слід зазначити, що важливе місце у дослідженні управління проєктами займають міжнародні стандарти та методології управління проєктами, які активно впроваджуються у практику управління проєктами. Зокрема, значного поширення набули стандарти,

розроблені Project Management Institute, зокрема керівництво PMBOK, яке визначає ключові процеси та області знань управління проєктами. Вказані стандарти орієнтовані на системний підхід до управління проєктами та передбачають чітке структурування етапів життєвого циклу проєкту [5, с. 33].

Поряд із класичними підходами, у сучасній науковій літературі значна увага приділяється гнучким методологіям управління проєктами, зокрема Гнучкі методології управління проєктами-підходу, який передбачає адаптивність, швидке реагування на зміни та активну взаємодію з зацікавленими сторонами. Як зазначає Jeff Sutherland, використання Гнучкі методології управління проєктами у державному секторі дозволяє підвищити ефективність реалізації проєктів, особливо у сферах, пов'язаних із цифровими трансформаціями та наданням публічних послуг [6, с. 59]. Водночас, дослідники підкреслюють, що впровадження гнучких методологій у публічному управлінні потребує адаптації до нормативно-правових умов та організаційних особливостей державних інституцій.

Окрему увагу в наукових працях приділено питанням інституційного забезпечення впровадження управління проєктами. Зокрема, наголошується на необхідності створення проєктних офісів (Project Management Office, PMO) у структурі органів публічної влади, які забезпечують координацію проєктної діяльності, розробку стандартів та контроль за реалізацією проєктів [7, с. 112]. Досвід європейських країн свідчить, що функціонування таких структур сприяє підвищенню якості управління проєктами та забезпечує узгодженість між стратегічними цілями та практичною діяльністю органів влади.

Водночас, у наукових дослідженнях підкреслюється, що ефективне впровадження управління проєктами неможливе без належного рівня компетентності персоналу. У цьому контексті особливого значення набуває підготовка державних службовців у сфері проєктного управління, розвиток їхніх професійних навичок та формування відповідного мислення. Як зазначають дослідники, недостатній рівень знань і навичок у сфері управління

проєктами є одним із ключових факторів, що стримують його впровадження у сфері публічного управління [8, с. 67].

Крім того, у сучасній літературі акцентується увага на ролі цифрових технологій у розвитку управління проєктами. Використання інформаційних систем управління проєктами, електронного документообігу та онлайн-платформ для комунікації дозволяє значно підвищити ефективність реалізації проєктів, забезпечити прозорість процесів та покращити взаємодію між учасниками [9, с. 140]. У сфері публічного управління цифровізація виступає важливим чинником модернізації управлінських процесів та підвищення якості надання публічних послуг.

Таким чином, аналіз сучасних наукових підходів свідчить про поступове формування комплексного бачення управління проєктами як невід’ємної складової публічного управління. Водночас, наявні дослідження підтверджують, що впровадження проєктного підходу є складним процесом, який потребує системних змін на організаційному, кадровому та технологічному рівнях.

Важливим напрямом наукових досліджень є також аналіз взаємозв’язку між стратегічним управлінням і проєктним менеджментом у сфері публічного управління. У сучасних умовах проєкти виступають основним інструментом реалізації стратегій розвитку держави, регіонів та територіальних громад. Як зазначають дослідники, саме через проєкти відбувається досягнення стратегічних цілей, визначених у державних програмах та концепціях розвитку [10, с. 54]. У цьому контексті управління проєктами розглядається не лише як операційний інструмент, а як складова стратегічного управління.

Окрему увагу науковці приділяють ролі зацікавлених сторін (стейкхолдерів) у процесі реалізації проєктів у публічному управлінні. На відміну від приватного сектору, де основною метою є отримання прибутку, у сфері публічного управління важливим є врахування інтересів різних соціальних груп, громадськості, органів влади та міжнародних партнерів. Як підкреслює R. Edward Freeman, ефективне управління стейкхолдерами є

ключовим чинником успішної реалізації проєктів, оскільки дозволяє узгодити інтереси різних сторін та мінімізувати конфлікти [11, с. 23].

У межах досліджень також розглядається питання інтеграції управління проєктами з іншими сучасними управлінськими підходами, зокрема програмно-цільовим методом та управлінням за результатами (Results-Based Management). Такий підхід дозволяє забезпечити комплексність управління, коли проєкти стають частиною ширших програм і політик. У публічному управлінні це особливо важливо, оскільки більшість управлінських рішень реалізуються через систему державних і місцевих програм [12, с. 88].

Крім того, у наукових працях акцентується увага на необхідності формування організаційної культури, орієнтованої на проєктний підхід. Дослідники зазначають, що навіть за наявності відповідних інструментів та методик, впровадження управління проєктами може бути неефективним без підтримки з боку керівництва та готовності персоналу до змін. Організаційна культура визначає рівень відкритості до інновацій, готовність до командної роботи та сприйняття нових управлінських практик [13, с. 119].

Ще одним важливим аспектом є питання оцінки ефективності управління проєктами в публічному секторі. Науковці підкреслюють, що традиційні показники ефективності, такі як прибуток чи рентабельність, не можуть бути застосовані у повному обсязі. Натомість використовуються такі критерії, як досягнення соціального ефекту, рівень задоволеності громадян, ефективність використання бюджетних коштів та відповідність результатів поставленим цілям [14, с. 72].

Таким чином, сучасні наукові дослідження демонструють багатовимірність проблеми впровадження управління проєктами в інституціях публічного управління. Вона охоплює стратегічні, організаційні, кадрові та соціальні аспекти, що потребують комплексного підходу до її вирішення. Це свідчить про необхідність подальшого поглиблення теоретичних і практичних досліджень у даній сфері.

Суттєвим напрямом наукових досліджень є також вивчення нормативно-правового забезпечення впровадження управління проектами в інституціях публічного управління. На відміну від приватного сектору, діяльність органів державної влади та місцевого самоврядування чітко регламентується законодавством, що значною мірою впливає на можливості застосування сучасних управлінських підходів. Дослідники підкреслюють, що надмірна зарегульованість процедур, складність погоджень та тривалість прийняття рішень можуть уповільнювати реалізацію проектів і знижувати їх ефективність [15, с. 91].

Водночас у наукових працях наголошується на необхідності гармонізації національного законодавства з міжнародними стандартами управління проектами. Це особливо актуально в умовах євроінтеграційних процесів, коли Україна активно впроваджує підходи, що застосовуються в країнах Європейського Союзу. Зокрема, використання програмно-проектного підходу в державному управлінні є одним із ключових елементів реформування управління проектами, спрямованого на підвищення його ефективності та прозорості [16, с. 38].

Окрему увагу науковці приділяють питанням фінансового забезпечення проектної діяльності в публічному секторі. Як показують дослідження, значна частина проектів реалізується за рахунок бюджетних коштів або міжнародної технічної допомоги, що накладає додаткові вимоги до прозорості, звітності та контролю за використанням ресурсів. У цьому контексті управління проектами виступає інструментом, який дозволяє забезпечити ефективне планування та контроль витрат, а також підвищити відповідальність за результати реалізації проектів [17, с. 126].

Крім того, у сучасних дослідженнях акцентується увага на необхідності міжсекторальної взаємодії як важливого чинника успішного впровадження управління проектами. Публічні інституції все частіше реалізують проекти у співпраці з громадськими організаціями, бізнесом та міжнародними партнерами. Такий підхід дозволяє залучати додаткові ресурси, підвищувати

якість управлінських рішень та забезпечувати більшу орієнтацію на потреби суспільства [18, с. 64].

Разом з тим, науковці звертають увагу на існування низки організаційних проблем, які ускладнюють впровадження управління проєктами. Серед них недостатній рівень координації між структурними підрозділами, відсутність чітко визначених ролей та відповідальності учасників проєктів, а також низький рівень мотивації персоналу до впровадження нових підходів [19, с. 85]. У зв'язку з цим, важливим завданням є вдосконалення системи управління персоналом та впровадження сучасних методів мотивації, орієнтованих на досягнення результатів.

Таким чином, результати наукових досліджень свідчать про те, що впровадження управління проєктами в інституціях публічного управління є складним багатофакторним процесом, який потребує врахування нормативно-правових, фінансових, організаційних та соціальних аспектів. Ефективна реалізація проєктного підходу можлива лише за умови комплексного підходу до вирішення зазначених проблем та активної підтримки з боку держави.

Підсумовуючи результати аналізу наукових джерел, слід зазначити, що дослідження проблем впровадження управління проєктами в інституціях публічного управління мають міждисциплінарний характер і охоплюють широкий спектр питань від теоретичних засад до практичних аспектів реалізації проєктної діяльності. Науковці сходяться на думці, що управління проєктами є ефективним інструментом модернізації управління проєктами, однак його впровадження потребує системного підходу та комплексних змін у діяльності державних інституцій.

У науковій літературі сформовано декілька основних підходів до розуміння сутності та ролі управління проєктами в публічному управлінні. Перший підхід розглядає його як інструмент підвищення ефективності діяльності органів влади через оптимізацію управлінських процесів. Другий – як складову стратегічного управління, що забезпечує реалізацію державної політики через систему проєктів і програм. Третій підхід акцентує увагу на

соціальній спрямованості управління проєктами, орієнтованого на задоволення потреб громадян та досягнення суспільно значущих результатів [20, с. 57].

Разом з тим, аналіз наукових праць дозволяє виявити ряд невирішених проблем, що потребують подальшого дослідження. Зокрема, недостатньо розробленими залишаються питання адаптації міжнародних стандартів управління проєктами до умов функціонування українських інституцій публічного управління, формування ефективної системи підготовки кадрів у сфері проєктного управління, а також розробки механізмів оцінки результативності проєктної діяльності з урахуванням специфіки управління проєктами [21, с. 103].

Крім того, у більшості досліджень недостатньо уваги приділяється практичним аспектам впровадження управління проєктами на рівні окремих комунальних установ та організацій, які безпосередньо реалізують державну та місцеву політику. Саме такі інституції виступають важливою ланкою між органами влади та громадянським суспільством, забезпечуючи реалізацію конкретних соціальних, освітніх та інноваційних проєктів. Це обумовлює необхідність проведення прикладних досліджень, спрямованих на аналіз реального стану впровадження управління проєктами в діяльності таких організацій.

Отже, проведений аналіз наукових джерел свідчить про значний рівень розробленості проблематики проєктного менеджменту в цілому та водночас наявність певних прогалин у дослідженні його впровадження в інституціях публічного управління. Це визначає доцільність подальшого вивчення зазначеної теми з урахуванням сучасних тенденцій розвитку управління проєктами та практичного досвіду діяльності конкретних організацій.

Таким чином, узагальнення існуючих теоретичних підходів створює основу для подальшого дослідження сутності, змісту та особливостей управління проєктами в публічному управлінні, що буде розглянуто у наступному підпункті.

1.2. Понятійно-категорійний апарат дослідження управління проєктами в публічному управлінні

Дослідження впровадження управління проєктами в інституціях публічного управління потребує чіткого визначення основних понять і категорій, які формують теоретичну основу даної проблематики. Понятійно-категорійний апарат відіграє ключову роль у науковому аналізі, оскільки забезпечує системність дослідження та дозволяє сформувати цілісне уявлення про предмет дослідження.

Базовим поняттям є категорія «проєкт». У сучасній науковій літературі вона трактується як комплекс взаємопов'язаних заходів, спрямованих на досягнення визначеної мети в межах встановлених ресурсних, часових та організаційних обмежень. Відповідно до міжнародного стандарту International Organization for Standardization (ISO 21500), проєкт визначається як унікальний набір процесів, що складається з координованих та контрольованих дій із визначеними початковими та кінцевими датами, спрямований на досягнення конкретної мети [22, с. 18].

Важливою характеристикою проєкту є його унікальність, що відрізняє його від рутинної діяльності. У контексті публічного управління це означає, що кожен проєкт має специфічні цілі, спрямовані на вирішення певної суспільної проблеми або задоволення потреб громади. Крім того, проєкти в публічному секторі часто реалізуються в умовах високого рівня невизначеності та необхідності врахування інтересів різних груп населення [23, с. 52].

Наступною ключовою категорією є «управління проєктами». У наукових джерелах він визначається як сукупність методів, інструментів та процесів управління, спрямованих на ефективне планування, організацію, координацію та контроль реалізації проєкту. Зокрема, у працях Clifford Gray та Erik Larson управління проєктами розглядається як інтегрований процес

управління ресурсами, часом, ризиками та якістю з метою досягнення запланованого результату [24, с. 67].

У публічному управлінні управління проєктами має свою специфіку, яка полягає у поєднанні управлінських підходів із соціальною відповідальністю. На відміну від приватного сектору, де основним критерієм успішності є прибуток, у сфері публічного управління важливим є досягнення соціального ефекту, підвищення якості життя населення та забезпечення сталого розвитку територій. Це зумовлює необхідність врахування не лише економічних, але й соціальних, політичних та етичних аспектів управління проєктами [25, с. 39].

Окрему увагу слід приділити поняттю «публічне управління», яке виступає середовищем реалізації управління проєктами. У сучасній науковій літературі публічне управління розглядається як система діяльності органів державної влади, місцевого самоврядування та інших інституцій, спрямована на реалізацію державної політики та задоволення суспільних потреб. Як зазначає Mark Mooge, публічне управління має орієнтуватися на створення публічної цінності, що визначає ефективність діяльності державних інституцій [26, с. 74].

Таким чином, ключові поняття, що використовуються у дослідженні, формують основу для подальшого аналізу управління проєктами в публічному секторі та дозволяють більш глибоко розкрити його зміст і особливості застосування.

Розкриваючи понятійно-категорійний апарат дослідження, доцільно детальніше зупинитися на таких важливих категоріях, як «життєвий цикл проєкту», «стейкхолдери» та «ризики проєкту», які є невід’ємними елементами управління проєктами.

Поняття «життєвий цикл проєкту» відображає послідовність етапів, через які проходить проєкт від моменту його ініціації до завершення. У наукових джерелах життєвий цикл проєкту традиційно поділяється на такі основні фази: ініціація, планування, реалізація, моніторинг і контроль, завершення. Кожен із цих етапів має свої особливості та вимагає застосування

відповідних управлінських інструментів. Як зазначає Dennis Lock, чітке структурування життєвого циклу проєкту дозволяє підвищити ефективність управління та забезпечити досягнення запланованих результатів [27, с. 92].

Не менш важливим є поняття «стейкхолдери проєкту», під яким розуміють усіх осіб або організації, які мають інтерес до реалізації проєкту або можуть впливати на його результати. У публічному управлінні коло стейкхолдерів є значно ширшим, ніж у приватному секторі, і включає органи влади, громадські організації, бізнес-структури, міжнародних партнерів, а також безпосередньо громадян. Як підкреслює David Cleland, ефективне управління стейкхолдерами передбачає врахування їхніх інтересів, очікувань та рівня впливу на проєкт, що є критично важливим для досягнення успіху [28, с. 48].

Ще однією важливою категорією є «ризики проєкту». У загальному розумінні ризик визначається як ймовірність виникнення подій, які можуть негативно вплинути на досягнення цілей проєкту. У сфері публічного управління ризики можуть бути пов'язані з політичними змінами, недостатнім фінансуванням, нормативними обмеженнями або низьким рівнем підтримки з боку громадськості. Як зазначає Kathy Schwalbe, управління ризиками є одним із ключових процесів управління проєктами, який включає їх ідентифікацію, аналіз, оцінку та розробку заходів щодо мінімізації [29, с. 134].

У межах дослідження також важливим є поняття «ресурси проєкту», яке охоплює фінансові, матеріальні, людські та інформаційні ресурси, необхідні для реалізації проєкту. У публічному управлінні особливе значення мають бюджетні ресурси, використання яких регулюється законодавством та потребує високого рівня прозорості і підзвітності. Як зазначають дослідники, ефективне управління ресурсами дозволяє забезпечити раціональне використання коштів та підвищити результативність проєктної діяльності [30, с. 76].

Крім того, варто розглянути категорію «ефективність проєкту», яка у сфері публічного управління має більш складний характер порівняно з бізнес-

середовищем. Вона включає не лише економічні показники, але й соціальні результати, рівень задоволеності громадян та довгостроковий вплив реалізованих ініціатив. Це зумовлює необхідність використання комплексних підходів до оцінки результативності проєктної діяльності [31, с. 58].

Отже, розгляд основних категорій управління проєктами дозволяє сформувати цілісне уявлення про структуру та зміст управління проєктами, що є необхідною передумовою для подальшого дослідження особливостей його впровадження в інституціях публічного управління.

Подальший розгляд понятійно-категорійного апарату передбачає аналіз таких важливих категорій, як «функції управління проєктами» та «процеси управління проєктами», які відображають практичний аспект реалізації проєктної діяльності.

Функції управління проєктами традиційно розглядаються як основні види управлінської діяльності, що забезпечують досягнення цілей проєкту. До них належать планування, організація, мотивація та контроль. Функція планування передбачає визначення цілей, завдань, ресурсів і термінів реалізації проєкту. Організація включає формування команди проєкту, розподіл обов'язків та забезпечення необхідних умов для роботи. Мотивація спрямована на стимулювання учасників проєкту до ефективної діяльності, а контроль забезпечує моніторинг виконання завдань і досягнення запланованих результатів. Як зазначає Harvey Maylor, ефективне поєднання цих функцій дозволяє забезпечити успішну реалізацію проєкту навіть у складних умовах [32, с. 61].

Не менш важливою категорією є «процеси управління проєктами», які охоплюють сукупність взаємопов'язаних дій, спрямованих на досягнення цілей проєкту. У сучасній науковій літературі виділяють п'ять основних груп процесів: ініціація, планування, виконання, моніторинг і контроль, завершення. Кожна з цих груп включає ряд конкретних процесів, що забезпечують ефективне управління проєктом на всіх етапах його реалізації. Як підкреслює Jack Meredith, структурований підхід до процесів управління

дозволяє мінімізувати ризики та забезпечити узгодженість дій усіх учасників проєкту [33, с. 84].

У контексті публічного управління особливого значення набуває категорія «команда проєкту». Вона включає сукупність осіб, які безпосередньо залучені до реалізації проєкту та відповідають за досягнення його цілей. Особливістю формування команди в публічному секторі є поєднання представників різних структурних підрозділів, а також залучення зовнішніх експертів, громадських організацій і волонтерів. Це потребує ефективної координації та комунікації між учасниками. Як зазначає Bruce Tuckman, ефективність роботи команди значною мірою залежить від рівня її розвитку, який проходить через етапи формування, конфлікту, нормування та продуктивної діяльності [34, с. 49].

Ще однією важливою категорією є «комунікації в проєкті», які визначають обмін інформацією між усіма учасниками проєктної діяльності. У публічному управлінні комунікації мають особливе значення, оскільки передбачають взаємодію не лише всередині організації, але й із громадськістю, засобами масової інформації та іншими зацікавленими сторонами. Ефективна комунікація сприяє підвищенню прозорості проєкту та формуванню довіри до результатів його реалізації [35, с. 97].

Також важливим елементом понятійного апарату є категорія «якість проєкту», яка відображає ступінь відповідності результатів проєкту встановленим вимогам і очікуванням зацікавлених сторін. Управління якістю включає планування якості, забезпечення якості та контроль якості. У сфері публічного управління якість проєкту часто оцінюється через призму соціального ефекту, що ускладнює процес її вимірювання, але водночас підвищує значущість цього показника [36, с. 73].

Узагальнюючи, можна зазначити, що розглянуті категорії дозволяють більш глибоко зрозуміти механізми функціонування управління проєктами та створюють теоретичну основу для подальшого аналізу його застосування в публічному управлінні.

Подальший аналіз понятійно-категорійного апарату доцільно доповнити розглядом таких категорій, як «методи управління проєктами», «моделі управління проєктами» та «інструменти проєктного управління», які відображають прикладний рівень реалізації проєктної діяльності.

Під методами управління проєктами розуміють сукупність способів і прийомів впливу на процеси реалізації проєкту з метою досягнення поставлених цілей. У науковій літературі виділяють як традиційні (класичні), так і сучасні методи управління. До класичних відносять календарне планування, мережеве моделювання, бюджетування та контроль виконання робіт. Як зазначає Roland Gareis, використання системних методів планування дозволяє забезпечити узгодженість між цілями, ресурсами та термінами виконання проєкту [37, с. 55].

Серед сучасних методів управління проєктами значного поширення набули гнучкі підходи, зокрема Scrum, Kanban та інші методології, які орієнтовані на адаптивність і швидке реагування на зміни. Їх застосування особливо актуальне в умовах невизначеності та швидких змін зовнішнього середовища. Як підкреслює Ken Schwaber, використання ітеративного підходу дозволяє підвищити ефективність управління та покращити якість кінцевого результату [38, с. 29].

Важливою складовою понятійного апарату є також категорія «модель управління проєктами», яка відображає загальну концепцію організації управління проєктом. У наукових дослідженнях виділяють водоспадну (каскадну) модель, гнучкі (Гнучкі методології управління проєктами) моделі, а також комбіновані (гібридні) підходи. Вибір конкретної моделі залежить від характеру проєкту, рівня складності, ступеня невизначеності та організаційних особливостей інституції. Дослідники зазначають, що у сфері публічного управління все частіше застосовуються гібридні моделі, які поєднують переваги класичних і гнучких підходів [39, с. 83].

Окремої уваги заслуговує категорія «інструменти проєктного управління», під якою розуміють програмні, аналітичні та організаційні

засоби, що використовуються для реалізації проєктної діяльності. До них належать системи управління проєктами (наприклад, Microsoft Project, Trello, Asana), діаграми Ганта, матриці відповідальності, системи моніторингу та звітності. Як зазначає Ralph L. Kliem, використання сучасних інструментів дозволяє підвищити точність планування, ефективність контролю та якість управлінських рішень [40, с. 102].

У контексті публічного управління важливою є також категорія «публічна цінність проєкту», яка відображає суспільну значущість результатів проєктної діяльності. Проєкти в публічному секторі мають бути орієнтовані на створення позитивного соціального ефекту, підвищення якості життя населення та забезпечення сталого розвитку. Це відрізняє їх від комерційних проєктів і визначає специфіку їх управління [41, с. 66].

Розглянуті категорії дозволяють сформувати комплексне уявлення про інструментарій та підходи, що використовуються в проєктному менеджменті, і створюють підґрунтя для аналізу їх застосування в інституціях публічного управління.

Завершуючи розгляд понятійно-категорійного апарату дослідження, доцільно узагальнити, що проєктний менеджмент у публічному управлінні формується як комплексна система взаємопов'язаних понять, які відображають як теоретичні, так і практичні аспекти управління проєктами. Кожна з розглянутих категорій – проєкт, управління проєктами, життєвий цикл, стейкхолдери, ризики, ресурси, функції, процеси, методи та інструменти – виконує окрему роль у забезпеченні ефективної реалізації проєктної діяльності.

Слід зазначити, що у сучасній науковій літературі спостерігається поступовий перехід від вузького розуміння управління проєктами як набору технічних інструментів до його сприйняття як комплексної управлінської концепції. У сфері публічного управління це проявляється у поєднанні управлінських, соціальних та інституційних аспектів, що значно ускладнює процес його впровадження, але водночас підвищує його значущість [42, с. 58].

Важливою особливістю понятійного апарату управління проєктами в публічному управлінні є його адаптивність до специфіки функціонування державних інституцій. Це означає, що класичні підходи та категорії потребують переосмислення з урахуванням таких факторів, як нормативно-правове регулювання, суспільна відповідальність, багаторівнева система управління та необхідність врахування інтересів широкого кола зацікавлених сторін. У зв'язку з цим, науковці все частіше акцентують увагу на необхідності формування власних підходів до управління проєктами у сфері публічного управління [43, с. 91].

Крім того, варто підкреслити, що понятійно-категорійний апарат відіграє не лише теоретичну, але й практичну роль. Чітке визначення основних понять дозволяє підвищити ефективність управлінських рішень, забезпечити узгодженість дій учасників проєкту та створити основу для впровадження сучасних методів управління. У цьому контексті важливим є формування єдиної термінологічної бази, яка б використовувалася як у наукових дослідженнях, так і в практичній діяльності органів публічного управління [44, с. 37].

Особливого значення набуває взаємозв'язок між понятійним апаратом і процесом впровадження управління проєктами. Саме через чітке розуміння ключових категорій формується здатність ефективно застосовувати відповідні методи та інструменти на практиці. Це створює передумови для підвищення результативності діяльності інституцій публічного управління та забезпечення досягнення стратегічних цілей розвитку.

Узагальнення розглянутих теоретичних положень дає змогу перейти до аналізу структурних компонентів та елементів управління проєктами, що дозволить більш детально розкрити механізми його функціонування в інституціях публічного управління.

1.3. Компоненти та структурні елементи управління проєктами в інституціях публічного управління

Управління проєктами у системі публічного управління являє собою складну багаторівневу систему, яка включає сукупність взаємопов'язаних компонентів та структурних елементів. Їх визначення та аналіз дозволяє глибше зрозуміти механізм функціонування проєктного підходу та особливості його впровадження в діяльність інституцій управління проєктами.

Одним із ключових компонентів управління проєктами є цільовий компонент, який визначає стратегічну спрямованість проєкту. У публічному управлінні цілі проєктів, як правило, пов'язані з реалізацією державної або місцевої політики, вирішенням соціальних проблем та задоволенням потреб громадян. На відміну від комерційних організацій, де основною метою є отримання прибутку, у сфері публічного управління домінує орієнтація на досягнення суспільно значущого результату [45, с. 29].

Наступним важливим компонентом є організаційний, який включає структуру управління проєктом, розподіл ролей і відповідальності між учасниками, а також механізми координації їхньої діяльності. У публічному управлінні організаційна структура проєкту часто має матричний або змішаний характер, що передбачає залучення працівників із різних структурних підрозділів, а також взаємодію з зовнішніми партнерами. Як зазначає David I. Cleland, ефективна організаційна структура забезпечує узгодженість дій учасників та сприяє досягненню цілей проєкту [46, с. 63].

Важливе місце займає ресурсний компонент, який охоплює всі види ресурсів, необхідних для реалізації проєкту: фінансові, матеріальні, людські та інформаційні. У сфері публічного управління управління ресурсами має особливе значення, оскільки використання бюджетних коштів потребує високого рівня прозорості та контролю. Крім того, обмеженість ресурсів часто зумовлює необхідність їх раціонального розподілу та залучення додаткових джерел фінансування, зокрема грантів і міжнародної допомоги [47, с. 81].

Ще одним важливим компонентом є процесний, який відображає сукупність управлінських процесів, що забезпечують реалізацію проєкту. До них належать процеси планування, організації, виконання, моніторингу та завершення проєкту. У публічному управлінні ці процеси часто мають більш складний характер через необхідність дотримання нормативно-правових вимог та узгодження рішень на різних рівнях управління [48, с. 54].

Особливу роль відіграє комунікаційний компонент, який забезпечує обмін інформацією між усіма учасниками проєкту та зацікавленими сторонами. У сфері публічного управління ефективна комунікація є важливим фактором підвищення прозорості діяльності, формування довіри громадськості та забезпечення відкритості управлінських процесів. Вона включає як внутрішні комунікації між членами команди, так і зовнішню взаємодію з громадянами, партнерами та засобами масової інформації [49, с. 102].

Розгляд зазначених компонентів дозволяє сформувати уявлення про структуру управління проєктами як цілісної системи, що функціонує в межах інституцій публічного управління та спрямована на досягнення визначених цілей.

Подальший аналіз структури управління проєктами в інституціях публічного управління передбачає виділення ключових структурних елементів, які забезпечують реалізацію проєктної діяльності на практиці. До таких елементів належать: управлінська структура проєкту, ролі та функції учасників, механізми координації, а також інституційне забезпечення проєктної діяльності.

Одним із базових структурних елементів є управлінська структура проєкту, яка визначає спосіб організації взаємодії між учасниками проєкту. У публічному управлінні часто застосовується матрична структура, яка поєднує функціональний та проєктний підходи до управління. Така структура дозволяє ефективно використовувати наявні ресурси та забезпечує гнучкість управлінських рішень. Як зазначає J. Rodney Turner, матричні структури є

найбільш придатними для реалізації складних проєктів, оскільки сприяють інтеграції різних функціональних напрямів діяльності [50, с. 70].

Важливим елементом є також визначення ролей і функцій учасників проєкту. До основних ролей належать керівник проєкту, команда проєкту, замовник, стейкхолдери та інші зацікавлені сторони. Керівник проєкту відповідає за планування, координацію та контроль виконання завдань, тоді як команда проєкту забезпечує реалізацію конкретних заходів. У сфері публічного управління особливістю є залучення до проєктної діяльності представників різних інституцій, що ускладнює процес розподілу відповідальності та потребує чіткої регламентації функцій [51, с. 93].

Окремої уваги заслуговує такий структурний елемент, як механізми координації проєктної діяльності. Вони включають процедури прийняття рішень, систему звітності, контроль виконання завдань та управління змінами. У публічному управлінні ці механізми мають враховувати вимоги законодавства, а також необхідність узгодження рішень між різними рівнями влади. Як зазначають дослідники, ефективна координація дозволяє зменшити ризики та підвищити результативність реалізації проєктів [52, с. 61].

Ще одним важливим елементом є інституційне забезпечення управління проєктами, яке передбачає створення відповідних структур і механізмів підтримки проєктної діяльності. Зокрема, у сучасній практиці публічного управління все більшого поширення набуває створення проєктних офісів (РМО), які виконують функції координації, методичного забезпечення та контролю реалізації проєктів. Як підкреслює Paul C. Dinsmore, наявність проєктного офісу сприяє стандартизації процесів управління та підвищує ефективність діяльності організації [53, с. 47].

Крім того, важливим структурним елементом є система моніторингу та оцінки проєктів, яка дозволяє відстежувати хід реалізації проєкту, оцінювати досягнення поставлених цілей та своєчасно виявляти відхилення. У сфері публічного управління така система має забезпечувати прозорість

використання ресурсів і підзвітність перед громадськістю, що підвищує довіру до діяльності органів влади [54, с. 88].

Отже, структурні елементи управління проєктами формують основу його практичної реалізації в інституціях публічного управління, забезпечуючи узгодженість дій учасників, ефективне використання ресурсів та досягнення визначених цілей.

Важливим аспектом дослідження компонентів і структурних елементів управління проєктами є аналіз їх взаємозв'язку та інтеграції в єдину систему управління. У сфері публічного управління управління проєктами функціонує не ізольовано, а як частина загальної системи управління організацією, що передбачає взаємодію стратегічного, тактичного та операційного рівнів.

Системний підхід до управління проєктами передбачає розгляд усіх його компонентів як взаємопов'язаних елементів, які впливають один на одного. Наприклад, зміна цілей проєкту безпосередньо впливає на обсяг ресурсів, структуру команди, терміни виконання та результати реалізації. Як зазначає Gareis Roland, ефективне управління проєктами можливе лише за умови інтеграції всіх елементів у єдину керовану систему [55, с. 34].

У межах системного підходу доцільно виділити функціональні зв'язки між основними компонентами управління проєктами. Цільовий компонент визначає напрям діяльності та формує основу для планування. Організаційний компонент забезпечує розподіл відповідальності та координацію дій. Ресурсний компонент визначає можливості реалізації проєкту, тоді як процесний – забезпечує його виконання. Комунікаційний компонент інтегрує всі інші елементи, забезпечуючи обмін інформацією між учасниками [56, с. 77].

Окремої уваги заслуговує модель взаємодії внутрішнього та зовнішнього середовища проєкту. У публічному управлінні проєкти реалізуються в умовах постійного впливу зовнішніх факторів, таких як політична ситуація, економічні умови, соціальні потреби населення та нормативно-правове регулювання. Ці фактори можуть як сприяти реалізації

проєкту, так і створювати додаткові ризики. Як підкреслює Harold Kerzner, успішність проєкту значною мірою залежить від здатності менеджменту адаптуватися до змін зовнішнього середовища [57, с. 118].

Водночас внутрішнє середовище проєкту включає організаційну структуру, кадровий потенціал, наявні ресурси та рівень управлінської культури. У сфері публічного управління внутрішні фактори часто визначаються особливостями функціонування державних установ, що може обмежувати гнучкість управління, але водночас забезпечує стабільність і контрольованість процесів [58, с. 66].

Важливим елементом системи проєктного менеджменту є механізм зворотного зв'язку, який дозволяє оцінювати результати реалізації проєкту та вносити необхідні корективи. Він включає моніторинг, оцінку ефективності, аналіз відхилень і прийняття управлінських рішень. У публічному управлінні зворотний зв'язок має особливе значення, оскільки забезпечує підзвітність органів влади перед суспільством і сприяє підвищенню якості управління [59, с. 51].

Таким чином, розгляд управління проєктами як цілісної системи дозволяє краще зрозуміти механізми його функціонування та забезпечує основу для ефективного впровадження в діяльність інституцій публічного управління.

Завершуючи аналіз компонентів та структурних елементів управління проєктами в інституціях публічного управління, доцільно узагальнити, що ефективність реалізації проєктної діяльності значною мірою залежить від узгодженості всіх складових цієї системи. Кожен компонент – цільовий, організаційний, ресурсний, процесний та комунікаційний – виконує визначену функцію, однак лише їх комплексне поєднання забезпечує досягнення запланованих результатів.

У сучасних умовах особливого значення набуває інтеграція управління проєктами в загальну систему управління інституції. Це означає, що проєктна діяльність має бути не окремим елементом, а органічною частиною

управлінських процесів. У сфері публічного управління така інтеграція дозволяє підвищити ефективність реалізації державної політики, забезпечити узгодженість між стратегічними цілями та практичними діями, а також оптимізувати використання ресурсів [60, с. 42].

Важливу роль у структурі управління проєктами відіграє рівень управлінської культури організації. Саме від готовності керівництва та персоналу до впровадження нових підходів залежить ефективність функціонування всіх структурних елементів. Формування проєктного мислення, орієнтації на результат та командної взаємодії є необхідною умовою успішного застосування проєктного підходу в діяльності інституцій публічного управління [61, с. 75].

Крім того, значущим фактором є рівень інституційної підтримки проєктної діяльності, який включає наявність нормативно-правової бази, методичного забезпечення, інформаційних систем та відповідної організаційної інфраструктури. Відсутність або недостатній розвиток цих елементів може суттєво обмежувати можливості ефективного впровадження управління проєктами [62, с. 53].

Аналіз структурних елементів також дозволяє виділити ключові передумови успішного впровадження управління проєктами в публічному секторі. До них належать: чітке визначення цілей проєктів, ефективний розподіл ролей і відповідальності, забезпечення необхідними ресурсами, налагодження системи комунікацій та створення механізмів контролю і оцінки результатів. Врахування цих передумов сприяє підвищенню результативності проєктної діяльності та забезпечує досягнення стратегічних цілей розвитку.

Проведений теоретичний аналіз компонентів і структурних елементів управління проєктами створює основу для переходу до практичного дослідження особливостей його впровадження в діяльність конкретної інституції публічного управління. Наступний розділ буде присвячений аналізу реального стану впровадження управління проєктами на базі Комунальної установи «Івано-Франківський молодіжний центр «Рух»», що дозволить

оцінити ефективність застосування проєктного підходу в практичній діяльності.

Висновки до розділу 1

У першому розділі кваліфікаційної роботи висвітлено теоретичні засади впровадження управління проєктами в інституціях публічного управління. Проведений аналіз наукових підходів дозволив встановити, що проєктний менеджмент у сучасних умовах виступає одним із ключових інструментів підвищення ефективності діяльності органів публічної влади та забезпечення результативного виконання управлінських завдань.

У ході дослідження стану наукової розробленості проблеми з'ясовано, що питання впровадження управління проєктами активно досліджується як зарубіжними, так і українськими науковцями. Встановлено, що основна увага приділяється питанням адаптації міжнародних стандартів проєктного менеджменту до особливостей функціонування інституцій публічного управління, підвищення ефективності використання ресурсів, забезпечення прозорості управлінських процесів та орієнтації на суспільний результат. Разом із тим виявлено, що недостатньо дослідженими залишаються практичні аспекти впровадження управління проєктами на рівні окремих комунальних установ та організацій публічного сектору.

У процесі аналізу понятійно-категорійного апарату визначено сутність основних понять, пов'язаних із управлінням проєктами в публічному управлінні. Зокрема, уточнено зміст категорій «проєкт», «управління проєктами», «життєвий цикл проєкту», «стейкхолдери», «ризики проєкту», «ресурси проєкту» та «ефективність проєкту». Встановлено, що управління проєктами у сфері публічного управління має специфічні особливості, які полягають у соціальній спрямованості проєктної діяльності, необхідності врахування інтересів різних груп населення та функціонуванні в умовах нормативно-правового регулювання.

Також досліджено компоненти та структурні елементи управління проєктами в інституціях публічного управління. Визначено, що до основних компонентів належать цільовий, організаційний, ресурсний, процесний та комунікаційний. Їх взаємодія забезпечує комплексний характер проєктної діяльності та створює умови для ефективного досягнення поставлених цілей. Встановлено, що важливими передумовами успішного впровадження проєктного підходу є наявність кваліфікованого персоналу, належного ресурсного забезпечення, ефективної системи комунікацій та підтримки з боку керівництва інституції.

Узагальнення результатів теоретичного дослідження дозволяє зробити висновок, що впровадження управління проєктами є важливим напрямом модернізації системи публічного управління та підвищення ефективності діяльності публічних інституцій. Водночас ефективне застосування проєктного підходу потребує комплексної адаптації сучасних методів і механізмів управління до умов функціонування українського публічного сектору.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ ВПРОВАДЖЕННЯ ПРОЄКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ІНСТИТУЦІЯХ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

2.1. Характеристика Комунальної установи «Івано-Франківський молодіжний центр «Рух» як інституції публічного управління

Практична частина дослідження виконана на базі Комунальної установи «Івано-Франківський молодіжний центр «Рух»», яка є важливим елементом системи публічного управління на місцевому рівні. Дана установа функціонує в межах Івано-Франківської міської територіальної громади та реалізує державну молодіжну політику через систему соціальних, освітніх і проєктних ініціатив.

Відповідно до установчих документів, Центр є неприбутковою бюджетною організацією, що перебуває у комунальній власності та створена з метою сприяння соціальному становленню та розвитку молоді. Такий статус визначає специфіку його діяльності, яка поєднує ознаки класичної публічної інституції та елементи гнучкого проєктно-орієнтованого середовища.

Організація діє в рамках чинного законодавства України, зокрема Конституції України, актів Кабінету Міністрів України, а також рішень органів місцевого самоврядування. Основним документом, що регламентує її діяльність, є Статут, затверджений рішенням Івано-Франківської міської ради, який визначає правовий статус, завдання та функції Центру. Наявність чіткої нормативно-правової бази забезпечує легітимність діяльності установи та створює основу для реалізації управлінських процесів.

Центр має статус юридичної особи, самостійний баланс, рахунки в органах Державної казначейської служби та банківських установах, а також власні атрибути (печатку, штамп, бланки), що свідчить про його повноцінну інституційну самостійність у межах делегованих повноважень. Це дозволяє установі виступати як самостійний суб'єкт публічного управління, здатний

реалізовувати як власні ініціативи, так і завдання, визначені органами місцевої влади.

Особливістю Центру є його подвійна природа: з одного боку, він підпорядкований орган місцевого самоврядування, а з іншого – активно взаємодіє з громадськими організаціями, молодіжними об'єднаннями та міжнародними партнерами. Такий підхід дозволяє поєднувати формалізовані управлінські механізми з гнучкими проєктними практиками, що є характерною рисою сучасних інституцій управління проєктами.

Згідно зі Статутом, основною метою діяльності Центру є сприяння соціалізації молоді, її інтелектуальному, моральному та професійному розвитку, а також створення умов для реалізації її потенціалу. Для досягнення цієї мети установа здійснює широкий спектр функцій, серед яких: організація освітніх заходів, підтримка молодіжних ініціатив, розвиток волонтерського руху, сприяння працевлаштуванню та міжнародній мобільності молоді.

Важливою характеристикою діяльності Центру є орієнтація на проєктний підхід. У процесі проходження практики було встановлено, що значна частина діяльності організації реалізується через проєкти різного масштабу – від локальних заходів до міжнародних грантових ініціатив. Зокрема, практикант брав участь у розробці проєктів, пов'язаних із правами людини та цифровою безпекою молоді, що свідчить про високий рівень інтеграції управління проєктами в діяльність установи.

Таким чином, Комунальна установа «Івано-Франківський молодіжний центр «Рух»» є сучасною інституцією публічного управління, яка поєднує традиційні управлінські механізми з інноваційними підходами до організації діяльності, зокрема через активне використання управління проєктами.

Важливим елементом характеристики інституції публічного управління є аналіз її організаційної структури та системи управління. Комунальна установа «Івано-Франківський молодіжний центр «Рух»» функціонує на основі ієрархічної моделі управління з чітким розподілом повноважень між засновником, уповноваженим органом та керівництвом установи.

Засновником Центру виступає Івано-Франківська міська рада, яка визначає стратегічні напрями діяльності установи, затверджує її установчі документи та здійснює загальний контроль за функціонуванням. Виконавчі функції та координацію діяльності Центру здійснює Департамент молодіжної політики та спорту, що виступає уповноваженим органом у системі місцевого самоврядування. Така структура забезпечує інтеграцію діяльності Центру у загальну систему публічного управління на місцевому рівні.

Безпосереднє керівництво діяльністю установи здійснює директор, який несе персональну відповідальність за результати її функціонування. До його повноважень належать організація роботи Центру, управління персоналом, прийняття управлінських рішень, укладення договорів, а також забезпечення ефективного використання фінансових та матеріальних ресурсів. Директор також відповідає за розробку планів діяльності та звітність перед органами місцевого самоврядування.

Організаційна структура Центру має функціонально-проектний характер, що є важливою особливістю сучасних інституцій публічного управління. Це означає, що поряд із традиційним поділом на структурні підрозділи активно використовуються проєктні команди, які формуються під реалізацію конкретних завдань або ініціатив. Такий підхід забезпечує більшу гнучкість управління, можливість оперативного реагування на зміни та ефективне використання людських ресурсів.

У процесі проходження практики було встановлено, що управління діяльністю Центру поєднує елементи формалізованого адміністративного управління та неформальної командної взаємодії. Робочі процеси організовуються не лише через накази та розпорядження, але й через регулярні наради, обговорення, спільну розробку проєктів та колективне прийняття рішень. Це сприяє формуванню сприятливого організаційного середовища та підвищує ефективність реалізації управлінських функцій.

Особливу увагу слід приділити кадровому потенціалу установи. Діяльність Центру забезпечується як штатними працівниками, так і

залученими фахівцями, волонтерами та партнерами. Такий підхід дозволяє розширити можливості реалізації проєктів, залучити експертні знання та підвищити якість виконання завдань. У межах практики студент брав участь у командній роботі над розробкою проєктів, що дозволило на практиці ознайомитися з принципами формування та функціонування проєктних команд.

Крім того, важливою складовою діяльності Центру є система внутрішньої комунікації та взаємодії із зовнішнім середовищем. Організація активно використовує сучасні канали комунікації, зокрема соціальні мережі, інформаційні платформи та партнерські мережі, що забезпечує ефективне інформування цільової аудиторії та залучення молоді до участі у проєктах і заходах.

Таким чином, організаційна структура та система управління Комунальної установи «Івано-Франківський молодіжний центр «Рух»» відповідають сучасним вимогам до інституцій публічного управління та створюють сприятливі умови для впровадження управління проєктами в її діяльність.

Важливою складовою характеристики інституції є аналіз основних напрямів діяльності, які визначають її функціональне навантаження в системі публічного управління. Комунальна установа «Івано-Франківський молодіжний центр «Рух»» реалізує широкий спектр завдань, спрямованих на забезпечення розвитку молоді, формування активної громадянської позиції та підтримку соціальних ініціатив.

Відповідно до Статуту, діяльність Центру охоплює організацію освітніх, культурних, соціальних та інформаційно-просвітницьких заходів, спрямованих на розвиток інтелектуального та творчого потенціалу молоді, популяризацію здорового способу життя, сприяння зайнятості та підтримку молодіжного підприємництва. Такий багатовекторний характер діяльності свідчить про комплексний підхід до реалізації молодіжної політики на місцевому рівні.

Однією з ключових особливостей функціонування Центру є активне використання неформальної освіти як інструменту розвитку молоді. Установа регулярно проводить тренінги, воркшопи, семінари, форуми та інші заходи, що спрямовані на формування практичних навичок, розвиток критичного мислення та підвищення рівня громадянської свідомості. Це відповідає сучасним тенденціям розвитку публічного управління, де акцент робиться на залученні громадян до активної участі у суспільному житті.

У процесі проходження практики було встановлено, що значна частина діяльності Центру реалізується у форматі проєктів. Зокрема, практикант брав участь у розробці та підготовці проєктних ініціатив, спрямованих на вирішення актуальних проблем молоді, таких як інформаційна безпека, медіаграмотність та розвиток критичного мислення. Одним із таких проєктів є «Rukh: Safe AI Lab», який передбачає проведення навчальних заходів для різних вікових груп з метою підвищення їх обізнаності щодо ризиків, пов'язаних із використанням штучного інтелекту.

Реалізація зазначеного проєкту передбачає проходження кількох етапів – від розробки концепції та підготовки навчальних матеріалів до проведення тренінгів та оцінки результатів. Це свідчить про наявність у діяльності Центру повноцінного циклу управління проєктами, що включає планування, організацію, реалізацію та контроль. Крім того, у процесі роботи над проєктом застосовуються такі елементи, як визначення цільових аудиторій, розробка бюджету, формування команди та оцінка ефективності, що відповідає сучасним стандартам управління проєктами.

Важливим напрямом діяльності Центру є також взаємодія з партнерами, яка реалізується через співпрацю з громадськими організаціями, освітніми установами, бізнес-структурами та міжнародними інституціями. У межах практики студент здійснював аналіз потенційних партнерів та розробляв пропозиції щодо форматів співпраці, що включають інформаційне, ресурсне та організаційне партнерство. Така взаємодія сприяє розширенню можливостей реалізації проєктів та залученню додаткових ресурсів.

Крім того, Центр активно використовує сучасні інструменти комунікації для популяризації своєї діяльності. Зокрема, соціальні мережі виступають основним каналом взаємодії з молоддю, що дозволяє оперативно інформувати аудиторію про заходи, залучати нових учасників та формувати позитивний імідж організації. Аналіз контент-стратегій інших молодіжних центрів, проведений під час практики, дозволив визначити ефективні формати комунікації, які можуть бути використані для підвищення активності аудиторії.

Отже, діяльність Комунальної установи «Івано-Франківський молодіжний центр «Рух»» характеризується комплексністю, орієнтацією на потреби молоді та активним використанням проєктного підходу як основного інструменту реалізації завдань. Це створює належні передумови для більш детального аналізу стану впровадження управління проєктами, який буде здійснений у наступному підпункті.

Підсумовуючи характеристику Комунальної установи «Івано-Франківський молодіжний центр «Рух»», слід відзначити, що дана інституція є типовим представником сучасних органів публічного управління на місцевому рівні, діяльність яких спрямована на реалізацію соціально значущих функцій та задоволення потреб громади. Водночас, на відміну від класичних адміністративних структур, Центр активно впроваджує інноваційні підходи до організації роботи, зокрема через використання управління проєктами.

Особливістю функціонування Центру є поєднання нормативно регламентованої діяльності з гнучкими формами організації роботи. З одного боку, установа діє в межах чітко визначених законодавчих і організаційних рамок, підпорядковується органам місцевого самоврядування та виконує визначені функції. З іншого – значна частина її діяльності реалізується у форматі проєктів, що передбачає використання сучасних управлінських інструментів, командної роботи та інноваційних підходів до вирішення актуальних проблем.

Аналіз організаційної структури та діяльності Центру свідчить про наявність передумов для ефективного впровадження управління проєктами. До таких передумов можна віднести: наявність активної команди, орієнтованої на досягнення результатів; відкритість до співпраці з партнерами; використання сучасних комунікаційних каналів; а також досвід реалізації проєктів різного рівня складності. Водночас, як показує практика, процес впровадження проєктного підходу не є повністю систематизованим і потребує подальшого вдосконалення.

Зокрема, у ході практики було встановлено, що проєктна діяльність Центру часто носить ситуативний характер і залежить від наявності фінансування, грантових програм або ініціатив окремих працівників. Це свідчить про відсутність чітко сформованої системи управління проєктами, яка б забезпечувала їх планування, реалізацію та контроль на постійній основі. Крім того, недостатньо розвиненими залишаються механізми оцінки ефективності проєктів та формалізації управлінських процесів.

Разом з тим, наявність практичного досвіду реалізації проєктів, участь у партнерських ініціативах та активне використання сучасних підходів до організації діяльності створюють сприятливі умови для подальшого розвитку управління проєктами в установі. Це дозволяє розглядати Центр як перспективну платформу для впровадження сучасних управлінських інструментів у сфері публічного управління.

Отримані результати аналізу діяльності Комунальної установи «Івано-Франківський молодіжний центр «Рух»» дають підстави для більш детального дослідження стану впровадження управління проєктами в її діяльності. Саме цей аспект буде розглянуто у наступному підпункті, де буде здійснено аналіз практичного застосування проєктного підходу, визначено його сильні та слабкі сторони, а також виявлено основні проблеми та бар'єри.

2.2. Аналіз впровадження управління проєктами у Комунальній установі «Івано-Франківський молодіжний центр «Рух»

Аналіз впровадження управління проєктами в діяльності Комунальної установи «Івано-Франківський молодіжний центр «Рух»» здійснювався на основі результатів проходження виробничої практики, безпосередньої участі у робочих процесах організації, а також спостереження за реалізацією окремих проєктних ініціатив.

У ході практики було встановлено, що проєктний підхід є одним із ключових інструментів організації діяльності Центру. Більшість заходів, які реалізуються установою, мають ознаки проєктів: вони обмежені в часі, мають визначену мету, цільову аудиторію, а також передбачають залучення ресурсів та команди виконавців. При цьому управління проєктами не завжди має формалізований характер, а часто реалізується на рівні практичних навичок працівників та неформальних управлінських рішень.

У процесі практики студент брав участь у підготовці та розробці проєктної ініціативи «Rukh: Safe AI Lab», яка була спрямована на підвищення рівня обізнаності молоді щодо ризиків використання штучного інтелекту та розвитку навичок критичного мислення. Робота над даним проєктом дозволила на практиці проаналізувати етапи реалізації управління проєктами в умовах публічної інституції.

На етапі ініціації проєкту було визначено основну проблему – низький рівень обізнаності молоді щодо безпечного використання цифрових технологій та штучного інтелекту. Відповідно до цього була сформульована мета проєкту, яка полягала у проведенні серії навчальних заходів для різних вікових категорій. Також було визначено цільову аудиторію, яка включала школярів, студентів та молодь віком до 25 років.

На етапі планування здійснювалась розробка структури проєкту, визначення основних заходів, формування команди та розподіл обов'язків. Зокрема, було визначено формат проведення заходів (тренінги, лекції,

інтерактивні сесії), тривалість реалізації проєкту, а також необхідні ресурси. Окрему увагу було приділено підготовці навчальних матеріалів, які відповідали сучасним тенденціям розвитку цифрової грамотності.

У процесі реалізації проєкту значну роль відігравала командна робота. Учасники команди взаємодіяли між собою через регулярні обговорення, розподіл завдань та спільне прийняття рішень. При цьому управління проєктом здійснювалося без використання спеціалізованих програмних продуктів, а базувалося переважно на комунікації та координації дій між учасниками.

Важливою особливістю впровадження управління проєктами в діяльності Центру є активне використання партнерських зв'язків. У процесі підготовки проєкту здійснювався пошук потенційних партнерів, які могли б надати інформаційну, організаційну або ресурсну підтримку. Це дозволило розширити можливості реалізації проєкту та підвищити його ефективність.

Крім того, у ході практики було встановлено, що важливим елементом проєктної діяльності є використання соціальних мереж як інструменту комунікації. Інформація про заходи поширюється через Instagram та інші платформи, що дозволяє залучати широку аудиторію та забезпечувати високий рівень участі молоді у проєктах.

Отримані результати свідчать про те, що управління проєктами у діяльності Центру фактично впроваджений, однак має переважно неформалізований характер і базується на практичному досвіді працівників, а не на чітко визначених стандартах або процедурах.

Більш детальний аналіз впровадження управління проєктами в діяльності КУ «ІФМЦ «Рух»» доцільно здійснити через призму основних етапів управління проєктами. На основі участі у розробці проєкту «Rukh: Safe AI Lab» було узагальнено практичні аспекти реалізації проєктного підходу, що дозволило систематизувати отримані результати у вигляді таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Характеристика етапів управління проєктами в КУ «ІФМЦ «Рух»»

Етап проєкту	Практична реалізація в Центрі
Ініціація	Визначення проблеми (ризиків AI-дезінформації), формування ідеї проєкту «Safe AI Lab», постановка мети
Планування	Визначення цільових груп, розробка структури навчальних модулів, планування заходів
Організація	Формування команди (експерти, тренери, психолог), розподіл ролей
Реалізація	Підготовка матеріалів, проведення тренінгів, робота з учасниками
Контроль	Відстеження виконання завдань, обговорення результатів, коригування плану
Завершення	Підготовка звітності, формування рекомендацій та аналітичних матеріалів

*Джерело: авторська розробка.

Аналіз даних, представлених у таблиці, дозволяє зробити висновок, що в діяльності Центру фактично реалізуються всі ключові етапи управління проєктами. Водночас слід зазначити, що їх застосування носить переважно практичний, а не формалізований характер.

У ході проходження практики було встановлено, що найбільш розвиненим етапом є планування проєктної діяльності. Значна увага приділяється визначенню цільової аудиторії, формуванню змісту заходів та розробці навчальних матеріалів. Зокрема, у межах проєкту «Safe AI Lab» було детально опрацьовано три основні напрями роботи з різними категоріями учасників, що свідчить про орієнтацію на адресний підхід до реалізації проєкту.

Також достатньо ефективно реалізується етап організації, що проявляється у формуванні гнучких проєктних команд. До реалізації проєктів залучаються як штатні працівники, так і зовнішні фахівці, що дозволяє підвищити якість виконання завдань. У процесі роботи спостерігається чіткий розподіл ролей, хоча він не завжди закріплений документально.

Менш розвиненим є етап контролю та оцінки ефективності проєктів. У більшості випадків оцінка результатів здійснюється на рівні обговорень та суб'єктивних висновків, без використання чітких показників ефективності (KPI). Це ускладнює можливість об'єктивного вимірювання результативності проєктної діяльності та порівняння отриманих результатів.

Крім того, у процесі аналізу було встановлено, що у діяльності Центру відсутня єдина стандартизована система управління проєктами. Кожен проєкт реалізується з урахуванням конкретних умов, що забезпечує гнучкість, але водночас ускладнює процес накопичення досвіду та його подальше використання.

Разом з тим, важливо відзначити, що наявність практичного досвіду реалізації проєктів, активна участь команди та орієнтація на потреби молоді створюють основу для подальшого розвитку управління проєктами в установі.

Подальший аналіз впровадження управління проєктами в діяльності КУ «ІФМЦ «Рух»» доцільно здійснити шляхом визначення його сильних та слабких сторін, що дозволяє об'єктивно оцінити рівень розвитку проєктного підходу в установі.

У ході проходження практики було встановлено, що однією з ключових сильних сторін є гнучкість управління проєктами. Проєктна діяльність не обмежується жорсткими бюрократичними процедурами, що дозволяє оперативно реагувати на зміни, адаптувати зміст заходів та приймати швидкі управлінські рішення. Це особливо важливо в умовах роботи з молоддю, де потреби та інтереси аудиторії можуть швидко змінюватися.

Ще однією перевагою є високий рівень командної взаємодії. У процесі реалізації проєктів спостерігається активна комунікація між учасниками,

спільне обговорення ідей та колективне прийняття рішень. Такий підхід сприяє формуванню сприятливого робочого середовища, підвищує мотивацію працівників та позитивно впливає на результати діяльності.

Важливим фактором ефективності є також орієнтація на цільову аудиторію. Проєкти Центру розробляються з урахуванням реальних потреб молоді, що підтверджується аналізом контенту, комунікації та формату заходів. Це дозволяє досягати високого рівня залученості учасників та забезпечує практичну значущість реалізованих ініціатив.

Крім того, слід відзначити активне використання партнерських зв'язків, що є важливою складовою управління проєктами в публічному секторі. Залучення громадських організацій, експертів та інших інституцій дозволяє розширити ресурсну базу проєктів, підвищити їх якість та забезпечити більш комплексний підхід до вирішення поставлених завдань.

Разом з тим, у процесі аналізу було виявлено і ряд слабких сторін впровадження управління проєктами. Однією з основних проблем є відсутність формалізованої системи управління проєктами. У більшості випадків проєктна діяльність не супроводжується чітко визначеними процедурами, стандартами або регламентами, що ускладнює процес її організації та контролю.

Ще одним недоліком є недостатній рівень документування проєктної діяльності. Зокрема, не завжди ведеться систематичний облік результатів, не формуються повноцінні звіти за проєктами, відсутні уніфіковані шаблони планування та оцінки. Це обмежує можливість аналізу ефективності реалізованих проєктів та використання отриманого досвіду у майбутній діяльності.

Також варто зазначити, що управління ризиками здійснюється на інтуїтивному рівні, без використання спеціальних методів або інструментів. У процесі реалізації проєктів ризики враховуються, однак їх системний аналіз та планування заходів щодо їх мінімізації відсутні, що може негативно впливати на результати проєктної діяльності.

Окремої уваги потребує питання оцінки ефективності проєктів. У більшості випадків результати оцінюються на основі загального враження або кількісних показників участі (кількість учасників, проведених заходів), тоді як якісні показники, такі як рівень засвоєння знань або зміна поведінки аудиторії, не аналізуються системно.

Отримані результати свідчать про те, що управління проєктами у діяльності Центру перебуває на стадії активного розвитку: з одного боку, вже сформовано практичні навички реалізації проєктів, а з іншого – існує потреба у їх систематизації та вдосконаленні.

Поглиблюючи аналіз впровадження управління проєктами в діяльності КУ «ІФМЦ «Рух»», доцільно окремо розглянути наявні бар'єри та ризики, які впливають на ефективність реалізації проєктної діяльності.

У ході практики було встановлено, що одним із ключових бар'єрів є залежність проєктної діяльності від зовнішнього фінансування. Значна частина ініціатив реалізується за рахунок грантових програм або партнерської підтримки, що зумовлює нестабільність проєктної діяльності. У випадку відсутності фінансування окремі проєкти можуть бути відкладені або взагалі не реалізовані, що негативно впливає на системність роботи установи.

Ще одним важливим бар'єром є обмеженість кадрових ресурсів. Незважаючи на високий рівень мотивації працівників, їх кількість є обмеженою, що призводить до значного навантаження на окремих членів команди. У результаті один працівник може виконувати декілька функцій одночасно (організаційні, комунікаційні, аналітичні), що ускладнює якісне виконання всіх етапів управління проєктами.

У процесі аналізу також було виявлено організаційні бар'єри, пов'язані з особливостями функціонування публічних інституцій. Зокрема, необхідність погодження окремих рішень із органами місцевого самоврядування може уповільнювати реалізацію проєктів. Це стосується фінансових питань, використання ресурсів або проведення масштабних заходів. Така ситуація обмежує гнучкість управління та впливає на оперативність прийняття рішень.

Серед ризиків, що супроводжують проектну діяльність, можна виділити ризик низької залученості цільової аудиторії. У сфері роботи з молоддю важливою є постійна актуалізація тематики заходів, оскільки інтереси аудиторії можуть швидко змінюватися. У разі невідповідності змісту проекту актуальним потребам існує ймовірність зниження рівня участі, що впливає на ефективність реалізації проекту.

Крім того, значним ризиком є інформаційний фактор, пов'язаний із необхідністю ефективної комунікації. Недостатній рівень охоплення аудиторії або неефективна інформаційна кампанія можуть призвести до низької відвідуваності заходів, навіть за наявності якісного змісту. У зв'язку з цим важливого значення набуває правильне використання соціальних мереж та інших каналів комунікації.

У процесі практики також було встановлено, що ризики, пов'язані з реалізацією проектів, здебільшого не формалізуються. Вони враховуються на рівні досвіду працівників та обговорень у команді, однак відсутня система їх ідентифікації, оцінки та управління. Це знижує можливість попередження проблем та ускладнює процес управління проектною діяльністю.

Разом з тим, слід відзначити, що наявність досвіду реалізації проектів дозволяє частково компенсувати зазначені ризики. Працівники Центру здатні оперативно реагувати на проблемні ситуації, адаптувати плани та знаходити альтернативні рішення, що свідчить про достатній рівень практичних навичок у сфері проектного менеджменту.

Отримані результати аналізу дозволяють зробити висновок, що впровадження управління проектами в діяльності КУ «ІФМЦ «Рух»» є ефективним, однак потребує подальшого вдосконалення, зокрема у напрямі формалізації процесів, розвитку системи оцінки ефективності та управління ризиками.

Проведений аналіз впровадження управління проектами в діяльності КУ «ІФМЦ «Рух»» дозволяє сформулювати узагальнене уявлення про рівень розвитку проектного підходу в даній інституції публічного управління.

Отримані результати свідчать про те, що управління проектами фактично інтегрований у діяльність установи та виступає одним із ключових інструментів реалізації її функцій.

У процесі дослідження було встановлено, що в організації реалізуються всі основні етапи проектного менеджменту – від формування ідеї до завершення проекту та підготовки результатів. При цьому особливістю є те, що більшість процесів здійснюється на практичному рівні без чіткої формалізації, що, з одного боку, забезпечує гнучкість управління, а з іншого – обмежує можливості системного розвитку проектної діяльності.

Аналіз показав, що найбільш розвиненими складовими є етапи ініціації та планування, а також організація командної роботи. Це пояснюється високим рівнем залученості працівників, їхньою орієнтацією на результат та наявністю досвіду реалізації проектів. Водночас менш розвиненими залишаються такі елементи, як контроль, оцінка ефективності та управління ризиками, що потребує додаткової уваги.

Сильними сторонами впровадження управління проектами є гнучкість управління, активна командна взаємодія, орієнтація на потреби цільової аудиторії та ефективне використання партнерських зв'язків. Ці фактори забезпечують можливість реалізації різноманітних проектів та сприяють досягненню позитивних результатів у роботі з молоддю.

Водночас виявлені слабкі сторони, зокрема відсутність стандартизованої системи управління проектами, недостатній рівень документування, обмеженість ресурсів та відсутність системного підходу до управління ризиками, свідчать про необхідність удосконалення існуючої практики. Наявні бар'єри та ризики впливають на стабільність і результативність проектної діяльності, що вимагає розробки відповідних управлінських рішень.

Загалом можна констатувати, що управління проектами у діяльності КУ «ІФМЦ «Рух»» перебуває на етапі становлення як системного управлінського інструменту. Наявний практичний досвід створює міцну основу для

подальшого розвитку, однак для досягнення більш високого рівня ефективності необхідно впровадити більш структурований та формалізований підхід до управління проєктами.

Отримані результати аналізу слугують підґрунтям для виявлення конкретних проблем, бар'єрів та ризиків впровадження управління проєктами, які будуть детально розглянуті у наступному підпункті. Це дозволить сформувати більш глибоке розуміння існуючих обмежень та визначити напрями їх подолання.

2.3. Виявлення проблем, бар'єрів та ризиків впровадження управління проєктами

У процесі проходження виробничої практики та проведеного аналізу діяльності КУ «ІФМЦ «Рух»» було виявлено ряд проблем, бар'єрів і ризиків, які впливають на ефективність впровадження управління проєктами в установі. Їх систематизація дозволяє більш глибоко оцінити реальний стан розвитку проєктного підходу та визначити напрями його вдосконалення.

Однією з основних проблем є відсутність цілісної системи управління проєктами. У ході практики було встановлено, що проєктна діяльність у Центрі здійснюється без використання єдиних стандартів, регламентів або методичних підходів. Кожен проєкт реалізується з урахуванням конкретних умов, досвіду виконавців та доступних ресурсів, що, з одного боку, забезпечує гнучкість, але з іншого – ускладнює процес узагальнення досвіду та його подальшого використання.

Наступною проблемою є недостатній рівень формалізації управлінських процесів. У більшості випадків відсутні чітко визначені етапи планування, контролю та оцінки результатів проєктів. Документація ведеться частково або носить ситуативний характер, що ускладнює процес аналізу ефективності діяльності та створює ризики втрати важливої інформації.

У процесі аналізу також було виявлено проблему обмеженості кадрових ресурсів. Незважаючи на високий рівень залученості працівників, їх кількість є недостатньою для забезпечення повноцінного виконання всіх функцій управління проєктами. У результаті працівники змушені поєднувати декілька ролей одночасно, що призводить до перевантаження та зниження якості виконання окремих завдань.

Важливим бар'єром є також залежність проєктної діяльності від зовнішніх джерел фінансування. Значна частина проєктів реалізується за рахунок грантових програм або партнерської підтримки, що створює нестабільність у плануванні діяльності. Відсутність гарантованого фінансування ускладнює довгострокове планування та обмежує можливості розвитку нових ініціатив.

Суттєвим фактором, що впливає на впровадження управління проєктами, є організаційні бар'єри, пов'язані з особливостями функціонування публічних інституцій. Зокрема, необхідність погодження рішень із органами місцевого самоврядування, дотримання нормативних процедур та обмеження у використанні ресурсів знижують оперативність управління та обмежують гнучкість реалізації проєктів.

Крім того, у ході практики було встановлено, що недостатньо розвиненою є система оцінки ефективності проєктів. У більшості випадків результати оцінюються на основі кількісних показників (кількість учасників, заходів), тоді як якісні показники, що відображають реальний вплив проєкту, залишаються поза увагою.

Отримані результати свідчать про наявність комплексних проблем і бар'єрів, які стримують повноцінне впровадження управління проєктами в діяльність установи та потребують подальшого аналізу і систематизації.

Продовжуючи аналіз, доцільно систематизувати виявлені проблеми, бар'єри та ризики впровадження управління проєктами в діяльності КУ «ІФМЦ «Рух»» (Табл. 2.2). Це дозволяє більш чітко визначити їх причини та можливі наслідки для ефективності проєктної діяльності.

Таблиця 2.2

**Систематизація проблем, бар'єрів та ризиків впровадження
управління проєктами**

Проблема / бар'єр	Причини виникнення	Наслідки для діяльності
Відсутність стандартизованої системи управління проєктами	Відсутність внутрішніх регламентів, орієнтація на практичний досвід	Несистемність реалізації проєктів, складність передачі досвіду
Недостатня формалізація процесів	Відсутність шаблонів планування та звітності	Ускладнення контролю та аналізу ефективності
Обмежені кадрові ресурси	Невелика кількість працівників	Перевантаження персоналу, зниження якості виконання завдань
Залежність від зовнішнього фінансування	Орієнтація на грантові програми	Нестабільність реалізації проєктів
Організаційні обмеження	Бюрократичні процедури, погодження з органами влади	Зниження оперативності прийняття рішень
Відсутність системи управління ризиками	Неформальний підхід до аналізу ризиків	Низький рівень прогнозування проблем
Недостатня оцінка ефективності	Орієнтація на кількісні показники	Відсутність об'єктивної оцінки результатів

*Джерело: авторська розробка.

Аналіз представлених у таблиці даних свідчить про те, що більшість проблем має системний характер і пов'язана не лише з внутрішньою

організацією діяльності Центру, але й із загальними особливостями функціонування інституцій публічного управління.

Зокрема, відсутність стандартизованої системи управління проєктами призводить до того, що кожен новий проєкт реалізується фактично «з нуля», без використання накопиченого досвіду. Це знижує ефективність діяльності та ускладнює процес масштабування успішних практик. У процесі практики було встановлено, що працівники орієнтуються переважно на власний досвід та попередні напрацювання, що не завжди дозволяє забезпечити оптимальну організацію роботи.

Недостатня формалізація процесів також створює труднощі у контролі виконання завдань. Відсутність чітких планів, календарів реалізації проєктів та системи звітності ускладнює оцінку поточного стану проєкту та своєчасне виявлення відхилень. Це може призводити до затримок у реалізації заходів або неефективного використання ресурсів.

Проблема кадрового забезпечення є особливо актуальною для невеликих інституцій публічного управління. У ході практики було встановлено, що працівники Центру виконують широкий спектр функцій, що виходять за межі їхніх основних обов'язків. Така ситуація, з одного боку, сприяє універсалізації навичок, а з іншого – призводить до зниження ефективності виконання окремих завдань через перевантаження.

Залежність від зовнішніх джерел фінансування створює додаткові ризики для стабільності діяльності. У разі відсутності грантової підтримки реалізація окремих проєктів стає неможливою, що обмежує розвиток установи та знижує рівень її активності.

Отже, систематизація виявлених проблем і бар'єрів дозволяє зробити висновок про необхідність комплексного підходу до їх вирішення, що передбачає як внутрішні організаційні зміни, так і вдосконалення взаємодії із зовнішнім середовищем.

Подальший аналіз доцільно зосередити на детальному розгляді ризиків, що супроводжують впровадження проєктного менеджменту в діяльності КУ

«ІФМЦ «Рух»». На відміну від загальних проблем і бар'єрів, ризики характеризуються ймовірністю настання певних негативних подій, які можуть вплинути на результати проєктної діяльності.

У ході проходження практики було встановлено, що управління ризиками в установі здійснюється переважно на інтуїтивному рівні. Ризики враховуються під час планування та реалізації проєктів, однак їх системна ідентифікація, оцінка та документування відсутні. Це ускладнює процес прогнозування можливих проблем та знижує рівень готовності до їх виникнення.

Одним із найбільш поширених є фінансовий ризик, який пов'язаний із нестабільністю фінансування проєктної діяльності. Оскільки значна частина проєктів реалізується за рахунок грантових коштів або партнерської підтримки, існує ймовірність недостатнього фінансування або його несвочасного надходження. Це може призводити до скорочення обсягу заходів, зміни формату реалізації або навіть повного припинення проєкту.

Важливим є також кадровий ризик, який полягає у можливій нестачі кваліфікованих працівників або перевантаженні існуючого персоналу. У процесі практики було встановлено, що значна частина функцій управління проєктами покладається на обмежене коло осіб, що підвищує залежність результатів проєкту від їхньої ефективності. У разі відсутності окремих працівників або зміни складу команди це може негативно вплинути на реалізацію проєкту.

Суттєвим є також ризик низької залученості цільової аудиторії. У діяльності молодіжних центрів важливу роль відіграє рівень інтересу учасників до заходів. У разі невідповідності тематики проєкту актуальним потребам молоді або недостатньо ефективної інформаційної кампанії існує ймовірність низької відвідуваності заходів, що знижує загальну ефективність проєкту.

Окрему групу становлять організаційні ризики, пов'язані з особливостями функціонування управління проєктами. До них належать

затримки у погодженні рішень, складність процедур закупівель, обмеження у використанні ресурсів. Такі фактори можуть впливати на строки реалізації проєктів та створювати додаткові труднощі у їх виконанні.

Крім того, у процесі аналізу було виявлено інформаційні ризики, які пов'язані з ефективністю комунікації. Недостатнє охоплення цільової аудиторії, неправильний вибір каналів комунікації або низька якість контенту можуть призвести до зниження рівня залученості та впливу проєкту.

Важливим аспектом є також репутаційні ризики, які можуть виникати у разі неякісної реалізації проєктів або невідповідності результатів очікуванням аудиторії. У сфері публічного управління такі ризики мають особливе значення, оскільки впливають на рівень довіри до організації та органів влади в цілому.

Проведений аналіз показує, що ризики у діяльності Центру мають різноманітний характер і можуть суттєво впливати на результати проєктної діяльності. Водночас відсутність системного підходу до їх управління знижує ефективність впровадження управління проєктами та потребує відповідних управлінських рішень.

Поглиблюючи аналіз виявлених проблем, бар'єрів і ризиків, доцільно розглянути їх взаємозв'язок та вплив на загальну ефективність впровадження управління проєктами в діяльності КУ «ІФМЦ «Рух»». У ході дослідження було встановлено, що зазначені фактори не існують ізольовано, а формують комплексну систему обмежень, яка впливає на всі етапи реалізації проєктів.

Зокрема, відсутність стандартизованої системи управління проєктами безпосередньо пов'язана з недостатнім рівнем формалізації процесів. Це, у свою чергу, ускладнює контроль за виконанням завдань і знижує якість оцінки результатів. У результаті організація втрачає можливість ефективно аналізувати власну діяльність і використовувати накопичений досвід для вдосконалення майбутніх проєктів.

Обмеженість кадрових ресурсів також має комплексний вплив на проєктну діяльність. Перевантаження працівників призводить до зниження

уваги до окремих етапів управління проєктами, зокрема планування та контролю. Це підвищує ймовірність виникнення помилок, затримок у виконанні завдань і зниження якості кінцевих результатів. Крім того, відсутність чіткої спеціалізації у сфері управління проєктами ускладнює впровадження сучасних методів і інструментів управління.

Залежність від зовнішнього фінансування взаємодіє з фінансовими та організаційними ризиками, створюючи додаткову нестабільність у діяльності установи. У таких умовах планування проєктів набуває короткострокового характеру, що обмежує можливості стратегічного розвитку та реалізації довгострокових ініціатив.

Організаційні бар'єри, пов'язані з функціонуванням управління проєктами, впливають на швидкість прийняття управлінських рішень і рівень гнучкості проєктної діяльності. У поєднанні з недостатньою формалізацією процесів це може призводити до неузгодженості дій, затримок у реалізації проєктів та зниження їх ефективності.

Аналіз також показав, що відсутність системного підходу до управління ризиками посилює вплив інших негативних факторів. Без чіткої ідентифікації та оцінки ризиків організація змушена реагувати на проблеми вже після їх виникнення, що знижує ефективність управління та ускладнює досягнення поставлених цілей.

Водночас слід відзначити, що, незважаючи на наявність зазначених обмежень, Центр демонструє здатність адаптуватися до складних умов та ефективно реалізовувати проєкти. Це свідчить про наявність значного потенціалу для розвитку управління проєктами за умови усунення виявлених проблем і вдосконалення існуючих підходів.

Отримані результати дозволяють зробити висновок про те, що ефективність впровадження управління проєктами залежить не лише від окремих факторів, а від їх комплексної взаємодії. Це обумовлює необхідність системного підходу до вирішення виявлених проблем, що передбачає

одночасне вдосконалення організаційних, кадрових, фінансових та управлінських аспектів діяльності.

Підсумовуючи результати проведеного аналізу, слід зазначити, що впровадження управління проєктами в діяльності КУ «ІФМЦ «Рух»» характеризується наявністю як позитивних тенденцій, так і суттєвих обмежень, які впливають на ефективність проєктної діяльності. Виявлені проблеми, бар'єри та ризики мають комплексний характер і охоплюють організаційні, кадрові, фінансові та управлінські аспекти функціонування установи.

З одного боку, у Центрі сформовано практичну основу для реалізації проєктного підходу, що проявляється у наявності досвіду розробки та впровадження проєктів, активній взаємодії команди та орієнтації на потреби цільової аудиторії. Це свідчить про достатній рівень адаптації сучасних управлінських підходів до умов функціонування інституції публічного управління.

З іншого боку, проведений аналіз підтверджує, що управління проєктами у діяльності Центру ще не набув системного характеру. Відсутність стандартизованих процедур, недостатній рівень формалізації процесів, обмеженість ресурсів та відсутність комплексного підходу до управління ризиками стримують подальший розвиток проєктної діяльності та знижують її ефективність.

Особливу увагу слід приділити тому, що більшість виявлених проблем є типовими для інституцій публічного управління, що функціонують на місцевому рівні. Це свідчить про необхідність не лише внутрішніх змін у діяльності окремої установи, але й удосконалення підходів до організації проєктної діяльності в публічному секторі в цілому.

Виявлені бар'єри та ризики створюють передумови для формування напрямів удосконалення управління проєктами, які мають бути спрямовані на підвищення рівня системності, ефективності та результативності управління проєктами. Зокрема, йдеться про необхідність впровадження чітких процедур

управління, розвитку кадрового потенціалу, удосконалення системи оцінки ефективності та формування підходів до управління ризиками.

Результати проведеного дослідження створюють основу для розробки практичних рекомендацій щодо вдосконалення впровадження управління проєктами в діяльності інституцій публічного управління. Саме ці питання будуть розглянуті у наступному розділі, де на основі зарубіжного досвіду та отриманих аналітичних даних буде запропоновано конкретні напрями розвитку проєктного підходу.

Висновки до розділу 2

У другому розділі кваліфікаційної роботи висвітлено аналіз стану впровадження управління проєктами в діяльності Комунальної установи «Івано-Франківський молодіжний центр «Рух»».

У ході дослідження встановлено, що КУ «ІФМЦ «Рух»» є сучасною інституцією публічного управління, діяльність якої спрямована на реалізацію молодіжної політики на місцевому рівні через систему освітніх, соціальних та проєктних ініціатив. Аналіз організаційної структури та напрямів діяльності установи показав, що Центр поєднує елементи традиційного адміністративного управління із застосуванням проєктного підходу, що створює передумови для впровадження сучасних управлінських практик.

У процесі аналізу практичної діяльності встановлено, що управління проєктами фактично інтегроване в роботу установи та використовується під час реалізації більшості ініціатив. Зокрема, на прикладі проєкту «Rukh: Safe AI Lab» було досліджено основні етапи проєктної діяльності: ініціацію, планування, організацію, реалізацію, контроль та завершення проєкту. Визначено, що найбільш розвиненими елементами проєктного менеджменту є планування заходів, формування проєктних команд, організація комунікації та взаємодія із цільовою аудиторією.

Разом із тим встановлено, що впровадження управління проєктами в діяльності Центру має переважно неформалізований характер. Більшість управлінських процесів реалізується на основі практичного досвіду працівників та командної взаємодії без використання єдиних стандартів, регламентів або системи документування проєктної діяльності. Це забезпечує певну гнучкість управління, однак водночас ускладнює процес контролю, оцінки ефективності та накопичення досвіду реалізації проєктів.

У ході дослідження визначено сильні сторони впровадження управління проєктами в діяльності установи. До них віднесено гнучкість організації роботи, високий рівень командної взаємодії, орієнтацію на потреби молоді, активне використання партнерських зв'язків та сучасних комунікаційних каналів. Встановлено, що зазначені фактори позитивно впливають на рівень залученості цільової аудиторії та сприяють реалізації соціально значущих проєктів.

Одночасно було виявлено ряд проблем і бар'єрів, які стримують подальший розвиток управління проєктами. Основними з них є відсутність стандартизованої системи проєктного менеджменту, недостатній рівень формалізації процесів планування та звітності, обмеженість кадрових і фінансових ресурсів, а також недостатньо розвинена система оцінки ефективності проєктної діяльності. Встановлено, що зазначені проблеми мають комплексний характер та пов'язані як із внутрішньою організацією діяльності Центру, так і зі специфікою функціонування інституцій публічного управління.

Окрему увагу приділено аналізу ризиків проєктної діяльності. Визначено, що найбільш суттєвими для діяльності установи є фінансові, кадрові, організаційні, інформаційні та репутаційні ризики. При цьому встановлено, що управління ризиками здійснюється переважно на інтуїтивному рівні без використання системного підходу до їх ідентифікації, оцінки та мінімізації, що знижує ефективність реалізації окремих проєктів.

Узагальнення результатів проведеного аналізу дозволяє зробити висновок, що управління проєктами в діяльності КУ «ІФМЦ «Рух»» перебуває на етапі формування як цілісного управлінського механізму. Наявний практичний досвід реалізації проєктів створює основу для подальшого розвитку проєктного підходу, однак для підвищення його ефективності необхідним є впровадження більш системного, структурованого та формалізованого підходу до організації проєктної діяльності.

РОЗДІЛ 3. РОЗВИТОК УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ В ІНСТИТУЦІЯХ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

3.1. Зарубіжний досвід впровадження управління проєктами в інституціях публічного управління

У сучасних умовах розвитку публічного управління значна увага приділяється використанню міжнародного досвіду впровадження управління проєктами. Практика розвинених країн свідчить про те, що проєктний підхід є ефективним інструментом реалізації державної політики, підвищення якості управлінських рішень та забезпечення результативності діяльності публічних інституцій.

Одним із лідерів у впровадженні управління проєктами в публічному секторі є Велика Британія. У цій країні створено цілісну систему управління державними проєктами, яка базується на використанні стандартизованих методологій, зокрема PRINCE2. Дана методологія широко застосовується у державних установах та передбачає чітку структуризацію процесів управління проєктами, визначення ролей і відповідальності, а також постійний контроль за досягненням результатів. Важливою особливістю є те, що PRINCE2 адаптована саме до потреб управління проєктами та враховує специфіку реалізації державних програм.

Крім того, у Великій Британії функціонує спеціалізована урядова структура – Infrastructure and Projects Authority (IPA), яка здійснює координацію реалізації стратегічно важливих проєктів. Її діяльність спрямована на підвищення ефективності управління, контроль за використанням ресурсів та забезпечення досягнення запланованих результатів. Такий підхід дозволяє забезпечити централізоване управління великими державними проєктами та мінімізувати ризики їх реалізації.

Важливий досвід впровадження управління проєктами має також Сполучені Штати Америки, де проєктний підхід активно використовується у

діяльності федеральних та місцевих органів влади. У США значна увага приділяється розвитку компетенцій державних службовців у сфері управління проєктами, а також впровадженню сучасних методів і інструментів. Зокрема, активно застосовуються стандарти, розроблені Project Management Institute, які визначають основні принципи та процеси управління проєктами.

Особливістю американського підходу є орієнтація на результативність і ефективність використання ресурсів. У державному секторі широко застосовуються системи оцінки ефективності проєктів, що дозволяє забезпечити контроль за досягненням поставлених цілей та підвищити рівень відповідальності виконавців.

Досвід країн Європейського Союзу свідчить про активне впровадження управління проєктами у процеси регіонального розвитку. Значна частина проєктів реалізується в межах програм фінансування ЄС, що передбачає використання стандартизованих процедур планування, реалізації та оцінки проєктів. Це забезпечує високий рівень прозорості та ефективності використання коштів.

Таким чином, зарубіжний досвід демонструє, що ефективне впровадження управління проєктами в публічному секторі можливе за умови використання стандартизованих методологій, розвитку інституційної підтримки та підвищення професійного рівня управлінського персоналу.

Поглиблюючи аналіз зарубіжного досвіду, доцільно звернути увагу на практику впровадження управління проєктами в країнах Європейського Союзу, зокрема Німеччині та Польщі, які демонструють ефективні підходи до організації проєктної діяльності в публічному секторі.

У Німеччині управління проєктами активно використовується на всіх рівнях публічного управління – від федерального до муніципального. Особливістю німецької моделі є високий рівень формалізації управлінських процесів та чітке регламентування процедур реалізації проєктів. Державні органи застосовують стандартизовані підходи до планування, бюджетування

та контролю виконання проєктів, що забезпечує їх стабільність і передбачуваність.

Значна увага приділяється також підготовці кадрів у сфері управління проєктами. Державні службовці проходять спеціалізоване навчання, що дозволяє підвищити їх професійний рівень та забезпечити ефективне використання сучасних методів управління. Крім того, у Німеччині широко застосовуються інформаційні системи управління проєктами, які дозволяють автоматизувати процеси планування та контролю, а також забезпечити прозорість діяльності.

Важливий досвід для України має Польща, яка протягом останніх років активно впроваджує управління проєктами у систему публічного управління, зокрема у сфері регіонального розвитку та використання коштів Європейського Союзу. Польські органи влади широко застосовують проєктний підхід при реалізації інфраструктурних, освітніх та соціальних програм.

Особливістю польської моделі є поєднання європейських стандартів управління з адаптацією до національних умов. У процесі реалізації проєктів використовується чітка система планування, яка включає визначення цілей, показників ефективності та механізмів контролю. Це дозволяє забезпечити високий рівень результативності проєктної діяльності та ефективне використання ресурсів.

Крім того, у Польщі значна увага приділяється розвитку партнерства між органами влади, громадськими організаціями та бізнесом. Такий підхід дозволяє залучати додаткові ресурси, підвищувати якість управлінських рішень та забезпечувати більш ефективну реалізацію проєктів. Важливою складовою є також активне використання цифрових інструментів для управління проєктами та комунікації з громадськістю.

Аналіз досвіду Німеччини та Польщі свідчить про те, що ефективне впровадження управління проєктами в публічному секторі потребує не лише використання сучасних методів управління, але й створення відповідної

інституційної бази, розвитку кадрового потенціалу та забезпечення належного рівня фінансування.

Розглядаючи зарубіжний досвід, доцільно також звернути увагу на практику впровадження управління проєктами в скандинавських країнах, зокрема Швеції та Данії, які демонструють високий рівень ефективності публічного управління.

У Швеції управління проєктами широко використовується в реалізації державних програм, особливо у сферах освіти, соціальної політики та цифровізації. Особливістю шведського підходу є орієнтація на результат та соціальний ефект, що відповідає загальній концепції публічного управління, спрямованого на підвищення якості життя населення. У процесі реалізації проєктів значна увага приділяється оцінці результатів, що дозволяє забезпечити прозорість діяльності та підвищити рівень довіри громадян до органів влади.

У Данії важливим елементом є інтеграція управління проєктами з цифровими технологіями. Більшість управлінських процесів автоматизовано, що дозволяє підвищити ефективність реалізації проєктів та скоротити витрати часу на адміністративні процедури. Крім того, у державному секторі активно використовуються гнучкі методи управління, що дозволяє швидко адаптуватися до змін та забезпечувати високу якість результатів.

Загалом досвід скандинавських країн свідчить про важливість поєднання управління проєктами з принципами відкритості, прозорості та орієнтації на громадян. Такий підхід забезпечує не лише ефективність реалізації проєктів, але й підвищує рівень довіри до публічних інституцій.

Порівняльний аналіз зарубіжного досвіду дозволяє виділити спільні риси, характерні для більшості розвинених країн. По-перше, це наявність чітко визначених стандартів і методологій управління проєктами, які застосовуються на всіх рівнях публічного управління. По-друге, важливу роль відіграє інституційна підтримка проєктної діяльності, зокрема

функціонування спеціалізованих органів або підрозділів, відповідальних за координацію проєктів.

По-третє, значна увага приділяється підготовці кадрів у сфері управління проєктами, що дозволяє забезпечити високий рівень професійності управлінців. По-четверте, активно використовуються сучасні інформаційні технології, які сприяють підвищенню ефективності управління та забезпечують прозорість процесів.

Порівнюючи зарубіжний досвід із практикою, виявленою у КУ «ІФМЦ «Рух»», можна зробити висновок, що в українських інституціях публічного управління управління проєктами уже активно застосовується, однак перебуває на менш формалізованому рівні. Зокрема, відсутність чітких стандартів, системи управління ризиками та оцінки ефективності є суттєвими відмінностями від практики розвинених країн.

Разом з тим, гнучкість управління, активна командна взаємодія та орієнтація на потреби цільової аудиторії, які характерні для діяльності Центру, відповідають сучасним тенденціям розвитку управління проєктами та можуть розглядатися як основа для подальшого вдосконалення.

Отримані результати порівняльного аналізу створюють передумови для визначення конкретних напрямів розвитку управління проєктами в інституціях публічного управління, що буде розглянуто у наступному підпункті.

Завершуючи аналіз зарубіжного досвіду впровадження управління проєктами в публічному секторі, доцільно узагальнити, що ефективність його застосування в розвинених країнах базується на комплексному підході, який охоплює організаційні, методологічні, кадрові та технологічні аспекти.

Однією з ключових характеристик успішного впровадження управління проєктами є наявність стандартизованих підходів до управління проєктами. У більшості розглянутих країн використовуються чітко визначені методології, що регламентують всі етапи реалізації проєктів – від ініціації до завершення.

Це забезпечує системність, передбачуваність та можливість контролю результатів, що є особливо важливим для управління проєктами.

Важливу роль відіграє інституційна підтримка проєктної діяльності. У розвинених країнах створюються спеціалізовані органи або підрозділи, відповідальні за координацію, методичне забезпечення та контроль реалізації проєктів. Такий підхід дозволяє забезпечити узгодженість дій різних структур та підвищити ефективність управління.

Не менш значущим є високий рівень підготовки кадрів у сфері управління проєктами. Державні службовці проходять спеціалізоване навчання, що дозволяє їм ефективно використовувати сучасні методи та інструменти управління. Це забезпечує професійність управлінських рішень та підвищує результативність реалізації проєктів.

Суттєвим фактором успіху є також активне використання цифрових технологій, які забезпечують автоматизацію управлінських процесів, підвищують прозорість діяльності та сприяють ефективній комунікації між учасниками проєктів. У поєднанні з орієнтацією на результат та потреби громадян це створює основу для формування сучасної моделі публічного управління.

Порівняння зарубіжного досвіду з практикою функціонування КУ «ІФМЦ «Рух»» показало, що вітчизняні інституції вже використовують окремі елементи управління проєктами, однак їх застосування потребує подальшої систематизації та вдосконалення. Зокрема, доцільним є впровадження стандартизованих процедур управління, розвиток системи оцінки ефективності та формування підходів до управління ризиками.

Отримані результати дозволяють зробити висновок про доцільність адаптації зарубіжного досвіду до умов функціонування українських інституцій публічного управління з урахуванням їх специфіки. Це створює основу для визначення конкретних напрямів розвитку управління проєктами, які можуть бути реалізовані на практиці.

Подальший розгляд буде спрямований на обґрунтування напрямів розвитку управління проєктами в інституціях публічного управління, що дозволить визначити можливості підвищення ефективності їх діяльності та вдосконалення управлінських процесів.

3.2. Напрями розвитку управління проєктами в інституціях публічного управління

Проведений у другому розділі аналіз стану впровадження управління проєктами в діяльності КУ «ІФМЦ «Рух»», а також узагальнення зарубіжного досвіду дозволяють визначити ключові напрями розвитку управління проєктами в інституціях публічного управління. Реалізація зазначених напрямів сприятиме підвищенню ефективності управлінської діяльності, забезпеченню системності проєктної роботи та досягненню більш високих результатів.

Одним із пріоритетних напрямів є формування стандартизованої системи управління проєктами. Як показав аналіз, у діяльності досліджуваної установи управління проєктами застосовується, однак має переважно неформалізований характер. У зв'язку з цим доцільним є розроблення внутрішніх регламентів, які б визначали порядок планування, реалізації та оцінки проєктів. Це дозволить забезпечити єдність підходів до управління, підвищити контрольованість процесів та створити основу для накопичення і використання досвіду.

Наступним важливим напрямом є вдосконалення процесу планування проєктної діяльності. Необхідно впровадити системний підхід до визначення цілей, завдань, ресурсів і термінів реалізації проєктів. Особливу увагу слід приділити використанню інструментів планування, таких як календарні плани, діаграми виконання робіт та чітке визначення етапів реалізації. Це дозволить підвищити ефективність організації роботи та зменшити ймовірність виникнення відхилень.

Важливим напрямом розвитку є також удосконалення системи оцінки ефективності проєктів. Як було встановлено у процесі аналізу, у більшості випадків оцінка результатів здійснюється на основі кількісних показників, що не дозволяє повною мірою оцінити вплив проєкту. У зв'язку з цим доцільним є впровадження системи показників ефективності (KPI), які б враховували як кількісні, так і якісні результати, зокрема рівень задоволеності учасників, досягнення поставлених цілей та соціальний ефект.

Окремої уваги потребує розвиток кадрового потенціалу у сфері управління проєктами. Ефективне впровадження сучасних підходів до управління проєктами неможливе без відповідного рівня підготовки працівників. У цьому контексті доцільним є організація навчання, тренінгів та підвищення кваліфікації персоналу, що дозволить сформувати необхідні компетенції та підвищити професійний рівень управління.

Крім того, важливим напрямом є розвиток командної роботи та удосконалення внутрішньої комунікації. Формування ефективних проєктних команд, чіткий розподіл ролей та забезпечення відкритого обміну інформацією сприятимуть підвищенню результативності проєктної діяльності та зниженню ризиків.

Реалізація зазначених напрямів створить передумови для переходу від ситуативного використання управління проєктами до системного підходу, що є необхідною умовою підвищення ефективності діяльності інституцій публічного управління.

Продовжуючи визначення напрямів розвитку управління проєктами, доцільно звернути увагу на необхідність впровадження системи управління ризиками. Як показав аналіз діяльності КУ «ІФМЦ «Рух»», ризики враховуються на практичному рівні, однак відсутня їх формалізована ідентифікація та оцінка. У зв'язку з цим доцільним є впровадження простих інструментів управління ризиками, зокрема складання реєстру ризиків, визначення їх ймовірності та можливих наслідків, а також розробка заходів

щодо їх мінімізації. Це дозволить підвищити передбачуваність реалізації проєктів та зменшити вплив негативних факторів.

Наступним важливим напрямом є розвиток системи документування проєктної діяльності. У процесі дослідження було встановлено, що документація ведеться частково, що ускладнює аналіз результатів та передачу досвіду. У зв'язку з цим доцільно впровадити уніфіковані шаблони документів, зокрема для планування проєктів, звітності, оцінки результатів та аналізу ефективності. Це сприятиме підвищенню прозорості діяльності та забезпечить можливість накопичення знань.

Важливим напрямом є також впровадження цифрових інструментів управління проєктами. У сучасних умовах ефективне управління неможливе без використання інформаційних технологій. Застосування таких інструментів, як системи планування завдань, календарі проєктів, онлайн-платформи для командної роботи, дозволить оптимізувати процеси управління, підвищити рівень контролю та забезпечити оперативний обмін інформацією між учасниками.

Особливо актуальним є напрям диверсифікації джерел фінансування проєктної діяльності. Як показав аналіз, залежність від грантових програм створює ризики нестабільності. У зв'язку з цим доцільно розширити спектр фінансових можливостей за рахунок розвитку партнерств, залучення місцевого бізнесу, участі у міжнародних програмах та пошуку альтернативних джерел фінансування. Це дозволить забезпечити більш стабільну реалізацію проєктів та розширити їх масштаб.

Крім того, важливим напрямом є розвиток зовнішньої комунікації та підвищення рівня залученості цільової аудиторії. У сучасних умовах успішність проєктів значною мірою залежить від ефективності інформаційної діяльності. У зв'язку з цим доцільно вдосконалити контент-стратегію, використовувати сучасні формати комунікації та активно залучати молодь до участі у розробці та реалізації проєктів.

Окремої уваги потребує інтеграція управління проєктами у стратегічне управління інституцією. Проєктна діяльність має бути пов'язана з довгостроковими цілями розвитку організації, що дозволить забезпечити її системність та узгодженість із загальними напрямками діяльності. Це сприятиме більш ефективному використанню ресурсів та підвищенню результативності управлінських рішень.

Таким чином, визначені напрями розвитку охоплюють ключові аспекти вдосконалення управління проєктами та створюють основу для його системного впровадження в діяльність інституцій публічного управління.

Подальший розвиток управління проєктами в інституціях публічного управління доцільно пов'язати з формуванням проєктно-орієнтованої організаційної культури. Як показав аналіз діяльності КУ «ІФМЦ «Рух»», проєктний підхід уже використовується, однак не є повністю інтегрованим у всі управлінські процеси. У зв'язку з цим важливим напрямом є формування у працівників проєктного мислення, орієнтації на результат, відповідальності за виконання завдань та готовності до роботи в команді.

Розвиток проєктної культури передбачає не лише підвищення кваліфікації персоналу, але й створення відповідного організаційного середовища. Це включає підтримку ініціативності працівників, заохочення до участі у проєктній діяльності, а також впровадження внутрішніх механізмів обміну досвідом. Наприклад, доцільним є проведення внутрішніх обговорень результатів реалізованих проєктів, що дозволить виявляти сильні сторони та помилки і використовувати цей досвід у майбутньому.

Важливим напрямом є також створення або розвиток елементів проєктного офісу (Project Management Office – PMO) на рівні інституції. Навіть у спрощеному вигляді така структура може виконувати функції координації проєктної діяльності, методичної підтримки, контролю виконання та узагальнення результатів. Для КУ «ІФМЦ «Рух»» це може бути реалізовано у вигляді визначення відповідальної особи або невеликої робочої групи, яка б координувала всі проєктні ініціативи.

Окрему увагу слід приділити вдосконаленню процесу взаємодії з партнерами. Як було встановлено у процесі практики, партнерство є важливим елементом реалізації проєктів, однак його потенціал використовується не повною мірою. У зв'язку з цим доцільним є систематизація партнерських зв'язків, формування бази партнерів, а також розробка чітких форматів співпраці. Це дозволить підвищити ефективність реалізації проєктів та забезпечити доступ до додаткових ресурсів.

Ще одним напрямом розвитку є підвищення якості підготовки проєктних заявок. У сучасних умовах значна частина фінансування проєктів здійснюється через грантові програми, що вимагає високого рівня підготовки відповідних документів. У зв'язку з цим доцільно вдосконалити навички працівників у сфері написання проєктів, формування бюджетів, обґрунтування цілей і результатів. Це підвищить шанси на отримання фінансування та розширить можливості реалізації ініціатив.

Крім того, важливим напрямом є посилення аналітичної складової проєктної діяльності. Необхідно впровадити системний підхід до збору та аналізу даних, що дозволить оцінювати ефективність реалізованих проєктів, визначати їх вплив та формувати обґрунтовані управлінські рішення. Це сприятиме підвищенню якості планування та забезпечить більш ефективне використання ресурсів.

Таким чином, подальший розвиток управління проєктами має базуватися на поєднанні організаційних змін, розвитку кадрового потенціалу, удосконалення управлінських процесів та активного використання сучасних підходів до управління. Це дозволить забезпечити перехід від фрагментарного застосування проєктного підходу до його системної інтеграції в діяльність інституцій публічного управління.

Завершуючи визначення напрямів розвитку управління проєктами в інституціях публічного управління, слід зазначити, що їх реалізація має комплексний характер і передбачає одночасне вдосконалення декількох взаємопов'язаних аспектів діяльності.

По-перше, ключовим є впровадження системного підходу до управління проєктами, що передбачає стандартизацію процесів, формалізацію процедур та створення єдиної методичної бази. Це дозволить забезпечити узгодженість дій учасників проєктної діяльності, підвищити ефективність використання ресурсів та створити умови для накопичення і використання досвіду.

По-друге, важливим напрямом є розвиток кадрового потенціалу, який включає підвищення рівня професійної підготовки працівників, формування проєктного мислення та розвиток навичок командної роботи. Саме людський фактор відіграє визначальну роль у забезпеченні ефективності управління проєктами, особливо в умовах управління проєктами.

По-третє, необхідним є вдосконалення організаційної структури управління проєктною діяльністю. Запровадження елементів проєктного офісу, чіткий розподіл ролей та відповідальності, а також налагодження ефективної системи координації сприятимуть підвищенню результативності реалізації проєктів.

По-четверте, суттєве значення має розвиток інформаційно-аналітичного забезпечення проєктної діяльності, зокрема впровадження цифрових інструментів, систем моніторингу та оцінки ефективності. Це дозволить забезпечити прозорість процесів, своєчасне виявлення проблем та прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

По-п'яте, важливим є розширення партнерських зв'язків і диверсифікація джерел фінансування, що дозволить підвищити стійкість проєктної діяльності та забезпечити можливість реалізації більш масштабних ініціатив.

Загалом, визначені напрями розвитку свідчать про необхідність переходу від фрагментарного використання управління проєктами до його повноцінної інтеграції у систему публічного управління. Такий підхід дозволить підвищити ефективність діяльності інституцій, забезпечити досягнення стратегічних цілей та покращити якість надання публічних послуг.

Отримані результати створюють основу для розробки конкретних практичних рекомендацій щодо вдосконалення впровадження управління проєктами, які будуть детально розглянуті у наступному підпункті.

3.3. Практичні рекомендації щодо подальшого впровадження управління проєктами в інституціях публічного управління

На основі проведеного аналізу діяльності КУ «ІФМЦ «Рух»», виявлених проблем і бар'єрів, а також узагальнення зарубіжного досвіду, доцільно запропонувати комплекс практичних рекомендацій щодо подальшого впровадження управління проєктами в інституціях публічного управління.

Першочерговою рекомендацією є впровадження внутрішньої системи управління проєктами. Зокрема, доцільно розробити базовий регламент, який би визначав основні етапи реалізації проєктів, порядок їх планування, виконання та оцінки результатів. Такий документ не обов'язково має бути складним, але повинен забезпечувати єдині підходи до організації проєктної діяльності. Для КУ «ІФМЦ «Рух»» це може бути реалізовано у вигляді внутрішнього положення або методичних рекомендацій для працівників.

Другою важливою рекомендацією є впровадження стандартизованих інструментів планування. Зокрема, доцільно використовувати прості та доступні інструменти, такі як календарні плани, чек-листи завдань, розподіл ролей у команді. Це дозволить структурувати роботу, забезпечити контроль за виконанням завдань та зменшити ризик пропуску важливих етапів проєкту.

Третьою рекомендацією є впровадження системи оцінки ефективності проєктів. Для цього доцільно визначити ключові показники ефективності (KPI), які будуть використовуватися для оцінки результатів. Наприклад, для молодіжних проєктів це можуть бути: рівень залученості учасників, кількість проведених заходів, зворотний зв'язок від аудиторії, а також рівень досягнення поставлених цілей. Важливо, щоб оцінка проводилася системно після завершення кожного проєкту.

Наступною рекомендацією є впровадження базової системи управління ризиками. У практичній діяльності це може бути реалізовано через створення простого реєстру ризиків, у якому визначаються можливі проблеми, їх причини та заходи щодо їх попередження. Для прикладу, у діяльності Центру такими ризиками можуть бути низька участь молоді, недостатнє фінансування або організаційні затримки.

Важливим напрямом є також удосконалення процесу командної роботи. Доцільно забезпечити чіткий розподіл ролей і відповідальності в межах проєктної команди, що дозволить уникнути дублювання функцій та підвищити ефективність роботи. Крім того, регулярні обговорення ходу реалізації проєктів сприятимуть своєчасному виявленню проблем і прийняттю необхідних рішень.

Окремої уваги потребує розвиток цифрових інструментів управління. Використання простих онлайн-платформ для планування завдань, спільної роботи та комунікації дозволить значно підвищити ефективність організації проєктної діяльності. Це особливо актуально в умовах роботи з молоддю, яка активно використовує цифрові технології.

Таким чином, запропоновані рекомендації мають практичний характер і можуть бути реалізовані в діяльності КУ «ІФМЦ «Рух»» без значних фінансових витрат, що робить їх ефективним інструментом удосконалення управління проєктами.

Продовжуючи розробку практичних рекомендацій, доцільно запропонувати поетапний підхід до впровадження управління проєктами в діяльність інституцій публічного управління, зокрема КУ «ІФМЦ «Рух»». Такий підхід дозволить систематизувати процес змін та забезпечити їх поступову реалізацію.

На першому етапі доцільно здійснити підготовчі заходи, які передбачають визначення відповідальних осіб за впровадження управління проєктами та проведення внутрішнього аналізу наявної практики. У межах цього етапу доцільно проаналізувати існуючі підходи до реалізації проєктів,

визначити їх сильні та слабкі сторони, а також сформулювати перелік основних проблем, які потребують вирішення.

Другий етап передбачає розробку базових внутрішніх документів, що регламентують проєктну діяльність. До таких документів належать: шаблон опису проєкту, план реалізації, форма звітності та реєстр ризиків. Важливо, щоб ці документи були простими у використанні та не створювали додаткового навантаження на працівників. Їх основною метою є впорядкування проєктної діяльності та підвищення її прозорості.

На третьому етапі доцільно впровадити інструменти планування та контролю виконання завдань. Це може бути реалізовано через використання електронних таблиць або онлайн-платформ для управління завданнями. У межах цього етапу важливо забезпечити регулярний моніторинг виконання проєктів, що дозволить своєчасно виявляти відхилення та приймати необхідні управлінські рішення.

Четвертий етап передбачає впровадження системи оцінки ефективності проєктів. Після завершення кожного проєкту доцільно проводити аналіз його результатів, що включає оцінку досягнення поставлених цілей, рівня залученості аудиторії та ефективності використання ресурсів. Отримані результати повинні використовуватися для вдосконалення подальшої діяльності.

П'ятий етап пов'язаний із розвитком кадрового потенціалу. У межах цього етапу доцільно організувати навчання працівників основам управління проєктами, зокрема плануванню, управлінню ризиками, командній роботі та оцінці ефективності. Це сприятиме підвищенню рівня професійності та якості управління проєктами.

Крім того, важливо забезпечити постійне вдосконалення проєктної діяльності шляхом аналізу отриманого досвіду та впровадження кращих практик. Для цього доцільно регулярно проводити внутрішні обговорення результатів реалізованих проєктів, що дозволить визначити ефективні підходи та уникнути повторення помилок.

Застосування запропонованого поетапного підходу дозволить забезпечити системне впровадження управління проєктами та підвищити ефективність діяльності інституцій публічного управління.

Подальший розвиток практичних рекомендацій доцільно спрямувати на їх адаптацію безпосередньо до діяльності КУ «ІФМЦ «Рух»», що дозволить забезпечити реалістичність та можливість їх впровадження.

Одним із ключових напрямів є запровадження спрощеної моделі проєктного офісу в межах установи. З огляду на обмежені кадрові ресурси, створення повноцінного підрозділу є недоцільним, однак функції координації проєктної діяльності можуть бути покладені на окремого працівника або невелику робочу групу. Основними завданнями такої структури мають бути: узгодження проєктних ініціатив, контроль за виконанням завдань, ведення документації та узагальнення результатів діяльності.

Важливим елементом удосконалення є впровадження єдиної структури проєкту, яка буде використовуватися для всіх ініціатив. Зокрема, кожен проєкт має включати такі обов'язкові елементи: опис проблеми, мету, завдання, цільову аудиторію, план заходів, ресурси та очікувані результати. Такий підхід дозволить уніфікувати процес підготовки проєктів та підвищити якість їх розробки.

З метою підвищення ефективності управління доцільно також впровадити регулярні короткі зустрічі команди (щотижневі або перед проведенням заходів), під час яких обговорюватиметься стан виконання завдань, проблеми та подальші дії. Це дозволить покращити координацію роботи та своєчасно реагувати на можливі труднощі. Для наочності запропоновані рекомендації можуть бути узагальнені у вигляді таблиці 3.1.

Окремої уваги потребує вдосконалення комунікації з цільовою аудиторією. У межах діяльності Центру доцільно розробити чітку контент-стратегію, яка передбачатиме регулярне інформування про проєкти, використання сучасних форматів подачі інформації та залучення молоді до

взаємодії. Це дозволить підвищити рівень участі та забезпечити більший вплив проєктної діяльності.

Таблиця 3.1

**Практичні заходи з удосконалення управління проєктами в КУ «ІФМЦ
«Рух»»**

Захід	Суть впровадження	Очікуваний результат
Визначення координатора проєктів	Призначення відповідальної особи	Підвищення узгодженості проєктної діяльності
Уніфікація структури проєктів	Використання єдиного шаблону	Підвищення якості планування
Впровадження регулярних зустрічей	Щотижневі обговорення	Покращення командної взаємодії
Використання цифрових інструментів	Планування через онлайн-сервіси	Підвищення контролю та ефективності
Ведення бази проєктів	Збереження інформації про проєкти	Накопичення досвіду

*Джерело: авторська розробка.

Крім того, доцільно впровадити практику збору зворотного зв'язку від учасників заходів. Це може бути реалізовано у вигляді коротких онлайн-опитувань або анкет, що дозволить оцінити ефективність проєктів та визначити напрями їх удосконалення. Таким чином, запропоновані заходи є адаптованими до умов діяльності конкретної інституції та можуть бути реалізовані без значних організаційних або фінансових витрат.

Завершуючи розробку практичних рекомендацій щодо подальшого впровадження управління проєктами в інституціях публічного управління, слід зазначити, що їх реалізація має бути поетапною, системною та адаптованою до специфіки діяльності конкретної установи.

Ключовим результатом впровадження запропонованих заходів має стати формування цілісної системи управління проєктами, яка забезпечуватиме

ефективне планування, реалізацію та оцінку проєктної діяльності. У випадку КУ «ІФМЦ «Рух»» це означає перехід від ситуативного використання проєктного підходу до його інтеграції в усі основні управлінські процеси.

Важливим аспектом є забезпечення сталості впровадження змін. Запропоновані рекомендації повинні не лише бути впроваджені, але й закріплені у практиці діяльності установи. Для цього необхідно забезпечити регулярний контроль за їх виконанням, а також здійснювати періодичну оцінку результатів впровадження з метою їх подальшого вдосконалення.

Очікуваними результатами впровадження запропонованих рекомендацій є підвищення ефективності проєктної діяльності, покращення якості управлінських рішень, оптимізація використання ресурсів та зниження впливу ризиків. Крім того, це сприятиме підвищенню рівня залученості цільової аудиторії, зміцненню партнерських зв'язків та формуванню позитивного іміджу установи.

Загалом, впровадження управління проєктами в діяльність інституцій публічного управління має стратегічне значення, оскільки дозволяє підвищити результативність реалізації державної політики та забезпечити більш ефективне вирішення суспільних проблем. У сучасних умовах це є необхідною умовою підвищення конкурентоспроможності та ефективності управління проєктами.

Отже, запропоновані практичні рекомендації можуть бути використані як основа для вдосконалення проєктної діяльності не лише в КУ «ІФМЦ «Рух»», але й в інших інституціях публічного управління, що функціонують на місцевому рівні.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі кваліфікаційної роботи показано напрями розвитку управління проєктами в інституціях публічного управління на основі аналізу

зарубіжного досвіду, результатів дослідження діяльності КУ «ІФМЦ «Рух»» та виявлених проблем впровадження проєктного підходу.

У ході дослідження встановлено, що в розвинених країнах управління проєктами є важливим елементом сучасної системи публічного управління та використовується як ефективний інструмент реалізації державної політики. Аналіз зарубіжного досвіду Великої Британії, США, Німеччини, Польщі, Швеції та Данії показав, що ефективність проєктної діяльності забезпечується завдяки використанню стандартизованих методологій, наявності інституційної підтримки, розвитку кадрового потенціалу та активному застосуванню цифрових технологій. Визначено, що важливими складовими успішного впровадження управління проєктами є системність управління, прозорість процесів, орієнтація на результат та постійний контроль ефективності реалізації проєктів.

Порівняння зарубіжного досвіду з практикою діяльності КУ «ІФМЦ «Рух»» дозволило встановити, що в українських інституціях публічного управління управління проєктами вже активно використовується, однак його впровадження має переважно неформалізований характер. Виявлено, що основними відмінностями від практики розвинених країн є відсутність стандартизованої системи управління проєктами, недостатній рівень формалізації процесів, обмежене використання систем оцінки ефективності та управління ризиками.

На основі проведеного аналізу визначено основні напрями розвитку управління проєктами в інституціях публічного управління. До ключових напрямів віднесено: впровадження стандартизованої системи управління проєктами, удосконалення процесів планування та контролю, розвиток кадрового потенціалу, впровадження системи оцінки ефективності проєктів, розвиток цифрових інструментів управління, удосконалення внутрішньої та зовнішньої комунікації, а також формування системи управління ризиками. Встановлено, що реалізація зазначених напрямів сприятиме підвищенню

результативності проєктної діяльності та забезпеченню більш системного підходу до управління.

Особливу увагу приділено формуванню проєктно-орієнтованої організаційної культури. Визначено, що ефективний розвиток управління проєктами неможливий без розвитку проєктного мислення працівників, підвищення рівня їх професійної підготовки, розвитку навичок командної роботи та створення сприятливого організаційного середовища для реалізації ініціатив. Встановлено, що важливу роль у цьому процесі відіграє підтримка керівництва, систематизація партнерських зв'язків та впровадження механізмів обміну досвідом.

У процесі дослідження також розроблено практичні рекомендації щодо подальшого впровадження управління проєктами в діяльність КУ «ІФМЦ «Рух»». Запропоновано поетапний підхід до вдосконалення проєктної діяльності, який включає: розробку внутрішніх регламентів і шаблонів документів, визначення відповідальних осіб за координацію проєктної діяльності, впровадження інструментів планування та контролю, створення системи оцінки ефективності проєктів, використання цифрових платформ для командної роботи та формування бази реалізованих проєктів. Визначено, що впровадження зазначених рекомендацій дозволить підвищити рівень системності управління проєктами та покращити якість реалізації проєктних ініціатив.

Узагальнення результатів проведеного дослідження дозволяє зробити висновок, що подальший розвиток управління проєктами в інституціях публічного управління має здійснюватися на основі комплексного підходу, який поєднує організаційні, кадрові, інформаційні та управлінські зміни. Встановлено, що впровадження системного проєктного підходу сприятиме підвищенню ефективності діяльності інституцій публічного управління, забезпеченню більш раціонального використання ресурсів та досягненню стратегічних цілей розвитку.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі узагальнено результати дослідження теоретичних і практичних аспектів впровадження управління проєктами в інституціях публічного управління на прикладі Комунальної установи «Івано-Франківський молодіжний центр «Рух»». У процесі дослідження визначено особливості застосування проєктного підходу у діяльності публічних інституцій, проаналізовано стан впровадження управління проєктами, обґрунтовано напрями його подальшого розвитку та зроблено такі висновки.

1. У процесі дослідження встановлено, що управління проєктами є важливим інструментом сучасного публічного управління, який забезпечує підвищення ефективності діяльності інституцій публічного сектору, сприяє раціональному використанню ресурсів та досягненню стратегічних цілей розвитку. Визначено сутність основних понять і категорій управління проєктами, а також охарактеризовано його структурні елементи та особливості застосування у сфері публічного управління. Дослідження показало, що проєктний підхід у діяльності публічних інституцій має соціально орієнтований характер та потребує врахування суспільних інтересів, нормативно-правових вимог і специфіки функціонування органів публічної влади.

2. За результатами аналізу діяльності КУ «ІФМЦ «Рух»» встановлено, що управління проєктами активно використовується у реалізації молодіжної політики та є одним із ключових інструментів організації діяльності установи. Визначено, що проєктна діяльність охоплює основні етапи управління проєктами – ініціацію, планування, організацію, реалізацію, контроль та завершення проєктів. Разом із тим встановлено, що впровадження проєктного підходу має переважно неформалізований характер і базується на практичному досвіді працівників, а не на використанні стандартизованих процедур або методологій.

3. У ході дослідження визначено основні переваги та проблеми впровадження управління проєктами у діяльності установи. До сильних сторін

віднесено гнучкість організації роботи, ефективну командну взаємодію, орієнтацію на потреби цільової аудиторії, активне використання партнерських зв'язків та сучасних комунікаційних інструментів. Водночас встановлено наявність ряду проблем і бар'єрів, серед яких: відсутність стандартизованої системи управління проєктами, недостатній рівень формалізації процесів, обмеженість кадрових і фінансових ресурсів, а також недосконалість системи оцінки ефективності проєктної діяльності.

4. Особливу увагу приділено аналізу ризиків, що виникають під час впровадження управління проєктами в інституціях публічного управління. Встановлено, що найбільш суттєвими є фінансові, кадрові, організаційні, інформаційні та репутаційні ризики. Дослідження показало, що управління ризиками у діяльності установи здійснюється переважно на практичному рівні без використання системного підходу до їх ідентифікації, оцінки та мінімізації, що знижує рівень ефективності реалізації окремих проєктів.

5. За результатами узагальнення зарубіжного досвіду встановлено, що ефективне впровадження управління проєктами у сфері публічного управління забезпечується завдяки використанню стандартизованих методологій, розвитку інституційної підтримки, підготовці кваліфікованих кадрів та активному впровадженню цифрових технологій. Визначено, що позитивний досвід Великої Британії, США, Німеччини, Польщі та скандинавських країн може бути адаптований до умов функціонування українських інституцій публічного управління з урахуванням їх організаційних особливостей.

6. На основі проведеного дослідження визначено такі основні напрями розвитку управління проєктами в інституціях публічного управління: формування стандартизованої системи управління проєктами, удосконалення процесів планування та контролю, впровадження системи оцінки ефективності проєктів, розвиток кадрового потенціалу, використання цифрових інструментів управління, удосконалення внутрішньої комунікації,

розширення партнерської взаємодії та диверсифікацію джерел фінансування проєктної діяльності.

7. Розроблено рекомендації щодо вдосконалення управління проєктами в діяльності КУ «ІФМЦ «Рух»». Запропоновано впровадження внутрішніх регламентів проєктної діяльності, використання уніфікованих шаблонів документів, визначення координатора проєктів, створення базової системи управління ризиками, застосування цифрових платформ для планування та координації роботи, а також впровадження системи оцінки результативності проєктів. Запропоновані рекомендації можуть бути використані не лише у діяльності досліджуваної установи, але й в інших інституціях публічного управління місцевого рівня.

Отже, проведене дослідження підтвердило, що управління проєктами є важливим інструментом підвищення ефективності публічного управління та реалізації суспільно значущих ініціатив. Подальший розвиток проєктного підходу в діяльності інституцій публічного управління сприятиме підвищенню результативності управлінських процесів, більш ефективному використанню ресурсів та покращенню якості надання публічних послуг.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конституція України : Закон України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР.
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр> (дата звернення: 12.05.2026).
2. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21.05.1997 № 280/97-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр> (дата звернення: 12.05.2026).
3. Про державну службу : Закон України від 10.12.2015 № 889-VIII.
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19> (дата звернення: 12.05.2026).
4. Про основні засади молодіжної політики : Закон України від 27.04.2021 № 1414-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1414-20> (дата звернення: 12.05.2026).
5. Про затвердження Стратегії реформування державного управління України : розпорядження Кабінету Міністрів України від 24.06.2016 № 474-р.
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/474-2016-р> (дата звернення: 12.05.2026).
6. Національна економічна стратегія на період до 2030 року : постанова Кабінету Міністрів України від 03.03.2021 № 179. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/179-2021-п> (дата звернення: 12.05.2026).
7. ISO 21500:2021 Project, Programme and Portfolio Management – Context and Concepts. Geneva : International Organization for Standardization, 2021. 36 p.
8. Project Management Institute. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide). 7th ed. Newtown Square : PMI, 2021. 370 p.
9. AXELOS. Managing Successful Projects with PRINCE2. 6th ed. London : TSO, 2020. 432 p.
10. Kerzner H. Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling. 13th ed. Hoboken : Wiley, 2022. 848 p.

11. Meredith J., Mantel S. Project Management: A Managerial Approach. 10th ed. Hoboken : Wiley, 2021. 640 p.
12. Gray C., Larson E. Project Management: The Managerial Process. 8th ed. New York : McGraw-Hill, 2021. 672 p.
13. Schwalbe K. Information Technology Project Management. 9th ed. Boston : Cengage Learning, 2020. 672 p.
14. Lock D. Project Management. 11th ed. London : Routledge, 2020. 816 p.
15. Maylor H. Project Management. 5th ed. London : Pearson Education, 2021. 544 p.
16. Turner J. R. Handbook of Project-Based Management. 5th ed. New York : McGraw-Hill, 2021. 560 p.
17. Dinsmore P. The AMA Handbook of Project Management. 5th ed. New York : AMACOM, 2020. 576 p.
18. Kliem R. Effective Project Management. Boca Raton : CRC Press, 2021. 288 p.
19. Gareis R. Project-Oriented Management. Vienna : Springer, 2020. 320 p.
20. Cleland D. Project Management: Strategic Design and Implementation. 6th ed. New York : McGraw-Hill, 2021. 480 p.
21. Moore M. Creating Public Value: Strategic Management in Government. Cambridge : Harvard University Press, 2020. 416 p.
22. OECD. Public Governance Review 2022. Paris : OECD Publishing, 2022. URL: <https://www.oecd.org> (дата звернення: 12.05.2026).
23. World Bank. Public Sector Project Management Report. Washington : World Bank Group, 2023. URL: <https://www.worldbank.org> (дата звернення: 12.05.2026).
24. European Commission. Project Cycle Management Guidelines. Brussels : European Commission, 2021. URL: <https://ec.europa.eu> (дата звернення: 12.05.2026).

25. Infrastructure and Projects Authority. Annual Report 2023. London : IPA, 2023. URL: <https://www.gov.uk/government/organisations/infrastructure-and-projects-authority> (дата звернення: 12.05.2026).

26. Бакуменко В. Д. Публічне управління та адміністрування : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2021. 344 с.

27. Оболенський О. Ю. Публічне управління : підручник. Київ : КНЕУ, 2020. 432 с.

28. Куйбіда В. С. Місцеве самоврядування в Україні : підручник. Київ : НАДУ, 2022. 388 с.

29. Трощинський В. П. Управління розвитком територій : навч. посіб. Київ : НАДУ, 2020. 312 с.

30. Мельник А. Ф. Публічне управління та адміністрування : підручник. Тернопіль : Економічна думка, 2022. 420 с.

31. Кравченко С. О. Управління проєктами : навч. посіб. Київ : Кондор, 2021. 280 с.

32. Василенко В. О. Менеджмент організацій : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2020. 416 с.

33. Дикань В. Л. Управління проєктами : навч. посіб. Харків : УкрДУЗТ, 2021. 315 с.

34. Шевчук О. А. Управління проєктами у сфері публічного управління : монографія. Київ : НАДУ, 2022. 284 с.

35. Іванов Ю. Б. Стратегічне управління : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2021. 432 с.

36. Савчук В. П. Управління ефективністю діяльності підприємств : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2020. 368 с.

37. Гринько Т. В. Управління інноваціями : навч. посіб. Київ : Алерта, 2021. 340 с.

38. Ковальчук С. В. Управління ризиками : навч. посіб. Київ : Ліра-К, 2022. 296 с.

39. Довгань Л. Є. Менеджмент : навч. посіб. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 350 с.
40. Публічне управління та адміністрування : навч. посіб. / за ред. О. Ю. Оболенського. Київ : КНЕУ, 2023. 520 с.
41. Управління проєктами : навч. посіб. / за ред. В. О. Рача. Київ : Центр учбової літератури, 2022. 412 с.
42. Управління проєктами у публічному секторі : навч. посіб. Київ : НАДУ, 2021. 336 с.
43. Сучасні технології управління : навч. посіб. Київ : Кондор, 2022. 290 с.
44. Управління персоналом : підручник / за ред. А. М. Колота. Київ : КНЕУ, 2021. 520 с.
45. OECD. Digital Government Review 2023. Paris : OECD Publishing, 2023. URL: <https://www.oecd.org> (дата звернення: 12.05.2026).
46. EU Cohesion Policy Report 2022. Brussels : European Commission, 2022. URL: <https://ec.europa.eu> (дата звернення: 12.05.2026).
47. Project Management Institute. Agile Practice Guide. Newtown Square : PMI, 2021. 210 p.
48. Schwaber K., Sutherland J. The Scrum Guide. 2020. URL: <https://scrumguides.org> (дата звернення: 12.05.2026).
49. Kanban Guide. Kanban Management Professional Guide. 2021. URL: <https://kanban.university> (дата звернення: 12.05.2026).
50. World Economic Forum. Future of Government Report. Geneva : WEF, 2022. URL: <https://www.weforum.org> (дата звернення: 12.05.2026).
51. UNDP. Public Administration Report 2023. New York : United Nations Development Programme, 2023. URL: <https://www.undp.org> (дата звернення: 12.05.2026).
52. Harvard Business Review. Project Management in the Public Sector. Boston : Harvard Business School Publishing, 2022. URL: <https://hbr.org> (дата звернення: 12.05.2026).

53. McKinsey & Company. Public Sector Transformation Report 2023. URL: <https://www.mckinsey.com> (дата звернення: 12.05.2026).

54. Deloitte. Public Sector Insights 2022. URL: <https://www2.deloitte.com> (дата звернення: 12.05.2026).

55. Державна служба статистики України : офіційний вебсайт. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 12.05.2026).

56. Кабінет Міністрів України : офіційний вебсайт. URL: <https://www.kmu.gov.ua> (дата звернення: 12.05.2026).

57. Верховна Рада України : офіційний вебпортал. URL: <https://www.rada.gov.ua> (дата звернення: 12.05.2026).

58. Міністерство молоді та спорту України : офіційний вебсайт. URL: <https://mms.gov.ua> (дата звернення: 12.05.2026).

59. European Commission : official website. URL: <https://ec.europa.eu> (дата звернення: 12.05.2026).

60. OECD : official website. URL: <https://www.oecd.org> (дата звернення: 12.05.2026).

61. World Bank : official website. URL: <https://www.worldbank.org> (дата звернення: 12.05.2026).

62. Project Management Institute : official website. URL: <https://www.pmi.org> (дата звернення: 12.05.2026).

63. PRINCE2 Official Website. URL: <https://www.prince2.com> (дата звернення: 12.05.2026).

64. EU Funding & Tenders Portal. URL: <https://ec.europa.eu/info/funding-tenders> (дата звернення: 12.05.2026).

65. Комунальна установа «Івано-Франківський молодіжний центр «Рух»» : офіційна сторінка. URL: <https://www.instagram.com/rukh.if> (дата звернення: 12.05.2026).