

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ПЕДАГОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені А. С. МАКАРЕНКА

Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису

УДК 351/354:005.8(043.5)

КОЛОКОЛОВ СЕРГІЙ ВОЛОДИМИРОВИЧ

ДИСЕРТАЦІЯ

**МІЖСЕКТОРНА ВЗАЄМОДІЯ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО
УПРАВЛІННЯ НА ОСНОВІ ПРОЄКТНОГО ПІДХОДУ**

28 Публічне управління та адміністрування
281 Публічне управління та адміністрування

Подається на здобуття ступеня доктора філософії

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.



С.В. Колоколов

Науковий керівник – **Кудріна Ольга Юріївна**, доктор економічних наук, професор, професор кафедри бізнес-економіки та адміністрування Сумського державного педагогічного університету імені А. С. Макаренка

АНОТАЦІЯ

Колоколов С. В. Міжсекторна взаємодія в системі публічного управління на основі проєктного підходу. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття ступеня доктора філософії в галузі знань 28 – Публічне управління та адміністрування за спеціальністю 281 – Публічне управління та адміністрування. – Сумський державний педагогічний університет імені А. С. Макаренка Міністерства освіти і науки України. Суми, 2026.

Основний науковий результат дисертаційної роботи полягає в розробці й обґрунтуванні теоретико-методологічних і методичних положень, спрямованих на вдосконалення реалізації проєктного підходу до міжсекторної взаємодії в системі публічного управління.

Ретроспективний аналіз розвитку методів та інструментів реалізації громадського управління дозволив сформулювати в дослідженні матрицю основних тенденцій, що відбиває ключові віхи розвитку проєктного підходу в контексті трьох узагальнених періодів: дореволюційний, радянський, пострадянський.

Розроблений у дисертаційному дослідженні методологічний каркас розкриває понятійний простір ключових складових у сфері реалізації проєктного підходу в системі громадського управління: елемент, суб'єкт, об'єкт, система, технологія, метод, інструмент, механізм. У рамках запропонованого підходу проєктний підхід слід розуміти як технологію публічного управління, яка за рахунок механізмів міжсекторної взаємодії приводить систему публічного управління в рух.

Уточнене в дослідженні поняття «проєкти міжсекторної взаємодії» слід розуміти як комплекс взаємопов'язаних заходів, спрямованих на будівництво і (або) реконструкцію об'єкта інфраструктури території в межах повноважень суб'єкта публічного управління – учасника процесу, протягом обмеженого періоду часу та інших ресурсів, що реалізується в рамках конструктивної,

цілеспрямованої, вигідної взаємодії публічного і (або) комерційного і (або) некомерційного секторів товариства. На основі розкриття сутності міжсекторної взаємодії та розуміння її значення в суб'єктно-об'єктних відносинах системи публічного управління розроблено різні підстави для матрикації відповідних проєктів, такі як: інституційні механізми; кількість та суб'єктний склад секторів – учасників проєктів; суб'єкти ініціювання проєктів; сфера реалізації проєкту; форма участі суб'єктів публічного управління; функція участі суб'єктів публічного управління.

Для систематизації проєктів державно-приватного партнерства може бути використана запропонована нами класифікація за такими підставами, як метод і термін визначення приватного партнера, сфера реалізації, форма доходу публічного партнера, причина припинення угоди. Класифікацію наведено на прикладі участі в проєктах суб'єктів публічного управління муніципального управління. Класифікацію частково відбито в рамках алгоритму взаємодії суб'єкта публічного управління і бізнес-структури.

Сформовано методологічний апарат розробки моделей міжсекторної взаємодії учасників державно-приватного партнерства, заснованих на спеціальних функціях, виконуваних приватним партнером. Проведений аналіз дозволив розробити 186 можливих моделей партнерства (6 базових, 180 – сумарних моделей першого, другого та третього ступенів).

Запропоновано матрицю домінант управлінських функцій суб'єкта публічного управління в рамках розроблених нами базових моделей. Під ключовою домінантою розуміється функція управління, яка має бути першорядною для суб'єкта публічного управління за участю в проєкті в рамках конкретної моделі. Під ключовою домінантою розуміється функція управління, яка має бути першорядною для суб'єкта публічного управління у процесі участі в проєкті в рамках конкретної моделі. Основна домінанта забезпечує реалізацію приватним партнером спеціальних функцій. Необхідна функція є невід'ємним елементом управління проєктом з боку публічного партнера, але є менш

важливою по відношенню до реалізації спеціальних функцій приватним партнером.

Запропоновано матрицю елементів, процесів та критеріїв для оцінки розвитку проєктної діяльності, яка може бути використана для суб'єктів публічного управління будь-якого рівня. Усунені виявлені невідповідності в складових існуючої методики. Через удосконалення критеріїв забезпечена комплементарність усіх процесів. Переробка критеріїв дозволила усунути порушення принципів їх застосування: незалежність, надмірність, узгодженість, вимірність. Реалізовано принцип побудови критеріїв по типу «Деревоподібна структура». Використовувану модель матриці, що систематизована і пропонована нами, розроблено із застосуванням пакету програмного забезпечення для мережевого аналізу й візуалізації з відкритим вихідним кодом – Gephi.

Розроблено карту проєктних компетенцій для елементів суб'єктів громадського управління. Основою для розробки профілів будуть служити проєктні ролі, обов'язкові в рамках актуального правового поля й реалізації проєктів міжсекторної взаємодії: куратор проєкту, керівник проєкту, адміністратор проєкту, учасник проєкту (команда проєкту), керівник проєктного офісу, співробітник проєктного офісу.

Запропоновано модель проєктних компетенцій для елементів суб'єктів публічного управління в розрізі шести профілів, що включає притаманні всім учасникам проєктного підходу базові компетенції. Сім прикладних компетенцій для ролі «Куратор проєкту», одинадцять різних компетенцій для ролей «Керівник проєкту» і «Адміністратор проєкту», п'ять для ролі «Учасник проєкту», три прикладні компетенції в рамках ролей «Керівник проєктного офісу», «Співробітник проєктного офісу». Модель компетенцій апробовано, проведено оцінку базових компетенцій елементів суб'єктів публічного управління методом самовизначення, прикладних компетенцій у рамках вирішення ситуаційних задач.

Для формування єдиного уявлення учасниками міжсекторних проєктів процесів і регламентних рамок взаємодії може бути розроблена модель Стандарту реалізації проєктного підходу міжсекторної взаємодії в системі публічного управління регіону. Розробку Стандарту реалізації проєктного підходу міжсекторної взаємодії в системі громадського управління рекомендовано реалізувати на основі обґрунтованих в дослідженні принципів, розділених на групи «управлінські» та «інформаційні»: трасування, обов'язковість, здійсненність, перевірюваність (тестованість), клієнтоцентричність, проактивність, погіршення, результативність, достовірність, конкретність, відкритість.

Розроблено спрощену модель цифрової трансформації моніторингу проєктів у системі публічного управління регіонального рівня. Авторська концепція, візуалізована в цій моделі, визначає технологічну трансформацію як перший ступінь цифрової трансформації, який у той самий час може бути самостійним елементом. При цьому ключова різниця між технологічною та цифровою трансформаціями полягає в рівні автоматизації процесів моніторингу та ступені участі в його реалізації людини. Наголошено, що ефективний перехід від технологічної до цифрової трансформації повинен супроводжуватися збільшенням коефіцієнту зниження трудових витрат на реалізацію моніторингу, запропоновані розрахункові формули.

Проведений аналіз, систематизація, розробка рекомендацій дозволяють сформулювати тріадичну модель стандарту, названу за кількістю його ключових складових: декларація міжсекторного проєктування; карта міжсекторних проєктів; правила міжсекторної взаємодії в рамках проєктного підходу. До елементів авторської тріадичної моделі, крім ключових елементів стандарту, належать також: учасники проєктів міжсекторної взаємодії як актори розробки стандарту, для дотримання балансу їхніх інтересів; групи запропонованих інформаційних та управлінських принципів; технічне, політичне, соціокультурне й економічне середовище; цифрова трансформація, що розглядається як необхідна умова впровадження й реалізації стандарту;

моніторинг стандарту як одна з опорних точок, що забезпечують його затребуваність і як інструмент удосконалення досліджуваних відносин у системі громадського управління.

У дослідженні обґрунтовано, що для систематизації, структурування й оцінки проектних процесів міжсекторної взаємодії може бути використана процесна карта. Пропонується відображати інваріантні підпроцеси в рамках карт наступних міжсекторних механізмів: взаємодії суб'єкта публічного управління та бізнес-структури; партнерства суб'єкта публічного управління і бізнес-структури; взаємодії суб'єкта публічного управління і місцевих утворень. При цьому на кожен механізм має бути розроблено стільки варіантів карт, скільки ініціаторів проектів може бути в його рамках.

У роботі запропоновано інваріантну карту ключових процесів участі суб'єктів публічного управління в проектах міжсекторної взаємодії на ініціативній основі. Карту інваріантних процесів розроблено з урахуванням методології IDEF0 і з використанням набору символів, фігур для блок-схем (схем потоків) у рамках уніфікованої мови моделювання (UML), яка представляє собою міжнародний стандарт візуалізації схем процесів.

Ключові слова: проектний підхід, міжсекторна взаємодія, публічне управління, державно-приватне партнерство, компетенції

СПИСОК НАУКОВИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Статті у наукових фахових виданнях України:

1. Кудріна О. Ю., Колоколов С. В. Developing cross-sectoral cooperation within the framework of public-private partnerships. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2024. Вип. 43. С. 209-214.

<https://doi.org/10.32782/pma2663-5240-2024.43.32>

Особистий внесок: визначено рівні фінансового механізму державно-приватного партнерства за інституційним підходом

2. Колоколов С. В. (2025). Механізми реалізації проектного підходу в системі публічного управління. *Таврійський науковий вісник. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2025. № 1. С. 42-49.

<https://doi.org/10.32782/tnv-pub.2025.1.5>

3. Кудріна О. Ю., Колоколов С. В. Developing models of cross-sectoral cooperation between participants in public-private partnership projects. *Держава та регіони. Серія: Публічне управління і адміністрування*. 2025. № 1. С. 68-74.

DOI <https://doi.org/10.32782/1813-3401.2025.1.11>

Особистий внесок: сформовано методологічний апарат розробки моделей міжсекторної взаємодії учасників державно-приватного партнерства, заснованих на спеціальних функціях, виконуваних приватним партнером

4. Кудріна О. Ю., Колоколов С. В. Деякі аспекти створення і функціонування проектного офісу міжсекторної взаємодії. *Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення*. 2025. (11). С. 70–77.

DOI: <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2025-11-70-77>

Особистий внесок: визначено, що проектний офіс, створюваний на будь-якому рівні публічного управління, виконуватиме базові функції (нормативні та (або) визначені обраною моделлю або їх синергією) та розширені функції, що відбивають специфіку його призначення.

5. Ковтун О., Колоколов С. Сучасні підходи до управління регіональними державними проектами: моніторинг, цифровізація та компетентності. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2025. № 5 (20). С. 256-260.
<https://doi.org/10.32782/dees.20-37>

Особистий внесок: узагальнено та проаналізовано основні наукові підходи та моделі оцінки ефективності державного управління, які найбільш широко використовуються у світовій практиці.

Праці апробаційного характеру:

6. Колоколов С. В. Principles Of Intersectoral Cooperation In The Public Administration System In Ukraine. *VI Міжнародна науково-практична*

конференція «Реалії та перспективи розбудови правової держави в Україні та світі» (Суми, 26 травня 2023 р.). Електронне видання, 2023. С. 167-170.

7. Колоколов С.В. Stages of public-private partnership development in Ukraine. VII Міжнародна науково-практична конференція «Реалії та перспективи розбудови правової держави в Україні та світі» (Суми, 31 травня 2024 р.). Електронне видання, 2024. Том 2. С. 302-305.

8. Колоколов С. В. Stages of formation of the institutional environment for implementation of public-private partnership projects. Збірник наукових праць «Актуальні проблеми публічного управління та права» (Суми, СумДПУ імені А.С.Макаренка). Електронне видання, 2025. С. 47-50.

9. Колоколов С. В. Assesment of project competencies in Ukraine. XII Міжнародна науково-практична конференція «Бізнес-аналітика в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю» (м. Київ, 7 березня 2025 року). Електронне видання, 2025. С. 190-192.

10. Кудріна О. Ю., Колоколов С. В. Complementarity of project activity processes. Всеукраїнської науково-практичної онлайн-конференції «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в сучасних глобалізаційних процесах» (Ірпінь, Державний податковий університет, 25 березня 2025 р.). Електронне видання, 2025. С. 71-74. URL: <https://api-ir.dpu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/08ec7996-8fc3-4feb-831d-a5c957d7836d/content>

ABSTRACT

Kolokolov S. V. Intersectoral interaction in the system of public administration on the basis of the project approach. – Qualifying scientific work on the rights of a manuscript.

Dissertation for the degree of Doctor of Philosophy in knowledge 28 Public Management and Administration in the specialty 281 Public Management and Administration. – Sumy State Pedagogical University named after A. S. Makarenko. – Sumy, 2025.

The main scientific result of the dissertation is the development and substantiation of theoretical, methodological and methodological provisions aimed at improving the implementation of the project approach to intersectoral cooperation in the public administration system.

A retrospective analysis of the development of methods and tools for the implementation of public administration allowed the study to form a matrix of the main trends reflecting the key milestones in the development of the project approach in the context of three generalized periods: pre-revolutionary, Soviet, and post-Soviet.

The methodological framework developed in the dissertation study reveals the conceptual space of the key components in the field of implementation of the project approach in the public administration system: element, subject, object, system, technology, method, tool, mechanism. Within the framework of the proposed approach, the project approach should be understood as a public administration technology that sets the public administration system in motion through mechanisms of intersectoral interaction.

The concept of «intersectoral cooperation projects», as clarified in the study, should be understood as a set of interrelated activities aimed at the construction and (or) reconstruction of a territory infrastructure facility within the powers of a public administration entity – a participant in the process, within a limited period of time and other resources, implemented within the framework of constructive, purposeful, beneficial interaction of the public and (or) commercial and (or) non-profit sectors of

the society. Based on the disclosure of the essence of intersectoral interaction and understanding of its significance in the subject-object relations of the public administration system, the author develops various grounds for matrixing the relevant projects, such as: institutional mechanisms; number and subject composition of sectors participating in projects; subjects initiating projects; scope of project implementation; form of participation of public administration subjects; function of participation of public administration subjects.

To systematize public-private partnership projects, the classification proposed by us can be used on the basis of such grounds as the method and term of determining the private partner, the scope of implementation, the form of income of the public partner, and the reason for termination of the agreement. The classification is illustrated by the example of participation in projects of public administration entities of municipal government. The classification is partially reflected in the algorithm of interaction between a public administration entity and a business structure.

The author has formed a methodological apparatus for developing models of intersectoral interaction of participants in public-private partnerships based on special functions performed by a private partner. The analysis carried out by the author allowed to develop 186 possible partnership models (6 basic, 180 - total models of the first, second and third stages).

The author proposes a matrix of dominants of managerial functions of a public administration entity within the framework of the basic models developed by us. The key dominant is understood as a management function that should be of paramount importance for a public administration entity when participating in a project within a specific model. The key dominant is understood as a management function that should be of paramount importance for a public administration entity when participating in a project within a specific model. The core dominant ensures that the private partner performs special functions. The required function is an integral element of project management by the public partner, but is less important in relation to the implementation of special functions by the private partner.

The author proposes a matrix of elements, processes and criteria for assessing the development of project activities, which can be used by public administration entities of any level. The identified inconsistencies in the components of the existing methodology have been eliminated. The improvement of the criteria ensured the complementarity of all processes. The revision of the criteria helped to eliminate violations of the principles of their application: independence, redundancy, consistency, and measurability. The principle of building criteria by the «tree structure» type was implemented. The matrix model used, systematized and proposed by the author, was developed using the open source software package for network analysis and visualization – Gephi.

A map of project competences for the elements of public administration entities has been developed. The basis for the development of profiles will be the project roles required by the current legal framework and the implementation of cross-sectoral cooperation projects: project curator, project manager, project administrator, project participant (project team), project office manager, project office employee.

A model of project competences for elements of public administration entities in the context of six profiles is proposed, which includes basic competences inherent in all participants of the project approach. Seven applied competences for the role of «Project Manager», eleven different competences for the roles of «Project Manager» and «Project Administrator», five for the role of «Project Participant», three applied competences within the roles of «Project Office Manager» and «Project Office Employee». The competence model was tested, and the basic competences of the elements of public administration subjects were assessed by the method of self-determination, as well as applied competences in the framework of solving situational tasks.

In order to form a unified view of the processes and regulatory framework of interaction by participants of intersectoral projects, a model of the Standard for the implementation of the project approach to intersectoral interaction in the public administration system of the region can be developed. The development of the Standard for Implementation of the Project Approach to Intersectoral Cooperation in

the Public Administration System is recommended to be implemented on the basis of the principles substantiated in the study, divided into the groups of «managerial» and «informational»: tracing, mandatory, feasibility, verifiability (testability), client-centricity, proactivity, deterioration, effectiveness, reliability, specificity, openness.

A simplified model of digital transformation of project monitoring in the system of public administration at the regional level has been developed. The author's concept, visualized in this model, defines technological transformation as the first stage of digital transformation, which at the same time can be an independent element. The key difference between technological and digital transformation is the level of automation of monitoring processes and the degree of human involvement in its implementation. It is emphasized that an effective transition from technological to digital transformation should be accompanied by an increase in the coefficient of reduction of labor costs for monitoring, and calculation formulas are proposed.

The carried out analysis, systematization, and development of recommendations allow us to form a triadic model of the standard, named after the number of its key components: a declaration of cross-sectoral design; a map of cross-sectoral projects; rules of cross-sectoral interaction within the framework of the project approach. The elements of the author's triadic model, in addition to the key elements of the standard, also include: participants of intersectoral cooperation projects as actors in the development of the standard, to maintain a balance of their interests; groups of proposed information and management principles; technical, political, socio-cultural and economic environment; digital transformation, which is considered a prerequisite for the introduction and implementation of the standard; monitoring of the standard as one of the reference points ensuring its relevance and as a tool for improving the research area.

The study substantiates that a process map can be used to systematize, structure and evaluate project processes of intersectoral interaction. It is proposed to display invariant sub-processes within the maps of the following intersectoral mechanisms: interaction between a public administration entity and a business structure; partnership between a public administration entity and a business structure; interaction between a

public administration entity and local entities. At the same time, for each mechanism, as many variants of maps should be developed as there are project initiators within its framework.

The paper proposes an invariant map of the key processes of participation of public administration entities in projects of intersectoral cooperation on an initiative basis. The map of invariant processes was developed taking into account the IDEF0 methodology and using a set of symbols, shapes for flowcharts (flow diagrams) within the framework of the Unified Modelling Language (UML), which is an international standard for visualizing process diagrams.

Keywords: project approach, intersectoral cooperation, public administration, public-private partnership, competences

LIST OF AUTHOR'S PUBLICATIONS

Research works, in which the main scientific results of the thesis are published

Articles in professional scientific journals of Ukraine

1. Кудріна О. Ю., Колоколов С. В. Developing cross-sectoral cooperation within the framework of public-private partnerships. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2024. Вип. 43. С. 209-214.

<https://doi.org/10.32782/pma2663-5240-2024.43.32>

Personal contribution: the levels of the financial mechanism of public-private partnership have been identified based on the institutional approach.

2. Колоколов С. В. (2025). Механізми реалізації проектного підходу в системі публічного управління. *Таврійський науковий вісник. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2025. № 1. С. 42-49.

<https://doi.org/10.32782/tnv-pub.2025.1.5>

3. Кудріна О. Ю., Колоколов С. В. Developing models of cross-sectoral cooperation between participants in public-private partnership projects. *Держава та регіони. Серія: Публічне управління і адміністрування*. 2025. № 1. С. 68-74.

DOI <https://doi.org/10.32782/1813-3401.2025.1.11>

Personal contribution: a methodological framework for developing models of cross-sector interaction among public–private partnership participants has been established, based on the specific functions performed by the private partner.

4. Кудріна О.Ю., Колоколов С.В. Деякі аспекти створення і функціонування проектного офісу міжсекторної взаємодії. *Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення*. 2025. (11). С. 70–77.

DOI: <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2025-11-70-77>

Personal contribution: it has been determined that a project office established at any level of public administration performs core functions (normative and/or defined by the selected model or their synergy) as well as extended functions reflecting the specific nature of its purpose.

5. Ковтун, О., & Колоколов, С. (2025). Сучасні підходи до управління регіональними державними проектами: моніторинг, цифровізація та компетентності. *Цифрова економіка та економічна безпека*, (5 (20)), 256-260. <https://doi.org/10.32782/dees.20-37>

Personal contribution: the main scientific approaches and models for evaluating the effectiveness of public administration that are most widely used in international practice have been summarized and analyzed.

Research works, which certify the approbation of the materials of the thesis

6. Колоколов С.В. Principles Of Intersectoral Cooperation In The Public Administration System In Ukraine. *VI Міжнародна науково-практична конференція «Реалії та перспективи розбудови правової держави в Україні та світі»* (Суми, 26 травня 2023 р.). Електронне видання, 2023. С. 167-170.

7. Колоколов С.В. Stages of public-private partnership development in Ukraine. *VII Міжнародна науково-практична конференція «Реалії та перспективи розбудови правової держави в Україні та світі»* (Суми, 31 травня 2024 р.). Електронне видання, 2024. Том 2. С. 302-305.

8. Колоколов С.В. Stages of formation of the institutional environment for implementation of public-private partnership projects. *Збірник наукових праць*

«Актуальні проблеми публічного управління та права» (Суми, СумДПУ імені А.С.Макаренка). Електронне видання, 2025. С. 47-50.

9. Колоколов С.В. Assessment of project competencies in Ukraine. *XII Міжнародна науково-практична конференція «Бізнес-аналітика в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю»* (м. Київ, 7 березня 2025 року). Електронне видання, 2025. С. 190-192.

10. Кудріна О.Ю., Колоколов С.В. Complementarity of project activity processes. *Всеукраїнської науково-практичної онлайн-конференції «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в сучасних глобалізаційних процесах»* (Ірпінь, Державний податковий університет, 25 березня 2025 р.). Електронне видання, 2025. С. 71-74. URL: <https://api-ir.dpu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/08ec7996-8fc3-4feb-831d-a5c957d7836d/content>

ЗМІСТ

| | |
|---|-----|
| ВСТУП | 18 |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОЄКТНОГО ПІДХОДУ МІЖСЕКТОРНОЇ ВЗАЄМОДІЇ У СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ | 27 |
| 1.1. Генезис проєктного підходу в системі публічного управління | 27 |
| 1.2. Інтеграція проєктного підходу до системи стратегічного планування публічного управління | 42 |
| 1.3. Технологія проєктного підходу у міжсекторній взаємодії за участю суб'єктів публічного управління | 55 |
| Висновки до розділу 1 | 68 |
| РОЗДІЛ 2. РЕАЛІЗАЦІЯ МІЖСЕКТОРНОЇ ВЗАЄМОДІЇ У РАМКАХ ПРОЄКТІВ ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА | 71 |
| 2.1. Еволюція державно-приватного партнерства в системі публічного управління | 71 |
| 2.2. Розробка моделей міжсекторної взаємодії учасників проєктів державно-приватного партнерства | 94 |
| 2.3. Аналіз розвитку міжсекторної взаємодії в рамках проєктів державно-приватного партнерства | 104 |
| Висновки до розділу 2 | 114 |
| РОЗДІЛ 3. РОЗВИТОК ПРОЄКТНИХ КОМПЕТЕНЦІЙ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ДЛЯ РЕАЛІЗАЦІЇ МІЖСЕКТОРНОЇ ВЗАЄМОДІЇ | 116 |
| 3.1. Функціональні структури реалізації проєктного підходу в системі громадського управління | 116 |
| 3.2. Розробка проєктних компетенцій в системі публічного управління, необхідних для реалізації міжсекторної взаємодії | 126 |

| | |
|--|-----|
| 3.3. Оцінювання розвитку процесної моделі проєктної діяльності в системі публічного управління | 150 |
| 3.4. Удосконалення процесної моделі реалізації проєктного підходу міжсекторної взаємодії в системі публічного управління | 166 |
| Висновки до розділу 3 | 188 |
| ВИСНОВКИ | 193 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ | 203 |
| ДОДАТКИ | 225 |

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Сучасна державна політика спрямована на досягнення національних цілей і стратегічних завдань через здійснення проектної діяльності суб'єктами публічного управління всіх рівнів, що знайшло відображення в безлічі правових і методичних документів, що містять норми та рекомендації для реалізації проєктів за умов, коли всі функції управління закріплені за органами влади. У той час, коли для досягнення пріоритетів держави можуть бути використані механізми міжсекторної взаємодії, що мають на увазі поділ функцій управління з бізнес-структурами і місцевими співтовариствами та трансформацію суб'єктно-об'єктних відносин у системі публічного управління в контексті актор-концепції.

Незважаючи на те, що теми публічного державного й ініціативного проєктування вже достатньо осмислені науковою спільнотою, вони не розглядаються комплексно, з урахуванням дуальності реалізації проектного підходу в системі публічного управління, тоді як простір реалізації різних проєктів за участю органів влади представляє собою сукупність взаємопов'язаних структурних рівнів, удосконалення інструментарію яких має ґрунтуватися на обґрунтованих теоретико-методологічних розробках, що приведе до синергії в досягненні показників ефективності й результативності діяльності суб'єктів публічного управління й рішенні першорядних народногосподарських проблем.

Важливість розробки методологічних положень і комплексного інструментарію реалізації міжсекторних проєктів у системі публічного управління продиктована також наявністю взаємопов'язаних проблемних аспектів у практиці застосування відповідних механізмів, серед яких можна виділити такі:

1. Відсутність комплементарності існуючих підходів до реалізації і оцінки проектної діяльності суб'єкта й елементів публічного управління. Впроваджені методи оцінки зрілості проектної діяльності розроблені тільки для органів влади

державного й регіонального рівнів, без урахування процесів, що реалізуються в рамках проєктів міжсекторної взаємодії. Крім того, дані методики не можна порівняти з підходами оцінювання проєктних компетенцій в суб'єктах публічного управління, що знижує значимість даних інструментів системи управління як мотиваційних складових.

2. До цих пір відносно мало реалізованим залишається проєктний підхід з урахуванням партнерства. З 2020 по 2022 роки органами влади було ініційовано 65 проєктів державно-приватного партнерства, що на 98,67% менше, ніж реалізованих проєктів державно-приватної взаємодії на основі концесійних угод. Незважаючи на те, що правове поле для реалізації першого механізму було створено більше 7 років тому, досвід реалізації проєктів державно-приватного партнерства в деяких регіонах так і не було отримано.

3. Впроваджені механізми міжсекторної взаємодії не орієнтовані на досягнення показників, необхідних для реалізації державної політики. Існуючі методики оцінки ініціативних проєктів, затверджені на регіональному рівні, не відбивають специфіку створюваних об'єктів в рамках проєктів, не орієнтовані на досягнення показників результативності, описаних у документах цілепокладання, тобто не інтегровані в систему стратегічного планування публічного управління.

4. Не сформовано єдиний підхід до реалізації процесів міжсекторних проєктів для всіх органів влади, розроблений у рамках системи обґрунтованих принципів.

Рішення даних проблем можливо на основі науково обґрунтованого методологічного апарату, запропонованого для різних структурних рівнів реалізації проєктного підходу до міжсекторної взаємодії в системі публічного управління. Таким чином, потреба дослідження наукової проблеми розвитку механізмів міжсекторних проєктів є актуальною, має суттєве народногосподарське значення з точки зору державних пріоритетів.

Публічне управління, що характеризується вертикаллю підпорядкування, у вітчизняній практиці більшою мірою ґрунтується на положеннях класичної

школи менеджменту, розвиток якої пов'язаний з іменами Дж.Д. Муні, А. К. Рейлі, А. П. Слоуна, Л. Урвіка, А. Файоля.

Значний внесок у вивчення процесів реформування системи публічного управління, процесів децентралізації та багатоаспектних модернізаційних змін зроблено О. Антоною, Т. Бельською, О. Бобровською, О. Васильєвою, Л. Гаєвською, А. Лелеченко, Н. Липовською, А. Карпенком, В. Куйбідой, А. Ткачуком, В. Рачем, І. Хожило, І. Чикаренко та іншими дослідниками. Питанням розвитку співробітництва територіальних громад у різні роки приділяли увагу Д. Белов, О. Білак, Є. Бородін, Г. Борщ, В. Вакуленко, О. Врублевський, А. Генова, О. Глазов, Н. Гончарук, О. Гриндей, М. Громовчук, М. Дзюпин, О. Дуванова, О. Дорофєєв, Т. Журавель, О. Ігнатенко, О. Калашнікова, С. Квітка, С. Кльоба, О. Колесников, Н. Костіна, Т. Лозинська, О. Мазур, М. Максимчу, Т. Маматова, В. Полтавець, В. Сороковський, І. Тищенко, В. Толкованов, А. Чайка, Ю. Шаров та інші.

Таким чином, на сьогоднішній день підготовлена вагома науково-теоретична основа для продовження досліджень у сфері реалізації міжсекторних проєктів за участю суб'єктів публічного управління, які повинні бути спрямовані на рішення проблеми відсутності комплексного підходу до вдосконалення реалізації даних проєктів через розвиток методологічної бази, що призведе до досягнення цілей та завдань, що мають народногосподарське значення. Необхідність опрацювання позначених проблем з концептуально-методологічної та теоретико-методичної точок зору зумовили вибір теми дослідження, його мету та завдання, об'єкт, предмет, методи розробки та сукупність аналізованих питань.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.

Дисертаційне дослідження виконане відповідно до плану наукових досліджень Сумського державного педагогічного університету імені А. С. Макаренка «Стратегічні аспекти трансформації публічного управління та адміністрування в Україні (номер державної реєстрації: 0121U113610). Внесок автора полягає в розробленні елементів, процесів і критеріїв реалізації проєктної

діяльності в органах влади, які можуть бути використані суб'єктами публічного управління будь-якого рівня для розвитку і оцінки зрілості управління.

Мета та завдання дослідження. Мета дисертаційного дослідження полягає в обґрунтуванні науково методологічних положень, розробці теоретично обґрунтованого методичного інструментарію та рекомендацій щодо його застосування для реалізації проектного підходу до міжсекторної взаємодії в системі публічного управління.

Для досягнення мети в дисертаційному дослідженні поставлено та вирішено такі **завдання**:

сформовано концепцію реалізації проектного підходу в системі публічного управління;

запропоновано класифікацію функціональних структур реалізації проектного підходу в системі публічного управління;

визначено елементи, процеси і критерії реалізації проектної діяльності в органах влади, які можуть бути використані суб'єктами публічного управління будь-якого рівня для розвитку й оцінки зрілості управління;

запропоновано методологічний підхід до угруповання й визначено сукупність проектних компетенцій для елементів суб'єктів публічного управління;

сформовано методологічний апарат і розроблено моделі міжсекторної взаємодії для учасників проектів державно-приватного партнерства;

визначено змістовні характеристики інституційних умов для розвитку міжсекторної взаємодії в рамках державно-приватного партнерства;

сформовано модель стандарту реалізації проектного підходу міжсекторної взаємодії в системі публічного управління;

розроблено комплексний інструментарій для вдосконалення реалізації процесів управління міжсекторною взаємодією в рамках проектів за участю органів влади.

Об'єкт та предмет дослідження. Об'єктом дослідження є проектний підхід у системі публічного управління, реалізований в умовах міжсекторної

взаємодії.

Предмет дослідження – сукупність процесів у системі публічного управління, які виникають під час ініціювання, планування, реалізації, моніторингу і завершення проєктів міжсекторної взаємодії.

Методи дослідження. Методологічною основою дослідження з'явилися діалектичний і кібернетичний підходи, загальнонаукові та спеціальні методи: комплексного та системного аналізу; структурних рівнів; диференціації та інтеграції; індукції і дедукції; узагальнення й аналогії; історико-логічного й економіко-статистичного аналізу; функціонального й економіко-математичного моделювання на основі адитивної концепції, теорії множин та лексикографічного лінійного порядку. Використані програмні засоби: мережевого аналізу та візуалізації з відкритим вихідним кодом «Gerhi» в рамках застосування теорії графів; забезпечення бізнес-аналізу «Power BI» для реалізації методу «картографування»; візуалізації даних у рамках методології IDEF0 «Lucid».

Обґрунтованість і достовірність результатів дослідження забезпечується використанням методичного інструментарію, коректною обробкою статистичного та фактологічного матеріалу, відкритих даних офіційних джерел, в тому числі опублікованих суб'єктами публічного управління в інформаційно-комунікаційній мережі «Інтернет», обговоренням основних положень дисертаційного дослідження на конференціях, викладом матеріалів дослідження в публікаціях автора, впровадженням результатів у практику державного та муніципального управління.

Гіпотеза дослідження припускає, що реалізація проєктного підходу в системі публічного управління дозволяє досягти пріоритетних цілей державної політики за умов застосування можливих механізмів трансформації суб'єктно-об'єктних відносин, спрямованих на досягнення цілей і завдань управління, що стоять перед органами влади.

Наукова новизна дослідження. Основний науковий результат дисертаційної роботи полягає в розробці й обґрунтуванні теоретико-

методологічних і методичних положень, спрямованих на вдосконалення реалізації проєктного підходу до міжсекторної взаємодії в системі публічного управління.

Основні результати дисертаційної роботи, що визначають її наукову новизну, полягають у такому:

удосконалено:

дуальну концепцію реалізації проєктного підходу в системі публічного управління, що базується на результатах ретроспективного аналізу розвитку проєктної діяльності за участю суб'єктів публічного управління в рамках категорій запропонованого методологічного каркасу дослідження і відрізняється від існуючих концепцій визначенням сутності проєктного підходу в системі публічного управління з позиції інтеграції до системи стратегічного планування, внутрішнього і зовнішнього середовища функціонування суб'єктів управління проєктами і реалізації проєктного управління міжсекторною взаємодією;

матрицю елементів, процесів та критеріїв для оцінювання розвитку проєктної діяльності, що, на відміну від існуючих, є універсальною для застосування на всіх рівнях публічної влади. Через впровадження нових та трансформацію існуючих критеріїв забезпечена предметна, функціональна або характеристична комплементарність всіх процесів, усунені виявлені невідповідності у складових існуючої методики в частині дотримання критеріальних принципів, що підтверджується застосуванням коштів мережевого аналізу і візуалізації з відкритим вихідним кодом;

тріадичну модель стандарту реалізації проєктного підходу до міжсекторної взаємодії у системі публічного управління, що містить ключові елементи (декларацію міжсекторного проєктування; правила міжсекторної взаємодії в рамках проєктного підходу; карту міжсекторних проєктів; регламент моніторингу стандарту) та базується на запропонованих принципах розробки і застосування стандарту, що включає управлінську і інформаційну групи, що забезпечує його затребуваність у якості інструменту удосконалення досліджуваних відносин в системі публічного управління;

уточнено:

класифікацію функціональних структур реалізації проєктного підходу в системі публічного управління в рамках обґрунтованих підстав: рівень інституціоналізації; поширення забезпечення проєктної діяльності; залученість суб'єктів публічного управління; період функціонування та тип структури; процеси, що забезпечують, реалізують або керують процесами; інтеграція в організаційно-управлінську структуру суб'єкта публічного управління; форма фактичного функціонування класифікованого об'єкту;

модель проєктних компетенцій для елементів суб'єктів публічного управління, що включає знання і вміння, необхідні для підвищення зрілості проєктної діяльності в органах влади за рахунок інтеграції процесів та підпроцесів оцінки, рекомендована до реалізації в рамках категорій методологічного профілю, що визначає змістовні характеристики теоретичних основ. Запропоновані індикатори компетенцій класифіковано з урахуванням технічного та цифрового складника і систематизовано в рамках профілів проєктних ролей, що необхідні для забезпечення дуальності реалізації проєктного підходу в системі публічного управління: куратор проєкту, учасник проєкту, співробітник проєкту, керівник проєктного офісу, адміністратор проєкту, керівник проєкту.

інституційні умови, які, на відміну від існуючих, мають забезпечуватися суб'єктами публічного управління для розвитку міжсекторної взаємодії в рамках державно-приватного партнерства та можуть стати основою для формування єдиної системи оцінки його розвитку на регіональному і муніципальному рівнях, при включенні юридичних, політичних, інформаційних, соціальних, економічних і організаційно-кадрових компонентів, що забезпечуються суб'єктами публічного управління.

набуло подальшого розвитку:

комплексний інструментарій для вдосконалення реалізації процесів управління міжсекторною взаємодією в рамках проєктів за участю органів влади (авторські рекомендації щодо розробки кожного елемента стандарту реалізації

проектного підходу до міжсекторної взаємодії у системі публічного управління; методологічний апарат, який може бути відображено в регламенті моніторингу впровадження й застосування стандарту реалізації проектного підходу до міжсекторної взаємодії в системі публічного управління; інваріантна карта ключових процесів участі суб'єктів публічного управління в проектах міжсекторної взаємодії на ініціативній основі, яку складено на основі систематизованого алгоритму взаємодії учасників проектів державно-приватного партнерства та структурованого життєвого циклу ініціативних проектів);

методологічний апарат і розроблені триваріантні моделі міжсекторної взаємодії учасників проектів державно-приватного партнерства, що, на відміну від існуючих, засновані на спеціальних функціях, що притаманні приватним партнерам у рамках процесів, орієнтованих на продукт проекту.

Практичне значення одержаних результатів. Практична значимість дисертаційного дослідження обумовлена прикладним значенням у реалізації проектного підходу до міжсекторної взаємодії в системі публічного управління результатів, які можуть бути використані органами влади різних рівнів, серед яких: диференційована методика оцінки ініціативних проектів різної типології; моделі міжсекторної взаємодії учасників проектів державно-приватного партнерства; модель проектних компетенцій, що дозволяє виявляти знання і вміння, необхідні для підвищення зрілості проектної діяльності в органах влади; рекомендації і модель стандарту реалізації проектного підходу міжсекторної взаємодії в системі публічного управління; інваріантна карта ключових процесів участі суб'єктів публічного управління в проектах міжсекторної взаємодії.

Результати дисертаційної роботи використано у практичній діяльності Нижньосироватської сільської ради Сумського району Сумської області відділу освіти, культури, молоді, спорту і туризму (довідка № 01-20/205 від 05.02.2025 р.), Сумської міської ради Департаменту інфраструктури міста (довідка № 106/02.01.01-05 від 27.01.2025 р.), а також у навчальному процесі Сумського державного педагогічного університету імені А. С. Макаренка

Міністерства освіти і науки України при викладанні дисциплін «Публічне управління» (довідка № 872 від 15.04.2025 р.).

Особистий внесок здобувача. Наукові розробки, положення, висновки та рекомендації є результатом самостійно проведеного автором дослідження щодо розвитку міжсекторної взаємодії в системі публічного управління на основі проектного підходу. Внесок автора в колективно опубліковані праці конкретизовано у списку публікацій.

Апробація результатів дослідження. Основні результати роботи обговорювалися й отримали позитивну оцінку на засіданнях кафедри бізнес-економіки та адміністрування Сумського державного педагогічного університету імені А. С. Макаренка (2022-2025 роки).

Основні положення дисертації представлено на наукових заходах різних рівнів, зокрема:

Міжнародних: Реалії та перспективи розбудови правової держави в Україні та світі (м. Суми, 26 травня 2023 рік, 31 травня 2024 рік); Бізнес-аналітика в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю (м. Київ, 7 березня 2025 рік);

Усеукраїнських: Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в сучасних глобалізаційних процесах (м. Ірпінь, 25 березня 2025 рік).

Отримані наукові результати обговорювалися на щорічних звітних наукових конференціях аспірантів і науковців кафедри бізнес-економіки та адміністрування Сумського державного педагогічного університету імені А. С. Макаренка.

Публікації. Основні результати дослідження опубліковані в 10 наукових працях (з них 5 одноосібних), серед яких 5 статей – у наукових фахових виданнях України, 5 публікацій – у матеріалах наукових конференцій.

Обсяг та структура дисертації. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури, включає 234 найменування, додатків. Дисертаційне дослідження проілюстровано 27 рисунками та 30 таблицями, містить 15 додатків. Основний текст роботи складає 162 сторінки, загальний обсяг роботи з додатками 277 сторінок.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОЄКТНОГО ПІДХОДУ МІЖСЕКТОРНОЇ ВЗАЄМОДІЇ У СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

1.1. Генезис проєктного підходу в системі публічного управління

Ретроспективний аналіз напрямів реалізації проєктного підходу в системі публічного управління різних країн представлений у наукових роботах багатьох зарубіжних і вітчизняних учених. Міжнародний досвід у дослідженнях авторів у контексті реалізації проєктів у системі публічного управління частіше всього відображає методологічний розвиток якихось з трьох складових: загальні тенденції в системі публічного управління в цілому чи частини її елементів; розвиток організаційних структур; моделі реалізації проєктного менеджменту.

Деякі автори, проводячи огляд міжнародного досвіду проєктного управління в публічному секторі, виявляють тенденції в закордонній практиці на основі реалізованих практик у публічному управлінні США, Канади, Великобританії, Малайзії, Сінгапуру.

О. М. Іваній в якості найкращих практик застосування проєктного підходу в органах влади виділяє Японію, Великобританію і Австралію [36].

Ю. В. Богоявленська, Я. Д. Макух виділяють чотири хвили розвитку проєктного підходу в публічному управлінні зарубіжних країн, акцентуючи увагу на зміні методології оцінки проєктів із соціальним контекстом. Авторі роблять висновки, які засновані, насамперед, на досвіді США, Канади, Швеції, Швейцарії, Нідерландів, Великобританії, Франції, Німеччини, Австралії, Сінгапуру [11; 57].

У США і Канаді реалізація проєктного підходу здійснюється в рамках програмно-цільового. Цей досвід можна порівняти з вітчизняною практикою, більшою мірою з реалізацією державних програм, ніж із цільовими програмами, оскільки в зазначених країнах формуються бюджетні програми і проєкти, які є інструментами бюджетного планування.

У той самий час у США, Канаді та Великобританії «сфера застосування проектного підходу обмежена». Як відзначають В. А. Рач та В. А. Запорожченко, у публічному управлінні цих країн використання проектних принципів реалізується переважно в управлінні бюджетними інвестиціями, які спрямовані «на здійснення науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт, будівництво і модернізацію великих інфраструктурних об'єктів» [102].

Звернення до проектного підходу в публічному управлінні Японії сталося в 2005 році, для посилення позицій на глобальному ринку Міністерство промисловості і торгівлі забезпечило фінансування спеціальних методик для реалізації прийнятих національних програм підвищення конкурентоспроможності [210].

«Методологія отримала назву P2M (Project and Program management), чи ціннісний підхід до управління» [209]. При цьому перші версії з'явилися ще в 2001 році.

Актуальний P2M представлений у формі «Керівництва по управлінню інноваційними проектами та програмами підприємств» і використовується не в системі публічного управління, а підприємствами, націленими на вироблення інновацій. Підхід, використовуваний у стандарті, спрямований на оцінку продукту з позиції його цінності, яку може принести зацікавленим особам, а не з позиції комерційної цілі.

Таким чином, стандарт, не використовуваний в публічному управлінні, сприяє реалізації державної політики у Японії. При цьому P2M є основою японської системи сертифікації проектних менеджерів та для державних службовців.

«У Європі найбільший інтерес до методології P2M виявила Франція. Також стандарт застосовується в Казахстані і на державному рівні використовувався в Україні до 2014 року» [127, 210].

Під використанням на державному рівні в даному випадку слід розуміти формалізацію процесів управління проектами в організаціях.

Сьогодні стандарти проектного управління для корпоративного рівня

прийняті практично во всіх країнах, відзначених у літературному огляді даного дослідження, при цьому дані документи (BS 60791:2010, PMBOK Guide, DIN 69901, P2M, OPM3 і тощо) не є основою для реалізації проєктного підходу в органах влади або з їх участю. Однак, значна кількість закордонних авторів визнають значний взаємозв'язок між стандартами і методологіями та створенням цінності проєкту для власника його результатів. У нашій державі стандарти в області проєктного управління (ДСТУ ISO 16326:2015, ДСТУ ISO 10006:2018, ДСТУ ISO 31010:2013, МФУ 75.1-00013480-29.12:2010) також рекомендовані для корпоративних структур, при цьому багато стандартів можуть бути застосовані в організаціях з будь-якою власністю.

Для розвитку проєктних компетенцій в органах влади Великобританії департаментом спільно з Оксфордською бізнес-школою було створено академію Major Project Leadership Academy, метою якої була підготовка компетентних керівників проєктів.

З 2011 року в Австралії всі державні організації зобов'язані проходити дану систему оцінки. В урядових організаціях використовується спеціальна система сертифікації з управління проєктами (21 компетенція)».

В теперішній час державні органи Великобританії активно впроваджують методики Agile [130], а державні установи реалізують різні проєкти, в том числі використовуючи практику державно-приватного партнерства.

Методики Agile припускають роботу над проєктами мотивованих професіоналів з особливим типом мислення, описаним чотирма цінностями та дванадцятьма принципами, серед яких головне – це створення продукту проєкту з вимірною цінністю в умовах невизначеності.

Основне перевага даного підходу в прозорості процесу реалізації проєкту для всіх зацікавлених сторін.

У США Agile є обов'язковим для реалізації в державному управлінні, в нашій державі лише суб'єкти публічного управління в окремих регіонах реалізують спроби застосування гнучких підходів для візуалізації етапів роботи над проєктами, здійснюваними в рамках класичного проєктного підходу, у той

час як «впровадження гнучких методологій тягне за собою появу безліч практик та підходів» [130].

Проекти державно-приватного партнерства мають будь-які схожі з вітчизняною практикою механізми реалізації, впроваджені також у США, Франції, Німеччині.

У Франції проекти державно-приватного партнерства реалізуються у рамках програми, відомої як «Спільнота змішаної економіки», або SEM, її законодавство формується з 1983 року.

Як зазначає Н. В. Статівка, М. П. Бублій, сутність програми дозволяє розподіляти ризики та менеджмент у проекті залежно від розміру володіння частки активу в конкретному проекті, тобто «чим вищий обсяг частки, тим значніше представлена сторона – учасниця проекту» [109].

Важливим кроком у розвитку проектного управління на державному рівні в Австралії стало впровадження моделі оцінки зрілості організації у сфері управління проектами, програмами і портфелем проектів – РЗМЗ, розробленою в Великобританії [199].

Проектне управління во Франції реалізується також на локальному рівні публічного управління в рамках ініціативних (партисипаторних) проектів, що схожі з вітчизняною практикою «Програма підтримки місцевих ініціатив». Сутність подібних проектів полягає в тому, що їх об'єкт визначають місцеві спільноти, які надалі будуть користувачами результатів проекту.

Досвід реалізації ініціативних (партисипаторних) проектів отримано також в інших країнах Європи, Африки, Латинської Америки, Північної Америки, Азії, Австралії.

Однак саме третя хвиля розвитку партисипаторного проектування, що почалося в 2014 році з Парижу і поширилося на інші муніципалітети, як відзначив Нельсон Діас [143], найбільш близька до вітчизняної практики.

Ознаками ініціативної (партисипаторної) участі в проектах, реалізованих структурами публічного управління, має програма США «Стимулювання міського розвитку» (Urban development action grants).

У рамках цієї програми «державні кошти виділяються під конкретні проекти, будь то будівництво інфраструктурних об'єктів, розвиток реальної промисловості, зведення житла, відновлення ділової активності. Ця програма враховує інтереси не тільки місцевої адміністрації, але і приватних компаній і населення. Субсидії надаються на конкурсній основі.

Подібність даної програми з реалізованою підтримкою місцевих ініціатив полягає в тому, що проекти відбираються на конкурсній основі, критерії затверджено, для реалізації проектів виділяється субсидія з бюджетної системи.

При цьому в США існує конкретна система вибору населених пунктів для субсидування й розроблено матрицю критеріїв, із яких: середній дохід на душу населення, темпи зростання населення, рівень бідності, термін використання житлових будов». В Україні дана практика не ведеться.

Оцінка державних проектів в контексті соціальної і державної політики, на думку вчених, мала наступні хвилі розвитку [[132](#); [177](#); [228](#)]:

1960-1975 роки характеризуються розвитком у Швеції, ФРН та США оцінної діяльності, спрямованої на аналіз результативності в межах наукових досліджень для коригування цілей і максимізації ефективності соціальних проектів і програм;

1975-1989 роки – розвиток оцінки в контексті економічної ефективності (витрати до вигоди від реалізації проекту), практика Нідерландів, Великобританії;

1987-2000 роки – проведення у Швейцарії та англосаксонських країнах внутрішньої експертизи, самооцінка на вищому рівні публічного управління;

з 2000 року – проектне управління в Канаді та країнах Європейської спілки характеризується використанням кластерної оцінки;

З 2000-х років у країнах Європи та Азії в системах державного управління формуються організаційні структури проектного менеджменту.

Слід зазначити, що реалізація проектного менеджменту за участю структур публічного управління має на увазі реалізацію транснаціональних проектів у рамках економічних спілок або для вирішення конкретних проблем, що

стосуються кількох країн. У цьому контексті слід виділити досвід Європейського союзу (далі – ЄС) та Євразійського союзу (далі – ЄАЕС).

У 2009 році в Малайзії було створено проєктний офіс по ефективності діяльності й реалізації комплексу реформ, що отримали найменування PEMANDU (повне найменування – Performance Management and Delivery Unit [204]).

У 2011 році у Великобританії було створено нову організаційну структуру в органах державної влади – Департамент пріоритетних проєктів. Основні причини структурних змін: неефективна робота з ризиками у публічному управлінні, проблеми реалізації державних проєктів.

За своєю сутністю Департамент виконував функції проєктного офісу в публічному управлінні Великобританії, здійснював оцінку ефективності реалізації державних проєктів, експертну й консультативну підтримку інших органів державної влади королівства.

З 2016 року це відомство пройшло реструктуризацію, увійшло до складу офісу прем'єр-міністра і Казначейства, отримало нове найменування – Департамент інфраструктури і проєктів (Infrastructure and Projects Authority).

У теперішній час функції Департаменту складаються з таких:

визначення рівня витрат на реалізацію проєктів на основі вартості життєвого циклу;

подання Парламенту і широкій громадськості інформації про всі масштабні бюджетні проєкти у вигляді окремого стратегічного документу;

супровід проєктів через участь уповноважених Департаментом осіб;

проведення оцінки результативності проєктної діяльності, подання звітності в Національний офіс аудиту, Парламент і громадськості.

У Франції роль проєктного офісу виконує Департамент з державної модернізації, звітує за свою діяльність Уряду Франції. Основні функції Департаменту складаються з такого: розробка та впровадження в систему державного управління різних проєктів по модернізації соціально-економічного простору, а також координація участі в проєктах державних установ.

У Сінгапурі роль проєктного офісу виконує Центр управління державними проєктами Міністерства фінансів, що здійснює методологічну підтримку під час визначення цілей та ризиків проєктів з бюджетним фінансуванням, узагальнює найкращі практики й розробляє механізми, що забезпечують можливість їх застосування [192].

Офіс управління великими державними проєктами функціонує у Канаді, серед його завдань можна виділити державний контроль реалізації проєктів, що передбачають розробку природних ресурсів.

У дисертаційному дослідженні зазначено, що виявлення еволюційної концепції розвитку системи є основою розробки адекватного інструментарію рішення прикладних завдань.

У вітчизняній науковій літературі зустрічаються різні підстави до виділення етапів розвитку проєктного менеджменту в системі публічного управління. Частіше всього їх систематизують або в рамках хронології або з позиції історичних періодів організації системи державної влади.

Загалом, поєднуючи дані підходи, етапи розвитку проєктного менеджменту в публічному управлінні можна розглядати в рамках трьох груп: дореволюційний період, період радянського союзу, пострадянський період.

У дореволюційний період (початкова точка аналізу – 1860 р.) в публічному управлінні активно застосовуються «найпростіший статистичний аналіз, неформалізована експертна оцінка» [29; 73; 101; 176]. Методи експертних оцінок широко застосовуються в рамках управління ризиками програм в сучасному публічному управлінні.

У 1905–1915 роки стали застосовуватися плани робіт і календарні графіки. Розроблялись і впроваджувались абсолютно нові моделі.

У 1910-1912 роках була розроблена модель календарного плану, відмінна від моделі Гантта. Модель було складено у вигляді графіка, який у 1930 роках був названий циклограмою [161].

У період радянського союзу можна виділити кілька ключових подій.

У 1920-1921 роках було затверджено Перший перспективний (стратегічний) план розвитку країни, розроблений Державною комісією по електрифікації. За своєю сутністю даний Перспективний план був стратегією відновлення та розвитку народного господарства країни на базі електрифікації. За цим планом пішли Генеральний план електрифікації СРСР, п'ятирічні плани комплексного розвитку народного господарства, кожен з яких містив програму енергетичного будівництва.

Перспективний план розвитку було виконано за основними показниками, проте другорядні показники були досягнуті. П'ятирічний план та Генеральний план мали наступність із першим документом стратегічного планування.

Таким чином, уперше у світі був застосований системний підхід до планування державного розвитку на довгострокову перспективу (10–15 років), який був закріплений у єдиному документі – розвиток напряму формування базового плану проєкту або програми. Розроблено показники результативності, які мали бути досягнуті до певного часу (елементи календарно-мережевого планування проєктів і програм), реалізовано планування фінансових ресурсів у рамках термінів документів – управління фінансами. Призначення відповідальних за реалізацію показників Плану свідчило про формування управління трудовими ресурсами.

За сутністю, даний період можна вважати основою формування програмно-цільового і стратегічного управління в країнах-членах СРСР.

Перспективний план із позиції сучасного проєктного менеджменту більше співвідноситься з програмою, що включає сукупність проєктів.

У той самий час, попри те, що «в 1910–1920 рр. значне поширення отримали роботи Генрі Лоуренса Гантта» [153], що містять опис методу побудови та застосування в проєктному управлінні графіка Гантта, даний інструмент візуалізації до 1930-х років залишався незатребуваним.

У кінці 1930-х років радянськими вченими були розроблені теоретичні основи та практичні методи календарного планування та поточного будівництва з використанням діаграм Гантта і циклограм.

Розроблена американським ученим Лютером Халсі Гуликом у 1937 році матрична організаційна структура з'явилася в публічному управлінні через багато років, і досі складна в реалізації через проблеми подвійного підпорядкування, яке в організаційній культурі органів влади складно реалізувати [158].

У повоєнні роки застосовуються елементи проєктного менеджменту в публічному управлінні будівництвом, але основними залишаються потокові методи, які все ж характеризують не проєктну, а процесну діяльність.

У 1949 році було прийнято Постанову про підготовку кадрів по організації механізованої обробки економічної інформації, тобто формуються умови для підготовки кадрів, які могли бути учасниками публічного управління та володіти навичками, що сприяють обробці інформації, в тому числі при реалізації елементів проєктного менеджменту.

Стимулом до розвитку в міжнародній та радянській практиці проєктного менеджменту в публічному управлінні стало становлення та розквіт космічної галузі.

Наприкінці 1950-х років були розроблені методи мережного планування та управління (методи CPM та PERT), які використовувалися для управління ракетною програмою «Атлас» і при будівництві великого заводу синтетичного волокна».

У цей період сформувалися перші системи організаційного управління проєктами у громадських органах та інститутах. Для завершення проєктів у термін створювалися «штаби» – тимчасові організаційні структури, які в рамках сучасної термінології можуть бути позначені як «команда проєкту» [7; 29; 97; 161]. З'явилося поняття «куратор», яке мало на увазі під собою особу, відповідальну за досягнення результатів проєкту.

Пізніше, на початку 1970-х рр., було розроблено узагальнені мережеві моделі, що переважають західні аналоги, бо вони глибше описують складні проєкти. Розвиток мережевих систем, насамперед, був пов'язаний з удосконаленням ЕОМ [168; 180].

У цей самий час органами й інститутами публічного управління радянського періоду було ухвалено рішення про реалізацію дуже великого проєкту – будівництво Байкало-Амурської магістралі. У період реалізації складного, багаторічного проєкту не раз застосовувалася технологія, яку в сучасному проєктному менеджменті можна назвати «управління зміною проєкту».

З 1960 по 1970 роки в міністерствах, центральних органах, таких як Центральне статистичне управління, Держплан, створювалися відділи управління обчислювальною технікою [41; 58; 155].

Деякі принципи організації проєктного управління (створення тимчасових структур, ресурсна забезпеченість позапроцесної діяльності) застосовувалися під час підготовки та проведення Всесоюзних переписів населення, починаючи з 1959 року.

2 лютого 1957 року було прийнято Постанову Ради Міністрів СРСР № 121 «Про проведення Всесоюзного перепису населення», згідно з якою в січні 1959 року був організований Всесоюзний перепис населення і з моменту видання якої почалася підготовка до його проведення [92].

Ухвалення цього нормативно-методичного акту призвело до створення в Статистичному управлінні Калінінської області сектора з проведення Всесоюзного перепису населення, який був укомплектований за рахунок передбаченого на 1957 рік скорочення штату Калінінського облстаткомітету.

Для цих цілей Міністерство фінансів СРСР на підставі Постанови Ради Міністрів СРСР № 121 «Про проведення Всесоюзного перепису населення» виділило у 1957 року ЦСУ СРСР із резервного фонду Ради Міністрів СРСР 6 мільйонів рублів для фінансування робіт з підготовки до майбутнього Всесоюзного перепису населення, а Держекономкомісія СРСР вирішила питання матеріально-технічного забезпечення підготовки, проведення й розробки підсумків Всесоюзного перепису населення 1959 року [92].

Період з 1970 року можна характеризувати як час стрімкого розвитку автоматизованих систем управління та проєктування в радянських республіках,

що вплинуло на розвиток проєктного менеджменту в рамках технологічних процесів, а не публічного управління. Дані автоматизовані системи застосовуються й нині в галузях промисловості, транспорту, енергетики.

З 1971 по 1980 роки прийнято основні рішення щодо автоматизації систем управління, «в тому числі про створення Загальнодержавної автоматизованої системи управління народним господарством» [65; 155].

У 1980-1990 роки відбувається розвиток програмно-цільового управління.

Усі останні роки радянського періоду управління народним господарством країни нерозривно пов'язані з широким використанням державних програм різних типів: оборонно-космічних, галузевих, територіальних. Так, наприклад, серед державних територіальних програм велику популярність здобули програми розвитку Нечорноземної зони СРСР, освоєння цілинних і залежних земель.

Розпад Радянського Союзу супроводжувався гострим дефіцитом товарів. У відповідь було запроваджено систему продуктових талонів. Їх видавали на підприємствах, у соціальних службах і профспілках, надаючи громадянам право на придбання дефіцитних товарів. Найбільшого поширення ця система набула на початку 1990-х років. З часом, із розвитком приватної торгівлі, проблема дефіциту почала зникати.

На базі системного підходу в Радянському Союзі було вироблено концепцію програмно-цільового управління, яку можна розглядати як повноцінний аналог проєктного управління, що склалося на той час за кордоном. Окремі методи і засоби цієї концепції були ефективнішими за зарубіжні рішення. Навіть сьогодні більшість із методів програмно-цільового управління не втратила своєї актуальності, незважаючи на докорінну зміну принципів економічної діяльності.

До теперішнього часу управління проєктами стало визнаною в усіх розвинених країнах методологією інвестиційної діяльності. Однак справді самостійною дисципліною управління проєктами стало завдяки знанням, отриманим у результаті вивчення загальних закономірностей, властивих

проектам в усіх галузях діяльності, а також методам і засобам, які успішно використовують для найрізноманітніших проєктів.

Першим інструментом реалізації в сучасній Україні програмно-цільового підходу в публічному управлінні «стали державні цільові програми, поява яких на початку 1990-х років була відповіддю на жорсткі бюджетні обмеження і пояснювалася необхідністю заново побудувати механізми організації діяльності держапарату» [96; 103; 116].

В Україні цей підхід почали застосовувати з 2001 року разом з прийняттям Бюджетного кодексу, згідно з яким державний бюджет виконується за програмно-цільовим методом, а бюджетні видатки на виконання заходів державних цільових програм здійснюються у форматі бюджетних програм, а державні замовники та виконавці державних цільових програм є головними розпорядниками коштів за відповідними бюджетними програмами [15]. Однак, на початку, цей метод не отримав належного застосування, насамперед, через недосконалість бюджетного законодавства та відсутність досвіду планування та передбачення в місцевих бюджетах коштів для його реалізації та навиків застосування на практиці. Відповідно до ст.20 Бюджетного кодексу України «Застосування програмно-цільового методу у бюджетному процесі» визначається обов'язковість використання цього методу, наводяться його структурні елементи (бюджетні програми, відповідальні виконавці бюджетних програм, паспорти бюджетних програм, результативні показники бюджетних програм), роз'яснюється сутність і функціонал кожної складової [15].

Програмно-цільовий метод у бюджетному процесі визначається як метод управління бюджетними коштами для досягнення конкретних результатів за рахунок коштів бюджету із застосуванням оцінки ефективності використання бюджетних коштів на всіх стадіях бюджетного процесу.

У п.18 Прикінцевих та перехідних положень Бюджетного кодексу встановлені строки обов'язкового впровадження ПЦМ для місцевих бюджетів.

Правовою основою процесу застосування програмно-цільового методу планування є Конституція України; Закони України «Про державне

прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України», «Про державні цільові програми», «Про місцеве самоврядування в Україні», «Про стимулювання розвитку регіонів», «Про засади державної регіональної політики та інші закони та підзаконні нормативно-правові акти та інші закони та підзаконні нормативно-правові акти, що регулюють окремі аспекти публічного управління [46; 87; 88; 89; 90; 91].

Чинне Законодавство України наділяє місцеві органи виконавчої влади та органи місцевого самоврядування повноваженням розробляти цільові програми. Так, на сьогоднішній день діють Методичні рекомендації щодо порядку розроблення регіональних цільових програм, моніторингу та звітності про їх виконання.

Розвиток програмно-цільового підходу виразився в адаптації моделі державних цільових програм і поширенні її на інші рівні публічної влади.

З появою пріоритетних національних проєктів розширилася уява про можливих учасників проєктної діяльності в органах публічного управління. В системі проєктного менеджменту публічного управління з'явився новий організаційний елемент – проєктний комітет, який був управлінською структурою, основна функція якої – реалізація контролю за виконанням проєктів. Крім того, з прийняттям пріоритетних національних проєктів в органах публічної влади державного рівня закріпився інститут кураторів в аналізованій проєктній діяльності.

Важлива відмінність понять «модель управління» і «управлінська практика» полягає в системотворчій сутності першої дефініції [98; 101; 159].

Проведений аналіз дозволяє сформулювати матрицю, що відображає основні віхи розвитку проєктного підходу у громадському управлінні (рис. 1.1).

Деякі вчені, проводячи аналіз досвіду управління проєктною діяльністю в органах виконавчої влади різних країн, виділили західну і азійську моделі реалізації проєктного підходу в публічному управлінні [55; 60; 164].

| | | Управління плануванням проєкту | Управління командою проєкту | Управлін ня ризиками проєкту | Управління реалізацією проєкту | Управління проєктами міжсекторної взаємодії | Управління проєктами з урахуванням концепції азіатської моделі | |
|-------------------------------|--------------------------|--------------------------------------|-----------------------------------|---------------------------------------|--------------------------------------|--|---|--|
| Дореволю- ційний період | 1860–1917 | ▲ | ○ | □ | | | | |
| | Період Радянського союзу | 1920-ті | ▲ □ | ○ | | | | |
| | | 1930-ті | ▲ | | | | | |
| | | 1950- 1960 | ▲ | ○ | | | | |
| | | 1960- 1970 | | □ ▲ | | | | |
| | | 1970- 1980 | □ | □ ▲ | | ▼ □ | | |
| 1980- 1990 | ▲ □ □ | □ ▲ | | □ | | | | |
| Пострадянський період | До 2005 | ▲ □ □ | ◆ ○ □ ▲ | | ▼ □ | | | |
| | 2005- 2010 | ▲ □ □ | ◆ □ ● ▲ | □ ▲ | □ | ◇ ● ○ □ ▲ | | |
| | 2014- 2016 | ▲ □ | ○ □ □ ● ▲ | □ ▲ | □ | ◇ ● ○ □ ▲ | | |
| | 2016- 2018 | ▲ □ □ | ◆ ○ □ □ ● ▲ | □ □ | □ | ◇ ● ○ ▲ | ○ | |
| | з 2018 | ▲ □ □ | ◆ ○ □ □ ● ▲ | □ □ ▲ | ▼ □ | ◇ ● ○ ▲ | ○ | |

де

□ – розробка та (або) використання методів статистичної і експертної оцінки, які можуть бути застосовані в управлінні ризиками проєктів;

▲ – розробка та (або) впровадження методів планування;

□ – розробка та (або) впровадження методів стратегічного цілепокладання, що відображає основні результати проєкту;

○ – розвиток проєктних компетенцій в структурах публічного управління;

■ – оцінювання проєктних компетенцій;

▼ – реалізація елементів управління змінами проєкту;

◇ – впровадження елементів інформаційного забезпечення проєктної діяльності;

● – нові проєктні ролі

Рис. 1.1. Матриця основних тенденцій розвитку проєктного підходу в публічному управлінні [складено автором]

Західна модель орієнтована на результат, короткострокові й середньострокові проекти, залучення бюджетних джерел і коштів бізнес-спільноти, постійне вдосконалення проєктних компетенцій членів команди.

Азіатська модель орієнтована на процес реалізації проєкту в рамках концепції «дбайливе управління», довгострокове планування, прийняття управлінських рішень на засадах авторитету, мудрості та досвіду членів команди проєкту.

У практиці переважно використовується західна модель реалізації проєктного підходу в системі публічного управління, яка лише в деяких регіонах має непрямі ознаки інтеграції елементів азіатської моделі. При цьому реалізація одиничних проєктів у концепції «ощадливого виробництва» швидше каже не про еволюцію моделі управління проєктами, а про появу одиничних управлінських практик.

Таким чином, у зарубіжних країнах і вітчизняній практиці сформувалися такі тенденції розвитку проєктного менеджменту в публічному управлінні [44]:

1. Дуальність реалізації проєктного менеджменту за участю структур публічного управління по відношенню до середовища і команди, що бере участь в реалізації управлінських функцій, що має на увазі виділення двох окремих напрямів: транснаціонального проєктного менеджменту і проєктного менеджменту, реалізованого на території конкретної держави.

2. Дуальність реалізації проєктного менеджменту за участю структур публічного управління на території багатьох країн – найкращих практик: проєктний менеджмент як метод здійснення повноважень і функцій органів влади; участь структур публічного управління в проєктах міжсекторної взаємодії (державно-приватне партнерство, ініціативне проєктування).

3. Застосування проєктного менеджменту в публічному управлінні для реалізації функцій і повноважень органів влади в рамках програмно-цільового підходу.

4. Розвиток організаційних структур проєктного менеджменту в органах влади, переважно за рахунок створення проєктних офісів.

5. Формування систем оцінки проєктних компетенцій службовців органів влади.

6. Впровадження спеціальних методів оцінки проєктів за участю структур публічного управління, спрямованих на досягнення соціальних ефектів.

7. Розвиток західної та азійської моделі в міжнародній практиці здійснюється паралельно, вітчизняний досвід відповідає західній моделі, лише в деяких регіонах реалізуються одиничні проєкти в публічне управління в концепції «ощадливе виробництво», що може бути ідентифіковано як поява одиничних управлінських практик.

1.2. Інтеграція проєктного підходу до системи стратегічного планування публічного управління

Понятійний простір категорії «система публічного управління» на сучасному етапі остаточно не сформовано, насамперед, через відсутність у науковій спільноті єдиного підходу до визначення понять «публічне управління», незважаючи на те, що нормативно закріплені основні принципи, питання організації та функціонування елементів системи публічної влади. Під даною категорією розуміється управлінська діяльність на загальнодержавному та регіональному рівнях, яка здійснюється та поширюється на певній території, направлена на задоволення потреб, вирішення проблемних питань суспільства, реалізація якої забезпечується через апарат управління, який є скоординованою системою, що побудована з урахуванням принципів взаємодоповнення і єдиноначальства. Апарат публічної влади підпорядковує собі соціальні групи через діючі нормативно-правові, підзаконні акти, розпорядчі документи. Якщо тлумачити сутність публічної влади із законодавчої точки зору, то це – здатність державних і недержавних суб'єктів впливати на рішення, дії або бездіяльність фізичних і юридичних осіб та/або вирішувати юридичну долю неживих об'єктів, маючи на меті досягнення суспільно значущих цілей [96; 98; 100; 101].

Розвиток підходів до трактування змісту понять «публічне управління», «система публічного управління» здійснювався паралельно суспільним політичним наукам та в економічних дослідженнях у сфері державного і муніципального менеджменту. У рамках першого напрямку управління розглядається в контексті реалізації політичного порядку, у другому – як система, що дозволяє реалізувати соціально-економічні перетворення.

Найбільш повне визначення поняття «публічне управління», що охоплює безліч трактувань, підтверджуючи цей висновок, наведено в роботах Н. Я. Михаліцької, М. Р. Верескля. Автори розуміють публічне управління «як сукупність функцій публічно-правових утворень, реалізованих на основі принципів транспарентності, легітимності, демократичності, стратегічного партнерства влади, населення й бізнесу, забезпечення стійкого зворотного зв'язку за рахунок використання сучасних інформаційно-комунікаційних і традиційних форм взаємодії із суспільством і залучення до управління сукупністю процесів (соціальних, економічних, екологічних) усіх зацікавлених сторін (громадян, бізнес-спільноти, незалежних представників експертно-аудиторської спільноти) у формі інституалізованих відносин на державному, регіональному, муніципальному, корпоративному рівнях у цілях забезпечення стійкого соціо-еколого-економічного розвитку територій і підвищення якості життя громадян» [66].

Як зазначено у ч. 2 ст. 2 ЦК учасниками цивільних відносин можуть бути як суб'єкти приватного, так і суб'єкти публічного права. До суб'єктів публічного права, зокрема, належать держава Україна, ТО Автономна Республіка Крим, територіальні громади, іноземні держави та інші соціально-публічні утворення.

Оскільки держава та інші соціально-публічні утворення є складними організаціями, що виконують різні функції (як у галузі публічного, так і у галузі приватного права), а держава є носієм політичної влади й суверенітету, у цивільному праві України вони традиційно не визнаються юридичними особами, а кваліфікуються як особливий вид суб'єктів цивільного права.

Таким чином, до елементів управління публічно-правовими утвореннями можна віднести органи державної та муніципальної влади. Сутність

функціонування даних структур, наведена у визначенні [74; 101; 184], їх взаємодія в контексті суб'єктно-об'єктних відносин, відображених в інформаційно-кібернетичній теорії.

Суб'єктно-об'єктні відносини в публічному управлінні варто розуміти як ставлення суб'єктів – елементів управління публічно-правовими організаціями, що надають вплив, і об'єктів – елементів, які знаходяться у фокусі впливу суб'єктів. Основні принципи цих відносин включають:

взаємозв'язок: суб'єкти здійснюють управлінські рішення, а об'єкти на них реагують, формуючи зворотний зв'язок;

участь: громадяни мають право на участь в ухваленні рішень, що стосуються їхніх інтересів, що сприяє демократизації управління;

прозорість: відкритість інформації про управлінські процеси забезпечує довіру та контроль з боку суспільства;

відповідальність: суб'єкти управління несуть відповідальність за свої дії та рішення перед суспільством;

інноваційність: постійний розвиток методів управління, адаптація до змін у суспільстві та технологіях.

Ці принципи сприяють ефективному функціонуванню публічного управління та забезпечують баланс між інтересами держави й суспільства.

Повноваження органів державної влади в Україні можна класифікувати за кількома основними категоріями:

Законодавчі повноваження:

прийняття, зміна та скасування законів;

контроль за виконанням законодавства.

Виконавчі повноваження:

виконання законів та управлінських рішень;

розробка та реалізація державних програм.

Контрольні повноваження:

нагляд за діяльністю інших органів влади;

проведення аудиту та перевірок.

Фінансові повноваження:

формування та затвердження державного бюджету;
контроль за витрачанням бюджетних коштів.

Судові повноваження:

вирішення правових спорів та конфліктів;
захист прав і свобод громадян.

Регуляторні повноваження:

встановлення норм і стандартів у різних сферах (економіки, екології тощо);
ліцензування та сертифікація діяльності.

Ці повноваження визначаються Конституцією та іншими законодавчими актами, і їх реалізація забезпечує функціонування держави та захист інтересів громадян.

У контексті даних міркувань варто погодитися з визначенням, запропонованим науковцями, де ясно простежується об'єктність системи, відзначивши необхідність уточнення поняття в рамках складової «форми взаємодії». Згідно з підходом авторів, «система публічного управління з точки зору економіки народного господарства є об'єднанням різних форм соціально-політичної і економічної взаємодії між офіційними структурами управління, представниками приватного бізнесу і цивільними некомерційними асоціаціями» [5; 76; 129; 220].

У якості складників поняття «система управління» можуть бути розглянуті різні форми впливу: інструменти, методи, технології, механізми тощо. Крім того, будь-яка система має цілеспрямованість, принципи, а розуміння сутності її об'єктів може бути розширено, ґрунтуючись на тому, що «об'єкт управління – це об'єкт для досягнення бажаних результатів функціонування, для якого необхідні та допустимі спеціально організовані дії. Об'єктами управління можуть бути як окремі об'єкти, виділені за певними ознаками, так і сукупності об'єктів – комплекси» [7; 98; 101].

Цілеспрямованість системи публічного управління визначається необхідністю досягнення показників соціально-економічного розвитку в рамках

чинної системи стратегічного планування, набір основних елементів якої на сучасному етапі представлений на рис. 1.2.

Стратегічне планування в державі в теперішній час розглядається «як інструмент формування довгострокових пріоритетів діяльності держави, реалізації глобальних і великомасштабних завдань, забезпечення узгодженості планів центральної та регіональної влади, органів місцевого самоврядування, ув'язування прийнятих у процесі державного стратегічного управління рішень з бюджетними обмеженнями на середньо- і довгостроковий періоди» [3; 8; 56; 83].

При цьому, на думку більшості дослідників, взаємозв'язок між публічним управлінням та його зовнішнім середовищем – це головна характеристика стратегій публічного управління». Вони розглядають стратегію як інституційний процес, який має справу з відносинами між органами публічного управління та їх зовнішнім середовищем [133; 178; 205]. Даний підхід підтримується в роботах дослідників, які зазначають, що «стратегічне планування включає інтерпретацію зовнішнього середовища і розвиток послідовних моделей в потоці управлінських рішень» [134; 185; 193; 207].

Слід відзначити, що під зовнішнім середовищем у даному контексті розуміється не стільки геополітичний контекст, скільки суб'єктно-об'єктні відносини, де об'єкти розглядаються в якості елементів зовнішнього середовища по відношенню до суб'єктів публічного управління.

У наукових працях Т. В. Князевої зазначено, що «забезпечення стійкого соціального розвитку держави неможливо без вибору і використання ефективних інструментів» [42].



Рис. 1.2. Державна стратегія регіонального розвитку на 2021-2027 рр. [27]

Значимість механізмів для досягнення генеральних цілей стратегій соціально-економічного розвитку муніципальних утворень підкреслено в наукових працях Т. Тарасенко, Н. Чалої [112].

Проектний підхід має на увазі управління предметними областями проекту, які також можуть мати найменування «предметні групи процесів» або «функціональні області проекту», кожен з яких «можна визначити як похідну від виконуваних робіт і як характеристику результатів реалізації проекту» [18; 21; 211; 225], у тому числі спрямовану на підвищення ефективності фінансової системи.

Управління кожним із зазначених елементів, згідно з дослідженням А. Баштанника, має на увазі: планування предметної області, організацію і контроль предметної області, аналіз стану й регулювання предметної області, управління предметною областю [5].

Склад предметних областей проекту різними авторами і діючими державними стандартами визначається по-різному. Проте реалізація будь-якого проекту передбачає управління змістом проекту, ресурсами.

Особливою предметною областю слід вважати елемент «управління інтеграцією проекту» [19; 36].

У рамках проектного підходу дефініція «інтеграція» частіше всього використовується в наступних контекстах: визначення взаємозв'язків завдань у проекті; використання проектного підходу в якусь систему, наприклад систему стратегічного управління соціально-економічного розвитку якоїсь території або системи вищої освіти; інтеграція методологій управління проектами на корпоративному рівні (PMBOK, CMMI framework, RUP, PRINCE2, Agile і ін); застосування інтегрованих контрактів під час реалізації проектів; взаємозв'язку цілей системи (Організації) і підсистеми (Проекту); визначення предметної області процесів управління або групи операцій управління проектом.

У чинному (паралельно з базовим стандартом з управління проектами від Міжнародної організації зі стандартизації ISO 21502:2020) національному стандарті ДСТУ ISO 21500:2013 «Посібник з проектного менеджменту», що є адаптивною формою відповідного міжнародного стандарту і застосовуваному

для структур будь-якої форми власності, під інтеграцією розуміється «предметна група процесів управління інтеграцією, що включає процеси, необхідні для виявлення, визначення, комбінування, об'єднання, координації, контролю і завершення різних процесів і робіт, пов'язаних з проектом» [31; 175]. До цих процесів управлінської групи відносяться: ініціювання, планування, виконання, контроль і завершення проєкту.

Згідно РМВоК, під інтеграцією проєкту (Project Integration Management) розуміється об'єднання, консолідація, зчленування й різноманітні інтеграційні дії, спрямовані на успішне управління очікуваннями зацікавлених сторін і виконання певних вимог.

Реалізація проєктного підходу в системі публічного управління має на увазі участь в управлінні проєктами і (або) здійснення проєктного управління.

Основна відмінність даних дефініцій полягає у середовищі реалізації. Проєктне управління, безумовно, має на увазі використання методології управління проєктами, але виключно у внутрішньому середовищі суб'єкта системи публічного управління. Тобто всі функції управління проєктами залишаються за ним, і спрямовані вони на досягнення показників результативності, закріплених у документах групи «планування і програмування» системи стратегічного планування публічного управління.

Управління проєктами припускає участь у проєктах, які частково керуються суб'єктами зовнішнього середовища, але спрямовані на рішення цілей та завдань суб'єктів системи публічного управління в рамках документів цілепокладання системи стратегічного планування. Управління проєктами в аналізованому контексті – це часткове управління проєктами міжсекторної взаємодії. Тобто їх організація та (або) планування, і (або) керівництво, і (або) координація трудових, фінансових, матеріально-технічних ресурсів протягом проєктного циклу, спрямована на ефективне досягнення цілей проєкту шляхом застосування сучасних методів, техніки і технологій для досягнення результатів, визначених у проєкті. При цьому обидва напрями реалізації проєктного підходу слід вважати технологією публічного управління.

Поняття «технологія публічного управління» активно досліджується різними вченими, особливо в контексті вдосконалення процесів державного управління, впровадження інновацій та нових підходів до управлінських практик. Деякі з найбільш впливових учених та дослідників, які вивчали це поняття:

М. Вебер (Max Weber) – німецький соціолог, який заклав основи сучасного розуміння бюрократії, яка є важливою частиною технології публічного управління. Він розглядав бюрократичну модель управління як раціональний спосіб організації влади, з чіткими правилами та ієрархією [230];

Д. Істон (David Easton) – американський політолог, який розробив системний підхід до вивчення політичних процесів. Його роботи мають значний вплив на розуміння того, як функціонують інститути публічного управління та як вони взаємодіють із суспільством [144];

Г. Алмонд (Gabriel Almond) – розробив концепцію політичних систем і їхньої взаємодії з публічним управлінням. Його дослідження стосуються технологій взаємодії між державою та громадянами [124];

Р. Даль (Robert Dahl) – відомий своїми працями в галузі демократії та публічного управління. Досліджував вплив технологій на демократичне управління та участь громадян [140];

О. Бобровська – українська дослідниця, який спеціалізується на питаннях публічного управління та технологічних підходів до його модернізації. Його роботи стосуються цифровізації та автоматизації процесів у державному секторі [9];

Е. Хьюз (Owen E. Hughes) – відомий своєю книгою «Public Management and Administration», у якій він розглядає різні моделі і технології управління в публічному секторі [166];

Д. Осборн і Т. Геблер (David Osborne & Ted Gaebler) – вчені, які досліджували реінжиніринг та інновації в публічному управлінні, зокрема концепцію «керованої держави» («Reinventing Government») [201];

Дослідження технологій публічного управління також охоплюють теми цифровізації, електронного урядування, використання великих даних та штучного інтелекту в ухваленні управлінських рішень.

Сама ж дефініція «технологія» без віднесення до якоїсь науки має на увазі під собою «сукупність дій по досягненню поставленої цілі» [65; 101].

У науковій літературі в якості елементів технології управління виділяють: стадії (або етапи); процедури, дії, чи заходи; ресурсне забезпечення; показники та критерії для оцінки результативності [20; 77; 78; 211].

Технології публічного управління мають тісний взаємозв'язок з методами, інструментами та механізмами.

«Метод управління – це спосіб, засіб, прийом, за допомогою якого здійснюється управління, реалізуються управлінські впливи» [211]. Згідно з підходом І. Грицяк, до організаційних методів публічного управління може бути віднесено адміністративно-розпорядчі методи, які включають весь спектр правового впливу, від примусу до встановлення відповідальності [24].

В основі економічних методів лежить матеріальне стимулювання.

«Економічні методи управління спираються на мотиви та інтереси об'єктів управління, які збуджують у них зацікавленість у виконанні управлінських впливів зі сторони державних органів управління» [108; 200].

Наприклад, у сфері публічного управління соціальними відносинами можна виділити: «податкове стимулювання суб'єктів соціальної сфери (зниження податкових ставок, надання податкових пільг); кредитування державою суспільно значимих організацій і установ соціальної сфери, найбільш вразливих груп населення при покращенні житлових умов; бюджетне фінансування цільових соціальних програм; використання цінових регуляторів, механізмів дотацій, субсидування з метою захисту споживачів, для підтримки суб'єктів, діяльність яких носить соціально значущий характер; соціальне страхування та соціальне забезпечення в частині підвищення трудової активності і продуктивності праці» [85; 100; 200].

Група соціальних методів «спирається на соціальну психологію та образ поведінки людей, соціальних груп, колективів, організацій у процесі їхньої діяльності» [6; 109; 189]. Прикладом соціальних методів може бути моральне (нематеріальне) стимулювання.

Інструменти публічного управління є основою для реалізації методів, і завжди пов'язані з правовими основами діяльності органів влади.

Дефініція «механізм», розглянута в якості сукупності взаємопов'язаних елементів, що приводять систему в рух, у наукових публікаціях у контексті публічного управління трактується по-різному [20; 75; 99; 142].

Ю. Сурмін вважає, що механізм у системі публічного управління – це «сукупність видів способів і дій (нормативно-правових та інших правових документарних (правових, програмних, адміністративно-розпорядчих, концептуально-доктринальних; соціальних; політичних; судових, фінансово-економічних; інформаційних)» [111].

І. Розпутенко, А. Мельнік під механізмом реалізації публічного управління розуміють «послідовність упорядкованих зв'язків, які виникають між суб'єктами публічного управління у процесі їх спільного впливу на об'єкт управління, спрямованого на досягнення єдиних скоординованих цілей розвитку території» [64; 113].

Таким чином, механізм, реалізований для досягнення стратегічних цілей публічного управління, повинен відповідати, як мінімум, наступній характеристиці – бути ланкою суб'єктно-об'єктних відносин у рамках правової основи.

Спираючись на проаналізовані дослідження, сформовано методологічний каркас реалізації проектного підходу в системі публічного управління, який може бути виражений складовими, наведеними в табл. 1.2 [44].

Таблиця 1.2

Методологічний каркас реалізації проектного підходу в системі публічного управління [розроблено автором]

| Методологічний елемент | Змістова характеристика методологічного елемента |
|------------------------|---|
| Елемент | Одиниця системи публічного управління |
| Суб'єкт | Елементи, що володіють владними повноваженнями ухвалення управлінських рішень для впливу на об'єкти для досягнення цілей стратегічного планування публічного управління. Органи державної влади різних рівнів, органи муніципальної влади |

| | |
|------------|---|
| Об'єкт | Елементи впливу (взаємодії) суб'єктів публічного управління для досягнення бажаних результатів функціонування, для якого необхідні й допустимі спеціально організовані дії. Окремі об'єкти, виділені за певними ознаками (населення території, бізнес-структури, інші суб'єкти публічного управління, інститути цивільного товариства), і сукупності об'єктів – комплекси |
| Система | Сукупність елементів публічного управління, об'єднаних для реалізації суб'єктно-об'єктної взаємодії, наведена в русі за рахунок будь-якого механізму (механізмів) |
| Технологія | Сукупність дій для досягнення стратегічних цілей публічного управління або їх складових (показники результативності, контрольні точки), яка включає: стадії (етапи, роботи); процеси і підпроцеси; процедури, дії або заходи; ресурсне забезпечення; показники та критерії для оцінки результативності |
| Метод | Спосіб, засіб, прийом, за допомогою якого здійснюється управління через вплив організаційного, економічного і соціального впливу |
| Інструмент | Елементи публічного управління, які є основою для реалізації методів, і завжди пов'язані з правовими основами діяльності органів влади |
| Механізм | Сукупність взаємопов'язаних елементів (методів, інструментів, технологій), що приводять систему в рух, об'єднаних у рамках одного базисного правового поля (нормативного документа) і вбудовуються в суб'єктно-об'єктні відносини для досягнення цілей стратегічного планування публічного управління |

Концепцію реалізації проектного підходу в системі публічного управління з урахуванням внутрішнього й зовнішнього середовища її суб'єктів, а також запропонованого методологічного каркасу, наведено на рис. 1.3 [44].

Зазначимо, що слід розділяти процеси проектного менеджменту, які здійснюють суб'єкти публічного управління, і їх участь у процесах, що їх підтримують (забезпечують).

Згідно з ДСТУ ISO 21500:2015 «Керування проектами та програмами. Настанови з управління проектами» процесам проектного менеджменту властиві лише елементи, що визначають, як мають керуватися роботи проекту. Підтримуючі (забезпечуючі) процеси – це процеси, які не є унікальними для проектного менеджменту, але сприяють виконанню процесів проектного менеджменту з точки зору логістики, фінансів, бухгалтерського обліку та забезпечення безпеки.



Рис. 1.3. Концепція реалізації проєктного підходу в системі публічного управління з урахуванням внутрішнього та зовнішнього середовища її суб'єктів [розроблено автором]

У рамках даного дослідження розглядаються тільки проєкти, реалізація яких має на увазі участь суб'єктів публічного управління в процесах проєктного менеджменту.

Таким чином, інтеграція проєктного підходу в рамках публічного управління може розумітися в двох контекстах [44]:

1. Комплексний «надпроцес» – предметна область управління, яка при реалізації проєктів має забезпечувати комплексний, системний підхід і досягнення ефективної взаємодії процесів проєктного менеджменту. Основна мета управління даною інтеграцією проєкту полягає в створенні такої системи проєктного менеджменту, яка забезпечить послідовний «зв'язок» процесів управління проєктами, в тому числі для полегшення їх координації.

2. Упровадження проєктного підходу в систему стратегічного планування публічного управління, у рамках якої проєкти стають інструментами досягнення показників результативності, відображених у документах цілепокладання системи для кожного рівня публічної влади, а заходи проєктів, контрольні точки і (або) самі показники результативності, у тому числі ті, що вимагають бюджетного фінансування для реалізації або досягнення, відображені в документах планування та програмування.

1.3. Технологія проєктного підходу у міжсекторній взаємодії за участю суб'єктів публічного управління

Теоретичні основи реалізації технології проєктного підходу в рамках публічного управління міжсекторною взаємодією як окреме наукове явище на сучасному етапі практично не вивчено. Множинні публікації про проєкти державно-приватного, муніципально-приватного партнерства присвячені окремим теоретичним аспектам даної форми досліджуваного процесу з позиції залучення інвестицій, а не управлінського складника, наукові праці про ініціативні проєкти з позиції проєктного менеджменту одиничні. Міжсекторна взаємодія стає дедалі важливішою в Україні, особливо в контексті децентралізації, реформування публічного управління та впровадження європейських стандартів. Учені аналізують, як можна покращити координацію та співпрацю між секторами для досягнення соціально-економічних цілей та підвищення ефективності публічного управління.

«Секторний поділ у суспільстві отримав поширення в науці поряд із системно-функціональним, інституційним, мережевим та іншими підходами. Принцип поділу соціуму на перший, другий та третій сектори тісно пов'язаний з економічним детермінізмом, де основна увага приділяється категорії власності та цілям діяльності інституційних одиниць» [35; 59; 183; 216].

Згідно з підходом, освітленим у роботах L. Salamon, H. Anheier, виділяють три основні сектори в суспільстві [214]:

1. Публічний сектор (державний сектор)

Цей сектор включає органи державної влади та управління (національні, регіональні та місцеві) і державні установи, які забезпечують виконання функцій держави, таких як надання послуг населенню, підтримка законності та порядку, захист прав громадян, управління економікою.

Публічний сектор фінансується за рахунок податків і має на меті виконання суспільно корисних функцій, не орієнтованих на отримання прибутку. Основні напрями діяльності включають охорону здоров'я, освіту, безпеку, інфраструктуру, судову систему та інше.

2. Приватний сектор

Цей сектор охоплює підприємства, компанії та інші суб'єкти господарської діяльності, які функціонують на основі ринкової економіки та мають на меті отримання прибутку. Приватний сектор включає великий, середній та малий бізнес, а також окремих підприємців.

Основною мотивацією діяльності приватного сектора є економічна вигода, а ефективність досягається через конкуренцію та ринкові механізми. Сектор охоплює різні сфери, такі як промисловість, торгівля, фінанси, послуги, інновації, ІТ тощо.

3. Громадянський сектор (третій сектор, неурядовий сектор)

До цього сектора належать організації, які діють на некомерційній основі для вирішення суспільно важливих питань. Це громадські об'єднання, благодійні фонди, релігійні організації, професійні спілки, добровольчі ініціативи та інші неурядові організації (НУО).

Основна мета громадянського сектора – захист прав і свобод громадян, вирішення соціальних проблем, просування громадянських ініціатив і підвищення активності населення. Цей сектор часто взаємодіє як з державою, так і з бізнесом у рамках різних соціальних програм і проєктів.

4. Четвертий сектор (гібридні форми організацій)

Окрім класичних трьох секторів, іноді виділяють так званий четвертий сектор, до якого належать гібридні організації, що поєднують риси приватного

та громадянського секторів, або державного та приватного секторів. Ці організації можуть переслідувати соціальні або екологічні цілі, але при цьому працювати на ринкових умовах.

Прикладом таких організацій є соціальні підприємства або державно-приватне партнерство (ДПП), де соціальні цілі поєднуються з підприємницькою діяльністю.

Основні характеристики секторів:

Публічний сектор орієнтований на суспільні інтереси та працює на засадах державного регулювання й фінансування.

Приватний сектор діє в умовах ринкової економіки та орієнтований на прибуток і економічну ефективність.

Громадянський сектор фокусується на соціальних, культурних, екологічних та інших суспільно корисних питаннях, діючи на засадах добровільності та некомерційної діяльності.

У той самий час даний підхід не враховує можливість участі в якості сторони міжсекторних проєктів інститутів громадянського суспільства, населення певної території – місцевих спільнот, які може бути ідентифіковано як третій сектор. Поняття «територіальне громадянське суспільство» і «місцеве співтовариство» в контексті, що розглядається, можуть бути ототожені.

Сучасне громадянське суспільство певної території (регіону, муніципального утворення) слід розуміти, насамперед, як сферу соціальної взаємодії населення даної території в різних областях публічного життя на основі принципів самоврядування, саморегуляції, рівності, а також норм гуртожитку, що склалися в ньому, як з державою, так і між собою.

Місцева спільнота – не тільки територіально-господарське об'єднання, але й культурно-історична спільність, здатна як суб'єкт управління на основі спільних цінностей перетворити місцеве господарство, покращити соціальні умови проживання відповідно до своїх інтересів громадян, змінюючи якість життя в найкращий бік.

Загалом, міжсекторна взаємодія найбільш часто розглядається в роботах вітчизняних учених як інструмент соціального партнерства, в рамках якого можна вирішити найбільш значущі проблеми суспільства.

Як механізм регулювання взаємовідносин соціальне партнерство набуло розвитку в середині ХХ століття в низці європейських країн, найбільш розвинена система на сучасному етапі сформувалася в Німеччині, Австрії, Швеції. Відомі американські вчені Т. Беккер, Я. Мінцер та Т. Шульц досліджували соціально-економічні аспекти формування «людського капіталу» в рамках міжсекторної взаємодії на основі соціального партнерства [[131](#); [191](#); [217](#)].

В економічній літературі різні трактування поняття міжсекторного партнерства зустрічаються частіше, чим визначення поняття «міжсекторна взаємодія». У вітчизняній науці поняття «міжсекторне партнерство» було сформовано в другій половині 1990-х років у зв'язку з необхідністю його відділення від відомого вже декількох років терміну «соціальне партнерство».

У якості найважливішої умови успішного здійснення модернізації економіки міжсекторне партнерство розглянуто в роботах В. Кубійди [[54](#)].

Найбільш часто в проаналізованих роботах зустрічається трактування відомого українського дослідника Ю. Сурміна, який під міжсекторним партнерством розуміє «конструктивну, цілеспрямовану, вигідну учасникам і населенню взаємодію державного, комерційного та некомерційного секторів суспільства (або двох секторів) у процесі розв'язання соціальних завдань, що забезпечує синергетичний ефект від додавання потенціалів та ресурсів кожною зі сторін взаємодії» [[111](#)].

Представники бізнес-структур розглядають міжсекторне партнерство як «союз кількох організацій з двох і більше секторів, які погоджуються вести спільну роботу для реалізації проекту, спрямованого на забезпечення стійкого розвитку. Партнери погоджуються в рівній мірі розділяти ризики й досягнення, регулярно аналізувати результати та за необхідності переглядати умови партнерства» [[10](#); [61](#); [62](#); [156](#); [208](#); [222](#)].

На нашу думку, міжсекторне партнерство слід розуміти як тип міжсекторної взаємодії, тобто тотожними можуть бути визнані тільки поняття «міжсекторна взаємодія на основі партнерства» і «міжсекторне партнерство», а поняттю «міжсекторна взаємодія» слід надавати більше широке значення.

Міжсекторна взаємодія має будуватися на принципах відритого, справедливого, вільного, сумлінного взаємовигідного співробітництва, але при цьому вона не припускає економічної, майнової та фінансової рівноправності учасників.

Міжсекторна взаємодія в Україні ґрунтується на кількох фундаментальних принципах, які забезпечують ефективну співпрацю між державним, приватним і громадянським секторами. Ці принципи допомагають створювати стійкі та продуктивні партнерства, сприяючи реалізації соціальних, економічних та екологічних проєктів. Ось основні принципи міжсекторної взаємодії:

1. Принцип партнерства

Міжсекторна взаємодія базується на партнерських відносинах між державою, бізнесом і громадянським суспільством. Кожен сектор має свої сильні сторони та ресурси, і ефективне партнерство дозволяє оптимізувати використання цих ресурсів для досягнення спільних цілей. Співпраця передбачає рівноправну участь усіх сторін у прийнятті рішень та реалізації проєктів.

2. Принцип довіри

Довіра між секторами є ключовою умовою успішної взаємодії. Відкриті та прозорі стосунки між державними органами, приватними компаніями та громадськими організаціями сприяють досягненню узгоджених цілей. Взаємна довіра допомагає уникати конфліктів і забезпечує більш стабільні партнерства.

3. Принцип відкритості та прозорості

Відкритість інформації та прозорість процесів є важливими аспектами міжсекторної взаємодії. Це дозволяє громадянам, бізнесу і державі бачити результати співпраці, контролювати процеси і сприяти підвищенню довіри між усіма учасниками. Відкритість гарантує, що всі сторони мають доступ до інформації про плани, ресурси та етапи реалізації спільних проєктів.

4. Принцип субсидіарності

Субсидіарність передбачає, що рішення повинні прийматися на найнижчому ефективному рівні, близькому до громадян. Це означає, що державні органи мають залучати приватний сектор і громадянське суспільство до ухвалення рішень на місцевому рівні, сприяючи децентралізації влади та підвищуючи ефективність управління.

5. Принцип спільної відповідальності

Усі учасники міжсекторної взаємодії несуть відповідальність за досягнення спільних цілей і результатів проєктів. Цей принцип означає, що кожен сектор бере на себе певну частку відповідальності, що підвищує мотивацію до ефективної співпраці. Спільна відповідальність також стосується ризиків та викликів, з якими стикаються учасники взаємодії.

6. Принцип взаємодоповнюваності

Державний, приватний і громадський сектори мають різні функції та ресурси, і їх взаємодоповнюваність допомагає досягати більш комплексних результатів. Кожен сектор може використовувати свої специфічні переваги для вирішення суспільних проблем. Наприклад, держава забезпечує регуляторну підтримку, бізнес надає фінансові ресурси та інновації, а громадянське суспільство – соціальний контроль та участь.

7. Принцип ефективності

Співпраця між секторами повинна бути ефективною та економічно доцільною. Це передбачає раціональне використання ресурсів та мінімізацію витрат. Кожен учасник має працювати на досягнення максимальної віддачі від своїх зусиль, забезпечуючи при цьому оптимальне використання людських, фінансових і матеріальних ресурсів.

8. Принцип інноваційності

Міжсекторна взаємодія сприяє впровадженню інноваційних рішень. Співпраця між різними секторами відкриває можливості для розробки та впровадження нових підходів до вирішення суспільних проблем. Інновації можуть включати нові форми управління, технології, а також нові моделі

соціальної та економічної взаємодії.

9. Принцип орієнтації на громадян

У центрі міжсекторної взаємодії стоїть громадянин. Усі проєкти та ініціативи, реалізовані в рамках співпраці, повинні бути спрямовані на покращення життя громадян, забезпечення їх прав та підвищення якості надання послуг. Орієнтація на громадян допомагає гарантувати, що співпраця між секторами є дійсно корисною та результативною для суспільства.

10. Принцип сталості

Важливою метою міжсекторної взаємодії є забезпечення довготривалих результатів. Це означає, що проєкти повинні бути сталими з точки зору економіки, екології та соціальних результатів. Співпраця між секторами повинна враховувати інтереси майбутніх поколінь, забезпечуючи тривалий ефект від взаємодії.

В Україні ці принципи активно застосовуються у процесі реформування державного управління, реалізації соціальних проєктів та економічного розвитку. Особливо важливими є процеси децентралізації, коли місцеві громади все більше співпрацюють з бізнесом і громадськими організаціями для вирішення локальних проблем. Крім того, активно розвивається державно-приватне партнерство (ДПП), яке базується на принципах спільної відповідальності та взаємодоповнюваності.

Ці принципи сприяють ефективній та стабільній співпраці між секторами, підвищуючи результативність взаємодії та сприяючи сталому розвитку українського суспільства.

Для дотримання партнерських основ досліджуваної взаємодії повинні бути виконані, як мінімум, такі умови: рівна фінансова або майнова участь у проєкті; рівний розподіл ризиків проєкту; рівне отримання прибутку, якщо партнерство має на увазі можливість його існування.

У роботах вітчизняних і зарубіжних учених існують різні підходи до змістовної характеристики форм міжсекторної взаємодії. При цьому на сучасному етапі в науковій літературі немає наукового обґрунтування вживання

поняття «форма» та «тип» у досліджуваному контексті. Нами запропоновано визначати типологію взаємодії на основі сформульованих вище умов.

Відповідно до підходу [69; 165; 186; 226], існує два варіанти «форм підтримки і співробітництва державних і муніципальних органів з організаціями третього сектора:

сприяння функціонуванню й розвитку незалежних некомерційних організацій, здійсненню і вдосконаленню їх статутній діяльності;

залучення незалежних некомерційних організацій до розробки та реалізації державних і муніципальних програм» [70; 197; 215].

У рамках першої форми взаємодії надання третьому сектору державних і муніципальних коштів може носити прямий (оплата некомерційної організації виконуваного нею соціального замовлення) або непрямий (надання пільг) характер.

Аналіз вітчизняної практики міжсекторної взаємодії показав велику різноманітність форм, що реалізуються, зокрема, в даному випадку не враховано форми на основі державно-приватного або муніципально-приватного партнерства, ініціативні проекти.

При цьому поза залежності від форми досліджувані механізми, на думку деяких учених, мають бути спрямовані на досягнення таких цілей: підвищення рівня та якості життя населення; забезпечення високих темпів стійкого економічного зростання; створення потенціалу для інноваційного розвитку країни (регіону), в тому числі модернізація державного управління (прискорення адміністративної реформи).

До механізмів міжсекторної взаємодії можна віднести також проекти, що реалізуються в рамках концесійних угод. Зазначимо, що публічно-приватне партнерство (державно-приватне партнерство і муніципально-приватне партнерство) є елементом розвитку інфраструктури територій у рамках двосторонньої міжсекторної взаємодії на основі партнерства, ініціативні проекти – тресторонньої, де в ролі третього сектора виступають місцеві спільноти. Дані форми не мають основ партнерства, але передбачають створення

нової або реконструкцію існуючої інфраструктури певної території в рамках повноважень суб'єкта публічного управління.

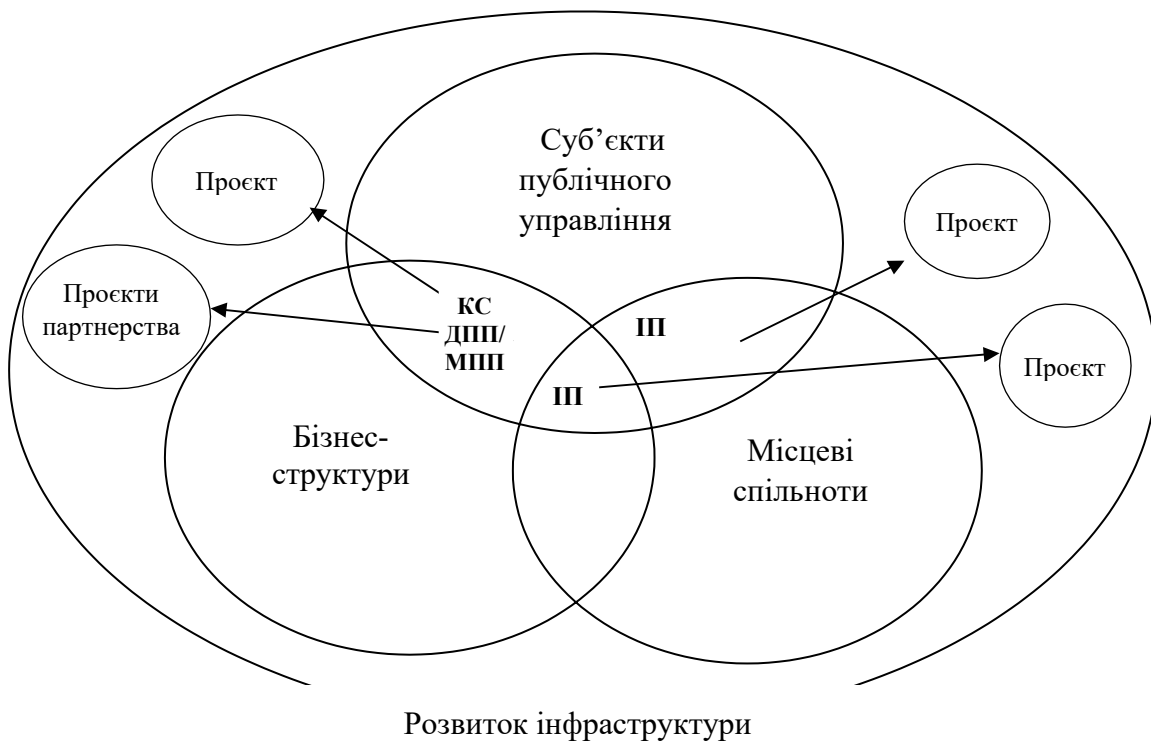
Дефініція «форма» в контексті реалізації проєктів міжсекторної взаємодії має на увазі також безпосередньо форму участі суб'єктів публічного управління. Продуктами проєктів міжсекторної взаємодії можуть бути елементи комунального господарства, соціальної інфраструктури, транспортної інфраструктури та енергетичної інфраструктури. Процес реалізації кожного конкретного проєкту міжсекторної взаємодії характеризує ресурсний синергізм, який має на увазі ефективне об'єднання фінансових, інформаційних, кадрових та інших складових.

Проведене ще в 2019 році дослідження показало, що 40% опитаних з 29 міст країни вважають, що «на їх території міжсекторна взаємодія сприяє більш ефективному використанню ресурсів. Ще 40,2% респондентів переконані, що при міжсекторній взаємодії ресурсний синергізм можливий» [107].

Для уточнення сутності проєктів міжсекторної взаємодії даного процесу може бути використане таке визначення: каркас – це комплекс взаємопов'язаних заходів, спрямованих на будівництво та/або реконструкцію об'єкта інфраструктури території в рамках повноважень суб'єкта публічного управління – учасника процесу, протягом обмеженого періоду часу та інших ресурсів, реалізований у рамках конструктивної, цілеспрямованої, вигідної взаємодії публічного і (або) комерційного, і (або) некомерційного секторів товариства [38; 62; 171; 203; 222].

Основні концептуальні аспекти механізмів міжсекторної взаємодії в рамках проєктного підходу можна подати у вигляді схеми (рис. 1.4) [44]. Технологія проєктного підходу, використовувана у процесі реалізації міжсекторної взаємодії, як і будь-яка інша технологія публічного управління, має на увазі реалізацію стадій або етапів; процедур, дій або заходів; ресурсне забезпечення; наявність показників і критеріїв з метою оцінки результативності. Однак побудова єдиної карти процесів для всіх механізмів не представляється можливою з огляду різного суб'єктно-об'єктного складу їх учасників, а також

всіх наведених елементів аналізованої одиниці методологічного каркасу дослідження.



- ДПП – державно-приватне партнерство;
- МПП – муніципально-приватне партнерство;
- КС – концесійна угода;
- ІІ – ініціативні проєкти

Рис. 1.4. Міжсекторна взаємодія у рамках технології проєктного підходу
[складено автором]

З урахуванням схеми, наведеної на рис. 1.4, розроблені різні підстави для класифікації проєктів міжсекторної взаємодії, такі як: інституційні механізми; кількість і суб'єктний склад секторів-учасників проєктів; суб'єкти ініціювання проєктів; сфера реалізації проєкту; форма участі суб'єктів публічного управління; функція участі суб'єктів публічного управління (рис. 1.5, табл. 1.3).

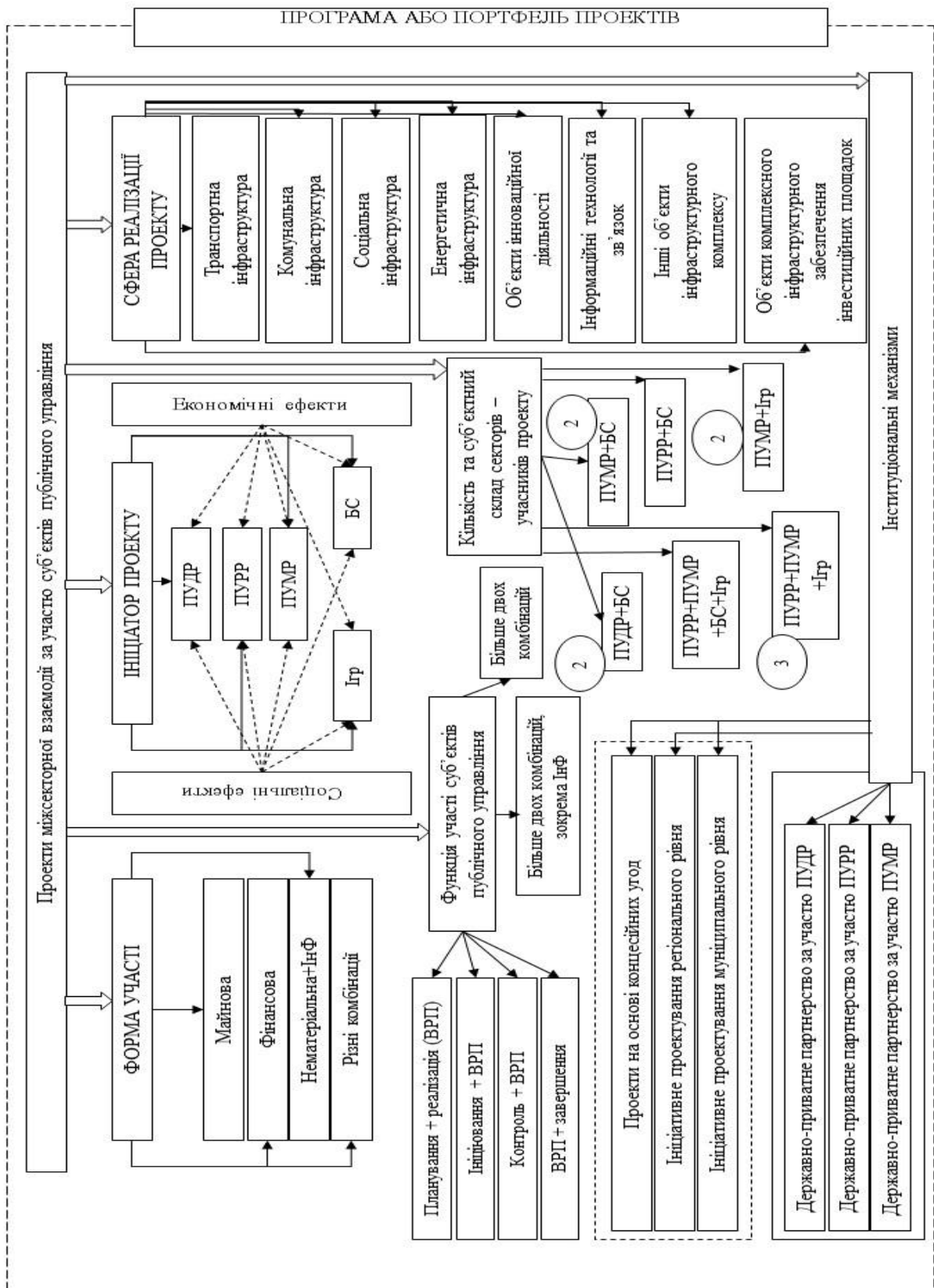
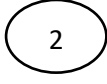
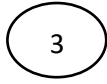



Рис. 1.5. Класифікація проектів міжсекторної взаємодії за участю суб'єктів публічного управління [розроблено автором]

Легенда до рис. 1.4 та рис. 1.5

| Елемент рисунку | Значення |
|---|---|
| ПУДР | Суб'єкт публічного управління державного рівня |
| ПУРР | Суб'єкт публічного управління регіонального рівня |
| ПУМР | Суб'єкт публічного управління муніципального рівня |
| БС | Бізнес-структура |
| Ігр | Ініціативна група |
| ВРП | Виконання робіт проекту |
| ІнФ | Інші форми участі суб'єктів публічного управління у проєктах міжсекторної взаємодії |
|  | Механізми двосторонньої міжсекторної взаємодії |
|  | Механізми трьохсторонньої міжсекторної взаємодії |
|  | Механізми міжсекторної взаємодії без основ партнерства |
|  | Механізми міжсекторної взаємодії на основі партнерства |
|  | Проєкти можуть бути реалізовані в рамках програми або портфелю проєктів |

Класифікація проєктів міжсекторної взаємодії з урахуванням форм участі суб'єктів публічного управління була розроблена нами у рамках дисертаційного дослідження, однак для подальшої розробки теми даного дослідження вона має принципове значення, оскільки конкретизує сутність одного з елементів методологічного підходу. Актуалізоване відповідно з новими інституційними умовами схематичне подання класифікації відображено на рис. 1.6.

Переосмислення взаємодії держави, бізнесу й суспільства в сучасних умовах привело до виникнення й поширення різноманітних концепцій в економічній літературі, які пов'язані з проблемами відповідальності органів державної влади перед суспільством і забезпеченням сталого цивілізаційного розвитку.

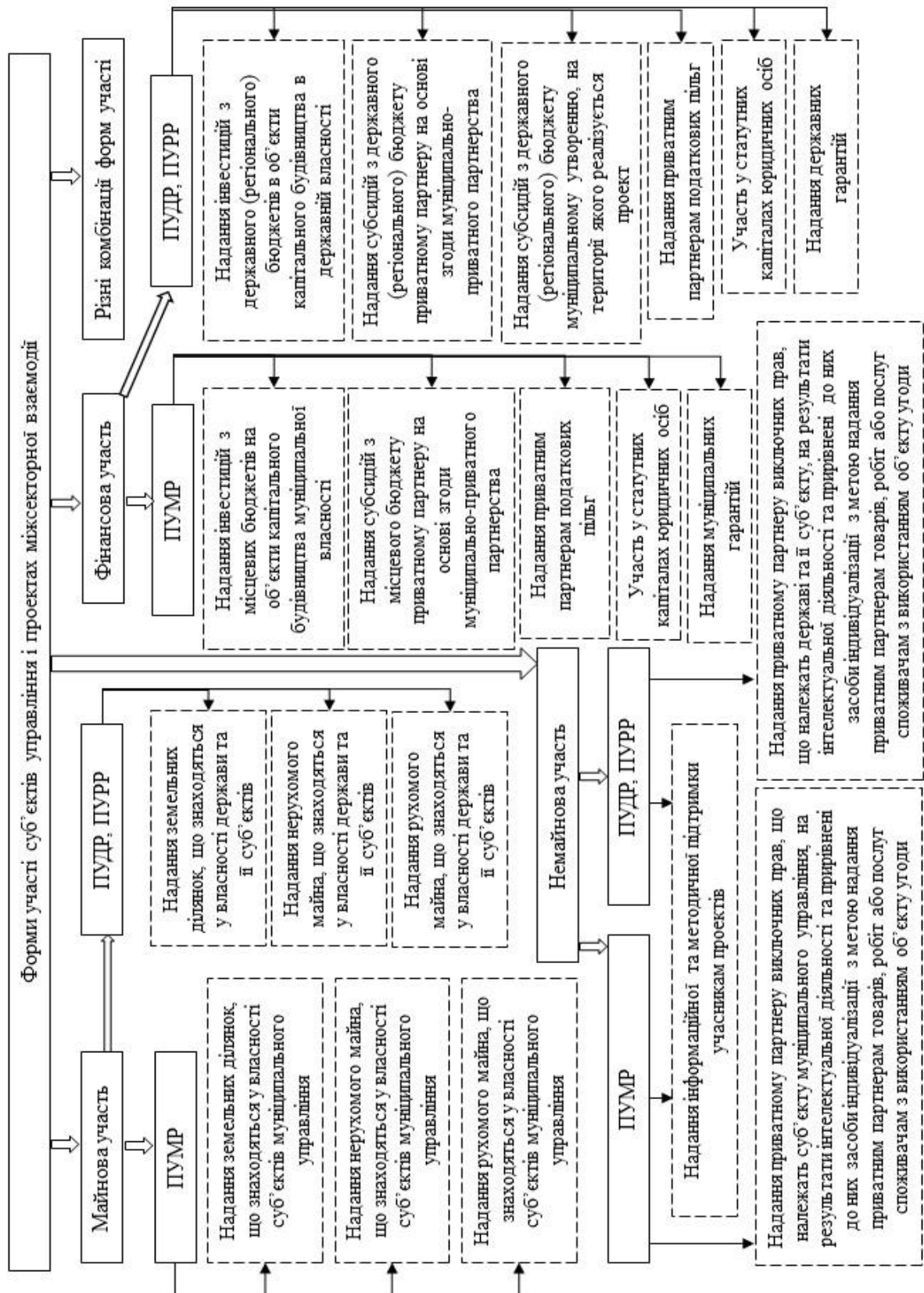


Рис. 1.6. Класифікація проектів міжсекторної взаємодії з урахуванням форм участі суб'єктів публічного управління [складено автором]

Переосмислення взаємодії держави, бізнесу й суспільства в сучасних умовах привело до виникнення й поширення різноманітних концепцій в економічній літературі, які пов'язані з проблемами відповідальності органів державної влади перед суспільством і забезпеченням сталого цивілізаційного розвитку.

Висновки до розділу 1

Проведений аналіз і систематизація концептуальних основ реалізації проектного підходу в системі публічного управління міжсекторною взаємодією дозволили сформулювати обґрунтовані висновки й отримати такі результати:

1. У зарубіжних країнах і вітчизняній практиці реалізації проектного підходу в системі публічного управління сформувалися тенденції розвитку проектного менеджменту, багато з яких відповідають принципам дуальності. Дуальність реалізації проектного підходу за участю структур публічного управління по відношенню до середовища та команди, що бере участь у реалізації управлінських функцій, має на увазі виділення двох окремих напрямів: транснаціональний проектний менеджмент і проектний менеджмент, реалізований на території конкретної держави. Дуальність реалізації проектного підходу за участю структур публічного управління на території багатьох країн – найкращих практик: проектний менеджмент як метод здійснення повноважень і функцій органів влади; участь структур публічного управління в проектах міжсекторної взаємодії (державно-приватне) партнерство, ініціативне проектування), застосування проектного менеджменту в публічному управлінні для реалізації функцій та повноважень органів влади в рамках програмно-цільового підходу.

2. Розвиток західної та азійської моделей у міжнародній практиці здійснюється паралельно, вітчизняний досвід відповідає західній моделі, лише в деяких регіонах реалізуються одиничні проекти в публічне управління в концепції «ощадливе виробництво», що може бути ідентифіковано як поява одиничних управлінських практик.

3. Ретроспективний аналіз розвитку методів і інструментів реалізації публічного управління дозволив сформулювати матрицю основних тенденцій, що відбиває ключові віхи розвитку проектного підходу в контексті трьох узагальнених періодів: дореволюційний, радянський, пострадянський.

4. Розроблений нами методологічний каркас дослідження розкриває понятійний простір ключових складових в сфері реалізації проектного підходу у системі публічного управління: елемент, суб'єкт, об'єкт, система, технологія, метод, інструмент, механізм. У рамках запропонованого підходу проектний підхід слід розуміти як технологію публічного управління, яка за рахунок механізмів міжсекторної взаємодії приводить систему публічного управління в рух.

5. Інтеграція проектного підходу в контексті публічного управління може розумітись у двох контекстах: комплексний «надпроцес» – предметна область управління; використання проектного підходу в системі стратегічного планування публічного управління, в рамках якої проекти стають інструментами досягнення показників результативності, відображених в документах цілепокладання системи для кожного рівня публічної влади, а заходи проектів, контрольні точки та (або) самі показники результативності, в тому числі вимагають бюджетного фінансування для реалізації або досягнення, відображені в документах планування та програмування.

Уточнене поняття «проекти міжсекторної взаємодії» слід розуміти як комплекс взаємопов'язаних заходів, спрямованих на будівництво і (або) реконструкцію об'єкта інфраструктури території у межах повноважень суб'єкта публічного управління – учасника процесу, протягом обмеженого періоду часу та інших ресурсів, що реалізується в рамках конструктивної, цілеспрямованої, вигідної взаємодії публічного і (або) комерційного та (або) некомерційного секторів товариства. На основі розкриття сутності міжсекторної взаємодії та розуміння її значення в суб'єктно-об'єктних відносинах системи публічного управління розроблено різні підстави для матрикації відповідних проектів, такі як: інституційні механізми; кількість та суб'єктний склад секторів – учасників

проектів; суб'єкти ініціювання проектів; сфера реалізації проекту; форма участі суб'єктів публічного управління; функція участі суб'єктів публічного управління.

Основні положення розділу 1 дисертаційної роботи опубліковано автором у таких наукових працях: [2; 5; 6; 8] (згідно з додатком М).

РОЗДІЛ 2. РЕАЛІЗАЦІЯ МІЖСЕКТОРНОЇ ВЗАЄМОДІЇ У РАМКАХ ПРОЄКТІВ ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА

2.1. Еволюція державно-приватного партнерства в системі публічного управління

Використання механізмів державно-приватного партнерства (ДПП) активно здійснюється в більшості країн. Причому, кількість галузей застосування ДПП постійно збільшується. Якщо раніше проєкти ДПП реалізовувалися переважно у сфері формування об'єктів виробничої та транспортної інфраструктури, у природокористуванні, інноваційній та військових сферах, то сьогодні дедалі частіше цей механізм використовується в традиційних публічних галузях (надання державних і муніципальних послуг, формування об'єктів соціальної інфраструктури, зокрема тих, що перебувають у публічній власності тощо). Очевидно, що деяка частина проєктів залишається нереалізованою або їх реалізація не виправдовує себе, але загальносвітова тенденція до збільшення кількості проєктів ДПП в останні роки залишається незмінною [232].

Як найпривабливішу модель державно-приватного партнерства обрано концесійну модель, яка, на думку розробників концесійної стратегії, дасть змогу створити для інвесторів у розглянутій сфері найбільш сприятливі умови. Очікується, що впровадження вищеназваної моделі стане фактором, що сприятиме збільшенню приватних інвестицій та активізації інвестиційної активності [234].

Взаємодія держави (муніципальних утворень) і суб'єктів підприємницької діяльності як у зарубіжних країнах, так і в нашій країні почалася кілька століть тому. Наш досвід, про що буде сказано далі, дещо відрізняється від досвіду в інших державах, що спричинено низкою факторів соціально-економічного розвитку.

Не можна не згадати про гірську регалію, яку застосовували ще з X ст. у Священній Римській імперії. Великі географічні відкриття дали імпульс розвитку

торгових концесій. Також іммігрантам надавалося право на користування новими землями шляхом видачі їм хартій англійським урядом і резолюцій Іспанською короною [121; 145; 195].

Промисловий і технологічний розвиток у країнах заходу змусив владу дедалі активніше залучати приватних виконавців та інвесторів. Особливо це було характерно для Великої Британії та Франції. Уже в XVII ст. у цих країнах почав з'являтися досвід застосування інфраструктурних концесій, що мають схожість із сучасними, одночасно з появою правового регулювання такої діяльності (наприклад, при Наполеоні було ухвалено перший французький закон про концесії). Зазначимо, що розвиток концесійної діяльності також був пов'язаний із кризовими процесами в державному фінансуванні [121; 157; 195].

Таким чином, уже в той період у Європі з'явилися дві моделі державно-приватного партнерства, які зберігаються й сьогодні. Перша модель – «британська», звана також приватно-правовою ліберальною, для якої характерна повна передача держави бізнесу права ухвалювати рішення стосовно створення таких об'єктів, як канали, доки та об'єкти залізничної інфраструктури. Єдине право, яке залишала за собою держава, це видача дозволів на будівництво платних доріг.

Друга модель, «французька», звана також публічно-правовою, відповідно до якої держава залишила за собою повний контроль за створенням і розвитком інфраструктури, що проявилось, наприклад, у створенні спеціального органу, який контролює залізничне будівництво. Першою французькою концесією прийнято вважати надання Адаму де Крапонну права на будівництво та експлуатацію каналу (1554 р.), і, відповідно, першим концесійним об'єктом є Лангедокський канал (Південний канал), частково створений на кошти барона П'єра-Поля Ріке, що з'єднав узбережжя Атлантики із Середземним морем. Друга половина XIX ст. стала періодом активізації реалізації концесійних угод. Французька влада стала активно залучати бізнес до процесу надання комунальних послуг [163; 198; 234].

Як приклад можна навести укладення на 15 років контракту з братами Перр'є на постачання води в Париж і його околиці [198; 234].

Дві світові війни стали фактором посилення державного регулювання, що дещо загальмувало активний розвиток концесій. Відродження цього досвіду відбулося лише у 80-90-ті роки ХХ ст. [198; 234]. Можна вважати, що відбулася трансформація концесій з адміністративно-правового акту в цивільно-правовий договір. Такі договори стали поєднувати в собі публічно-правові та приватно-правові засади.

Сьогодні ДПП або Public Private Partnership (PPP) у зарубіжній практиці розуміють як інститут, поява якого пов'язана з оголошенням Урядом Великої Британії в 1992 р. нової концепції управління – концепції управління державною власністю за допомогою використання ініціатив приватного фінансування (Private Finance Initiative (PFI)). У рамках цієї концепції передбачалося передавати приватному бізнесу, шляхом укладення угод про партнерство, низку функцій у сфері створення, розвитку та управління об'єктами виробничої та соціальної інфраструктури (автомобільні та залізні дороги, школи, лікарні, виправні установи тощо: фінансування будівництва, експлуатації, модернізації та управління об'єктами) [149; 162; 221].

Наступні десятиліття наочно довели, що проекти ДПП є найефективнішим механізмом взаємодії публічного сектору і бізнесу, сприяючи швидкій реалізації соціально значущих фінансово- і ресурсоємних проектів і програм у багатьох сферах, зокрема у сфері транспорту, електроенергетики, житлово-комунального обслуговування.

Проекти державно-приватного партнерства, маючи в своєму розпорядженні комплекс переваг, можуть бути ефективно реалізовані в країнах з різним рівнем соціально-економічного розвитку. До таких переваг традиційно відносять [28; 122; 147; 232]:

- підвищення якості та доступності послуг;
- можливість реалізації більшої кількості проектів створення та розвитку об'єктів інфраструктури;

- підвищення ефективності використання публічних ресурсів, зокрема бюджетних коштів, що зрештою сприяє зниженню державних видатків і зменшенню бюджетного дефіциту;
- можливість використання державою недоступних раніше ресурсів і видів сервісу;
- можливість впровадження дорогих інноваційних і технологічних рішень;
- підвищення прозорості фінансових потоків.

Що не менш важливо, в умовах грамотного регулювання проекти ДПП дають змогу створювати гнучку систему розподілу ризиків між публічним і приватним секторами, особливо в частині надання соціально значущих послуг (транспортні послуги, послуги водопостачання, послуги, пов'язані зі збором та утилізацією відходів тощо) [51].

Проекти державно-приватного партнерства можуть реалізовуватися в різних формах, але під час реалізації будь-якого проекту мають бути дотримані такі правила [51; 52]:

1. Публічний сектор, взаємодіючи з приватним, набуває зниження бюджетного навантаження й отримує більш ефективні та гнучкі інструменти управління проектом, зі свого боку приватний сектор розраховує на отримання з боку держави гарантій, пільг і преференцій (залежно від законодавства країни).

2. Проекти державно-приватного партнерства мають ширше використовуватися як ефективний інструмент соціально-економічного розвитку та планування території будь-якого адміністративного рівня, включно з муніципалітетами, лісовим господарством і національними парками.

3. Будь-який проект має тимчасовий характер, його тривалість обмежена періодом реалізації проекту.

Як було сказано вище, проекти партнерства у сфері інфраструктури (об'єкти інфраструктури перебувають у державній власності) мають особливе значення, і їхня реалізація вирізняється деякими особливостями:

- приватні інвестори можуть претендувати тільки на користування державними об'єктами інфраструктури (володіння повністю виключено);

– під час реалізації таких проєктів держава має на меті забезпечити суспільні потреби, знизити бюджетне навантаження й отримати бюджетні доходи у вигляді зборів і податків, приватний інвестор же прагне отримати прибуток, використовуючи державний об'єкт для ведення комерційної діяльності. Важливою умовою є правильне сполучення цих цілей;

– наявність (очікування) мультиплікативного ефекту інвестування в об'єкти інфраструктури, оскільки розвиток цих об'єктів через їхню високу суспільну значущість сприятиме поліпшенню стану інших соціально-економічних систем території.

Проєкти ДПП реалізуються нині в багатьох країнах, як у розвинених, так і в країнах, що мають низький рівень соціально-економічного розвитку. Це пояснюється тим, що сьогодні будь-яка країна не має у своєму розпорядженні достатніх ресурсів для реалізації великих проєктів виключно за рахунок державних коштів.

Згідно з даними IJ Global, інвестиції в концесійні проєкти в 2021 році знизилися у Великій Британії, Канаді, Бразилії та Індії. Винятком була Австралія, де, навпаки, протягом року стався стрибок вкладень – до \$11 млрд. Це сталося через запуск двох із трьох найдорожчих проєктів 2021 року: будівництва підземної залізниці в Брісбені (\$3,8 млрд) і створення південно-східної лінії метро Сіднея (\$1,5 млрд). Сумарний обсяг цих проєктів склав більше ніж половину вкладень країни в концесії 2021 року [170].

Аналізуючи досвід реалізації проєктів ДПП у різних країнах, можна виділити найбільш пріоритетні напрями застосування розглянутих механізмів.

Найбільша кількість проєктів ДПП реалізується у сфері формування транспортної інфраструктури. Створення та модернізація аеропортів, морських портів, об'єктів трубопровідного транспорту, доріг і мостів багато років залишається найпривабливішою сферою вкладення коштів для приватних інвесторів. Крім того, не можна не відзначити і фінансову та ресурсну ємність цих проєктів. Тому органи влади багатьох країн віддають перевагу використанню механізмів співфінансування у процесі створення та розвитку таких об'єктів.

Значна кількість проєктів реалізується також під час створення об'єктів соціальної інфраструктури. Так, значна кількість спортивних об'єктів, об'єктів охорони здоров'я, культури створено за допомогою використання механізмів ДПП. Причому, останніми роками кількість таких проєктів постійно збільшується. Також дедалі більше проєктів реалізується у сфері житлово-комунального господарства (комунальні мережі, водопостачання, тепlopостачання, електроенергетика). Особливу цінність тут становлять проєкти, що передбачають впровадження інноваційних технологій, зокрема спрямованих на економію ресурсів (наприклад, більша частина проєктів з розвитку альтернативної енергетики здійснюється за участю приватних інвесторів) [51].

Також цікавим видається спрямованість проєктів ДПП залежно від рівня соціально-економічного розвитку держав.

У розвинених країнах із високим рівнем продуктивності праці та високим рівнем соціальних стандартів значна частина проєктів державно-приватного партнерства реалізується саме в галузях соціальної сфери (охорона здоров'я, освіта). Це пояснюється прагненням органів влади максимально підвищити якість і доступність соціальних послуг, що надаються. Тобто, вибір таких проєктів продиктований орієнтацією політики розвинених держав на підвищення рівня та якості життя населення. У країнах, що наздоганяють розвиток, і країнах, що розвиваються, пріоритетною галуззю залишається транспорт. Тому більша частина об'єктів ДПП належить саме до транспортної інфраструктури. Для держави в таких країнах ця галузь має пріоритет над сферою надання соціальних послуг. Особливо це характерно для держав, що мають велику територію: Бразилії, Мексики, Чилі та інших [51].

Вищесказане дає змогу зробити висновок про існування прямого взаємозв'язку між рівнем соціально-економічного розвитку країни і окремих її регіонів і вибором пріоритетних напрямів для застосування механізму державно-приватного партнерства.

Сьогодні практично в усіх країнах Європейського Союзу механізми державно-приватного партнерства активно використовуються в реалізації соціальної політики, зокрема у процесі виконання великих проєктів, що мають високу суспільну значущість. До 2018 р., за даними дослідження Європейського інвестиційного банку, у країнах Європи відзначалося наростання кількості реалізованих ДПП проєктів. Згідно з дослідженнями Європейського інвестиційного банку, у 2018 році сукупна вартість проєктів ДПП, що пройшли стадію фінансового закриття, становить 14,6 млрд євро, що на 4% менше, ніж у 2017 році (15,2 млрд євро) [232]. Починаючи з 2019 року відзначаються такі тенденції (згідно з даними європейської статистики) [232]:

- зниження загальної кількості проєктів (у 2020 р. було практично досягнуто рівня 1997 року);
- збільшення середньої вартості проєктів (середня вартість проєкту у 2019 р. становила приблизно 375 млн євро, у 2017 р. – 345 млн євро);
- 51% усіх транзакцій становлять платежі з боку публічного партнера (здебільшого у формі плати за доступність).

До причин активізації застосування механізмів ДПП у європейських країнах можна віднести:

- не віднесення заборгованості за проєктами до державного боргу;
- наявність єдиного прозорого підходу до ДПП;
- дуже високий рівень вільної конкуренції на ринку проєктів ДПП (легкий доступ для інвесторів) [51].

Найбільш прихильними до процесу передання об'єктів державної власності та прав на виробництво публічних послуг приватному бізнесу є деякі країни Європейського Союзу (Швеція, Ірландія) та Велика Британія. Саме в цих державах було раніше за всіх у Європі створено інституційну та правову базу ДПП. Відповідно, у цих країнах найактивніше реалізуються проєкти ДПП [51].

Наприклад, у Великій Британії вартість об'єктів Private Finance Initiative (приватна фінансова ініціатива), що є найчастіше застосовуваною формою партнерства, упродовж 2010 р. становила близько 25 млрд. фунтів стерлінгів, а в

період 2017-2020 рр. планувалася реалізація проєктів ще на 12 млрд. фунтів стерлінгів [162].

У цій країні щороку укладається 70-80 угод про партнерство, що забезпечує близько 20% економії бюджетних витрат. Private Finance Initiative, що полягає в тому, що приватні інвестори створюють і вводять в експлуатацію об'єкти інфраструктури з подальшою їх передачею в оренду державі, активно використовуються і в інших європейських країнах, наприклад, у Німеччині така форма називається *Betreibermodell* [162].

Наразі у Великій Британії перебувають на активній стадії реалізації близько 700 проєктів партнерства. Вони здійснюються в різних, зокрема, в соціальній, сферах, маючи сукупну вартість близько 55 млрд фунтів стерлінгів, з яких майже половину (26 млрд.) залучено у сферу транспорту [162].

Найбільше проєктів реалізується в таких соціально значущих сферах, як освіта та охорона здоров'я. Основними інвесторами в цій країні є страхові та пенсійні фонди, які маючи вражаючі фінансові активи, розглядаються Урядом країни як пріоритетні.

Останніми роками дедалі більшого застосування набуває практика використання державних гарантій, що призводить до трансформації традиційної моделі Private Finance Initiative у модель Private Finance 2 (PF2) [51].

Особливостями цієї нової моделі є:

- вища, порівняно з попередньою моделлю, бюджетна ефективність;
- державний учасник вважає за краще бути в проєкті міноритарним інвестором (не більше ніж 30%), що дає можливість підвищити прозорість діяльності в рамках проєкту;
- в угодах максимально чітко відображається розподіл ризиків між учасниками;
- доступ до позикового капіталу спрощено [51].

Як показує практика, найцікавішим для реалізації ДПП проєктів у Європейських країнах є транспортний сектор (сукупна вартість проєктів становить близько 8 млрд євро) [148]. Цей же сектор є і найбільш витратним.

За сукупною вартістю проєктів партнерства в Європі лідирує Туреччина (у 2021 р. – понад 5 млрд євро). Найбільше ДПП проєктів (за кількістю) реалізується у Франції [148].

У Європейському союзі створено кілька генеральних дирекцій під егідою Комісії ЄС, до основних напрямів діяльності яких належить сприяння, моніторинг і фінансування проєктів ДПП. Так, широко практикується сприяння у фінансуванні проєктів з боку низки великих європейських фінансових інститутів (зокрема, у формі глобальних позик).

Питаннями фінансування проєктів державно-приватного партнерства займаються також європейська група Світового банку, наприклад Міжнародна фінансова корпорація (IFC), яка здійснює підтримку приватних ініціатив, і структури Європейського банку реконструкції та розвитку (ЄБРР).

У низці європейських країн також створено системи сприяння ініціативним спільним проєктам держави і приватного бізнесу. В розглянутій діяльності важливе місце посідають, як уже говорилося вище, страхові компанії та пенсійні фонди, що належать до інституційних інвесторів. Беручи участь у ДПП проєктах, вони використовують різні фінансові моделі.

Що стосується галузевого поділу проєктів, то поряд із транспортним сектором дедалі більший інтерес у приватних інвесторів викликають сфери телекомунікацій та екології. Відзначається і послідовне зростання кількості ДПП проєктів у сфері освіти. На думку експертів, у зв'язку з глобальною тенденцією до технологічного і цифрового розвитку кількість дедалі більше ДПП проєктів буде реалізовуватиметься саме у сфері телекомунікацій [51].

На рівні Європейського союзу діє низка документів, що регулюють питання застосування механізмів ДПП. Це кілька директив ЄС (1992-1993рр.), які містять правила і процедури надання приватному бізнесу контрактів у сфері надання суспільних послуг, правила доступу приватного бізнесу до галузей, що належать до державної монополії. Не можна не згадати і нормативно-правові акти, що зачіпають питання лібералізації енергетичних ринків (електроенергії та газових) і ринків залізниць [148].

У квітні 2004 року в Європейському Союзі було випущено Зелену книгу «Державно-приватне партнерство та законодавство співтовариства щодо державних контрактів і концесій» [148].

Тобто можна говорити про те, що на початку 90-х рр. ХХ століття органи влади країн ЄС за допомогою застосування механізмів ДПП стали дедалі активніше залучати приватний бізнес до реалізації проєктів у традиційно публічних сферах.

Цьому сприяло, зокрема:

активізація процесів лібералізації економіки;

необхідність розширення конкуренції в процесах надання публічних послуг;

поява на національних ринках публічних послуг виробників-нерезидентів;

допуск іноземних компаній на національні ринки публічних послуг,

низька якість публічних послуг, що надаються, та неналежний стан об'єктів інфраструктури;

муніципалізація процесів надання публічних послуг [51].

Важливим є те, що застосування механізмів ДПП дає змогу активізувати процеси трансферту технологій. Це здійснюється шляхом створення спеціальних інститутів, які виступають як посередники між учасниками ринку технологічних інновацій. У країнах ЄС та інших розвинених державах також на основі реалізації проєктів ДПП створюються територіально-галузеві кластери і формуються мережі взаємопов'язаних підприємств. Кластеризація на регіональному та місцевому рівнях сприяє підвищенню конкурентоспроможності території, оскільки дає можливість:

по-перше, сформувати ефективні комплексні інноваційні системи;

по-друге, створити в рамках кластерів сучасні технології, інновації та ноу-хау [51].

Зазначимо, що в державах з високим рівнем розвитку застосування ДПП механізмів ніколи не носило характеру стихійності та неконтрольованості. Навпаки, воно було вбудованим у процеси децентралізації управління соціально-

економічною сферою, це застосування завжди перебувало під суворим контролем з боку органів влади. Особливу увагу завжди приділяли формуванню концептуальних основ партнерства. Для цієї мети створювалися соціальні консультаційні структури.

У розглянутих країнах існує дуже складна система інституційного забезпечення реалізації механізмів ДПП. До цих інститутів можна віднести загальноєвропейські інститути (ЄБРР), інститути з підтримки експортних операцій та інновацій у т.ч. високих технологій, що мають назву венчурних фондів.

Не можна не відзначити й ефективну систему інструментів, застосовуваних у розвинених країнах для підтримки реалізації проєктів ДПП. До них можна віднести субвенції, механізми переуступки вимог, поручительство з боку державних органів.

Факторами ефективного розвитку інституту ДПП є стабільність державної економічної політики, сприятливий інвестиційний клімат, низькі політичні, економічні та соціальні ризики, ефективне застосування нормативно-правової бази, стійка репутація [51; 52].

Що стосується «менш благополучних» країн, тобто, країн з перехідною економікою, то можна говорити про постійне збільшення реалізованих у них проєктів ДПП. Здебільшого, проєкти здійснюються у виробничій сфері, сфері енергетики та транспорту. Найбільш часто застосовуваним механізмом ДПП продовжує залишатися концесія (близько 75% реалізованих проєктів і понад 60% їхньої вартості) [231].

На відміну від розвинених країн, ці держави намагаються максимізувати кількість реалізованих проєктів через неможливість за рахунок бюджетних коштів розвинути (створити, модернізувати) інфраструктуру [51]. Крім того, країни Центральної та Східної Європи бачать у державно-приватному партнерстві перспективний інструмент подолання соціально-економічного розриву зі «старими» членами ЄС.

Важливим завданням для них є підвищити якість і доступність державних і муніципальних послуг, не порушивши при цьому бюджетну рівновагу.

Починаючи з 90-х рр. ХХ століття Європейськими інституціями було виділено понад 20 млрд. євро (у формі позик) на розбудову об'єктів інфраструктури та вдосконалення процесів надання послуг у країнах «колишнього соціалістичного табору». Розмір державних інвестицій (приватних і державних) за цей період становив понад 100 млрд. євро. Найуспішнішими в процесах удосконалення та розвитку інфраструктури в галузі телекомунікацій виявилися такі країни як Чехія, Естонія і Польща (було практично досягнуто рівня країн-лідерів ЄС) [148].

Темпи розвитку транспортної інфраструктури у «новачків» ЄС продовжують відставати. І, взагалі, варто зазначити, що для розглянутих країн найважливішим завданням у рамках процесів підвищення конкурентоспроможності та поліпшення якості життя населення є подолання інфраструктурного відставання від країн-лідерів ЄС.

Що стосується країн, що розвиваються, і країн, що наздоганяють розвиток, то в них найбільша кількість проєктів державно-приватного партнерства реалізується в таких галузях, як енергетика, водо- і газопостачання, транспорт, телекомунікації. Цікавими також видаються проєкти у сфері портової інфраструктури. Тобто інвесторам цікаві довгострокові та капіталомісткі проєкти. Зазначимо також, що в країнах Центральної та Східної Європи відзначається наростання інвестиційних процесів у сфері виробничої інфраструктури за допомогою застосування контрактів управління на чинні об'єкти, а також реалізації інвестором повного циклу створення та експлуатації інфраструктурних об'єктів [51].

Що стосується інших застосовуваних у країнах, що розвиваються, форм державно-приватного партнерства, то найпоширенішими продовжують залишатися створення спільних підприємств, угоди про розподіл продукції і, зрозуміло, концесійні угоди [51; 52].

Очевидно, що шлях застосування механізмів державно-приватного партнерства у розвинених країнах істотно відрізняється від шляху країн, що розвиваються, оскільки ринок у них, зокрема послуг, формувався в різні періоди. Особливо це стосується держав колишнього соціалістичного «табору». Для цих країн необхідність активізації застосування механізмів ДПП зумовлена такими обставинами:

активні процеси приватизації об'єктів державної та муніципальної власності;

незадовільний стан об'єктів інфраструктури, що перебуває в публічній власності;

неможливість модернізувати та розвинути інфраструктуру лише за рахунок бюджетних коштів;

необхідність зниження бюджетного навантаження та перенаправлення бюджетних коштів на реалізацію інших цілей;

необхідність залучення великої кількості коштів на проведення інноваційних змін [51].

З огляду на особливості перебігу соціально-економічних процесів у країнах, що розвиваються, особливий акцент робиться на створенні мотиваційних механізмів приватних інвесторів і підвищенні інвестиційної привабливості об'єктів. Для цього активно використовують такі методи та інструменти як преференції, державне інвестування, формування системи інституційної підтримки інвесторів [51].

До перешкод застосування механізмів державно-приватного партнерства у розглянутих країнах можна віднести значну кількість ризиків (політичні, валютні тощо), деяку зарегульованість і непрозорість процедур, наявність прогалів і відсутність системності в нормативно-правовій базі, бюрократію, корупцію, а також недостатньо високий рівень розвитку національних ринків капіталу [51; 52].

Однак перераховані вище перешкоди не знижують перспективності застосування механізмів державно-приватного партнерства в країнах, що розвиваються.

Активними інвесторами в цих державах є не тільки місцеві компанії та банки, але й іноземні інвестори, в тому числі великі транснаціональні компанії. Кількість проєктів та їхня сукупна вартість продовжує збільшуватися. Зазначимо, що в країнах Центральної і Східної Європи найбільше проєктів реалізується в таких галузях як автодорожнє будівництво та модернізація, будівництво метро (особливо легкого), мостів, тунелів, аеропортів. Що стосується соціальної сфери, то кількість проєктів державно-приватного партнерства у галузях охорони здоров'я, освіти, культури продовжує залишатися незначною. У країнах західної півкулі найперспективнішими для проєктів ДПП сферами є комунальне водопостачання та водовідведення.

Існують різні підходи до виділення етапів розвитку державно-приватного партнерства у вітчизняній практиці. Укрупнено можна виділити чотири основних, які ми пропонуємо позначити таким чином: взаємодія для розвитку; взаємодія в рамках існуючих інституційних умов, сформованих суб'єктами публічного управління державного, регіонального і муніципального рівнів; від взаємодії до партнерства; партнерство (рис. 2.1).

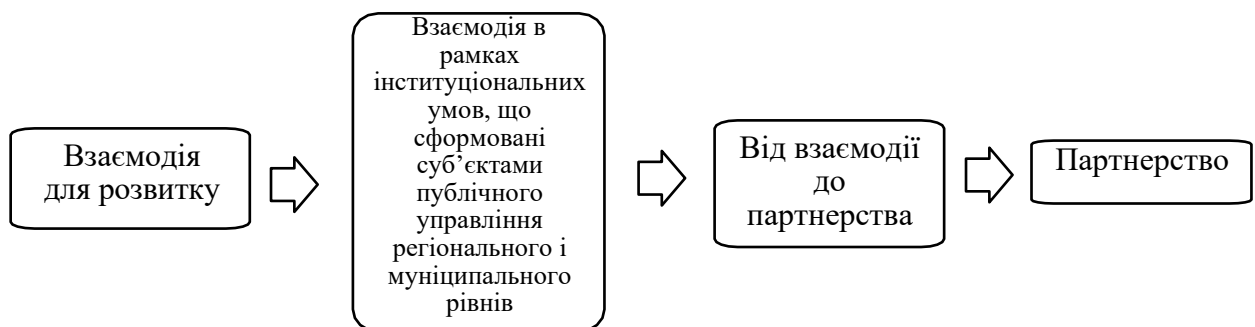


Рис. 2.1. Етапи розвитку державно-приватного партнерства [складено автором]

Кожен етап можна охарактеризувати таким чином:

1. Етап «Взаємодія для розвитку» охоплює період появи пострадянської України до початку (середини) 2000-х. Він мав на увазі взаємодію представників бізнес-структур і суб'єктів публічного управління поза регламентованих форм, частіше всього обговорень, благодійних акцій бізнес-структур, спрямованих на соціально-економічний розвиток, створення нових робочих місць.

2. Етап «Взаємодія в рамках існуючих інституційних умов, сформованих суб'єктами публічного управління державного, регіонального і муніципального рівнів» охоплює період від початку (середини) 2000-х до середини 2015 року, характеризується взаємодією представників бізнес-структур та суб'єктів публічного управління в рамках інституційних умов, створених на рівні суб'єкта держави, територіальних громад і форм, закріплених також локально.

У рамках цього етапу державно-приватним партнерством визнавали традиційні та «нові» форми взаємодії. До традиційних форм можна віднести концесійні відносини, державні контракти, оренду, лізинг. Серед «нових» форм виділяють «особливі економічні зони, венчурні фонди, технопарки, фірми інкубатори, аутсорсинг, пайові інвестиційні форми» [51; 232].

З позиції організаційно-управлінських основ публічного управління даний етап може бути охарактеризований такими основними елементами: створення нових інституційних умов взаємодії, розвиток форм взаємодії або організаційно-управлінської діяльності – «цілеспрямованої колективної діяльності людей, що вимагає особливої координації дій» [63; 98; 160].

3. Етап «Від взаємодії до партнерства» охоплює період з 2015 по 2025 роки, характеризується завершенням проєктів взаємодії у рамках інституційних форм, закріплених у нормативних документах, прийнятих суб'єктами публічного управління регіонального й муніципального рівнів, і реалізацією проєктів партнерства в рамках єдиного нормативного поля, створеного з 2015 року. Слід зазначити, що у деяких суб'єктів початок періоду характеризується низьким рівнем розуміння механізмів міжсекторної взаємодії структурами публічного управління.

Зокрема, проведене в 2016 року дослідження показало, що зі 100% респондентів публічного управління муніципального рівня знали механізм ініціативного проєктування лише 18%, застосовували – 15%, механізм державно-приватного партнерства знали 10%, застосовували – 4% (у рамках локальних форм взаємодії, не партнерства) [32; 33; 68; 117].

Зокрема, дослідження свідчать про низький рівень обізнаності та практичного застосування механізмів міжсекторної взаємодії органами публічного управління на муніципальному рівні, зокрема щодо інструментів ініціативного проєктування та державно-приватного партнерства [33; 61; 76].

4. Етап «Партнерство» почався з 2025 року, він має на увазі реалізацію проєктів в рамках відповідних ключових принципів, запропонованих нами і представлених у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Ключові принципи партнерства в рамках міжсекторної взаємодії

[складено автором]

| Найменування принципу | Змістовна характеристика принципу |
|--|---|
| Рівна матеріальна участь | Реалізація принципу має на увазі рівні можливості фінансової участі партнерів у проєкті чи майнову участь суб'єкта публічного управління на умовах рівноправного матеріального балансу |
| Можливість стати власником об'єкту проєкту | Власником об'єкта проєкту державно-приватного партнерства може стати суб'єкт публічного управління і приватний партнер. Цей аспект визначається моделлю партнерства, яка повинна бути закріплена в угоді сторін |
| Розподіл ризиків | Публічні та приватні партнери несуть рівну відповідальність за реалізацію заходів з мінімізації настання ризиків, мінімізацію наслідків ризиків, як і їх наступ |

Згідно з опублікованим прес-релізом до аналізу Bluefield Research, очікується, що вже до 2030 року обсяг потужностей водопостачання та водовідведення, які щорічно додаються через державно-приватне партнерство, може збільшитися втричі, насамперед за рахунок трансформації національних ринків комунальної води багатих країн із платоспроможним населенням. Наприклад, США, за допомогою механізмів державно-приватного партнерства планують зменшити наявний у країні інфраструктурний розрив. Активно зростають ДПП-ринки водопостачання та водовідведення Бразилії. Поступово починається відкриття нових ринків. Уряд Аргентини планує реалізувати близько 40 ДПП проєктів, загальна капіталомісткість яких становитиме близько 10 млрд дол. США, щодо водогосподарських об'єктів. Значну частину цих проєктів буде реалізовано з метою будівництва, реконструкції та модернізації об'єктів

водопостачання та водовідведення. Моделлю реалізації стануть концесії типу Rehabilitate/Build-Operate-Transfer (ROT/BOT). Максимальний термін угод становитиме 35 років. Включені до переліку об'єкти покривають/покриють весь попит на водопостачання та 75% необхідних потужностей водовідведення країни.

Подібні проєкти планують реалізувати і в Саудівській Аравії. Причому їх реалізація передбачає використання такої форми ДПП як ВОО (з приватизаційним елементом).

На сучасному етапі державно-приватне партнерство має на увазі реалізацію інфраструктурних проєктів державно-приватного партнерства та муніципально-приватного партнерства, у тому числі для розвитку соціальної інфраструктури із залученням позабюджетних джерел, де в ролі публічного партнера виступає держава, регіон або територіальна громада, від особи яких виступають суб'єкти публічного управління. З позиції управління проєктами принципів відмінностей між механізмами державно-приватного й муніципально-приватного партнерства немає.

Формування партнерських відносин між органами місцевого самоврядування і бізнес-структурами, згідно з Т. Г. Васильцівем, В. В. Бойко, дозволить «підвищити обсяг і якість місцевих громадських благ, а також перенаправити частину бюджетних коштів із поточного споживання на рішення питань соціально-економічного розвитку, які раніше не могли бути вирішені самостійно» [17].

Дану наукову ідею підтримує у своїх роботах М. І. Карпа та зазначає, що «розвиток муніципально-приватного партнерства забезпечує стабільне фінансування об'єктів житлово-комунального комплексу та інфраструктури. Бізнес отримує нові об'єкти для інвестицій, які мають стабільний попит зі сторони місцевого населення. Органи місцевого самоврядування вивільняють частину бюджетних коштів, які раніше йшли на фінансування цих об'єктів» [39]. А. С. Музиченко, А. Л. Бержанір у своїх роботах розглядають партнерство суб'єктів публічного управління муніципального рівня та бізнес-структур як основного, головного інструменту ефективного соціально-економічного розвитку територій [72].

У працях вітчизняних учених, які досліджують різні аспекти муніципально-приватного партнерства, визначення даного терміну зустрічається дуже рідко.

А. О. Ільїна у своїх роботах дає таке трактування розглянутого партнерства: «це взаємовигідне співробітництво органів місцевого самоврядування з вітчизняними або іноземними юридичними особами, індивідуальними підприємцями, об'єднаннями юридичних осіб, що здійснюється шляхом укладення та виконання угод, у тому числі концесійних» [37].

Ю. Б. Шпильова в наукових працях дає більш широке трактування категорії «партнерство органів місцевого самоврядування і бізнес-структур», конкретизуючи деякі його аспекти і відзначаючи, що під даним партнерством «слід розуміти форму контрактної угоди між органами влади і суб'єктами підприємництва, що передбачає активне використання технічних, фінансових та управлінських ресурсів приватного сектора для досягнення завдань, поставлених муніципалітетами» [120].

І. А. Косач визначає досліджуване партнерство як інструмент «фінансового забезпечення інвестиційної політики територіальної громади» [47].

Подібні визначення мають право на існування, проте потребують уточнення відповідно до згаданого раніше закону, згідно з яким муніципально-приватне партнерство – це «юридично оформлене на певний термін і засноване на об'єднанні ресурсів, розподілу ризиків співробітництво публічного партнера, з однієї сторони, і приватного партнера, з іншого боку, що здійснюється на підставі угоди про муніципально-приватне партнерство, ув'язнених відповідно до справжнього закону в цілях залучення в економіку приватних інвестицій, забезпечення органами місцевого самоврядування доступності товарів, робіт, послуг та підвищення їх якості» [94].

При цьому для рівноправних учасників проєктів, що взаємодіють на принципах партнерства в рамках розглянутих проєктів, можуть бути дані такі визначення:

«Публічний партнер – муніципальне утворення, від імені якого виступає глава муніципального утворення або інший уповноважений орган місцевого

самоврядування відповідно до статуту муніципального утворення. Приватний партнер – юридична особа, з якою відповідно до цього закону укладено угоду» [93].

Кожна зі сторін партнерства робить свій внесок у проєкт, який з боку бізнесу полягає в наданні фінансових ресурсів, професійного досвіду ведення проєктного управління. Крім того, що суб'єкти бізнесу більш гнучкі та оперативні в ухваленні рішень, здатні до новаторства, налагодження комунікативних зв'язків з постачальниками та підрядниками, що, безсумнівно, буде сприяти більш ефективній реалізації проєктів.

На сучасному етапі в якості елементів систематизації уявлення про можливе партнерство органів місцевого самоврядування та бізнес-структур у рамках проєктного підходу були обрані такі: ініціатор проєкту; сфера реалізації проєкту; форма доходу публічного партнера; причина припинення угоди; метод і термін визначення приватного партнера [51; 52].

Авторську класифікацію, що відображає не тільки підстави для порівняння та поділу за ними, примітки, що конкретизують деякі аспекти поділів за підставами у випадку необхідності, наведено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Класифікація проєктів державно-приватного партнерства за участю суб'єктів публічного управління муніципального рівня [складено автором]

| Підстава класифікації | Поділ за підставою | Примітка |
|---|------------------------------------|--|
| За методом та терміном визначення приватного партнера | Конкурсний відбір | До реалізації основної фази проєкту за рішенням уповноваженого органу |
| | | У період реалізації основної фази проєкту відповідно до вимог, встановлених законодавством |
| | Без проведення конкурсного відбору | До реалізації основної фази проєкту, якщо з причин, перелічених у законодавстві допускається заключення угоди з партнером без конкурсу |
| | | У період реалізації основної фази проєкту, якщо приватним партнером було порушено умови угоди або є інші вагомні причини, передбачені законодавством, а новий партнер відповідає всім вимогам до приватних партнерів |

Продовження табл. 2.2

| | | |
|------------------------------|--|--|
| За сферою реалізації проєкту | Об'єкти трубопровідного транспорту | Газопроводи, нафтопроводи, гідравлічний транспорт, пневматичний транспорт |
| | Морські порти, річкові порти, спеціалізовані порти, об'єкти їх інфраструктур*, портові гідротехнічні споруди (за винятком об'єктів інфраструктури морського порту, які можуть перебувати в державній власності, не підлягають відчуженню в приватну власність)** | * У том числі штучні земельні ділянки. **Інженерно-технічні споруди, розташовані на території та (або) акваторії порту, що взаємодіють з водним середовищем і призначені для забезпечення безпеки мореплавання, стоянки та обслуговування суден, вантажопереробки та обслуговування пасажирів |
| | Морські судна і річкові судна, судна змішаного (річка-море) плавання, а також судна, що здійснюють криголамну проводку, гідрографічну, науково-дослідницьку діяльність, поромні переправи, плавучі і сухі доки | За винятком об'єктів, які відповідно до законодавства знаходяться в державній власності, не підлягають відчуженню в приватну власність |
| За сферою реалізації проєкту | Повітряні судна, аеродроми, аеропорти, технічні кошти і інші, призначені для забезпечення польотів повітряних судів кошти | За винятком об'єктів, віднесених до майна державної авіації або до єдиної системи організації повітряного руху |
| | Об'єкти по виробництву, передачі та розподілу електричної енергії | Виробництво і передача електроенергії від генеруючих об'єктів до центрів розподілу, а також розподіл електроенергії до споживача |
| | Гідротехнічні споруди, стаціонарні та (або) плавучі платформи, штучні острови | Греблі (дамби, перемички, запруди та ін.), водозабірні та водозбірні споруди (шлюзи) |
| | Підводні та підземні технічні споруди, переходи, лінії зв'язку та комунікації, інші лінійні об'єкти зв'язку і комунікації | Об'єкти, створені під водою, під земною поверхнею, в масивах гірських порід |

Продовження табл. 2.2

| | | |
|--------------------------------------|---|--|
| | Об'єкти охорони здоров'я | У тому числі об'єкти, призначені для санаторно-курортного лікування та іншої діяльності у сфері охорони здоров'я |
| | Об'єкти освіти, культури, спорту, об'єкти, використовувані для організації відпочинку громадян і туризму, інші об'єкти соціального обслуговування населення | |
| | Об'єкти, на яких здійснюються обробка, утилізація, знешкодження, розміщення твердих комунальних відходів | Полігон, шламосховище, в тому числі шламові комори, хвостосховище, відвал гірських порід і інше |
| | Об'єкти благоустрою територій, у тому числі для їх освітлення | |
| | Меліоративні системи і об'єкти їх інженерної інфраструктури, за винятком державних меліоративних систем | |
| | Об'єкти мисливської інфраструктури | |
| | Майнові комплекси, призначені для виробництва промислової продукції і (або) здійснення іншої діяльності в сфері промисловості | |
| За формою доходу публічного партнера | Визначені в твердій сумі платежі, що вносяться періодично або одноразово в місцевий бюджет | Плата приватного партнера може бути встановлена в одній формі або кількох формах |
| | Встановлена частка продукції чи частка доходів, отриманих приватним партнером у результаті здійснення діяльності, передбаченою угодою | |
| | Передача публічному партнеру в власність майна, що знаходиться у власності приватного партнера | |
| Через припинення угоди | по закінченню терміну дії | |
| | за угодою сторін | |
| | У випадку дострокового розірвання за рішенням суду | За умови компенсації здійснених відповідно до угоди витрат приватного партнера, яка зменшена на суму збитків, завданих публічному партнеру і третім особам |
| | за іншими підставами, передбаченими угодою | |

Алгоритм взаємодії суб'єкта публічного управління і бізнес-структури на прикладі муніципального рівня відображено на рис. 2.2.

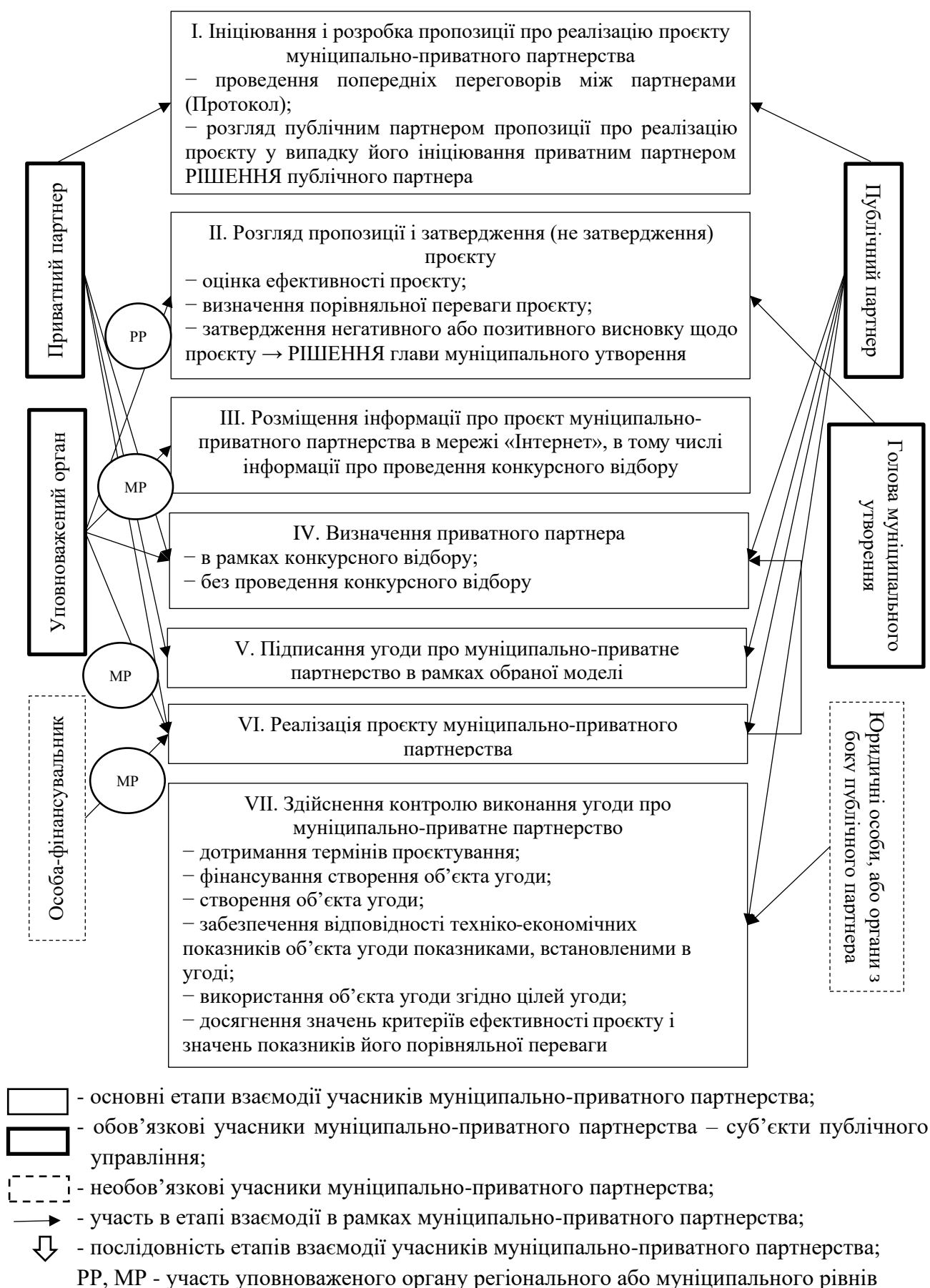


Рис. 2.2. Алгоритм взаємодії учасників муніципально-приватного партнерства [складено автором]

Взаємодію публічного партнера і бізнес-структури на основі партнерства в рамках проєктного підходу до 2015 року було утруднено відсутністю єдиного правового поля, а в теперішній час – його модельної концепції.

Ще раз зазначимо, що за допомогою реалізації проєктів державно-приватного партнерства в процесах формування інфраструктури послуг життєзабезпечення населення регіону можлива найефективніша реалізація завдань, які стоять перед органами влади, із задоволення попиту населення на доступні та якісні послуги, із забезпечення населення якісними та доступними послугами з одночасним зниженням бюджетного навантаження. Для досягнення вищеназваних результатів необхідно дотримуватися таких умов [51]:

- органами влади мають бути чітко визначені цілі проєкту, причому ці цілі мають корелюватися зі стратегічними напрямками соціально-економічного розвитку;
- має бути сформована система комплексної державної підтримки проєктів ДПП (фінансова, інституційна, методична, кадрова, юридична тощо);
- процедури в рамках розроблення та реалізації проєктів ДПП мають вирізнятися максимальною ясністю і прозорістю;
- реальна політична, фінансова та юридична підтримка уряду;
- проєкти повинні мати чітку й ефективну структуру та розподіл ризиків [52].

Крім того, необхідне створення системи взаємодій між суб'єктами партнерства, з ясним визначенням прав, обов'язків і гарантій.

Не можна не відзначити й те, що в концесійних угодах мають бути дуже чітко прописані всі умови, що стосуються параметрів і методів тарифоутворення, прав і зобов'язань сторін, лімітів коштів на реалізацію проєктів, планових значень різних показників діяльності концесіонера (зокрема, показників якості, надійності та енергоефективності), порядку відшкодування витрат концесіонера, строків реалізації тощо.

Сьогодні основними проблемами, які мають розв'язати органи влади в рамках стратегії розвитку механізмів ДПП у різних сферах, є [51]:

- слабкий рівень розвитку інституційного середовища;

- низький рівень професіоналізму і компетентності та недостатній досвід у посадових осіб;
- низька інвестиційна привабливість значної частини об'єктів життєзабезпечення;
- комплексний характер і тривалі терміни реалізації більшості контрактів у розглянутій сфері.

Ці проблеми суттєво впливають на перебіг реалізації проєктів ДПП, аж до їх невдалого завершення або дострокового припинення. Не можна не вказати й на те, що здебільшого механізми ДПП використовують під час формування об'єктів інфраструктури і набагато рідше безпосередньо в процесах надання послуг (сервісне партнерство). За правильного застосування механізмів ДПП у процесах надання послуг життєзабезпечення та формування об'єктів інфраструктури можна не тільки мінімізувати бюджетне навантаження, але й задовольнити потреби населення в доступних і якісних послугах, зокрема за допомогою розвитку інноваційної складової процесу.

2.2. Розробка моделей міжсекторної взаємодії учасників проєктів державно-приватного партнерства

Аналізуючи міжнародний і вітчизняний досвід, можна виділити такі моделі формування та розвитку регіональної інфраструктури послуг населення [51; 52]:

публічна модель – усі інвестиції в проєктування, реалізацію проєкту та експлуатацію введеного об'єкта здійснюються з коштів державного (муніципального) бюджету. Оператор надання послуг – державна (муніципальна) організація.

У таких країнах, як Об'єднані Арабські Емірати, Лівія і Кувейт громадяни не оплачують послуги ЖКГ. Цьому сприяє наявність природних ресурсів у достатній кількості, що дає змогу забезпечувати громадян необхідними благами, тобто частину змішаних благ трансформовано в категорію «чисті суспільні блага». Необхідно зазначити, що в Об'єднаних Арабських Еміратах від платежів звільнені

виключно корінні жителі. Як приклад можна навести Туркменістан, жителі якого отримують послуги ЖКГ безкоштовно через відсутність можливості їх оплачувати.

приватна модель – усі інвестиції в проектування, реалізацію проекту та експлуатацію введеного об'єкта здійснюються з коштів приватного інвестора. Тарифне регулювання – на розсуд органів влади відповідного рівня (у чистому вигляді ця модель практично не використовується). Оператор надання послуг – приватна організація.

Зарубіжний досвід формування та розвитку інфраструктури послуг життєзабезпечення населення свідчить, що в багатьох західних державах у цій сфері працюють приватні компанії. Влада США, наприклад, вирішила усунути від керівництва житлово-комунальними системами, делегувавши ці повноваження приватним компаніям і одночасно переклавши на них зобов'язання щодо несення відповідальності перед громадянами за невиконання зобов'язань за договором. При цьому перед американським законодавством усі рівні – і споживачі (населення), і виробники (приватний бізнес) послуг. Деякі фахівці вважають, що на подібний зарубіжний досвід варто орієнтуватися. У США сьогодні працює безліч приватних організацій. Завдяки здоровій конкуренції обслуговування в країні здійснюється на високому рівні, а вартість сервісу від фірм у розглянутій сфері цілком прийнятна. Якщо жителів не влаштовує якість або доступність послуг, вони в найкоротші терміни можуть поміняти організацію, що надає ці послуги. Однак ця модель не містить соціальної складової, роблячи недоступними послуги для значної частки громадян, які перебувають у несприятливій ситуації.

модель «державна гарантія» – як і в моделі II, усі інвестиції в проектування, реалізацію проекту та експлуатацію введеного об'єкта здійснюються із коштів приватного інвестора, але органи влади відповідного рівня можуть виступати поручителями за позиками (кредитами), які інвестор (власник) отримує на фінансовому ринку. Також органи влади відповідного рівня можуть регулювати ціни на відпуск відповідних товарів або послуг – продукції об'єкта інвестиційної діяльності. Оператор надання послуг – приватна організація;

партнерські моделі – всі інвестиції в проектування, реалізацію проєкту та експлуатацію введеного об'єкта здійснюються спільно, як коштом бюджету відповідного рівня, так і з коштів приватного власника в різних формах державно- (муніципально-приватного) партнерства, передбачених нормативними документами, суб'єктів держави та органів місцевого самоврядування. Оператор надання послуг – організація будь-якої правої форми [51; 52].

До цих моделей належать, зокрема:

лізингова (орендна) модель;

модель «спільні підприємства»;

концесійна модель, що передбачає передачу об'єкта, який перебуває в державній (муніципальній) власності, приватній особі на певний строк;

модель інституційного інвестування (на основі випуску інфраструктурних облігацій) [52].

Очевидно, що жодна із запропонованих моделей у чистому вигляді не може бути застосована, що зумовлено певними обставинами:

стратегії та програми, що орієнтуються тільки на використання бюджетних коштів, не дають змоги органам влади здійснювати масштабні, стратегічні проєкти, що лежать в основі високої конкурентоспроможності країни;

низка об'єктів розглянутого виду інфраструктури нарівні з високою соціальною значущістю мають вкрай низьку інвестиційну привабливість, що унеможлиблює зацікавленість бізнес-структур у їхньому будівництві, модернізації та розвитку;

наявність великої кількості ризиків під час реалізації партнерських проєктів, як для приватних, так і публічних учасників;

наявність можливих ризиків для споживачів (підвищення вартості послуг, низький рівень їхньої якості та доступності тощо) [51].

Врахувати специфіку регіональної інфраструктури послуг життєзабезпечення населення і, відповідно, знизити можливі ризики для всіх сторін, а також нівелювати такі негативні фактори як висока адміністративна

зарегульованість, корупція, відсутність гарантій повернення інвестицій тощо дасть змогу інтеграція всіх вищеназваних моделей [51; 52].

У міжнародній практиці широко використовуються моделі державно-приватного партнерства, що відбивають обсяг переданих приватному партнеру правомочий і послідовність стадій даного партнерства, такі як: BOT, BOOT, TOT, BOO, BOMT, DBOOT, DBFO [52]. Зарубіжний досвід реалізації моделей державно-приватного партнерства в контексті розвитку суб'єктами публічного управління оборонно-промислового комплексу проаналізовано у роботах В.Д. Бакуменко, Д.О. Безносенко [4].

Дані моделі в багатьох роботах вітчизняних учених розглядаються і як моделі партнерства публічної влади і бізнес-структур, однак багато з них у рамках нового правового поля не можуть бути реалізовані, що робить актуальним розробку моделей, що відповідає сучасним інституційним умовам [51].

Методологічний апарат розробки моделей міжсекторної взаємодії учасників державно-приватного партнерства включає: визначення ключових понять, обґрунтування підходу до формування моделей, розробку моделей взаємодії [51; 52].

Проведений нами аналіз актуальних нормативних джерел дозволив виявити 186 можливих моделей партнерства суб'єктів публічного управління та бізнес-структур, що наведено в Додатку Є. З метою їхньої систематизації запропоновано виділити моделі базові і додаткові, останні з яких за своєю суттю є сумарними. Для конкретизації введених понять можуть бути запропоновані наступні визначення.

Під базовою моделлю державно-приватного партнерства запропоновано розуміти обов'язковий набір елементів проекту, що відображає послідовність участі бізнес-партнера в проекті, орієнтованих на продукт проекту, тобто обсяг переданих йому спеціальних функцій, в рамках угоди із суб'єктом публічного управління.

Сумарна модель державно-приватного партнерства – це побудована на основі однієї з базових моделей послідовність, що відображає не тільки обсяг

можливих обов'язкових спеціальних функцій в рамках конкретної угоди з суб'єктом публічного управління, але і додаткових повноважень обох сторін міжсекторної взаємодії.

До базових моделей відносяться:

1. ССЕВ (Створення – співфінансування – експлуатація – власність з обтяженням);
2. СФЕВ (Створення – фінансування – експлуатація – власність з обтяженням);
3. ССТВ (Створення – співфінансування – технічне обслуговування – власність з обтяженням);
4. СФТВ (Створення – фінансування – технічне обслуговування – власність з обтяженням);
5. ССЕТВ (Створення – співфінансування – експлуатація і технічне обслуговування – власність з обтяженням);
6. СФЕТВ (Створення – фінансування – експлуатація і технічне обслуговування – власність з обтяженням).

Тобто в рамках моделі ССЕВ суб'єкт публічного управління забезпечує співфінансування реалізації проєкту і технічне обслуговування об'єкта проєкту після його завершення, в рамках моделі СФЕВ – тільки технічне обслуговування об'єкта проєкту після його завершення, в рамках моделі ССТВ – співфінансування та експлуатацію об'єкта проєкту після його завершення, в рамках моделі СФТВ – тільки експлуатацію, в рамках моделі ССЕТВ – співфінансування, а в рамках СФЕТВ – управлінську функцію «контроль» дотримання угоди бізнес-структурою.

Зазначимо, що базові моделі є самодостатніми, вони відображають варіативність можливих спеціальних функцій бізнес-структур проєктів партнерства. При цьому може бути виділено 11 додаткових елементів, об'єднання яких утворює 11 сумарних моделей першого ступеня, 10 сумарних моделей другого ступеня і 9 сумарних моделей третього ступеня.

Підхід до формування сумарних моделей державно-приватного партнерства наведено на рис. 2.3.

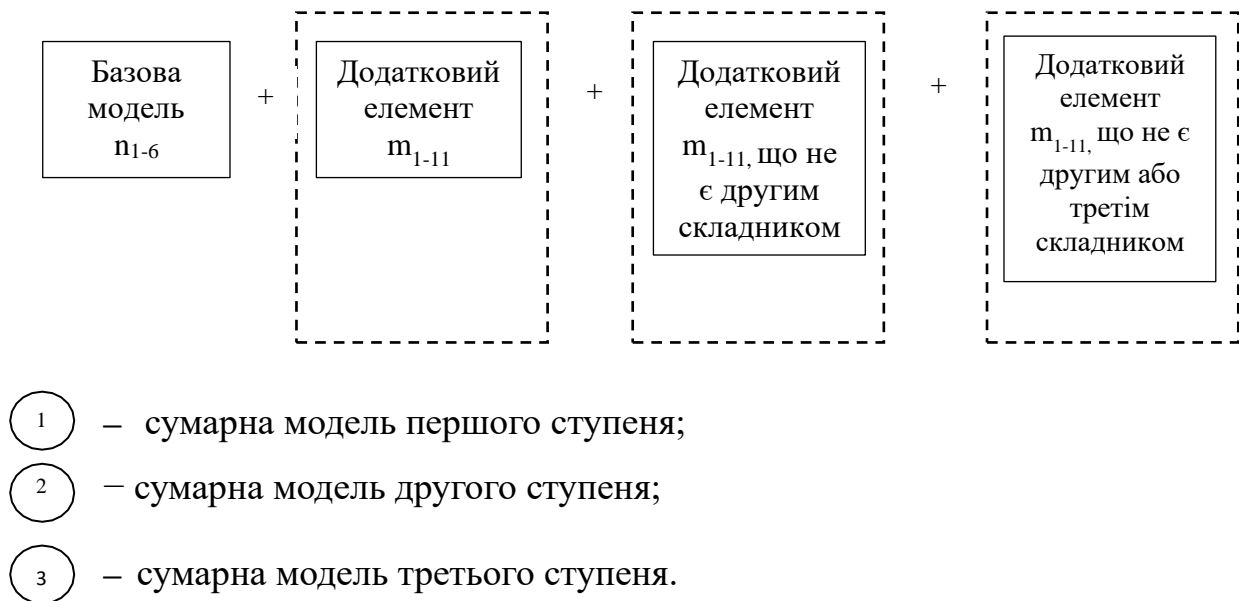


Рис. 2.3. Авторський підхід до формування сумарних моделей державно-приватного партнерства [складено автором]

Розглянемо процес формування сумарних моделей державно-приватного партнерства на прикладі муніципального рівня в рамках базової моделі ССЕВ. Врахуємо, що до додаткових елементів належать такі складники: проектування, співфінансування експлуатації, фінансування експлуатації, співфінансування технічного обслуговування, фінансування технічного обслуговування, співфінансування експлуатації і технічного обслуговування, фінансування експлуатації та технічного обслуговування, фінансування експлуатації муніципальним утворенням, фінансування технічного обслуговування муніципальним утворенням, фінансування експлуатації та технічного обслуговування муніципальним утворенням, власність муніципального утворення. В результаті отримуємо 30 сумарних моделей, наведених у табл. 2.3.

Продовження табл. 2.3

| | | |
|--|---|--|
| 8. Створення – співфінансування - експлуатація – фінансування експлуатації муніципальним утворенням – власність з обтяженням | 8. Проектування – створення - співфінансування - експлуатація - фінансування технічного обслуговування муніципальним утворенням - власність з обтяженням | 8. Проектування – створення - співфінансування - експлуатація – співфінансування технічного обслуговування муніципальним утворенням - власність з обтяженням – власність муніципального утворення |
| 9. Створення – співфінансування - експлуатація – фінансування технічного обслуговування муніципальним утворенням – власність з обтяженням | 9. Проектування – створення - співфінансування - експлуатація – фінансування експлуатації і технічного обслуговування муніципальним утворенням - власність з обтяженням | 9. Проектування – створення - співфінансування - експлуатація – співфінансування експлуатації і технічного обслуговування муніципальним утворенням - власність з обтяженням – власність муніципального утворення |
| 10. Створення – співфінансування - експлуатація – фінансування експлуатації та технічного обслуговування муніципальним утворенням – власність з обтяженням | 10. Проектування - створення - співфінансування - експлуатація - власність з обтяженням – власність муніципального утворення - власність муніципального утворення | |
| 11. Створення – співфінансування - експлуатація – власність з обтяженням – власність муніципального утворення | | |

Розроблені моделі можуть бути адаптовані щодо переробки додаткових елементів досліджуваного процесу у випадку зміни повноважень суб'єктів публічного управління.

Зазначимо специфіку проєктів державно-приватного партнерства з позиції проєктного менеджменту, яку відображено в запропонованих моделях. Ключова особливість полягає в тому, що вони вважаються завершеними не тоді, коли отримано продукт проєкту в умовах ресурсних обмежень, а коли реалізовано його експлуатацію за призначенням протягом терміну, зазначеного в угоді з суб'єктом публічного управління (рис. 2.4).

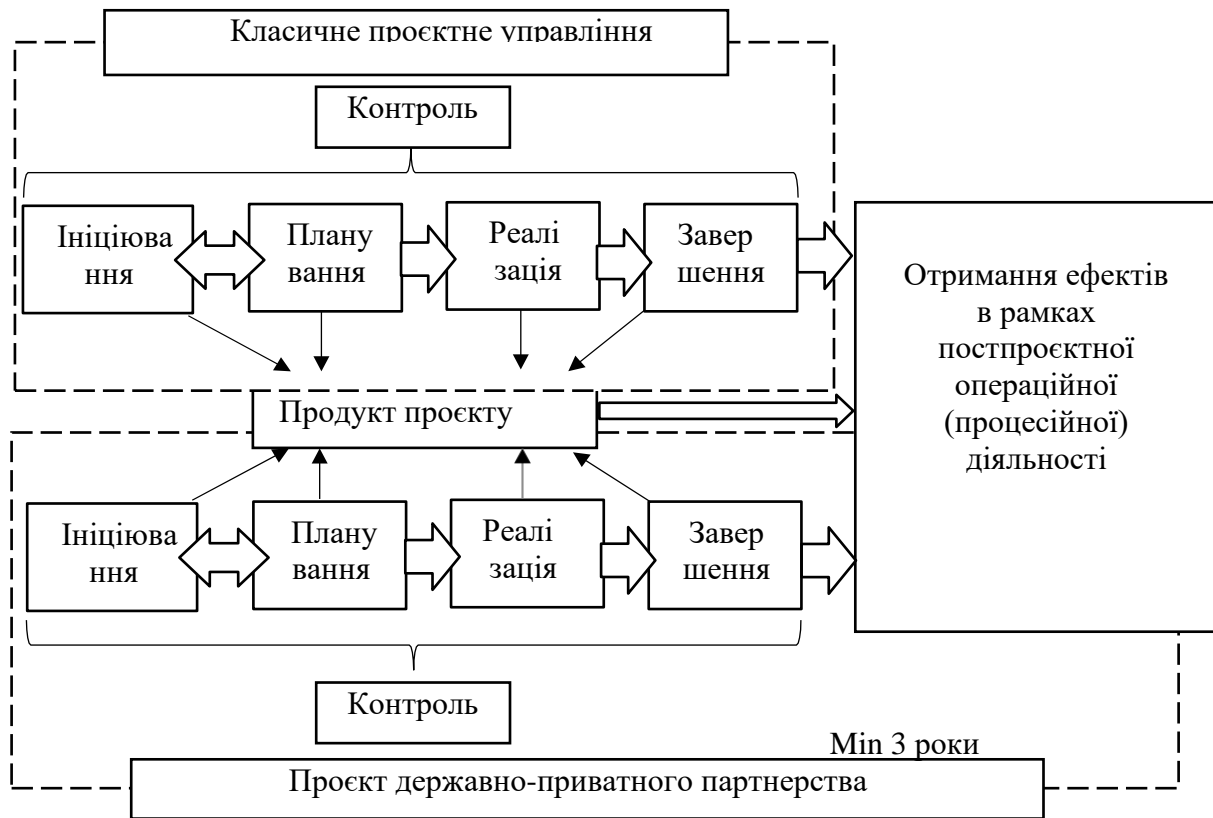


Рис. 2.4. Специфіка реалізації проектного підходу в рамках державно-приватного партнерства: постпроектний контекст [складено автором]

Співвіднесемо моделі партнерства, збудовані на основі виділення спеціальних функцій в рамках державно-приватної взаємодії, з функціями управління, виділеними в класичній школі менеджменту (школі адміністративного управління), розвиток наукових положень якої пов'язаний з іменами А. Файоля, Л. Урвіка, Дж.Д. Муні, А.К. Рейлі, А.П. Слоуна, та визначимо домінанти для кожної моделі [[150](#); [194](#); [219](#); [227](#)].

Матриця домінант управлінських функцій суб'єкта публічного управління в рамках розроблених нами базових моделей, заснованих на спеціальних функціях, виконуваних приватним партнером, представлена рис. 2.5.

Розробка матриці для всіх запропонованих сумарних моделей недоцільна, так як домінанти будуть відповідати базовим моделям.

Під ключовою домінантою розуміється функція управління, яка повинна бути першорядною для суб'єкта публічного управління при участі в проекті в рамках конкретної моделі. Основна домінанта забезпечує реалізацію приватним

партнером спеціальних функцій. Необхідна функція є невід’ємним елементом управління проектом зі сторони публічного партнера, але є менш важливою по відношенню до реалізації спеціальних функцій приватним партнером.

| | ССЕВ | СФЕВ | ССТВ | СФТВ | ССЕТВ | СФЕТВ |
|-------------|------|------|------|------|-------|-------|
| Планування | | | | | | |
| Організація | | | | | | |
| Керівництво | | | | | | |
| Координація | | | | | | |
| Контроль | | | | | | |
| Мотивація | | | | | | |

- ключова домінанта;
- основна домінанта;
- необхідна функція

Рис. 2.5. Матриця доміант управлінських функцій суб’єкта публічного управління у рамках базових моделей проектів державно-приватного партнерства [складено автором]

Функція «Планування» в контексті проектів державно-приватного партнерства має на увазі планування фінансових, тимчасових і матеріальних ресурсів для взаємодії в рамках досягнення цілей проекту. Функція «Організація» – створення структур уповноважених органів в системі публічного управління, упорядкування послідовності виконання дій і закріплення відповідальності за особами, виконуючими певні повноваження в рамках проектів. «Керівництво» – функція визначення способів досягнення цілей у рамках етапів проектів. Функція «Координація» - забезпечення взаємодії всіх учасників проектів і здійснення дій, спрямованих на досягнення його цілей. Функція «Контроль» – облік та аналіз виконання положень угоди партнерства. «Мотивація» – створення умов виконання угод партнерства.

2.3. Аналіз розвитку міжсекторної взаємодії в рамках проєктів державно-приватного партнерства

Розвиток міжсекторної взаємодії в рамках державно-приватного партнерства безпосередньо залежить від створення умов органами влади для реалізації проєктів в межах своїх повноважень.

Проблему відсутності умов для реалізації цих проєктів висвітлено в наукових роботах таких вчених, як В. Базилевич, О. Василика, А. Глущенко, В. Горин, В. Дем'янишин, О. Кириленко, С. Ковальчук, О. Крайник, М. Крупка, С. Львовчкін, В. Опарін, В. Оспіщев, О. Романенко, В. Федосов, І. Чугунов, С. Юрій та ін [[14](#); [16](#); [22](#); [23](#); [25](#); [34](#); [40](#); [43](#); [48](#); [50](#); [79](#); [80](#); [104](#); [114](#); [115](#); [119](#)].

Джеффри Делмон у якості аналізованих умов виділив: політичну волю до імплементації державно-приватного партнерства; заохочувальний нормативно-правовий режим; готовність фінансових ринків до забезпечення проєктів необхідними інвестиціями, у тому числі шляхом надання державної підтримки; сформоване інституційне середовище; координацію дій державних та приватних акторів за допомогою моніторингу реалізації програм; формування спільного ресурсного пула (знання, досвід та інші ресурси) [[141](#)].

Для ефективної діяльності фінансового механізму державно-приватного партнерства потрібно сформувати відповідне інституційне середовище, яке виступає організаційною складовою означеного механізму та забезпечує координацію прав, обов'язків і послідовності дій учасників партнерства відповідно до узгоджених нормативно-правових положень. Його наявність є провідною умовою для визначення пріоритетних напрямів розвитку відповідного механізму, а також для окреслення орієнтирів, що сприяють формуванню та відбору найбільш ефективних економічних і соціальних інститутів. У такому контексті важливим постає завдання формування цілісної системи інституцій, уповноважених на розв'язання питань, пов'язаних із державно-приватним партнерством. Водночас інституційна система має складатися не лише з конкретних інститутів, але й містити економічні інструменти та стимули,

спрямовані на підтримку й розвиток різноманітних форм і моделей функціонування означеного механізму [51].

У наукових розвідках дослідники пропонують два інституційні підходи до державно-приватного партнерства, у яких основними відмінностями є рівень глибини та методологія впровадження змін. Перший підхід полягає в структурному адаптуванні інституційного середовища відповідно до визначених цілей і пріоритетів державної економічної політики. Запровадження сучасних принципів, правил і норм взаємодії між державою та бізнесом окреслює поліпшення існуючих інститутів у таких країнах, як Аргентина, Велика Британія, Канада, Сполучені Штати Америки, Японія, а також у країнах Європейського Союзу. Інший визначений вченими підхід передбачає створення інститутів від самого початку, які спрямовані на впровадження ринкових принципів у господарську діяльність держави, що характерно для країн пострадянського простору та держав, що розвиваються.

Україна належить саме до другого із запропонованих підходів. Незважаючи на достатній рівень розвитку національного законодавства, недорозвиненою залишається інституційна база у сфері державно-приватного партнерства. Спостерігається лише початок її формування на державному рівні, у той самий час як на місцевому рівні вона практично відсутня. Враховуючи це, виникає нагальна потреба у визначенні органів та інституцій, відповідальних за регулювання партнерських відносин між державою та бізнесом.

Кабінет Міністрів України як найвищий орган виконавчої влади відіграє ключову роль в ухваленні концептуальних рішень, які стосуються співпраці між державними органами та бізнес-структурами на договірній основі. У процесі реалізації державно-приватного партнерства уряд виступає не лише як державний партнер, але й як координатор функціонування фінансового механізму такого партнерства, наприклад через розробку правових норм, визначення неодмінних правил, умов і організаційних аспектів партнерських відносин між державою та бізнесом. Контрольні функції здійснюються через Міністерство економіки України, яке є спеціально уповноваженим органом Уряду.

У зв'язку з тим, що зазначене Міністерство діє в межах системи виконавчої влади, для нього властивими є типові для управлінської діяльності функції. У процесі дослідження функцій Міністерства економіки України вчений В. Авер'янов запропонував їх класифікацію за критерієм провідного принципу – цільової спрямованості, яка уможливорює забезпечення суспільно важливих потреб. Таким чином, дослідник переконаний, що за означеним критерієм Міністерство економіки України має виконувати низку функцій а саме: ціленаправлені (забезпечують можливість здійснення прогнозів та розроблення планів), ресурсозабезпечувальні (спрямовані на створення й застосування фінансових ресурсів, підтримку фінансового заохочення, використання трудового потенціалу), організаційно-регулюючі (передбачають організацію, управління, координацію та контроль), трансформаційні (сприяють інноваційному розвитку, модернізації, покращенню, удосконаленню, реорганізації тощо) [1].

У практичній діяльності зазначені функції взаємопов'язані, проте здійснюються різними органами виконавчої влади. Зокрема, Міністерство економіки України відповідає за розробку державної економічної політики та розвиток державно-приватного партнерства. Цей орган проводить нормативно-методичне та консультативно-інформаційне регулювання фінансового механізму державно-приватного партнерства на рівні центральних і місцевих органів влади (з урахуванням конкретних регіонів або видів економічної діяльності), координує роботу центральних органів влади у процесі впровадження проектів ДПП, а також проводить моніторинг ефективності та результативності діяльності органів виконавчої влади та місцевого самоврядування у сфері державно-приватного партнерства.

Отже, уповноважений орган у сфері державно-приватного партнерства здійснює здебільшого організаційно-регулюючі функції.

Під інституційним середовищем ми пропонуємо розуміти наявність кураторів державно-приватного партнерства – органів публічної влади, державних та квазідержавних установ (інституційних посередників), а також

розподіл повноважень з прийняття рішень і участі в даному процесі різних акторів.

В. Федосова, ґрунтуючись на роботах Джеффри Делмона, виділяє три етапи формування інституційного середовища для реалізації проєктів державно-приватного партнерства [14; 141].

Основні етапи, які можуть бути застосовані на території держави, скориговані автором, містять такі складники:

Етап 1. Формування основ для реалізації політики державно-приватного партнерства; перевірка правової життєздатності (відсутність протиріч з іншими нормативними документами); визначення першочергових проєктів з позиції структур публічного управління; розробка понятійного простору; застосування досвіду взаємодії держави з іншими інституційними секторами.

Етап 2. Формування правового поля; розробка і публікація методичних рекомендацій (практичних посібників); утворення інститутів підтримки державно-приватного партнерства, керованих суб'єктами публічного управління або інтегрованих у структуру органу влади; залучення додаткових джерел фінансування для реалізації проєктів.

Етап 3. Система апробована і працездатна; моделі державно-приватного партнерства удосконалюються, вони різноманітні.

Рівень розвитку державно-приватного партнерства в Україні оцінюється на підставі Постанови Кабінету Міністрів України № 384 від 11 квітня 2011 року [84].

Відповідно до останнього затвердженого варіантом Постанови, рівень розвитку державно-приватного партнерства визначається за підсумками оцінки трьох факторів:

динаміка реалізації проєктів у звітному році,
накопичений досвід реалізації проєктів у попередні роки,
стан нормативно-інституційного середовища.

Для оцінки в кожному напрямі використовуються розрахункові формули, інформаційною базою для розрахунку значень перших двох напрямів є

запланований обсяг інвестицій у проєкт, який коригується на коефіцієнти типу, стадії та терміну реалізації проєкту. Джерелом даних є відомості про проєкти, внесені в державну інформаційну систему «Управління».

Зазначимо, що в рамках оцінки на всіх рівнях публічного управління аналізуються показники за проєктами не лише міжсекторного партнерства, а також міжсекторної взаємодії, такі, як проєкти, що реалізуються в рамках концесійних угод; квазіформи, мають одну або кілька ознак партнерства.

До квазіформ міжсекторної взаємодії за ознаками партнерства відносяться: енергосервісні контракти з ознаками державно-приватного партнерства; контракти життєвого циклу; інвестиційні угоди, що передбачають використання державного або муніципального майна та наступну експлуатацію об'єктів приватним партнером; створення спільних юридичних осіб для створення або розвитку об'єктів інфраструктури.

Таким чином, до ознак квазіпартнерства належать такі: в рамках проєкту створюється і (або) залучено державне або муніципальне майно; приватний партнер бере участь не тільки у створенні, але й у наступній експлуатації та (або) технічному обслуговуванні об'єкта угоди; галузь реалізації проєкту відповідає переліку об'єктів, передбаченому нормами.

Станом на 01.01.2024 року, за даними центральних та місцевих органів виконавчої влади в Україні, укладено 198 договорів у межах державного партнерства. З них реалізується лише 22 договори (10 з яких є концесійними, 6 – про спільну діяльність, та 6 – інші типи договорів). У той самий час, 166 договорів не виконуються: 115 з них не реалізуються, а 51 – або розірвані, або термін їх дії закінчився. Ще 10 договорів призупинено через збройну агресію російської федерації (рис. 2.6).



Рис. 2.6. Договори, укладені на умовах ДПП, які реалізуються станом на 01.01.2024 [67]

Однією з ключових особливостей розвитку державно-приватного партнерства в Україні є рівень реалізації проєктів. Не всі підписані угоди в межах ДПП переходять до етапу фактичної реалізації, і далеко не всі з них доходять до успішного завершення. (рис. 2.7).

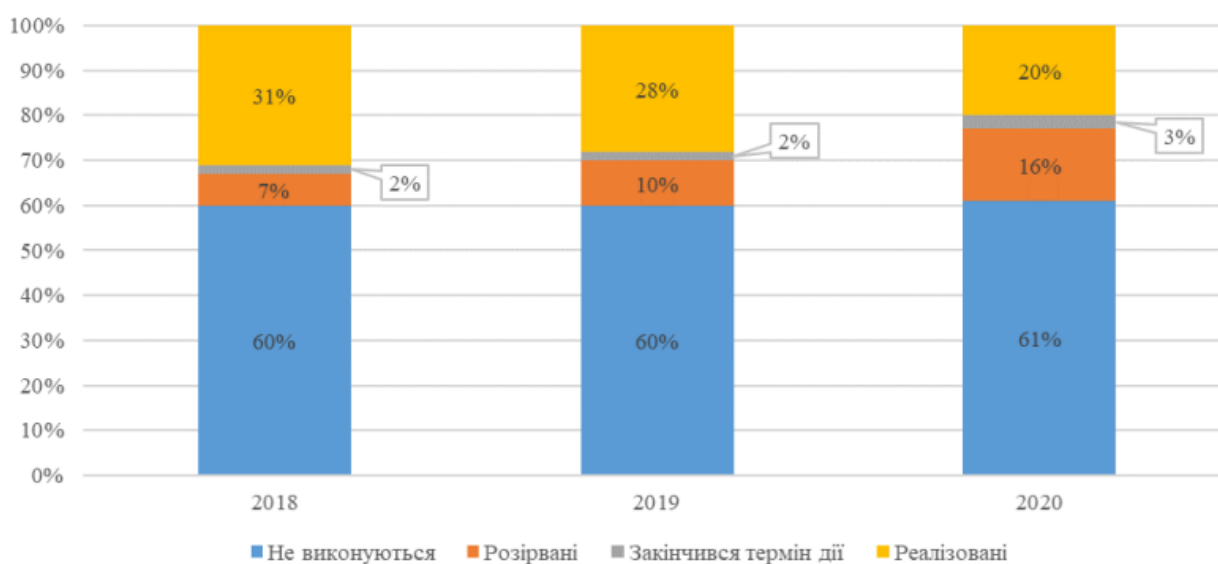


Рис. 2.7. Структура угод (проєктів) ДПП в Україні за ознакою «завершеність» станом на 01.01.2023 р. [67]

Однією з ознак гармонійного інституційного середовища є присутність інститутів громадянського суспільства. Добровільні громадські об'єднання, виступаючи зацікавленими сторонами у процесах модернізації економіки та соціальної інфраструктури, мають брати участь у розробці складових фінансового механізму державно-приватного партнерства, а також здійснювати контроль за його реалізацією та досягненням визначених партнерами цілей. Зазначене дозволить враховувати суспільні цінності та пріоритети під час реалізації державно-приватного партнерства, сприяти прозорості й відкритості у взаєминах між державою та бізнесом. У вітчизняній практиці така співпраця здебільшого реалізується через залучення громадськості, експертів, аналітиків і науковців до участі в громадських слуханнях, наукових семінарах і круглих столах, спрямованих на розробку пропозицій щодо вдосконалення цього механізму в Україні.

Однак конструктивна взаємодія між інститутами громадянського суспільства, державними структурами та приватним сектором наразі не має законодавчого підґрунтя. Відсутні нормативно-правові акти, які б визначали порядок створення, функціонування та взаємодії означених інституцій з учасниками державно-приватного партнерства, а також регулювали питання моніторингу їхньої діяльності, розподілу повноважень і участі в процесі ухвалення рішень.

Відповідно до інституційного підходу, фінансовий механізм державно-приватного партнерства є системою формальних і неформальних норм та правил, які регулюють спільну діяльність державних органів і бізнес-структур. Завдяки цьому механізму узгоджуються економічні, фінансові та соціальні інтереси учасників, що сприяє задоволенню потреб суспільства. Структуру такого механізму доцільно розглядати з урахуванням його поділу на рівні: мікрорівень (внутрішнє середовище), галузевий рівень (локальне середовище) та макрорівень (зовнішнє середовище). Цей поділ передбачає існування системи норм і правил – як формальних, так і неформальних, – що є зовнішніми щодо самого фінансового механізму ДПП, тобто не залежать від його безпосереднього функціонування, але впливають на досягнення цілей і взаємодію економічних суб'єктів.

Основними характеристиками внутрішнього середовища фінансового механізму державно-приватного партнерства визначено взаємодією формальних і неформальних елементів, а також наявності низки спільних інтересів, що формуються учасниками ДПП. Кожен економічний суб'єкт самостійно встановлює власні цілі, визначає необхідні ресурси, обирає структуру управління та особливості організації своєї діяльності. Основною рисою цього середовища є поєднання ресурсів державного та приватного секторів, а також наявність спільних цілей – отримання прибутку та задоволення суспільних потреб.

Локальне середовище вирізняється прямою взаємодією партнерів під час формування конкретної моделі фінансового механізму державно-приватного партнерства. Формальна складова означеного рівня, крім законодавчо-нормативної бази, охоплює також юридично оформлені угоди (контракти) між сторонами в межах конкретної економічної або соціальної галузі. У зв'язку з тим, що локальне середовище виникає внаслідок співпраці між партнерами, надзвичайно важливим є дотримання ключового принципу ДПП – інституційної рівності. Під час формування такого середовища внутрішнє середовище учасників може впливати на локальне, і навпаки, тобто спостерігається взаємний вплив середовищ.

У структурі макрорівня доцільно виокремити елементи, які, хоча й існують поза межами фінансового механізму державно-приватного партнерства, мають значний вплив на його функціонування. Формальні компоненти означеного рівня забезпечують необхідні правові, організаційні та економічні умови для ефективної реалізації механізму ДПП. У свою чергу, неформальні складові охоплюють сталі моделі поведінки суб'єктів економічних відносин – традиції, звичаї, стереотипи, норми, алгоритми тощо – які виявляють зацікавленість у взаємодії з державою. Саме завдяки такій взаємодії партнери мають змогу ухвалювати обґрунтовані фінансово-господарські рішення, спрямовані на реалізацію інтересів органів державної влади, приватного сектора та суспільства загалом.

Поєднання формальних і неформальних елементів забезпечує формування сприятливого інституційного середовища, необхідного для результативного функціонування фінансового механізму державно-приватного партнерства, визначення його стратегічних напрямів розвитку та досягнення запланованих цілей. Серед основних переваг такого середовища можна виокремити:

по-перше, об'єднання суб'єктів економічної діяльності з різних сфер у спільний інститут, який функціонує на основі встановлених норм і правил, що сприяє формуванню узгодженої моделі фінансового механізму партнерської взаємодії;

по-друге, упорядкування взаємодії елементів зазначеного механізму, що сприяє зменшенню рівня невизначеності та підвищенню прозорості його роботи;

по-третє, узгодження дій структурних елементів механізму з боку представників різних інституцій, що забезпечує ефективність та досягнення синергетичного ефекту від спільної роботи учасників партнерства;

по-четверте, безперервний нагляд за дотриманням встановлених норм, правил, обов'язків і функцій, які покладаються на сторони державно-приватного партнерства.

Отже, інституційне середовище фінансового механізму державно-приватного партнерства є сукупністю норм, що визначають порядок дій учасників партнерства з метою досягнення соціально-економічних результатів. Означені норми можуть мати як позитивний, так і негативний вплив на регулювання механізму, задаючи певний напрям його функціонування та зменшуючи рівень невизначеності у взаємодії держави й бізнесу. Окрім загальноновизнаних «правил гри», в цьому середовищі діють також внутрішні обмеження, обов'язкові для виконання всіма суб'єктами господарської діяльності.

Для оцінки умов, сформованих суб'єктами публічного управління на різних рівнях для розвитку міжсекторної взаємодії в рамках державно-приватного партнерства, доцільно використовувати єдину систему показників, які може бути систематизовано з урахуванням змістовних характеристик, представлених в табл. 2.4 [51].

Умови розвитку міжсекторної взаємодії в рамках державно-приватного
партнерства [складено автором]

| Умови | Змістовна характеристика умов |
|-----------------------|---|
| Юридичні | Формування локальної нормативної бази, роз'яснювальної норми державного законодавства, розробка методичної документації, в тому числі роз'яснювальної специфіки реалізації проєктного підходу, довідкових матеріалів, включаючи таблиць і альбом форм документів, необхідних для партнерства |
| Політичні | Визначення значущості державно-приватного партнерства як механізму реалізації цілей державної політики, відбитих у документах стратегічного планування. Визначення вимірних показників застосування партнерства для досягнення поставлених цілей |
| Інформаційні | Забезпечення прозорості життєвого циклу проєктів із боку публічного партнера (інфраструктурний план, реєстри запланованих та реалізованих проєктів тощо), зворотнього зв'язку по проєктах, заходам підтримки, забезпечення управління проєктами в рамках інформаційної системи |
| Соціальні | Визначення потреби об'єктів публічного управління у створенні продуктів проєктів партнерства для покращення якості їх життя. Реалізація принципу «клієнтоцентричність» у процесі взаємодії зі стейкхолдерами проєкту |
| Економічні | Наявність заходів підтримки приватних партнерів |
| Організаційно-кадрові | Створення інститутів для міжсекторної взаємодії на всіх етапах життєвого циклу проєкту, забезпечених співробітниками, комплементарний компетентнісний профіль яких включає загальні (проєктні) і спеціальні компетенції. Дотримання принципу «клієнтоцентричність» у процесі взаємодії з приватним партнером (принцип «одного вікна») |

А. П. Павлюк, Д. В. Ляпін, розглядаючи інституційне середовище як економічну категорію, справедливо зазначають, що її слід трактувати з позиції системи «умов і правил, форм, визначальних поведінку економічних суб'єктів», у тому числі реалізованих у рамках діяльності різних інститутів [81].

Безумовно, з позиції понятійного простору інституційного середовища правове поле варто розглядати в якості її складника, оскільки в його рамках визначаються нормативні правила реалізації державно-приватного партнерства.

Слід відзначити, що виконання даних умов необхідно для реалізації всіх механізмів міжсекторної взаємодії, що досліджуються в даному дослідженні.

Висновки до розділу 2

У даному розділі дисертаційного дослідження були отримані результати, основні з яких полягають у такому:

1. Укрупнено можна виділити чотири основні етапи розвитку державно-приватного партнерства, які ми пропонуємо позначити таким чином: взаємодія для розвитку; взаємодія в рамках існуючих інституційних умов, сформованих суб'єктами публічного управління державного, регіонального і муніципального рівнів; від взаємодії до партнерства; партнерство. Змістовну характеристику визначено для ключових принципів етапу «Партнерство»: рівна матеріальна участь, можливість стати власником об'єкта проєкту, розподіл ризиків.

2. Для систематизації проєктів державно-приватного партнерства може бути використана запропонована нами класифікація за такими підставами, як метод і термін визначення приватного партнера, сфера реалізації, форма доходу публічного партнера, причина припинення угоди. Класифікацію наведено на прикладі участі в проєктах суб'єктів публічного управління муніципального управління. Класифікацію частково відбито в рамках алгоритму взаємодії суб'єкта публічного управління і бізнес-структури.

3. Сформовано методологічний апарат розробки моделей міжсекторної взаємодії учасників державно-приватного партнерства, заснованих на спеціальних функціях, виконуваних приватним партнером. Проведений аналіз дозволив розробити 186 можливих моделей партнерства (6 базових, 180 – сумарних моделей першого, другого та третього ступенів).

Базова модель державно-приватного партнерства – це обов'язковий набір елементів проєкту, що відбиває послідовність участі бізнес-партнера в проєкті, а також обсяг спеціальних функцій, що передаються йому в рамках угоди із суб'єктом публічного управління.

Сумарна модель державно-приватного партнерства – це побудована на основі однієї з базових моделей послідовність, що відображає не тільки обсяг можливих обов'язкових спеціальних функцій у межах конкретної угоди з

суб'єктом публічного управління, але й додаткових функцій у рамках наведених процесів для обох сторін міжсекторної взаємодії.

4. Запропоновано матрицю домінант управлінських функцій суб'єкта публічного управління в рамках розроблених нами базових моделей. Під ключовою домінантою розуміється функція управління, яка має бути першорядною для суб'єкта публічного управління за участю в проєкті в рамках конкретної моделі. Під ключовою домінантою розуміється функція управління, яка має бути першорядною для суб'єкта публічного управління за участі в проєкті в рамках конкретної моделі. Основна домінанта забезпечує реалізацію приватним партнером спеціальних функцій. Необхідна функція є невід'ємним елементом управління проєктом з боку публічного партнера, але є менш важливою по відношенню до реалізації спеціальних функцій приватним партнером.

Аналіз розвитку міжсекторної взаємодії в рамках державно-приватного партнерства і методик оцінки на рівні суб'єкта держави та муніципальних утворень дозволив сформувати змістовні характеристики юридичних, політичних, інформаційних, соціальних, економічних, організаційно-кадрових умов, які можуть бути основою єдиної системи показників оцінки на всіх рівнях публічного управління.

Основні положення розділу 2 дисертаційної роботи опубліковано автором у таких наукових працях: [1; 3; 7] (згідно з додатком М).

РОЗДІЛ 3. РОЗВИТОК ПРОЄКТНИХ КОМПЕТЕНЦІЙ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ДЛЯ РЕАЛІЗАЦІЇ МІЖСЕКТОРНОЇ ВЗАЄМОДІЇ

3.1. Функціональні структури реалізації проєктного підходу в системі публічного управління

Поряд з усталеними трактуваннями поняття «функціональна структура» в науковій літературі у сфері менеджменту автори наводять різні підходи до визначенню дефініцій «управлінська структура», «організаційна структура» та «організаційно-управлінська структура». Насамперед, слід відзначити два напрями трактування поняття «структура»: як елементу в рамках системи та як візуального подання системи підпорядкування та взаємодії в рамках якоїсь одиниці або всієї організаційно-правової форми. У межах дослідження згадане поняття застосовується в контексті першого визначення синергії з аналізом, результати якого відображаються в рамках ілюстративних уявлень.

Уперше порядок та обов'язкові складові організації проєктної діяльності на державному та регіональному рівнях публічного управління було закріплено в Концепції запровадження проєктного менеджменту в органах державної влади, затвердженій Кабінетом Міністрів України у 2017 році [95]. Цей документ визначив основні засади та принципи впровадження проєктного менеджменту в органах державної влади та місцевого самоврядування, встановив порядок організації проєктної діяльності та ключові елементи управління проєктами.

Згідно з Концепцією, всі обов'язкові для реалізації проєктної діяльності організаційно-управлінські структури можна класифікувати за такими підставами, як період функціонування (тимчасові та постійні); залучення до реалізації проєктного підходу або ключовими функціями (забезпечують, у тому числі допоміжні, структури супроводу проєктної діяльності, ухвалюючи рішення та реалізують проєктний підхід).

Прийняття Концепції суттєво не змінило організаційно-управлінську структуру організації проектної діяльності в суб'єктах публічного управління, при цьому закріпивши нові функціональні структури на регіональному рівні та можливість участі суб'єктів публічного управління муніципального рівня в реалізації регіональних проектів та діяльності забезпечувальних і допоміжних органів супроводу проектної діяльності.

Організаційно-управлінська структура реалізації проектного підходу в суб'єктах публічного управління державного рівня з урахуванням еволюції, що викликана трансформацією нормативного поля, представлена на рис. 3.1.



Рис. 3.1. Організаційно-управлінська структура реалізації проектного підходу в суб'єктах публічного управління державного рівня [складено автором]

На регіональному рівні багато державних суб'єктів прийняли аналогічну структуру, адаптувавши організаційно-управлінські зв'язки державного прикладу. При цьому обов'язковим для публічного управління регіонального

рівня є створення таких функціональних елементів, як регіональний офіс (офіс управління проектами), координаційний орган та (або) проєктний комітет.

У практику публічного управління поняття «проєктний офіс» було введено нещодавно, тоді, як на корпоративному рівні вітчизняної практики синонімічне поняття «офіс управління проектами» використовується більше 15 років.

«Офіс управління проектами – централізована організаційна структура, призначена для вдосконалення методів і результатів управління проектами» [45].

На думку зарубіжних практиків І. Кендалла, К. Роллінза, ефективний офіс управління проектами (далі – ОУП) повинен мати такі характеристики [179]:

офіс повинен сприяти доведенню до стадії завершення великого числа проєктів без залучення додаткових ресурсів (наприклад, кількість завершених проєктів має зрости до 50%);

більшість проєктів має завершуватися в помітно скорочені терміни (наприклад, ОУП повинен забезпечувати скорочення середньої тривалості виконання проєктів на 25%);

ОУП повинен відчутно і позитивно впливати на практичні результати діяльності організацій, причому навіть некомерційних;

весь керівний склад організації повинен бачити переваги від впровадження ОУП та ті вигоди, які впровадження офісу здатне принести кожному керівникові.

Дані характеристики наведено для ОУП, які функціонують на рівні організації. При цьому вони можуть бути перевірені та адаптовані для системи публічного управління [45].

Без єдиного підходу до визначення понятійного простору категорії «проєктний офіс» більшість існуючих підходів можна систематизувати за підставами, наведеними в табл. 3.1 [45].

У науковій літературі проєктні офіси розглядаються як фактор реалізації стратегії та пропонують виділяти три рівня проєктних офісів, які можна в рамках даного дослідження інтерпретувати таким чином [179; 182]:

Таблиця 3.1

Підходи до визначення поняття «Проектний офіс» [систематизовано автором]

| Характеристика підходу | Визначення поняття |
|--|--|
| Технологія надання послуг та сфера компетенції | Комплексна система супроводу суб'єктів малого і середнього технологічного підприємництва, що працює за принципом «єдиного вікна», і що забезпечує швидкий і безперешкодний доступ до сервісів інноваційної, інженерно-технологічної та фінансово-кредитної інфраструктури |
| Елемент забезпечувальної інфраструктури | Специфічна інфраструктура, що забезпечує реалізацію пулу проектів у рамках системи комп'ютерних, комунікаційних та інформаційних технологій і відпрацьованих стандартів здійснення діяльності з управління проектами |
| Управлінський консалтинг | Центр управлінського консультування, в складі якого внутрішні консультанти надають допомогу керівництву та співробітникам підприємства в області проектного управління. Організаційний центр, у складі якого внутрішні консультанти надають допомогу керівництву та співробітникам підприємства у галузі проектного управління та ведення портфеля інноваційних проектів. Безцінний помічник керівників проектів: допомагає правильно ініціювати проект, оцінити наявні ресурси, забезпечити ними нові проекти, підібрати команду. Також проектний офіс відстежує просування проекту, його успішність, значущість, перевіряє на відповідність стратегії і цілям компанії, за необхідності змінює пріоритети. Допомагає своєчасно прийняти рішення про закриття проекту і зробити це максимально коректно: розпустити команду, оцінити результати, підбити підсумки та винести уроки |
| Простір забезпечення реалізації задуму | Організаційна структура, покликана вирішувати завдання структуризації та упорядкування всіх процесів, пов'язаних із реалізацією нового задуму, а також обмінюватися методологіями, інструментами та ресурсами |
| Інститут централізації та координації | Спеціалізована структура централізації та координації процесу управління проектом, що складається з фахівців замовника, виконавця та інших учасників проекту, що дозволяє вибудувати ефективний процес взаємодії та співробітництва ключових учасників проекту з різних компаній для досягнення єдиних цілей проекту |

1. Центральний проектний офіс – структура, що виконує планування й контроль проектної діяльності, методологічну й адміністративну підтримку, створення проектно-орієнтованої системи управління, портфельне управління, управління окремими крос-функціональними проектами та програмами.

2. Функціональний проектний офіс – підрозділ, що відповідає за завдання проекту в частини конкретного функціонального підрозділу.

3. Проектний офіс – підрозділ, функціонал якого більш вузький та обмежений рамками конкретної програми/проекту (проектні офіси по освіті, охороні здоров'я та ін.).

I. Кендалл, К. Роллінз [179] виділяють чотири моделі ОУП, які можуть бути інтерпретовані в контексті міжсекторної взаємодії (табл. 3.2) [45].

Таблиця 3.2

Можливі моделі проектного офісу міжсекторної взаємодії в системі публічного управління [систематизовано автором]

| Модель проектного офісу в системі публічного управління | Основні функції | Критерії ефективності |
|---|--|--|
| Проектний офіс – Репозиторій | 1) ведення реєстру ініціатив та проектів міжсекторної взаємодії; 2) ведення архіву проектів за участю суб'єктів публічного управління; 3) створення структурної бази знань проектного управління в суб'єкті публічного управління | 1) наявність повної інформації про проектні ініціативи, поточних і реалізованих проектів за участю суб'єктів публічного управління; 2) своєчасність надання інформації про проекти за участю суб'єктів публічного управління |
| Проектний офіс – Наставник | 1) розробка методології проектного управління у суб'єкта (суб'єктів) публічного управління; 2) розробка стандартів проектного управління, в тому числі у сфері міжсекторної взаємодії; 3) формування проектних документів; 4) навчання знанням та вмінням для реалізації проектного підходу за участю суб'єктів публічного управління | 1) наявність методологій та стандартів проектного управління у суб'єкта (суб'єктів) публічного управління; 2) рівень документації проектів; 3) сформованість компетенцій проектного управління в учасників проектів міжсекторної взаємодії |
| Проектний офіс – Підприємство | 1) управління та контроль виконання проектів за участю суб'єктів публічного управління; 2) управління проектними ризиками у процесі ініціювання та виконання проектів за участю суб'єктів публічного управління; 3) збір даних, необхідних для формування портфеля проектів на відповідному рівні або у суб'єкта публічного управління; | Реалізація проектів за заданими параметрами якості, в термін і в рамках бюджету |

Продовження табл. 3.2

| | | |
|-------------------------------------|--|---|
| | 4) здійснення експертизи проєктних ініціатив і проєктів, оцінка розвитку проєктної діяльності у суб'єкта публічного управління | |
| Проєктний офіс – негайний результат | 1) стратегічне планування шляхом належного вибору реєстру можливих і реалізованих проєктів міжсекторної взаємодії; 2) методичний посібник по проєктам за участю суб'єктів публічного управління з метою виявлення шляхів скорочення їх тривалості й усунення ризиків; 3) здійснення комплексного календарного планування проєктів за участю суб'єктів публічного управління, введення звітності про хід їх виконання | 1) реалізація цілей і концепцій стратегічного планування в системі публічного управління через проєкти; 2) реалізація проєктів за участю суб'єктів публічного управління із заданими параметрами якості, в термін і в рамках бюджету |

Проєктні офіси, які створюються на всіх рівнях системи публічного управління, окрім виконання нормативних функцій у межах реалізації національних пріоритетів та міжсекторної взаємодії, мають також виконувати ролі, передбачені моделями «Проєктний офіс – Підприємство» та «Проєктний офіс – Швидкий результат» [45].

Крім того, важливою складовою реалізації міжсекторної взаємодії є функція моделі «Проєктний офіс – Наставник», яка передбачає навчання учасників знанням і навичкам, необхідним для впровадження проєктного підходу за участю суб'єктів публічного управління [45]. Зокрема, ефективна реалізація ініціативних проєктів міжсекторної взаємодії потребує наявності в усіх учасників відповідних компетенцій у сфері проєктного менеджменту.

Безумовно, нормативні проєктні офіси (державний, відомчі, регіональні) можуть бути наділені функціями у сфері міжсекторної взаємодії (табл. 3.2), створення окремої структури недоцільно.

У рамках прикладу життєвого циклу, наведеного на рис. 3.2, на кожному етапі повинні бути отримані результати, представлені в табл. 3.3. У основі розробки підхід, запропонований І. Кендал, К. Ролінз [179].

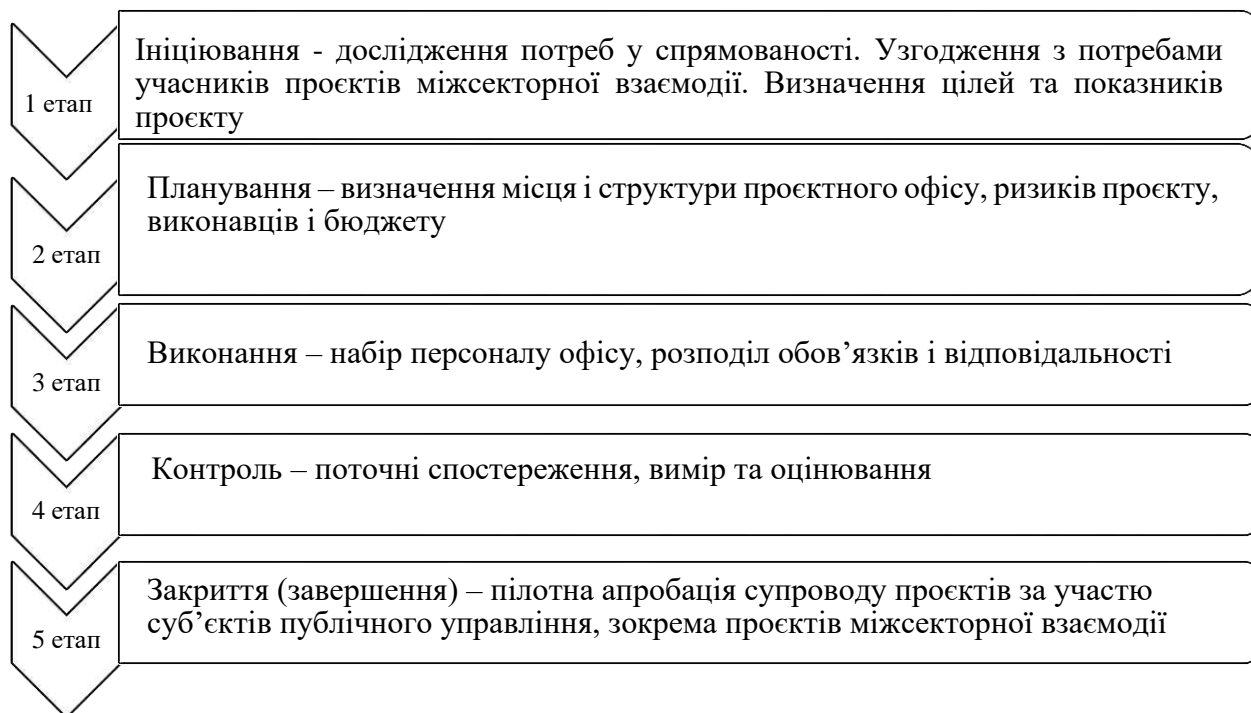


Рис. 3.2. Приклад життєвого циклу проєкту створення та впровадження проєктного офісу, що виконує функції у сфері міжсекторної взаємодії [складено автором]

Слід відзначити, що у випадку, якщо функціями проєктного офісу міжсекторної взаємодії наділяється діючий нормативний проєктний офіс досягнення національних пріоритетів, як було зазначено раніше, частина результатів стає неактуальною.

Таблиця 3.3

Приклад результатів реалізації етапів життєвого циклу створення і впровадження проєктного офісу міжсекторної взаємодії [систематизовано автором]

| Життєвий цикл | Результат |
|---------------|---|
| Ініціювання | Статут (Положення) про діяльність проєктного офісу міжсекторної взаємодії |
| Планування | проєкт організаційної структури проєктного офісу міжсекторної взаємодії; проєкт матеріально-технічного обладнання проєктного офісу міжсекторної взаємодії (у т.ч. просторово-планувальні рішення, програмне забезпечення функціонування); план впровадження (дорожня карта); проєкт WBS |
| Виконання | План управління проєктами |

| | |
|-----------------------|--|
| Контроль | Звіти про етапи створення проєктного офісу міжсекторної взаємодії; звіти про хід виконання плану (дорожньої карти); показники; схеми фактичної комунікації |
| Закриття (Завершення) | план сталості проєктного офісу; план розвитку; схеми регламентованої комунікації |

На муніципальному рівні створення проєктного офісу нормативно не регламентовано, проте ці суб'єкти публічного управління беруть участь в ініціативних проєктах публічного управління.

Таким чином, проєктні офіси та інші структури, які функціонують у суб'єктах публічного управління, можуть бути інституційними, тобто створеними щодо виконання нормативно-правового акту з встановленими вимогами до структури й порядку діяльності, та ініціативними, створеними суб'єктами публічного управління самостійно.

Зазначимо, що проєктний офіс, створюваний на будь-якому рівні публічного управління, виконуватиме базові функції (нормативні та (або) визначені обраною моделлю або їх синергією) та розширені функції, що відбивають специфіку його призначення [45].

До базових функцій, наприклад, може бути віднесено:

розробка та впровадження методології управління проєктами та контроль дотримання методології управління проєктами;

формування реєстру проєктів і зведеної звітності по проєктах;

допомога у плануванні та контроль реалізації окремих проєктів за запитом або на постійній основі.

Приклад розширених функцій проєктного офісу міжсекторної взаємодії:

популяризація реалізації проєктів міжсекторної взаємодії серед населення (місцевих спільнот), бізнес-структур та структур публічного управління;

розробка заходів з підвищення інвестиційної привабливості території повноважень суб'єкта публічного управління для реалізації проєктів державно-приватного партнерства, концесії;

централізоване виділення керівників і адміністраторів проєктів міжсекторної взаємодії;

вибір, використання, підтримка й розвиток інформаційної системи планування й моніторингу проєктів міжсекторної взаємодії;

ведення документообігу по проєктах міжсекторної взаємодії;

використання й підтримка системи стимулювання учасників проєктної діяльності в регіонах, що беруть участь у реалізації проєктів міжсекторної взаємодії;

організація навчання проєктному управлінню та безпосередньо навчання специфіці реалізації проєктів міжсекторної взаємодії;

формування резерву проєктних фахівців різного рівня у сфері міжсекторної взаємодії;

аудит проєктів міжсекторної взаємодії;

управління знаннями в галузі управління проєктами міжсекторної взаємодії (збір, аналіз, узагальнення та поширення знань між учасниками проєктної діяльності);

портфельне управління у сфері міжсекторної взаємодії (контроль відповідності проєктів стратегії держави, регіону, муніципалітету);

забезпечення формування портфеля проєктів, його балансування й моніторинг).

На муніципальному рівні можуть бути реалізовані такі форми створення проєктних офісів, як:

використання окремого підрозділу адміністрації муніципального утворення;

наділення функціями проєктного офісу існуючого підрозділу адміністрації муніципального утворення;

проєктна структура, що складається зі співробітників різних підрозділів адміністрації муніципального утворення;

функції проєктного офісу виконує окремий співробітник підрозділу адміністрації муніципального утворення.

Будь-яка проектна структура в системі публічного управління, необхідна для міжсекторної взаємодії, можливо тимчасової, в тому числі і проектний офіс, що створюється для супроводу реалізації конкретного проекту.

Проектний офіс і команда проекту будь-якого рівня публічного управління можуть функціонувати в рамках концепції «Віртуальна організація», запропонованої М. Кастельс [136]. Розвиток організаційних структур, що функціонують у рамках даної концепції, пов'язаний з удосконаленням інформаційних технологій.

Концепцію адаптивної структури вперше було введено О. Тоффлером у роботі «Адаптивна корпорація» [224]. Тоффлер запропонував даний термін, вказуючи на те, що сучасна організація повинна бути здатна справлятися з новими проблемами, що постійно виникають, а тому повинна представляти собою безліч модульних тимчасових структурних одиниць – спеціальних груп, проблемних команд, цільових комітетів та інших об'єднань спеціального або тимчасового призначення.

Проведений аналіз теоретико-методологічних і нормативно-правових джерел, систематизація виявлених підходів дозволяють запропонувати класифікацію функціональних структур реалізації проектного підходу до міжсекторної взаємодії у системі публічного управління з таких підстав: рівень інституціоналізації; поширення забезпечення проектною діяльністю; залученість суб'єктів публічного управління; період функціонування і тип структури; що забезпечують, реалізують процеси або керуючі процесами; інтеграція в організаційно-управлінську структуру суб'єкта публічного управління; форма функціонування.

Класифікація представлена у табл. 3.4.

Чинне правове поле визначило склад обов'язкових учасників проектною діяльністю в публічному управлінні, їх функції визначено на основі нормативних і методичних джерел, скориговані з урахуванням можливості реалізації проектного підходу в рамках міжсекторної взаємодії представлені в Додатку А.

Таблиця 3.4

Класифікація функціональних структур реалізації проектного підходу до міжсекторної взаємодії в системі публічного управління [складено автором]

| Структури проектного управління в системі органів влади | |
|--|--|
| Складова | Характеристика |
| Рівень інституціоналізації | державний; регіональний; муніципальний |
| Форма функціонування | традиційна; віртуальна |
| Розповсюдження забезпечення проектної діяльності | державні структури публічного управління; регіональні структури публічного управління; муніципальні структури публічного управління; міжвідомчі структури в системі публічного управління; відомчі структури в системі публічного управління; міжсекторні структури за участю органів влади |
| Залученість суб'єктів публічного управління | відомчі; міжвідомчі; міжрівневі; міжсекторні |
| Ті, що забезпечують, реалізують процеси або керують процесами | процеси управління проектами; процеси створення продукту |
| Період функціонування та тип структури | постійні ієрархічні; постійні адаптивні; тимчасові адаптивні; тимчасові ієрархічні |
| Інтеграція в організаційно-управлінську структуру суб'єкта публічного управління | новий підрозділ; передача функцій підрозділу; матрична або проектна структура; окремий співробітник |

Ці функції можуть стати однією з підстав розробки профілю проектних компетенцій елементів суб'єктів публічного управління.

3.2. Розробка проектних компетенцій в системі публічного управління, необхідних для реалізації міжсекторної взаємодії

В Україні для оцінки проектних компетенцій використовують кілька підходів, які спрямовані на визначення рівня знань, навичок і здатності до ефективної реалізації проектів. Основні системи оцінки включають:

Сертифікаційні системи: найпоширеніші – це сертифікації PMP (Project Management Professional) та IPMA (International Project Management Association) [172; 211]. Вони передбачають складання іспитів, де оцінюються знання та практичні навички управління проектами.

Внутрішні корпоративні стандарти: багато компаній в Україні розробляють власні системи оцінки компетенцій, які відповідають їхнім бізнес-цілям та проектним завданням. Оцінювання проводиться на основі КРІ (ключових показників ефективності) або визначених рівнів компетенцій.

Атестація на державному рівні: використовується для фахівців, які беруть участь у державних або муніципальних проектах. Вона спрямована на дотримання державних стандартів і вимог до проектного менеджменту.

Академічні програми: оцінювання компетенцій також проводять в університетах у рамках освітніх програм із проектного менеджменту, де студенти захищають проектні роботи або проходять практичні випробування.

Ці системи часто комбінують, щоб забезпечити об'єктивне та всебічне оцінювання компетенцій у сфері проектного управління.

В основі наведених систем – різні цілі проведення оцінки, моделі оцінюваних компетенцій, різні методи та інструменти оцінки, процес їх застосування, інтерпретації одержуваних результатів (рис. 3.3).



Рис. 3.3. Основні елементи системи оцінки проектних компетенцій

[складено автором]

Дані системи сертифікації проводять оцінку компетенцій у межах рівнів, співвідносних з розробленими та впровадженими професійними стандартами, згаданими раніше.

Перші наукові обґрунтування компетентнісного підходу, що визначають поняття «компетенція» і «компетентність», з'явилися в початку ХХ століття. Їх можна зустріти в працях Ф. Тейлора, Г. Форда, Г. Емерсона, Е. Мейо, В. Макелвіла і Д. Мак-Клелланда [146; 151; 187; 188; 190; 223].

Міжнародна економічна організація розвинених країн «Організація економічного співробітництва і розвитку», визначаючи поняття «компетенція», уточнює, що «це більше, ніж знання та навички. Це також здатність виконувати складні завдання за рахунок мобілізації та використання психосоціальних ресурсів (у тому числі навичок та установок) у конкретному контексті» [196]. Таким чином, конкретизуючи дві основні складові поняття «компетенція», отримуємо особистісні характеристики і контекст.

Світові стандарти в галузі проектних компетенцій узагальнюють досвід, накопичений у процесі реалізації проектів у різних галузях, та встановлюють вимоги до складу й рівня володіння компетенціями (йдеться про компетенції, необхідні для успішної участі в проектній діяльності) співробітників, що у проектній діяльності підприємства. Ідеться про випадки призначення їх на ролі керівників проектів (з урахуванням складності або без урахування складності проекту); керівників програм проектів (з урахуванням типу програми, що реалізується, або без урахування типу); ролі в проектних офісах, у великих проектах і програмах (стандарти спільного застосування).

Чинні світові стандарти у сфері реалізації проектного підходу наведено в табл. 3.5.

У представлених стандартах термін «компетентність» визначається по-різному:

Стандарт ІСВ 3.0 – «продемонстровані здібності до застосування знань та (або) навичок та особисті якості» [173].

Таблиця 3.5

Світові стандарти у сфері реалізації проєктного підходу
[систематизовано автором]

| Світовий стандарт | Розробник | Група учасників проєктної діяльності, на яких поширюються вимоги світового стандарту |
|--|---|---|
| Global Performance Based Standards for Project Managers: Global Level 1 (GL1) – «Керівник проєктів»; Global Level 2 (GL2) – «Керівник проєктів високою складністю» | Міжнародна ініціатива GAPPS | Керівник проєкту |
| AIPM CPPP - Certified Project Practitioner / CPPM - Certified Practicing Project Manager | Австралійський інститут управління проєктами | Керівник проєкту, програми, портфеля (у том числі й інші учасники проєктної діяльності) |
| PMI PMCDF - Project manager competency development framework | Американський інститут управління проєктами | |
| ICB - International Competence Baseline | IPMA - International Project Management Association | |
| GAPPS – Performance Based Competency Standards for Program Managers | Міжнародна ініціатива GAPPS | Інший персонал проєкту |
| AIPM CPPD – Certified Practising Project Director | Австралійський інститут управління проєктами | |
| APM - Competence Framework | APM - Association for Project Management (Асоціація з управління проєктами Сполученого Королівства) | |
| ISO 21500, P2M, PRINCE2, Project Management Association of Japan (PMAJ) | Інші | |
| GAPPS Performance Based Competency Standards for Program Managers | Міжнародна ініціатива GAPPS | Інший персонал проєкту |
| AIPM CPPD – Certified Practising Project Director | Австралійський інститут управління проєктами | |
| APM Competence Framework | APM – Association for Project Management (Асоціація з управління проєктами Сполученого Королівства) | |
| APM Body of Knowledge | | |

Американський стандарт Project Manager Competency Development Framework – «сукупність знань, відносин, навичок та інших особистісних

характеристик, що зачіпають основну частину роботи проєктної ролі, корелює з виконанням посадових обов'язків, може бути виміряна проти загальноприйнятих стандартів, і може бути покращена за допомогою навчання й розвитку» [206].

Британський стандарт APM Competence Framework – «очікувані або демонстровані результати, які досягаються в результаті застосування поєднання знань, особистих відносин, навичок і досвіду в певній функції» [125].

Міжнародна ініціатива GAPPS, яка розробила серію стандартів, що стосуються ролей Керівника проєкту та Керівника програми проєктів, – «бути достатньо кваліфікованим для виконання поставленого завдання або заміщення певної позиції – проєктної ролі» [154].

Аналіз даних визначень, на думку практиків у сфері реалізації проєктного підходу, дозволяє розмежувати поняття «компетенції» і «компетентність» таким чином: «компетенції» – це вимоги до знань, навичок, якостей проєктної ролі; «компетентність» – це продемонстровані (оцінкою або фактичними результатами проєкту) здібності застосовувати власні знання й навички для виконання функцій певної проєктної ролі [125; 154; 173; 206].

При цьому деякі фахівці у сфері впровадження й реалізації проєктного підходу зазначають, що «досвід відіграє в компетентності непряму роль. Він дозволяє формувати й розвивати її, і тому також є ключовим елементом оцінки компетентності. Однак досвід не входить у її визначення» [173; 206].

На нашу думку, саме досвід визначає формування такого компетентнісного компонента, як «навички». Це частково ставить під сумнів затвердження практиків, згідно з яким «компетенція – це вимоги до знань, навичок...» і дозволяє припустити, ніби автори мали на увазі, що «компетенція – це вимоги до знань, вмінь...» [125; 154; 173; 206].

Таким чином, під компетенцією слід розуміти набір знань, умінь та поведінкових характеристик, необхідних від проєктної ролі, для успішного виконання своїх функцій у рамках публічного управління.

Компетентність – демонстрація учасником реалізації проектного підходу – суб'єктом публічного управління успішного застосування на практиці компетенцій, необхідних від ролі його участі в проєкті.

Зазначена в дослідженні двоспрямованість реалізації проектного підходу в системі публічного управління дозволяє запропонувати авторське трактування поняття «проектні компетенції»: це тип професійних компетенцій, що формують знання і вміння у суб'єктів публічного управління для реалізації проектного управління в системі стратегічного планування й участі в управлінні проєктами міжсекторної взаємодії відповідно до виконуваної ролі в проєкті.

У жовтні 2020 року Національним Агентством України з питань державної служби було затверджено Методичні рекомендації щодо складання, перегляду та моніторингу виконання індивідуальної програми підвищення рівня професійної компетентності державного службовця (індивідуальної програми професійного розвитку).

Ціль оцінки в даному випадку – визначення наявності в цивільного службовця компетенцій, необхідних для здійснення проектної діяльності, для включення інформації про екзаменованого до єдиного реєстру учасників проектної діяльності (пропозиція).

Наведені в рекомендаціях усі проєктні компетенції можна розділити на дві укрупнені групи:

1) персональні та управлінські компетенції – індивідуальні особливості особистості, що виявляються в поведінці державного службовця – учасника проектної діяльності, відбивають життєві цінності, знання і вміння, які необхідні для ефективного й результативного здійснення проектної діяльності;

2) прикладні компетенції – проявляються в поведінці характеристики, що відображають знання та вміння державних службовців-учасників проектної діяльності, необхідні для ефективного й результативного здійснення проектної діяльності відповідно до виконуваної ролі в проєкті.

Генеральна мета проведення оцінки проєктних компетенцій полягає в забезпеченні успішного виконання проєктів через визначення і розвиток знань,

навичок і поведінкових характеристик, необхідних для ефективного управління проектами. Основні аспекти цієї мети включають:

підвищення якості управління проектами: виявлення сильних і слабких сторін учасників проектів дозволяє підвищувати рівень виконання, знижувати ризики, а також поліпшувати кінцевий результат проектів;

забезпечення відповідності стандартам: оцінка компетенцій дозволяє перевірити відповідність учасників національним і міжнародним стандартам (PMP, IPMA тощо), що важливо для ефективної інтеграції у міжнародне професійне середовище;

розвиток професійних навичок: на основі оцінки визначаються потреби в навчанні та розвитку, що сприяє підвищенню кваліфікації фахівців та загальному професійному росту;

підтримка стратегічних цілей організації: компетентне управління проектами допомагає організаціям ефективніше реалізовувати їхні стратегії, досягати бізнес-цілей і підвищувати конкурентоспроможність;

прозорість і об'єктивність у відборі кадрів: оцінка компетенцій допомагає при прийомі на роботу, формуванні команд і визначенні відповідальних за різні етапи проектів.

Загалом, оцінка проектних компетенцій спрямована на підвищення ефективності та результативності проектної діяльності на індивідуальному, командному та організаційному рівнях.

З урахуванням наведеного зауваження, визначення поняття «генеральна мета проведення оцінки проектних компетенцій» можна сформулювати так: підвищення ефективності управління проектами та інформування керівництва органів влади про вимоги до державних цивільних і муніципальних службовців, а також співробітників органів влади, що не займають посади державних цивільних чи муніципальних службовців, але які беруть участь у реалізації проектного підходу в системі публічного управління, керівництва компаній – до співробітників в області управління проектами, забезпечивши скоординований розвиток компетенцій, підвищивши цим упевненість у тому, що службовці чи

співробітники зможуть реалізовувати проєкти, а отже досягнути поставлених стратегічних цілей або виконають стратегію соціально-економічного розвитку.

Інші цілі можуть бути розділені на групи таким чином:

цілі управління персоналом: спрямовані на реалізацію кадрової політики органів влади чи організації (ухвалення рішень про підвищення чи зниження службовця або співробітника, направлення на навчання, включення до кадрового резерву);

аналітичні цілі: спрямовані на отримання об'єктивної та цілісної картини про сильні та слабкі сторони державних або муніципальних службовців, співробітників, що беруть участь у проєктній діяльності, що дозволяє обґрунтовано визначити проєктні ролі, підвищити шанси успішної реалізації проєктів;

мотиваційні цілі: спрямовані на запуск внутрішніх механізмів розвитку компетенцій службовців або співробітників, необхідних для ефективної участі в проєктній діяльності, а також на рішення питань, пов'язаних зі стимулюванням подальшого розвитку проєктних компетенцій.

За відсутності уніфікованої моделі проєктних компетенцій, на практиці використовуються різні підходи до визначення її поняття (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Підходи до визначення поняття «Модель проєктних компетенцій»

[систематизовано автором]

| Підхід | Визначення |
|-----------------------------------|---|
| Змістовний | Структурований набір компетенцій (зведення вимог до знань, умінь та навичок, досвіду, поведінкових характеристик і мотивації співробітника) і відповідних індикаторів |
| Визначення функції проєктної ролі | Набір компетенцій, знання, вміння і поведінкові характеристики, яких потрібні від проєктної ролі. Повний набір компетенцій і їх поведінкових індикаторів, сформований відповідно до функцій учасників проєктної діяльності |
| Зведення критеріїв оцінки | Єдині критерії оцінки учасників проєктної діяльності |

| | |
|------------------------|--|
| Елемент системи оцінки | Використовується для оцінки компетенцій учасників проєктної діяльності та виявлення їх відповідності необхідному рівневі; зміст вимог до учасників проєктної діяльності частини, що стосується рівня їх кваліфікації відповідно до функцій, які вони виконують |
|------------------------|--|

Застосування будь-якої моделі проєктних компетенцій у системі оцінки: дозволяє визначити сильні та слабкі сторони кожного учасника проєктної діяльності й використовувати цю інформацію для його розвитку;

покращує розуміння учасників проєктної діяльності, які вимоги до них пред'являють і що необхідно для успішного виконання робіт;

створює можливість учасникам проєктної діяльності отримати зворотний зв'язок, дізнатися про свої сильні та слабкі сторони, заплановані кадрові рішення.

Системи сертифікації IPMA і CAPM мають на увазі оцінку сформованості компетенцій у рамках «Вимог до компетентності фахівців IPMA» [173].

PMP (Project Management Professional) – одна з найбільш визнаних сертифікацій у світі, яку пропонує PMI [211]. Для отримання цієї сертифікації потрібно мати досвід управління проєктами та скласти іспит на знання основних принципів та практик, описаних у PMBOK (Project Management Body of Knowledge).

PRINCE2 Foundation та PRINCE2 Practitioner – це два рівні сертифікації, які розроблені для управління проєктами на основі PRINCE2 методології [128]. Вона є однією з найбільш визнаних методологій у Європі. PRINCE2 відрізняється процесним підходом і орієнтований на чітке структурування проєктної діяльності. В Україні PRINCE2 сертифікація визнається переважно міжнародними компаніями та організаціями, що працюють за європейськими стандартами.

ISO 21500. Це міжнародний стандарт, що визначає рекомендації з управління проєктами та створює основу для інтеграції з іншими стандартами [174]. Хоча ISO 21500 не передбачає сертифікації фізичних осіб, він є основою для сертифікації організацій та внутрішніх процедур управління проєктами. Деякі організації проходять сертифікацію відповідно до ISO 21500 для підвищення якості проєктного управління.

В Україні є також національна сертифікація для проєктантів і експертів у галузі будівництва та архітектури. Її проводить Міністерство розвитку громад та територій України через спеціальні кваліфікаційні комісії. Ця сертифікація обов'язкова для осіб, які здійснюють проєктування та будівельний нагляд у державних проєктах [86].

Таким чином, у системах сформований профіль компетенцій: набір компетенцій, що відноситься до проєктної ролі, з конкретними вимогами до рівням володіння компетенціями, необхідними співробітнику для успішного виконання функцій у рамках займаної проєктної ролі.

Проєктні ролі, що визначають відповідні профілі в системах сертифікації, представлені в табл. 3.7.

Таблиця 3.7

Проєктні ролі в рамках різних систем сертифікації [систематизовано автором]

| Система оцінки | Проєктні ролі |
|--|---|
| Методичні рекомендації щодо організації і проведення оцінки кваліфікації державних цивільних службовців у сфері проєктної діяльності | 1)старша посадова особа проєкту; 2)керівник проєкту; 3)керівник робочого органу проєкту; 4)адміністратор проєкту; 5)керівник проєктного офісу; 6)співробітник проєктного офісу; 7)учасник проєкту |
| Система оцінки державних службовців | 1)проєктний керівник; 2)проєктний адміністратор; 3)проєктний виконавець |
| Міжнародна проєктна сертифікація | 1)керівник проєкту; 2)адміністратор проєкту; 3)проєктний спеціаліст |
| IPMA і ISO 21500 | 1)директор проєктів; 2)керуючий проєктами; 3)професіонал по управлінню проєктами; 4)спеціаліст по управлінню проєктами |
| PRINCE2 Foundation та PRINCE2 Practitioner | 1)керівник проєкту (4 рівня для проєктів різної складності); 2)керівник і фахівці проєктного офісу (рівень керівника і рівень спеціаліста; для фахівців проєктного офісу можлива додаткова спеціалізація на предметних областях проєктного управління); 3)керівник програми (2 рівні для проєктів різної складності); 4)керівник портфеля проєктів (2 рівня для портфелів проєктів різної складності); куратор проєкту; 5)замовник проєкту; |

| | |
|-----|--|
| | 6)куратор проектної діяльності організації; 7)учасник команди проекту |
| PMI | 1.професіонал в управлінні проектами (Project Management Professional, PMP); 2.професіонал в управлінні програмами (Program Management Professional, PgMP); 3.професіонал в управлінні портфелями (Portfolio Management Professional, PfMP); 4.сертифікований спеціаліст по управлінню проектами (Certified Associate in Project Management, CAPM); 5.Професіонал PMI в галузі бізнес-аналізу (PMI Professional in Business Analysis, PMIPMA); 6.сертифікований спеціалістпрактик PMI по методам Agile (PMI Agile Certified Practitioner, PMI ACP); 7.професіонал PMI в області управління ризиками (PMI Risk Management Professional, PMIRMP); 8.професіонал PMI в галузі календарного планування (PMI Scheduling Professional, PMISP) |

Компетенції, оцінювані в рамках аналізованих систем сертифікації, а також рекомендацій, представлені в табл. 3.8.

Таблиця 3.8

Проектні компетенції в рамках різних систем сертифікації

[систематизовано автором]

| Система оцінки | Перевірені компетенції |
|--|---|
| Методичні рекомендації з організації та проведення оцінки кваліфікації державних службовців у сфері проектної діяльності | Персональні й управлінські компетенції – індивідуальні особливості особистості, проявляються в поведінці державного службовця – учасника проектної діяльності та відбивають життєві цінності, а також знання та вміння, які необхідні для ефективного й результативного здійснення проектної діяльності. Прикладні компетенції – характеристики, що виявляються в поведінці, відбивають знання і вміння державних службовців – учасників проектної діяльності, необхідні для ефективного й результативного провадження проектної діяльності відповідно до ролі, яку вони виконують у проекті |
| Система оцінки державних службовців | Особистісні компетенції – ціннісні й етичні установки, що впливають на прийняття управлінських рішень, а також інші особистісні характеристики, що визначають поведінку службовця в ході реалізації проектів (програм); базові компетенції – необхідні від службовця знання й навички володіння загальними інструментами, методами й технологіями, які використовуються як у проектному управлінні, так і в діяльності органів влади взагалі; професійні компетенції – професійні знання та навички в галузі проектного управління. Знання та навички з даної галузі використовуються в процесі ініціювання, планування, виконання та контролю, управління змінами, завершення проекту (програми) |

| | |
|--|---|
| Міжнародна проєктна сертифікація | Технічні компетенції для реалізації проєктів структуровано, включаючи термінологію, поняття та процеси управління проєктами, визначені в Міжнародному стандарті; поведінкові компетенції, пов'язані з особистими відносинами всередині певних кордонів проєкту; контекстні компетенції, пов'язані з управлінням проєктом всередині організаційного і зовнішнього середовища |
| IPMA та ISO 21500 | 46 елементів компетентності, що визначає знання й досвід в управлінні проєктами, об'єднано в три групи. Групи представляють технічну компетентність (20) елементів), поведінкову компетентність (15) елементів), і контекстуальну компетентність (11) елементів) |
| PRINCE2 Foundation та PRINCE2 Practitioner | Основні технічні компетенції управління проєктом; компетенції управління проєктами підвищеної складності; лідерські компетенції (поведінкові компетенції, пов'язані з міжособистісною взаємодією та командуванням); стратегія і бізнеспроцеси (компетенції, пов'язані з інтеграцією проєктної діяльності зі стратегією та бізнесооточенням проєктів) |
| PMI | Компетенції по знанням в управлінні проєктами, персональні компетенції, компетенції по виконанню проєкту |

Персональні й управлінські компетенції в рамках методичних рекомендацій не розмежовані та представлені так: лідерство; стратегічне мислення; прийняття управлінських рішень; персональна ефективність; командна взаємодія; гнучкість і готовність до змін. У кожній групі по 3 компетенції в рамках таксономії «вміти».

Прикладні компетенції представлені групами, у кожній з яких по 1–2 компетенції в рамках таксономії «знати»: організація проєкту, управління зацікавленими сторонами проєкту; управління вигодами проєкту; управління змістом проєкту; управління термінами проєкту; управління фінансами проєкту; планування та контроль проєкту; управління змінами в проєкті; управління ризиками і можливостями проєкту; управління ресурсами проєкту; управління комунікаціями і знаннями проєкту; управління якістю проєкту; управління закупівлями та поставками проєкту.

Залежно від ролі у проєкті відрізняються вимоги до прикладних компетенцій: базові та поглиблені. Питання тестових завдань поділено на три рівня складності: високий, середній і низький. Їх відсоткове співвідношення залежить від ролі і, відповідно, вимог до базових і поглиблених знань.

У системі оцінки компетенцій використовується сукупність методів, спрямованих на якомога більше об'єктивну оцінку й отримання максимально достовірної інформації про рівні розвитку компетенцій у співробітників. Як правило, створюючи систему оцінки компетенцій і приступаючи до вибору методів оцінки, необхідно знайти компроміс між трудомісткістю використання методу та його об'єктивністю. Можна виділити три основні групи методів визначення рівня розвитку проєктних компетенцій персоналу (або претендента): кількісні методи оцінки – числові методи оцінки компетенцій, наприклад, бальний метод чи метод коефіцієнтів; якісні методи оцінки – методи опису; змішані методи оцінки. До даних груп методів відносяться: тестування; оцінка 360 градусів; метод кейсів; ділові ігри; парне порівняння; самооцінка.

Оцінка відповідності державних службовців вимогам до персональних і управлінських компетенцій проводиться за допомогою самооцінки відповідно до переліку та характеристик персональних та управлінських компетенцій учасників проєктної діяльності, які визначаються центром компетенцій проєктного управління.

В основі оцінки персональних і управлінських компетенцій (Додаток Г) – метод самовизначення за 3-бальною шкалою в рамках 4 рівнів, де 3 – експертний рівень «Можу навчити»; 2 – кваліфікований рівень «Застосовую»; 1 – базовий рівень «Розумію»; 0 – нульовий рівень «Не застосовую».

При цьому в бланку самооцінки елементи шкали ідентифіковано таким чином: 3 – оцінюване вміння проявляється завжди, коли це необхідно, в повному обсязі; 2 – часто застосовую оцінюване вміння в роботі; 1 – іноді застосовую оцінюване вміння у роботі; 0 – не застосовую це вміння в роботі.

Оцінка прикладних компетенцій проводиться в рамках іспиту, який проходить у формі тестування (50 тестових завдань) і триває 1 астрономічну годину, індикатор успішного проходження – не менше 65% правильних відповідей.

Експерти МФ «Відродження» розробили «ідеальний метод оцінки» (рис. 3.4), з яким порівнювалися згадані методи.

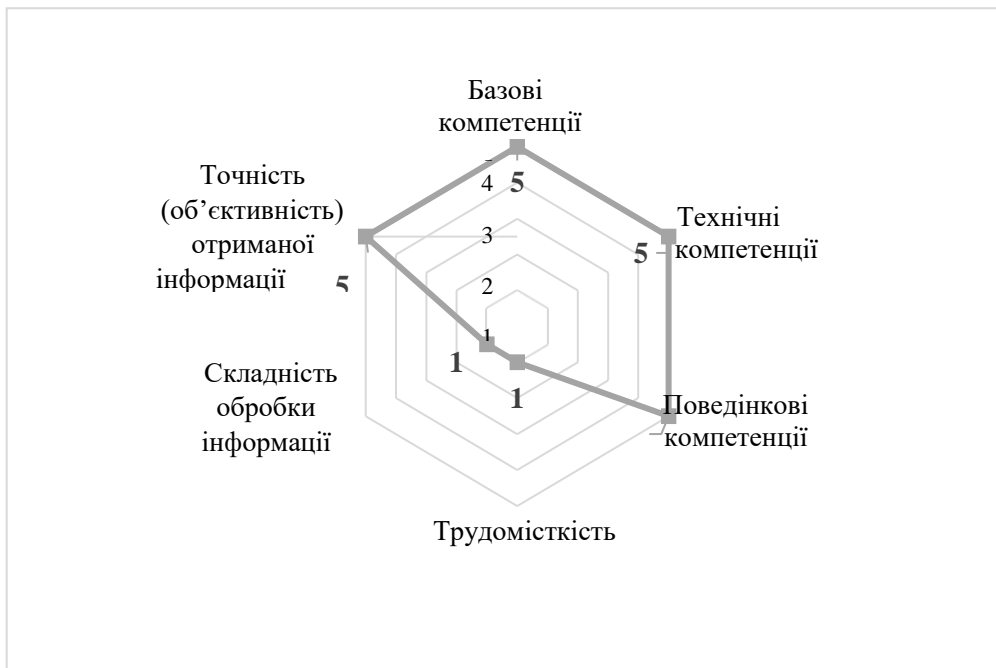


Рис. 3.4. «Ідеальний метод оцінки» проєктних компетенцій [172]

«Ідеальний метод» був обраний з розрахунком:

може бути застосований для оцінки будь-якої компетенції з перерахованих груп (наприклад, базові – 5, технічні – 5, поведінкові – 5);

метод не трудомісткий (оцінка 1, тобто загальна трудомісткість методу низька);

отриману інформацію легко обробити й уявити у вигляді, придатному для аналізу (оцінка 1, тобто загальна трудомісткість під час обробки й подання інформації низька);

отримана інформація має найбільшу точність (оцінка 5).

При цьому з позиції методології оцінки найбільш важливим є формування обґрунтованих індикаторів для оцінки компетенцій у межах вибраних методів.

Розглянемо співвідношення кількох елементів компетенції «Управління інтеграцією проєкту» в рамках моделі ПМ Стандарт, група «Компетенції управління проєктами підвищеної складності» і індикаторів її оцінки (табл. 3.9).

Аналіз структури та змісту систем оцінки проєктних компетенцій, реалізованих у вітчизняній практиці, дозволяє зробити висновок про їх інваріантність у контексті реалізації проєктного підходу в системі публічного управління. Системи застосовні для оцінки або на корпоративному рівні, або на

державному для державних службовців, чи рівні конкретного регіону. А реалізація проєктного підходу в структурах публічного управління вимагає міжрівневої взаємодії, яка буде менш ефективною в умовах несформованості загальних компетенцій учасників.

Розробка системи оцінки проєктних компетенцій суб'єктів публічного управління вимагає наукового обґрунтування відповідного методичного апарату, насамперед, моделі відповідних компетенцій.

Концепція простору ключових дефініцій, які можуть бути запропоновані за результатами проведеного аналізу, для визначення складових оцінки проєктних компетенцій суб'єктів публічного управління представлені в табл. 3.10, що відображає відповідний методологічний профіль.

Таблиця 3.9

Компетенція «Управління інтеграцією проєкту», перевірена в рамках моделі
ПМ Стандарт, вибірка

| Елемент компетенції | Індикатор оцінки |
|-------------------------------|---|
| Розробка Статуту проєкту | Знає призначення і зміст основних розділів Статуту проєкту |
| | Здатний розробити та узгодити із зацікавленими сторонами статут для проєкту обмеженої складності |
| | Здатний проаналізувати та зрозуміти вимоги статуту проєкту, виявити протиріччя й недоліки в статуті проєкту |
| Розробка планів проєкту | Знає призначення і зміст Плану управління проєктом |
| | Розуміє підходи/обмеження, необхідну та достатню ступінь деталізації планів проєкту з урахуванням його тривалості, складу фаз життєвого циклу, інших факторів складності |
| | Здатний розробити План управління проєктом обмеженої складності та узгодити його із зацікавленими сторонами проєкту |
| | Здатний проаналізувати план управління проєктом обмеженої складності, виявити недоліки та протиріччя |
| Управління діяльністю проєкту | Знає способи управління та координації робіт проєкту через різні форми видачі завдань та обліку виконаних робіт, проведення експертних оцінок, використання інформаційних систем управління проєктами, організацію ефективних нарад |
| | Знає кроки процесу управління змінами: виявлення, формалізація, класифікація, оцінка впливу, прийняття і відхилення, здійснення та перевірка відповідності |
| | Здатний для проєкту обмеженої складності керувати ходом робіт, виконувати оцінку і контроль виконання планів проєкту і схвалених змін |
| | Здатний забезпечити ефективну взаємодію з функціональними службами організації, необхідну для реалізації проєкту обмеженої складності |

Для подальшої розробки моделі проєктних компетенцій елементів у системі публічного управління визначимо проєктні ролі формування проєктних компетенцій у контексті міжсекторної взаємодії для подальшої розробки відповідних профілів; порівняємо скориговані критерії, які можуть бути використані для оцінки зрілості проєктної діяльності в суб'єктах публічного управління, з компетенціями, запропонованими в розглянутих раніше методичних рекомендаціях.

Таблиця 3.10

Методологічний профіль оцінки проєктних компетенцій елементів у суб'єктах публічного управління [систематизовано автором]

| Методологічний елемент | Профіль елемента в рамках оцінки проєктних компетенцій суб'єктів публічного управління | Змістовна характеристика методологічного елемента |
|------------------------|--|--|
| Елемент | Елемент суб'єкта публічного управління | Одиниця публічного управління – учасник реалізації проєктного підходу в суб'єкті публічного управління |
| Компетенції | Проєктні компетенції елемента суб'єкта публічного управління | <p>Під компетенцією слід розуміти набір знань, умінь та поведінкових характеристик, необхідних від проєктної ролі для успішного виконання своїх функцій у рамках публічного управління; тип професійних компетенцій, що формують знання і вміння у суб'єктів публічного управління для реалізації проєктного управління в системі стратегічного планування та участі в управлінні проєктами міжсекторної взаємодії відповідно до виконуваної ролі в проєкті</p> <p>базові компетенції, прикладні компетенції, включаючи технічні з урахуванням і без цифрового компонента компетенції, які необхідні учаснику проєктної діяльності для реалізації підходу в суб'єкті публічного управління</p> |
| Компетентність | Компетентність елемента суб'єкту публічного управління в реалізації проєктного підходу | Демонстрація елемента суб'єкта публічного управління, що бере участь у реалізації проєктного підходу, успішного застосування на практиці компетенцій, необхідних від ролі його участі в проєкті |

Продовження табл. 3.10

| | | |
|------------|---|---|
| Ціль | Ціль оцінки проєктних компетенцій елемента суб'єкту публічного управління | Підвищення ефективності управління проєктами й повідомлення вимог керівництва органів влади до державних та муніципальних службовців, а також співробітникам органів влади, що не займають посади державних або муніципальних службовців, але беруть участь у реалізації проєктного підходу в системі публічного управління, що є основою для скоординованого розвитку компетенцій, підвищивши тим самим упевненість у тому, що службовці або співробітники зможуть реалізовувати проєкти, а значить досягати поставлених цілей |
| Модель | Модель проєктних компетенцій у системі публічного управління | Структурована сукупність оцінюваних компетенцій по профілям (ролям) і групам, застосована до елементів суб'єктів публічного управління |
| Система | Система оцінки проєктних компетенцій елемента суб'єкту публічного управління | Сукупність складових оцінки проєктних компетенцій у елемента суб'єкта публічного управління для виявлення ступеня їх сформованості, таких як: мета проведення оцінки; модель оцінюваних компетенцій по профілям і групам; методи та інструменти оцінки з урахуванням індикаторів компетенцій моделі; інтерпретація проведеної оцінки; процес реалізації |
| Метод | Методи оцінки проєктних компетенцій у елемента публічного управління з урахуванням індикаторів компетенцій моделі | Спосіб, засіб, прийом, за допомогою якого здійснюється оцінка проєктних компетенцій у елементів публічного управління (письмовий екзамен, опитування, самовизначення, кейсметод тощо) |
| Інструмент | Інструменти оцінки проєктних компетенцій елемента в публічному управлінні | Основа для інтерпретації результатів методів оцінки проєктних компетенцій у елемента публічного управління – індикатори компетенцій моделі |
| Результат | Інтерпретація проведеної оцінки | Сформований компетентнісний профіль учасника проєктної діяльності у системі публічного управління |

Проєктні ролі в рамках різних систем, а також механізмів міжсекторної взаємодії відображено на рис. 3.4.



Рис. 3.4. Обов'язкові проектні профілі елементів в суб'єктах публічного управління в рамках різних систем та механізмів міжсекторної взаємодії

[складено автором]

Основою для розробки профілів будуть служити проектні ролі, обов'язкові в рамках актуального правового поля й реалізації проектів міжсекторної взаємодії: куратор проекту, керівник проекту, адміністратор проекту, учасник проекту (команда проекту), керівник проектного офісу, співробітник проектного офісу.

Кориговані критерії, запропоновані в пп. 2.2 дисертаційного дослідження, які можуть бути використані для оцінки зрілості проектної діяльності в суб'єктах публічного управління, необхідно зіставити з компетенціями, запропонованими в розглянутих раніше методичних рекомендаціях.

Результатом зіставлення є коригування прикладних компетенцій, у тому числі включення нових індикаторів прикладних компетенцій, які можуть бути розділені на загальні й технічні (варіативні) складники (залежно від застосування щодо ролі), що включають технологічний компонент (індикатори цифрових компетенцій).

Існують різні підходи до визначення понять «базові компетенції», «цифрові компетенції», «технічні компетенції».

У рамках даного дослідження в якості базових слід розглядати персональні компетенції; технічні компетенції відображають варіативність прикладних компетенцій у межах різних ролей. Індикатори цифрових компетенцій відображають мінімальний список знань і вмінь в області інформаційно-комунікаційних технологій, необхідних для участі в проєктній діяльності елемента публічного управління, що включені в загальні й технічні. Виражені через індикатори.

Передбачається, що персональні й управлінські компетенції повинні бути підтверджені в результаті оцінки незалежно від проєктної ролі.

У прикладні компетенції, що відбивають ступінь сформованості проєктних знань і вмінь, доцільно додатково увімкнути складові, співвідносні з критеріями оцінки зрілості проєктної діяльності в суб'єктах публічного управління, представлені в Додатку Д.

Цифрові індикатори визначено з урахуванням підходів, що систематизують техніки й методи в рамках інструментальної карти управління портфелем проєктів [[53](#); [118](#); [126](#); [137](#); [213](#)].

У запропоновану карту компетенцій додані такі цифрові складники технічних індикаторів, як: знання й уміння спеціалізованих технік і методик, що дозволяють застосовувати формалізований інструментарій для вирішення прикладних завдань управління проєктом; знання та вміння візуальних технік і методів – інструментарію графічної візуалізації інформації; знання та вміння експертних технік і методик, що дозволяють підтримувати неформалізовані процеси збору й обробки інформації; знання і вміння експертних технік і

методик, що дозволяють підтримувати неформалізовані процеси збору та обробки інформації.

Додано 30 індикаторів, визначених у рамках співвідношення зі скоригованими показниками методики оцінки зрілості проектної діяльності в суб'єктах публічного управління (пп. 2.2 дисертаційного дослідження). Введено додатковий індикатор поза методик «Знання та вміння визначати механізм реалізації пропозиції як проекту або програми суб'єкта публічного управління в рамках міжсекторної взаємодії».

Запропонована прикладна компетенція «Управління організаційною підтримкою реалізації проектної діяльності» може бути розкрита через такі індикатори знань і вмінь, як:

організація проектної діяльності в суб'єкті публічного управління, яка припускає створення опису й організацію функціональної структури органів проектної діяльності, основних положень з підготовки пропозицій, ініціювання, планування, реалізації і завершення проектів, управління портфелем, управління змінами, моніторингом та оцінкою проектів на їх життєвому циклі;

формування проектного офісу з вказівкою його функцій, визначення відповідального за організацію проектної діяльності, його зобов'язань та повноважень;

здійснення проектним офісом функцій адміністратора проекту;

забезпечення проектним офісом методичного супроводу проектної діяльності в суб'єкті публічного управління і підвідомчих організаціях, випуску методичних рекомендацій і координації діяльності адміністраторів проектів з їх застосування;

координація проектним офісом формування й розвитку автоматизованої інформаційної системи проектної діяльності й виконання обов'язків по її функціональному адмініструванні;

популяризація проектної діяльності в суб'єкті публічного управління зі сторони проектного офісу;

взаємодія проєктного офісу з іншими проєктними офісами в рамках міжвідомчої і міжрівневої взаємодії, яка припускає звітність по проєктах функціональних проєктних офісів, ескалацію проблемних питань, консультації з використання методології, впровадження й використання автоматизованої інформаційної системи проєктної діяльності [45].

Дані компетенції є технічними для керівника і (або) співробітників проєктних офісів на всіх рівнях публічного управління. Проведений аналіз дозволяє сформулювати карту компетенцій для учасників реалізації проєктного підходу в системі публічного управління, що розкриває складники компетенцій через індикатори (рис. 3.5, табл. 3.11).

| ПУ _i | Індикатор |
|--|--|
| Лідерство (ПУ ₁) | ПУ ₁ Л ₁ ПУ ₁ Л ₂ ПУ ₁ Л ₃ |
| Стратегічне мислення (ПУ ₂) | ПУ ₂ СМ ₁ ПУ ₂ СМ ₂ ПУ ₂ СМ ₃ |
| Прийняття управлінських рішень (ПУ ₃) | ПУ ₃ ПУР ₁ ПУ ₃ ПУР ₂ ПУ ₃ ПУР ₃ |
| Персональна ефективність (ПУ ₄) | ПУ ₄ ПЕ ₁ ПУ ₄ ПЕ ₂ ПУ ₄ ПЕ ₃ |
| Командне взаємодія (ПУ ₅) | ПУ ₅ КВ ₁ ПУ ₅ КВ ₂ ПУ ₅ КВ ₃ |
| Гнучкість і готовність до змін (ПУ ₆) | ПУ ₆ ГЗ ₁ ПУ ₆ ГЗ ₂ ПУ ₆ ГЗ ₃ |
| ПКі | Індикатор |
| Організація проєкту, управління зацікавленими сторонами проєкту (ПК ₁) | ПК ₁ ВП ₁ |
| | ПП _{1,3} Е ₄ |
| | ПП _{2,3} Е ₄ |
| | ПК ₁ ВП ₂ |
| | ПК ₁ ВП ₃ |
| | ПП _{3,1} Е ₄ |
| | ПП _{3,2} Е ₄ |
| | ПП _{3,3} Е ₄ |
| | ПП _{1,1} Е ₅ |
| | ПП _{3,1} Е ₅ |
| | ПП _{3,2} Е ₅ |
| | ПП _{3,3} Е ₅ |
| | ПП _{4,2} Е ₅ |
| | ПК ₁ ВП ₄ |
| ПП _{3,5} Е ₃ | |
| ПП _{3,10} Е ₂ | |
| ПП _{6,9} Е ₂ | |

| ПК _i | Індикатор |
|--|--|
| Управління вигодами проєкту (ПК ₂) | ПК ₂ УВ ₁ ПК₂УВ₂ ПП _{6,4} Е ₂ ПП _{5,5} Е ₂ ПК ₂ УВ ₁ |
| Управління змістом проєкту (ПК ₃) | ПП _{1,2} Е ₁ ПП _{1,6} Е ₁ ПК ₃ УС ₁ ПК₃УС₂ ПК₃УС₃ ПП _{1,6} Е ₂ |
| Управління термінами проєкту (ПК ₄) | ПК ₄ УС ₁ ПП _{3,7} Е ₂ ПП _{1,9} Е ₂ ПП _{1,6} Е ₂ |
| Управління фінансами проєкту (ПК ₅) | ПК ₅ УФ ₁ ПК _{3,6} Е ₂ |
| Планування та контроль проєкту (ПК ₆) | ПК ₆ ПК ₁ |
| Управління змінами в проєкті (ПК ₇) | ПК ₇ УІ ₁ |
| Управління ризиками та можливостями проєкту (ПК ₈) | ПК ₈ УП ₁ |
| Управління ресурсами проєкту (ПК ₉) | ПК ₉ УР ₁ |
| Управління комунікаціями та знаннями проєкту (ПК ₁₀) | ПК ₁₀ УКЗ ₁ |
| Управління якістю проєкту (ПК ₁₁) | ПК ₁₁ УКП ₁ |
| Управління закупівлями та поставками проєкту (ПК ₁₂) | ПК ₁₂ УЗП ₁ ПП _{6,14} Е ₂ |
| Управління організаційною підтримкою реалізації проєктної діяльності (ПК ₁₃) | ПП _{1,1} Е ₃ ПП _{2,1} Е ₃ ПП _{2,1} Е ₃ ПП _{2,2} Е ₃ ПП _{2,3} Е ₃ ПП _{2,6} Е ₃ ПП _{2,8} Е ₃ |

Рис. 3.5. Карта проєктних компетенцій елементів суб'єктів публічного управління [складено автором]

Таблиця 3.11

Легенда до рис. 3.5

| | |
|------------|--|
| ПУі | Базові компетенції елементів суб'єктів публічного управління |
| ПКі | Прикладні компетенції елементів суб'єктів публічного управління |
| ПКі | Прикладні компетенції елементів суб'єктів публічного управління, запропоновані автором |
| ПКіП | Індикатори цифрових компонентів технічних складових прикладних компетенцій |
| ППі.iiЕі | Індикатори технічних складових прикладних компетенцій, співвідносні з показниками оцінки зрілості проєктної діяльності в суб'єктах публічного управління |
| ПКЗУС2 | Індикатори технічних складових прикладних компетенцій, запропоновані автором поза методик |

Запропонована модель компетенцій у рамках реалізації проектного підходу в системі публічного управління представлена в табл. 3.12.

Модель компетенцій апробована в рамках методичного підходу, що передбачає оцінку базових компетенцій елементів суб'єктів публічного управління методом самовизначення, прикладних компетенцій у рамках вирішення ситуаційних завдань. Об'єктами апробації стали елементи суб'єктів публічного управління, що беруть участь у реалізації проектів. У результаті застосування запропонованої моделі та будь-якої обраної методики оцінки може бути отримано індивідуальні компетентні профілі. Їх приклади в рамках різних ролей представлені на рис. 3.6.

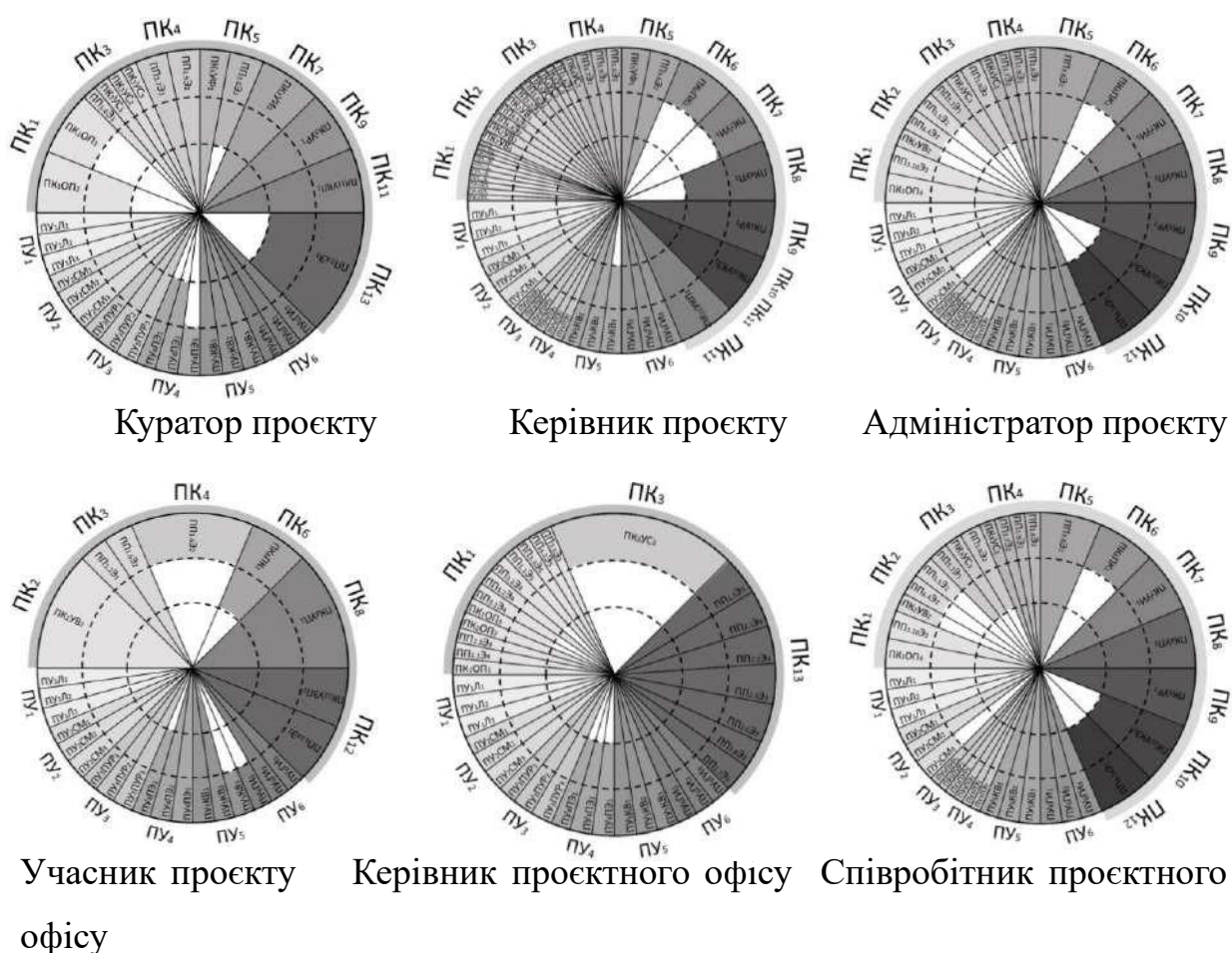


Рис. 3.6. Приклади формування індивідуальних проектних компетентнісних профілів елементів суб'єктів публічного управління [складено автором]

На рис. 3.6 представлений варіант відображення сформованості компетенції від периферії до центру в рамках тривимірної шкали, рекомендованої в описаних методичних документах.

Використання результатів, отриманих у рамках застосування запропонованої моделі, дозволить визначати напрями розвитку проектних компетенцій у елементів суб'єктів публічного управління таким чином, щоб їх застосування сприяло підвищенню зрілості проектної діяльності в органах влади.

3.3. Оцінювання розвитку процесної моделі проектної діяльності в системі публічного управління

Зрілість проектної діяльності суб'єктів будь-яких систем відображає рівень розвитку в її рамках проектної культури та компетенцій співробітників. У науковій літературі зрілість проектної діяльності для корпоративного рівня розглядається як ступінь, у якому організація застосовує підходи та практики управління проектами [[138](#); [169](#); [212](#)].

Згідно з підходом, наведеному в закордонній літературі (відповідно до стандартів ISO) і підтримуваного вченими, основою оцінки рівня зрілості проектної діяльності є модель зрілості, у контексті проектного підходу – «це модель, яка відображає необхідні елементи ефективних процесів і описує шлях поступового покращення від незрілих процесів до регламентованих зрілих процесів з підвищеними якістю та ефективністю» [[212](#)].

Для корпоративного рівня «модель зрілості – це концептуальна структура, що визначає зрілість в області управління проектами і описує процес переходу організації до більш високого організаційного стану» [[181](#); [212](#)].

У роботах деяких учених моделі оцінки зрілості класифікуються з урахуванням спеціалізованих досліджень і ґрунтуються на таких факторах, як структурування критеріїв оцінки та різне графічне відображення її результатів.

Згідно з цим підходом досліджувані моделі оцінки можуть бути розділені: на рівневі, в яких досягнення цілей набору заданих областей характеризує певний рівень, кожен із яких є основою для наступних рівнів;

безперервні, в яких набір можливостей пропонує певний шлях розвитку та покращення процесів у кожній специфічній процесній області;

пелюсткові, в яких кожна характеристика, що визначає зрілість компанії в галузі організації управління проектами, оцінюється за встановленою шкалою, що дозволяє відразу побачити відставання компанії за кожним із заданих показників.

Дані моделі можуть бути як якісними, так і кількісними, тобто припускати перевірку наявності або відсутності певних характеристик процесів або дозволяти проводити кількісну оцінку ступеня відповідності вимогам методики.

У закордонній практиці найбільше поширення отримали такі моделі [[169](#); [182](#); [199](#); [212](#)]:

модель зрілості організаційного управління проектами – Organizational Project Management Maturity Model (OPM3), розроблена Американським Інститутом управління проектами;

модель зрілості управління проектами – Project Management Maturity (PM Maturity), розроблена Каліфорнійським університетом Берклі;

модель зрілості управління проектами – Project Management Maturity Model (PMMM), розроблена німецьким вченим Р. Керцнером;

модель зрілості управління портфелями, програмами і проектами Portfolio, Programme and Project Management Maturity Model (P3M3), розроблена Міністерством державної торгівлі Сполученого Королівства.

У вітчизняній практиці оцінки рівня зрілості проектної діяльності в публічному управлінні отримано перший досвід застосування методики, запропонованої Офісом з управління проектами. За основу моделі цієї оцінки була взято модель Capability Maturity Model Integration (далі – CMMI), що має також найменування «Модель Вотса Хамфрі», «фактично що є моделлю оцінки

рівня технологічної зрілості компанії, тобто наскільки компанія досконала в постановці і слідуванні стандартним процесам» [139; 167; 202; 218].

Дану модель було створено Інститутом технологій розробки програмного забезпечення (SEI) ще у 1980-х роках на замовлення Міністерства оборони США для комплексної оцінки продуктивності та зрілості, її застосування спрямовано на вдосконалення різних процесів в організаціях будь-якого типу з метою підвищення результативності діяльності. При цьому пріоритетним об'єктом дослідження в рамках методики, на думку розробників, є ІТ-компанії, оскільки застосування моделі може допомогти «визначити ступінь завершеності програмного забезпечення, терміни на розробку та вартість», яка повинна бути забезпечена в рамках спланованого бюджету [139; 167; 202; 218].

Подібність особливо простежується у процесі порівняння змістовних характеристик описуваних рівнів зрілості в рамках двох методик застосування моделей.

Ціль оцінки зрілості в рамках її застосування – «це забезпечення на постійній основі моніторингу організації проєктної діяльності в державних органах виконавчої влади та органів виконавчої влади державних суб'єктів з публікацією його результатів на щорічній основі» [218].

Слід уточнити, що основою оцінки зрілості є процесна модель проєктного підходу, яка відображає основні її об'єкти – підпроцеси, головним чином у рамках управлінських груп, у меншій мірі – у рамках предметних груп.

Однак застосування методики було тимчасово реалізовано лише для вибірки суб'єктів публічного управління в 2018 року в рамках організаційних етапів, поданих на рис. 3.7, подальше застосування було визнано недоцільним з огляду обмежень, викликаних коронавірусною інфекцією. Планувалося поновлення застосування методики оцінки щодо підсумків 2022 року, але у зв'язку з вторгненням російської федерації на територію України ці плани не здійснилися.

Предметом оцінки зрілості в рамках цієї методики є групи процесів проєктної діяльності, які також є елементами проєктної діяльності в суб'єктах

публічного управління. Їх оцінка реалізується за зрілістю складових їх процесів і підпроцесів.

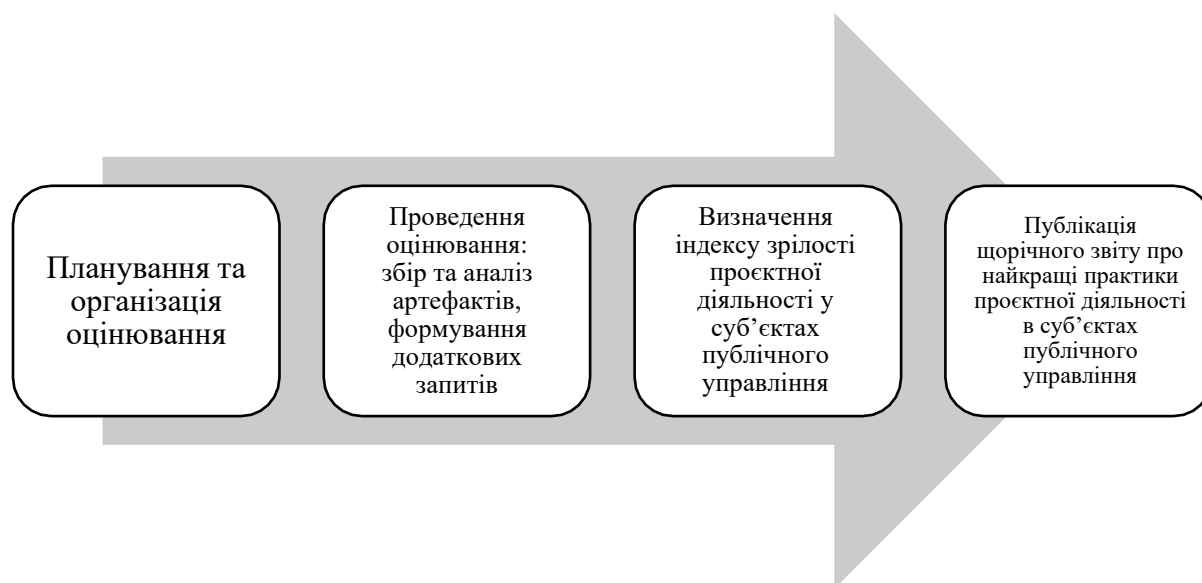


Рис. 3.7. Організація оцінки зрілості проектної діяльності в суб'єктах публічного управління державного і регіонального рівнів у рамках затвердженої методики [складено автором]

Методика припускає оцінку складових у рамках таким груп процесів, як: стратегічне планування й управління портфелем проєктів; управління проєктом; прийняття рішень і організаційна підтримка; розвиток компетенцій і культури ефективності; управління стимулюванням учасників проєктів (табл. 3.13), які детально розкриті в Додатку Б.

Для оцінки підпроцесів у рамках процесів досліджуються такі напрями:

- якість опису процесів;
- якість застосування процесів;
- рівень автоматизації процесів.

Групи процесів і підпроцесів у рамках методики оцінки зрілості проектної діяльності суб'єктів публічного управління державного та регіонального рівнів

[складено автором]

| Група процесів (елемент) | Стратегічне планування та управління портфелем проектів | Управління проектами | Прийняття рішень та організаційна підтримка | Розвиток компетенцій та культури ефективності | Управління стимулювання учасників проектів |
|--------------------------|---|---|---|--|---|
| Процес 1 | Ідентифікація (ПП - 8)* | Запуск проекту (ПП - 10) | Організація проектної діяльності, організація та функціонування координаційних органів (ПП - 4) | Організація та проведення навчання (ПП - 3) | Ведення реєстру учасників проектної діяльності (ПП - 1) |
| Процес 2 | Експертиза (ПП - 5) | Планування проекту (ПП - 14) | Організація та функціонування проектних офісів (ПП - 8) | Оцінка рівня кваліфікації учасників проектної діяльності (ПП - 3) | Планування та оцінка ефективності та результативності учасників проектної діяльності (ПП - 2) |
| Процес 3 | Ранжування і балансування (ПП - 8) | Оперативне управління (ПП - 13) | Організація та функціонування проектних комітетів (ПП - 7) | Формування та розвиток кадрового резерву учасників проектної діяльності (ПП - 4) | Здійснення матеріального стимулювання (ПП - 3) |
| Процес 4 | Авторизація портфеля (ПП - 5) | Моніторинг і управління змінами (ПП - 5) | Взаємодія з зовнішніми експертними та громадськими спільнотами (ПП - 2) | | Здійснення нематеріального стимулювання (ПП - 2) |
| Процес 5 | Моніторинг портфеля та показників (ПП - 4) | Оцінки та інші контрольні заходи (ПП - 4) | | | |
| Процес 6 | | Завершення (ПП - 14) | | | |

* ПП - кількість підпроцесів у рамках процесу, наведено укрупнено

Математичний апарат, застосований у рамках методики оцінки, представлений у табл. 3.14.

Таблиця 3.14

Методика оцінки проектної діяльності суб'єктів публічного управління державного і регіонального рівнів [складено автором]

| Область застосування розрахункової формули | Оцінка якості опису процесу | Середня оцінка відповідності артефакту критеріям | Оцінка якості застосування підпроцесу | Оцінка якості застосування процесу | Індекс зрілості елемента проектної діяльності | Індекс зрілості проектної діяльності | Оцінка рівня автоматизації процесу |
|--|---|--|---|---|--|---|--|
| Пояснення до застосування | Оцінка якості опису процесу розраховується як середньозважене значення результатів оцінки опису всіх підпроцесів | Середня оцінка відповідності артефакту критеріям розраховується як середньоарифметичне значення оцінки між п'ятьма проектами | Оцінка якості застосування підпроцесу виконується як середньоарифметичне середнє оцінок наявності артефактів цілого підпроцесу | Оцінка якості застосування процесу розраховується як середньозважене значення оцінок якості застосування підпроцесів, складових процесів | Рівень зрілості розраховується для кожного елемента ПД як середньозважене значення оцінки опису процесів та якості застосування процесів | Індекс зрілості розраховується як середньозважене значення індексів рівня зрілості п'яти елементів | Оцінка рівня автоматизації підпроцесу обчислюється як середньозважене значення оцінок рівня автоматизації отримання кожного артефакту цього підпроцесу |
| Розрахункова формула | $O_{опп} = \frac{\sum_{i=1}^m (O_{оппi} \times B_i)}{\sum_{i=1}^m B_i}$ | $O_{АС} = (\sum_{i=1}^5 O_{Аi}) / 5$ | $O_{прппр} = (\sum_{i=1}^m O_{АСi}) / m$ | $O_{прп} = \frac{\sum_{i=1}^m (O_{прпi} \times B_i)}{\sum_{i=1}^m B_i}$ | $IЗ = \frac{\sum_{i=1}^5 [1 \cdot O_{опп} + 2 \cdot O_{прп} + 3 \cdot O_{прпi}]}{6}$ | $IЗ_{пд} = \sum_{i=1}^5 (B_i \times IЗ_{Ei})$ | $O_{ААрт} = \frac{\sum_{i=1}^m (O_{ААртi} \times B_{ААртi})}{\sum_{i=1}^m B_{ААртi}}$ |
| Елементи розрахункової формули | $O_{опп}$ - оцінка якості опису процесу; $O_{оппi}$ - оцінка відповідності і критеріям опису і-го підпроцесу; B_i - вага опису і-го підпроцесу в процесі; m - кількість підпроцесів в процесі елемента | $O_{АС}$ - середня оцінка відповідності артефакту критеріям; $O_{Аi}$ - оцінка відповідності артефакту критеріям в і-му проекті | $O_{АС}$ - середня оцінка відповідності артефакту критеріям; $O_{прппр}$ - оцінка якості застосування підпроцесу; m - кількість артефактів в підпроцесі | $O_{прпi}$ - оцінка якості застосування і-го підпроцесу; $O_{прп}$ - оцінка якості застосування процесу; B_i - вага застосування і-го підпроцесу в процесі; m - кількість підпроцесів в процесі елемента | $IЗ$ - індекс зрілості елемента ПД; $O_{прпi}$ - оцінка якості застосування і-го процесу; $O_{оппi}$ - оцінка якості опису і-го процесу; B_i - частка і-го процесу в елементі ПД, вимірюється в відносних одиницях, сума частки всіх процесів у елементі ПД дорівнює 1 (одиниці); n - кількість процесів в елементі ПД | $IЗ_{Ei}$ - індекс зрілості елемента ПД; B_i - вага і-го елемента ПД в елементі ПД; $IЗ_{Ei}$ - індекс зрілості, вимірюється в відносних одиницях, сума часток всіх п'яти елементів ПД дорівнює 1 (одиниці) | $O_{ААртi}$ - оцінка рівня автоматизації артефакту; $B_{Артi}$ - важливість автоматизації артефакту; m - кількість артефактів процесу |

Оцінка якості опису і застосування процесів використовується для розрахунку індексу зрілості (результуючого індексу). Оцінка рівня автоматизації процесів окремо показує рівень автоматизації проектної діяльності в суб'єктах публічного управління державного та регіонального рівнів.

Оцінка рівня автоматизації процесу виконується через рівень автоматизації складових його підпроцесів за відповідною шкалою. Для кожного артефакту відповідного підпроцесу визначено важливість (вагу) його автоматизації: 2 – потрібно; 1 – рекомендується; 0 – не потрібно.

Оцінка якості застосування процесів ґрунтується на перевірці та аналізі документів (артефактів), створених або отриманих як результат діяльності в рамках процесів на прикладі довільних п'яти проектів, реалізованих суб'єктом публічного управління.

У рамках методики приймається така шкала рівнів зрілості елементів і процесів проектної діяльності суб'єкта публічного управління:

«відсутній» (рівень 0), характеризується непередбачуваними та неконтрольованими процесами, які не з'являються у відповідь на певні події;

«початковий» (рівень 1), характеризується непередбачуваними і слабоконтрольованими процесами, які можуть з'являтися у відповідь на певні події;

«керований» (рівень 2), характеризується процесами, що визначаються на рівні проектів, які з'являються у відповідь на певні події;

«стандартизований» (рівень 3), характеризується процесами, що визначаються на рівні всієї організації, які виконуються завчасно;

«вимірюваний» (рівень 4), характеризується вимірюваними і контрольованими процесами, що визначаються на рівні всієї організації;

«оптимізований» (рівень 5), характеризується фокусом на постійному вдосконаленні процесів, рівень і зрілість яких визначають культуру організації.

Для підтвердження рівнів зрілості від 0 до 3 застосовуються такі параметри оцінки критеріїв якості опису процесів і їх застосування, як:

визначено порядок взаємодії і послідовність виконуваних операцій і відповідальні за виконання операцій;

визначено вигляд документа і (або) запланований результат(и) підпроцесу та шаблони їх подання;

є документи, підтверджуючі результати/артефакти процесу.

Для підтвердження 4 і 5 рівнів зрілості за критеріями оцінки якості опису і застосування процесів додатково застосовуються такі параметри оцінки:

є ключові показники ефективності процесу та опис системи його моніторингу;

є опис процедури безперервного покращення процесів;

є результати регулярних вимірів ключових показників процесу;

є плани щодо вдосконалення процесів та результати їх виконання.

Якщо не досягнуто 3-го рівня зрілості процесу, то до його підпроцесів не застосовуються параметри оцінки 4-го та 5-го рівнів зрілості, і для нього не підтверджуються 4-й та 5-й рівні зрілості.

Оцінка по зазначеним вище критеріям здійснюється на підставі шкал. Наприклад, для підпроцесу «Визначено порядок взаємодії і послідовність виконуваних операцій та відповідальні за виконання операцій» використовується така шкала:

відсутній або не відповідає пред'явленим вимогам опис порядку взаємодії і послідовність виконуваних операцій та відсутня вказівка на відповідальних за виконання операцій (оцінка по шкалою – 0);

частково відповідає пред'явленим вимогам опис порядку взаємодії і послідовність виконуваних операцій і частково присутня вказівка на відповідальних за виконання операцій (оцінка по шкалою – 1);

здебільшого відповідає пред'явленим вимогам опис порядку взаємодії і послідовність виконуваних операцій і здебільшого є вказівка на відповідальних за виконання операцій (оцінка за шкалою – 2);

повністю відповідає пред'явленим вимогам опис порядку взаємодії та послідовність виконуваних операцій, є вказівка на відповідальних за виконання всіх операцій (оцінка по шкалою – 3).

Шкала параметрів оцінки критеріїв містить безліч приміток та пояснень.

У рамках моделі СММІ виділяють такі рівні зрілості, що співвідносні з описаними в рамках аналізованої методики: «початковий» – характеризується хаотичними процесами; «керований», «певний» – процеси добре охарактеризовані й розуміються; «кількісно керований», «оптимізуючий» – рівень зрілості має на увазі постійне покращення процесів [218].

Цю методику деякі автори визнають недосконалою, у числі іншого через складність застосування й розуміння з боку об'єктів публічного управління, що порушує ключовий принцип транспарентності суб'єктно-об'єктних відносин в аналізованому контексті.

Нетранспарентність як ключовий недолік аналізованої методики також виділяють у своїх роботах деякі вчені [169; 182]. Автори справедливо зазначають, що «в методичних рекомендаціях відсутні вказані у звіті 200 оцінюваних показників і їх вагові значення. Розкриття методики оцінки індексу дозволить підвищити прозорість і об'єктивність оцінки рівня зрілості організації проектної діяльності органів виконавчої влади, ефективність пропонованих до впровадження рекомендацій для безпосередніх керівників проектних комітетів та офісів на регіональному рівні» [169; 182].

І хоча ми можемо припустити, що критерії співвідносяться з оцінюваними підпроцесами, відсутність матриці критеріїв не дозволяє їх ідентифікувати.

Сформовану матрицю критеріїв (табл. 3.15, 3.16) розроблено на основі систематизованої нами інформації про елементи, процеси та підпроцеси методики оцінки аналізованого індексу (Додаток Б).

Матриця критеріїв у межах методики оцінки зрілості проектної діяльності суб'єктів публічного управління державного та регіонального рівнів

[складено автором]

| E_i | $\Pi_i E_i$ | $\Pi\Pi_{ii} E_i$ | E_i | $\Pi_i E_i$ | $\Pi\Pi_{ii} E_i$ | E_i | $\Pi_i E_i$ | $\Pi\Pi_{ii} E_i$ | | | | |
|--------------------|---------------------|--------------------|---------------------|--------------------|---------------------|--------------------|--------------------|---------------------|--------------------|---------------------|--------------------|--------------------|
| E_1 | $\Pi_1 E_1$ | $\Pi\Pi_{1,1} E_1$ | E_2 | | $\Pi\Pi_{2,4} E_2$ | E_2 | | $\Pi\Pi_{6,10} E_2$ | | | | |
| | | $\Pi\Pi_{1,2} E_1$ | | | $\Pi\Pi_{2,5} E_2$ | | | $\Pi\Pi_{6,11} E_2$ | | | | |
| | | $\Pi\Pi_{1,3} E_1$ | | | $\Pi\Pi_{2,6} E_2$ | | | $\Pi\Pi_{6,12} E_2$ | | | | |
| | | $\Pi\Pi_{1,4} E_1$ | | | $\Pi\Pi_{2,7} E_2$ | | | $\Pi\Pi_{6,13} E_2$ | | | | |
| | | $\Pi\Pi_{1,5} E_1$ | | | $\Pi\Pi_{2,8} E_2$ | | | $\Pi\Pi_{6,14} E_2$ | | | | |
| | | $\Pi\Pi_{1,6} E_1$ | | | $\Pi\Pi_{2,9} E_2$ | | | E_3 | $\Pi_1 E_3$ | $\Pi\Pi_{1,1} E_3$ | | |
| | | $\Pi\Pi_{1,7} E_1$ | | | $\Pi\Pi_{2,10} E_2$ | | | | | $\Pi\Pi_{1,2} E_3$ | | |
| | | $\Pi\Pi_{1,8} E_1$ | | | $\Pi\Pi_{2,11} E_2$ | | | | | $\Pi\Pi_{1,3} E_3$ | | |
| | | $\Pi_2 E_1$ | | | $\Pi\Pi_{2,1} E_1$ | | | | | $\Pi\Pi_{2,12} E_2$ | $\Pi\Pi_{1,4} E_3$ | |
| | $\Pi\Pi_{2,2} E_1$ | | $\Pi\Pi_{2,13} E_2$ | $\Pi\Pi_{2,1} E_3$ | | | | | | | | |
| | $\Pi\Pi_{2,3} E_1$ | | $\Pi\Pi_{2,14} E_2$ | $\Pi\Pi_{2,2} E_3$ | | | | | | | | |
| | $\Pi\Pi_{2,4} E_1$ | | $\Pi_3 E_2$ | $\Pi\Pi_{2,3} E_3$ | | | | | | | | |
| | $\Pi\Pi_{2,5} E_1$ | | | $\Pi\Pi_{3,1} E_2$ | $\Pi\Pi_{2,4} E_3$ | | | | | | | |
| | | | | $\Pi\Pi_{3,2} E_2$ | | | | | | | | |
| | | $\Pi_3 E_1$ | $\Pi\Pi_{3,1} E_1$ | | | $\Pi\Pi_{3,3} E_2$ | | | $\Pi\Pi_{2,5} E_3$ | | | |
| | | | $\Pi\Pi_{3,2} E_1$ | | | $\Pi\Pi_{3,4} E_2$ | | | $\Pi\Pi_{2,6} E_3$ | | | |
| | | | $\Pi\Pi_{3,3} E_1$ | | | $\Pi\Pi_{3,5} E_2$ | | | $\Pi\Pi_{2,7} E_3$ | | | |
| | | | $\Pi\Pi_{3,4} E_1$ | | | $\Pi\Pi_{3,6} E_2$ | | | $\Pi\Pi_{2,8} E_3$ | | | |
| $\Pi\Pi_{3,5} E_1$ | | | $\Pi\Pi_{3,7} E_2$ | | | $\Pi_3 E_3$ | | | $\Pi\Pi_{3,1} E_3$ | | | |
| $\Pi\Pi_{3,6} E_1$ | | | $\Pi\Pi_{3,8} E_2$ | | | | | | $\Pi\Pi_{3,2} E_3$ | | | |
| $\Pi\Pi_{3,7} E_1$ | | | $\Pi\Pi_{3,9} E_2$ | | | | | | $\Pi\Pi_{3,3} E_3$ | | | |
| $\Pi\Pi_{3,8} E_1$ | | | $\Pi\Pi_{3,10} E_2$ | | | | | | $\Pi\Pi_{3,4} E_3$ | | | |
| $\Pi_4 E_1$ | | $\Pi\Pi_{4,1} E_1$ | $\Pi\Pi_{3,11} E_2$ | $\Pi\Pi_{3,5} E_3$ | | | | | | | | |
| | | $\Pi\Pi_{4,2} E_1$ | $\Pi\Pi_{3,12} E_2$ | $\Pi\Pi_{3,6} E_3$ | | | | | | | | |
| | | $\Pi\Pi_{4,3} E_1$ | $\Pi\Pi_{3,13} E_2$ | $\Pi\Pi_{3,7} E_3$ | | | | | | | | |
| | | $\Pi\Pi_{4,4} E_1$ | $\Pi_4 E_2$ | $\Pi\Pi_{4,1} E_3$ | | | | | | | | |
| | | $\Pi\Pi_{4,5} E_1$ | | $\Pi\Pi_{4,2} E_3$ | | | | | | | | |
| $\Pi_5 E_1$ | | $\Pi\Pi_{5,1} E_1$ | $\Pi\Pi_{4,3} E_2$ | E_4 | $\Pi_4 E_3$ | $\Pi\Pi_{1,1} E_4$ | | | | | | |
| | | $\Pi\Pi_{5,2} E_1$ | $\Pi\Pi_{4,4} E_2$ | | | $\Pi\Pi_{1,2} E_4$ | | | | | | |
| | | $\Pi\Pi_{5,3} E_1$ | $\Pi\Pi_{4,5} E_2$ | | | $\Pi\Pi_{1,3} E_4$ | | | | | | |
| | | $\Pi\Pi_{5,4} E_1$ | $\Pi_5 E_2$ | | | $\Pi\Pi_{2,1} E_4$ | | | | | | |
| | | | | | | $\Pi\Pi_{5,1} E_2$ | $\Pi\Pi_{2,2} E_4$ | | | | | |
| E_2 | | $\Pi_1 E_2$ | $\Pi\Pi_{1,1} E_2$ | | | $\Pi\Pi_{5,2} E_2$ | | | $\Pi_3 E_4$ | | | |
| | | | $\Pi\Pi_{1,2} E_2$ | | | $\Pi\Pi_{5,3} E_2$ | | | | $\Pi\Pi_{2,3} E_4$ | | |
| | | | $\Pi\Pi_{1,3} E_2$ | | | $\Pi\Pi_{5,4} E_2$ | | | | $\Pi\Pi_{3,1} E_4$ | | |
| | $\Pi\Pi_{1,4} E_2$ | | $\Pi\Pi_{5,5} E_2$ | | | $\Pi\Pi_{3,2} E_4$ | | | | | | |
| | $\Pi\Pi_{1,5} E_2$ | | $\Pi_6 E_2$ | | | $\Pi\Pi_{3,3} E_4$ | | | | | | |
| | $\Pi\Pi_{1,6} E_2$ | | | | | $\Pi\Pi_{6,1} E_2$ | | | | $\Pi\Pi_{3,4} E_4$ | | |
| | $\Pi\Pi_{1,7} E_2$ | | $\Pi\Pi_{6,2} E_2$ | | | E_5 | | | | $\Pi_1 E_5$ | $\Pi\Pi_{1,1} E_5$ | |
| | $\Pi\Pi_{1,8} E_2$ | | $\Pi\Pi_{6,3} E_2$ | | | | | | | | $\Pi_2 E_5$ | $\Pi\Pi_{2,1} E_5$ |
| | $\Pi\Pi_{1,9} E_2$ | | $\Pi\Pi_{6,4} E_2$ | | | | | | | | | $\Pi\Pi_{2,2} E_5$ |
| | $\Pi\Pi_{1,10} E_2$ | | $\Pi\Pi_{6,5} E_2$ | | | | | | | | $\Pi_3 E_5$ | $\Pi\Pi_{3,1} E_5$ |
| | $\Pi_2 E_2$ | $\Pi\Pi_{2,1} E_2$ | $\Pi\Pi_{6,6} E_2$ | $\Pi\Pi_{3,2} E_5$ | | | | | | | | |
| | | $\Pi\Pi_{2,2} E_2$ | $\Pi\Pi_{6,7} E_2$ | $\Pi\Pi_{3,3} E_5$ | | | | | | | | |
| | | $\Pi\Pi_{2,3} E_2$ | $\Pi\Pi_{6,8} E_2$ | $\Pi_4 E_5$ | $\Pi\Pi_{4,1} E_5$ | | | | | | | |
| | | $\Pi\Pi_{6,9} E_2$ | $\Pi\Pi_{4,2} E_5$ | | | | | | | | | |

Легенда до табл. 3.15 [складено автором]

| | |
|----------------|--|
| E_i | Елемент методики оцінки проектної діяльності суб'єктів публічного управління державного і регіонального рівнів |
| $P_i E_i$ | Процес у рамках елемента методики оцінки проектної діяльності суб'єктів публічного управління державного і регіонального рівнів |
| $PPP_{ij} E_i$ | Підпроцес процесу в рамках елемента методики оцінки проектної діяльності суб'єктів публічного управління державного та регіонального рівнів, критерій оцінювання |

Слід зазначити, що важливою складовою у проектній діяльності є комплементарність процесів, що забезпечує їхню інтеграцію.

Комплементарність у менеджменті розглядається як відповідність економічних об'єктів один одному по деяким кількісним параметрам та якісним характеристикам, що забезпечує стійкість, специфічність та економічність їх комбінації.

Деякі вчені під комплементарністю розуміють взаємодоповнюваність об'єктів на базі їх відповідності, виділяючи функціональний, предметний, характеристичний варіанти. Тобто властивість комплементарності має бути властива елементам і процесам у рамках методики. У той самий час ми розглядаємо підпроцеси як критерії методики оцінки.

Критерії оцінки в рамках будь-якої методики повинні відповідати таким ключовим характеристикам: незалежність, надмірність, узгодженість, вимірність.

Аналіз робіт учених із цього питання дозволяє трактувати дані характеристики таким чином [[30](#); [74](#); [107](#)]:

Незалежність – відсутня можливість висловити один критерій через інший або шляхом агрегування (об'єднання).

Ненадмірність – виключення критеріїв, які дублюють один одного.

Узгодженість – несуперечність критеріїв один одному.

Вимірність – можливість оцінити критерій у рамках якісних та (або) кількісних показників.

Аналіз найменування елементів методики дозволяє зробити висновок про їх комплементарність. При цьому комплементарність показників обмежена зв'язками за різними підставами.

Комплементарність за відповідністю функціонального складника процесу властива, наприклад, таким компонентам методики оцінки: ідентифікація ($\Pi_1 E_1$), авторизація портфеля ($\Pi_4 E_1$), запуск проєкту ($\Pi_1 E_2$), планування проєкту ($\Pi_2 E_2$), організація функціонування проєктного офісу ($\Pi_3 E_3$). Функціональна складова – планування.

Специфічну відповідність процесів за деякими характеристиками виявлено для компонентів: організація і функціонування проєктних комітетів ($\Pi_3 E_3$), оцінка рівня кваліфікації учасників проєктної діяльності ($\Pi_2 E_4$), формування та розвиток кадрового резерву учасників проєктної діяльності ($\Pi_3 E_4$), ведення реєстру учасників проєктної діяльності ($\Pi_1 E_5$), планування й оцінка ефективності та результативності учасників проєктної діяльності ($\Pi_2 E_5$), здійснення матеріального стимулювання ($\Pi_3 E_5$), здійснення нематеріального стимулювання ($\Pi_4 E_5$). Сполучна характеристика проєктів – результативність учасників проєктної діяльності в суб'єкта публічного управління.

Наявність предмета (суб'єкта, об'єкта), що зв'язує процеси, характерна для компонентів: експертиза ($\Pi_2 E_1$), запуск проєкту ($\Pi_1 E_2$), планування проєкту ($\Pi_2 E_2$), оперативне управління ($\Pi_3 E_2$), моніторинг та управління змінами ($\Pi_4 E_2$), завершення ($\Pi_6 E_2$), взаємодія з зовнішніми експертами та громадськими спільнотами ($\Pi_4 E_3$). Суб'єкт об'єднання – участь експертів у процесах.

При цьому деяка комплементарність процесів може бути пояснена і порушенням принципів формування критеріїв в рамках підпроцесів.

Порушення принципу «незалежність» (можливість висловити один критерій через інший або можливість агрегування) простежується в рамках підпроцесів:

щорічне планування заходів з управління портфелем проєктів суб'єктами публічного управління ($\Pi\Pi_{1.1} E_1$), планування портфеля (попереднє формування державної програми, графіка її реалізації) ($\Pi\Pi_{2.4} E_1$), деталізація плану портфеля (узгоджена державна програма) ($\Pi\Pi_{3.8} E_1$);

формування щомісячної звітності по портфелю, річної звітності про хід реалізації та оцінку ефективності портфеля проєктів у рамках державної програми (щорічний зведений звіт про хід реалізації компонентів портфеля) та розгляд звітності по портфелю (ПП_{5.2}E₁); формування річного звіту з портфелю, включаючи підготовку рішення про планове завершення портфеля, підсумкового звіту про реалізацію портфеля в рамках державної програми, річного звіту з портфелю у випадку його дострокового припинення, щорічного зведеного звіту про хід реалізації проєктів (ПП_{5.4}E₁);

перевірка пропозицій на відповідність стратегічним цілям (ПП_{1.5}E₁), експертиза пропозицій і оцінка (зміст, реалізованість і вплив на мету) (ПП_{2.3}E₁);

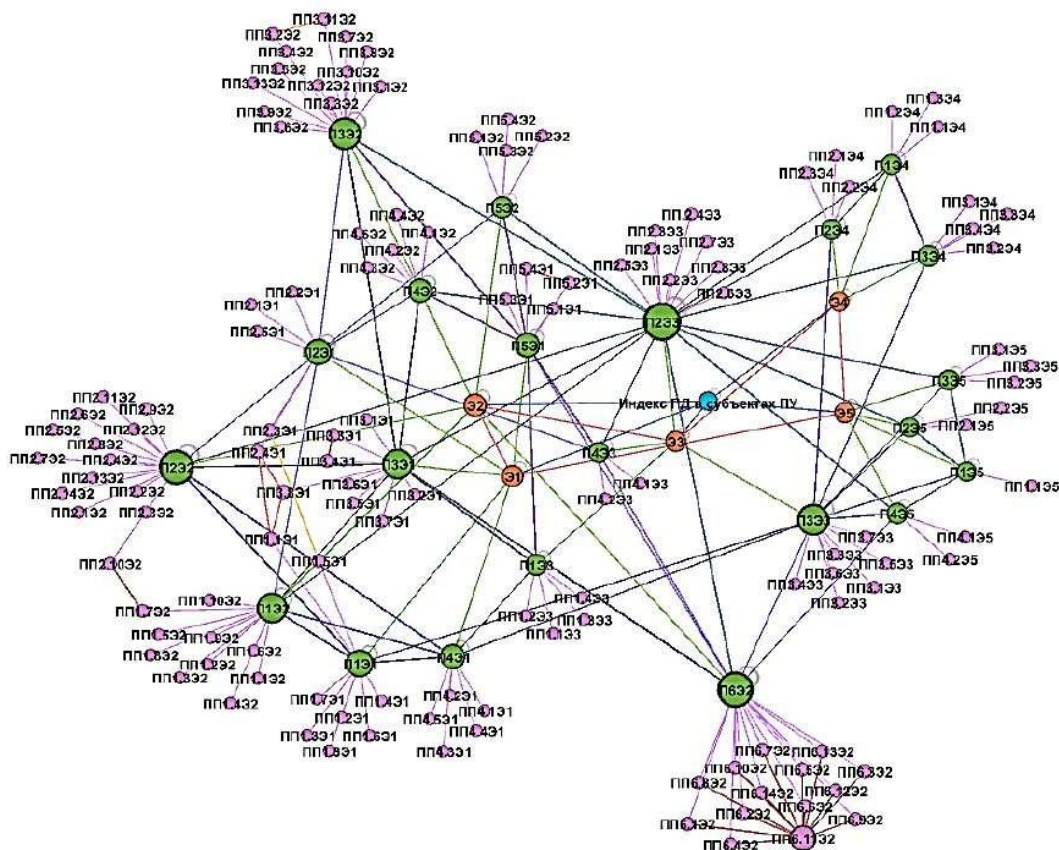
застосування моделі ранжування портфеля (ранжування) (ПП_{3.3}E₁), експертна оцінка результатів ранжування (ПП_{3.4}E₁);

оцінка ризиків і можливостей (ПП_{1.7}E₂), планування ризиків і можливостей (ПП_{2.10}E₂);

організація і проведення нарад, у тому числі нарад і заходів щодо обміну знаннями (ПП_{3.2}E₂), виконання плану комунікацій (ПП_{3.11}E₂).

Візуалізація компонентів методики, комплементарність процесів матриці та невідповідність критеріїв зазначеним ознакам представлені на рис. 3.8.

Як видно із рис. 3.8, принципи «незалежність» та «надмірність» одночасно порушено в рамках критеріїв: проведення підсумкових заходів (ПП_{6.11}E₂), отримання зворотного зв'язку від зацікавлених сторін (ПП_{6.1}E₂), передача відповідальності за досягнення показників (ПП_{6.2}E₂), аналіз досягнення цілі і показників проєкту (ПП_{6.3}E₂), планування досягнення показників на період після завершення проєкту (ПП_{6.4}E₂), аналіз досягнення результатів проєкту (ПП_{6.5}E₂), аналіз термінів та фінансового забезпечення проєкту (ПП_{6.6}E₂), формування підсумкового звіту та звіту з досліджених уроків (ПП_{6.7}E₂), аналіз змін у проєкті та ризиків проєкту (ПП_{6.8}E₂), розформування робітників органів проєкту (ПП_{6.9}E₂), архівування (ПП_{6.10}E₂), аналіз якості реалізації проєкту (ПП_{6.12}E₂), завершення договорів закупівель і поставок (ПП_{6.13}E₂), аналіз закупівель і конкурсних процедур (ПП_{6.14}E₂).



ПД – проєктна діяльність ПУ – проєктне управління

Рис. 3.8. Візуалізація компонентів матриці критеріїв в рамках методики оцінки зрілості проєктної діяльності суб'єктів публічного управління державного та регіонального рівнів [складено автором із застосуванням пакета програмного забезпечення для мережевого аналізу і візуалізації з відкритим вихідним кодом – Gephi]

Виняток підпроцесу «проведення підсумкових заходів» з процесу «завершення» елемента «управління проєктами» зніме виявлену невідповідність.

Зазначимо також певну непослідовність у рамках підпроцесів методики. Зокрема, в рамках процесу «запуск проєкту» пропонується реалізація підпроцесу «узгодження проєкту з зацікавленими сторонами», а підпроцес «залучення зацікавлених сторін» до проєкту в рамках «планування проєкту». Однак можна припустити, що дана непослідовність не впливає на значення підсумкового оцінного показника, тільки якщо оцінка за процесами не реалізується із застосуванням різних вагових коефіцієнтів.

Запропоновану матрицю критеріїв, яка може бути використана в рамках методики оцінки проектної діяльності суб'єктів публічного управління державного та регіонального рівнів, а також на муніципальному рівні, розроблено з урахуванням виявлених недоліків і наведено в Додатку В.

Крім того, критерії сформовані таким чином, щоб була забезпечена комплементарність усіх процесів (табл. 3.17).

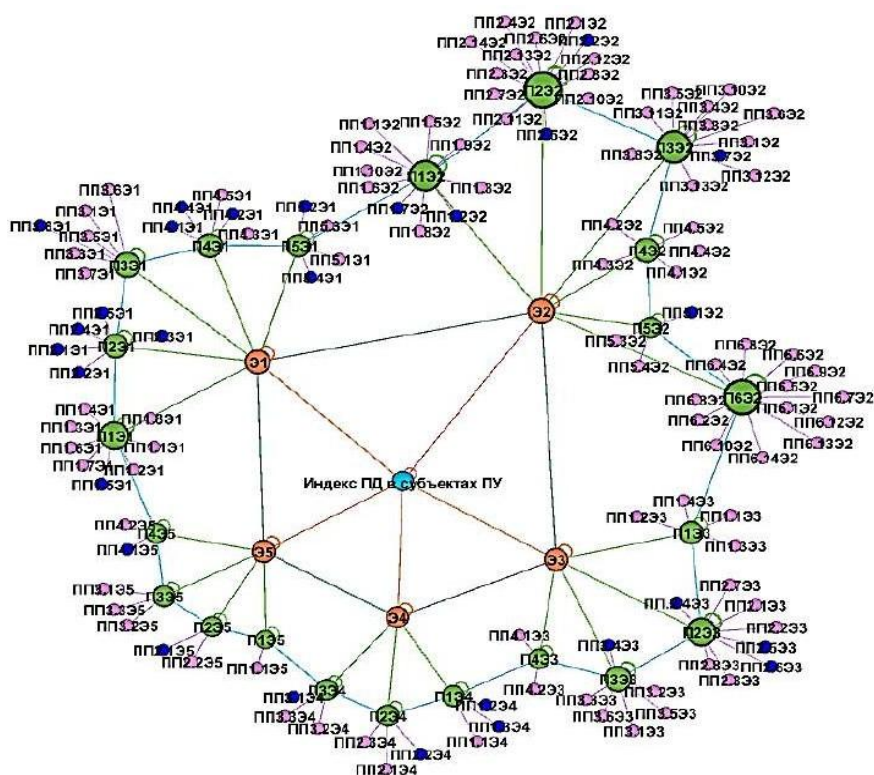
Таблиця 3.17

Запропонована матриця критеріїв у рамках методики оцінки зрілості проектної діяльності суб'єктів публічного управління

| E_i | $П_i E_i$ | $ПП_{ii} E_i$ | E_i | $П_i E_i$ | $ПП_{ii} E_i$ | E_i | $П_i E_i$ | $ПП_{ii} E_i$ | | | |
|--|--|---|----------------------------------|--|--|--|--|---|--|-----------------------------------|--|
| E ₁ | П ₁ E ₁ | ПП _{1.1} E ₁ | E ₂ | П ₂ E ₁ | ПП _{2.4} E ₂ | E ₂ | П ₆ E ₂ | ПП _{6.10} E ₂ | | | |
| | | ПП _{1.2} E ₁ | | | ПП _{2.5} E ₂ Змінено | | | ПП _{6.11} E ₂ Виключено | | | |
| | | ПП _{1.3} E ₁ | | | ПП _{2.6} E ₂ | | | ПП _{6.12} E ₂ | | | |
| | | ПП _{1.4} E ₁ | | | ПП _{2.7} E ₂ | | | ПП _{6.13} E ₂ | | | |
| | | ПП _{1.5} E ₁ Змінено | | | ПП _{2.8} E ₂ | | | ПП _{6.14} E ₂ | | | |
| | | ПП _{1.6} E ₁ | | | ПП _{2.9} E ₂ Виключено | | | E ₃ | П ₁ E ₃ | ПП _{1.1} E ₃ | |
| | | ПП _{1.7} E ₁ | | | ПП _{2.10} E ₂ | | | | | ПП _{1.2} E ₃ | |
| | | ПП _{1.8} E ₁ | | | ПП _{2.11} E ₂ | | | | | ПП _{1.3} E ₃ | |
| | | П ₂ E ₁ | | | ПП _{2.1} E ₁ Змінено | | | | | ПП _{2.12} E ₂ | П ₂ E ₃ |
| | ПП _{2.2} E ₁ Змінено | | | | ПП _{2.13} E ₂ | | | | | ПП _{2.1} E ₃ | |
| | ПП _{2.3} E ₁ Змінено | | | | ПП _{2.14} E ₂ | | | | | ПП _{2.2} E ₃ | |
| | ПП _{2.4} E ₁ Змінено | | | | П ₃ E ₂ | | | | | ПП _{2.3} E ₃ | |
| | ПП _{2.5} E ₁ Змінено | | | | | | | | | ПП _{3.1} E ₂ | |
| | П ₃ E ₁ | ПП _{3.1} E ₁ | | | ПП _{3.2} E ₂ Виключено | | | | | П ₃ E ₃ | ПП _{2.5} E ₃ Змінено |
| | | ПП _{3.2} E ₁ Перенесено в П ₁ E ₁ | | ПП _{3.3} E ₂ | ПП _{2.6} E ₃ Змінено | | | | | | |
| | | ПП _{3.3} E ₁ | | ПП _{3.4} E ₂ | ПП _{2.7} E ₃ | | | | | | |
| | | ПП _{3.4} E ₁ Виключено | | ПП _{3.5} E ₂ | ПП _{2.8} E ₃ | | | | | | |
| | | ПП _{3.5} E ₁ | | ПП _{3.6} E ₂ | П ₃ E ₃ | ПП _{3.1} E ₃ | | | | | |
| | | ПП _{3.6} E ₁ | | ПП _{3.7} E ₂ Змінено | | ПП _{3.2} E ₃ | | | | | |
| | | ПП _{3.7} E ₁ | | ПП _{3.8} E ₂ | | ПП _{3.3} E ₃ | | | | | |
| | | П ₄ E ₁ | | ПП _{3.8} E ₁ Змінено | | ПП _{3.9} E ₂ Виключено | ПП _{3.4} E ₃ Змінено | | | | |
| | | | | ПП _{4.1} E ₁ Змінено | | ПП _{3.10} E ₂ | ПП _{3.5} E ₃ | | | | |
| | ПП _{4.2} E ₁ Змінено | | | ПП _{3.11} E ₂ | ПП _{3.6} E ₃ | | | | | | |
| | ПП _{4.3} E ₁ | | | ПП _{3.12} E ₂ | ПП _{3.7} E ₃ Виключено | | | | | | |
| | ПП _{4.4} E ₁ Змінено | | | ПП _{3.13} E ₂ | E ₄ | П ₄ E ₃ | ПП _{4.1} E ₃ | | | | |
| | ПП _{4.5} E ₁ | П ₄ E ₂ | | ПП _{4.2} E ₂ | | | ПП _{4.2} E ₃ | | | | |
| | П ₅ E ₁ | | | ПП _{5.1} E ₁ | | | ПП _{4.3} E ₂ | П ₁ E ₄ | ПП _{1.1} E ₄ | | |
| | | | | ПП _{5.2} E ₁ Змінено | | | ПП _{4.4} E ₂ | | ПП _{1.2} E ₄ Змінено | | |
| | | | | ПП _{5.3} E ₁ | | | ПП _{4.5} E ₂ | | ПП _{1.3} E ₄ Змінено | | |
| | | | | ПП _{5.4} E ₁ Змінено | П ₅ E ₂ | ПП _{5.1} E ₂ Змінено | П ₂ E ₄ | | ПП _{2.1} E ₄ | | |
| | E ₂ | П ₁ E ₂ | | ПП _{5.2} E ₂ Виключено | | П ₂ E ₄ | ПП _{2.2} E ₄ Змінено | | | | |
| | | | | ПП _{1.1} E ₂ | | | ПП _{5.3} E ₂ | ПП _{2.3} E ₄ | | | |
| ПП _{1.2} E ₂ Змінено | | | ПП _{5.4} E ₂ | П ₃ E ₄ | | | ПП _{3.1} E ₄ Змінено | | | | |
| ПП _{1.3} E ₂ | | | ПП _{5.5} E ₂ | | | | ПП _{3.2} E ₄ | | | | |
| ПП _{1.4} E ₂ | | | П ₆ E ₂ | | ПП _{6.1} E ₂ | | ПП _{3.3} E ₄ | | | | |
| ПП _{1.5} E ₂ | | | | | | | | | | | |

| | | | | | | | | |
|--|-------------------------------|--|--|--|--|----------------------------------|----------------|--|
| | | ПП _{1,6} E ₂ | | | | ПП _{6,2} E ₂ | | ПП _{3,4} E ₄ Виключено |
| | | ПП _{1,7} E ₂ Змінено | | | | ПП _{6,3} E ₂ | E ₅ | ПП _{1,1} E ₅ |
| | | ПП _{1,8} E ₂ | | | | ПП _{6,4} E ₂ | | ПП _{2,1} E ₅ Змінено |
| | | ПП _{1,9} E ₂ | | | | ПП _{6,5} E ₂ | | ПП _{2,2} E ₅ |
| | | ПП _{1,10} E ₂ | | | | ПП _{6,6} E ₂ | | ПП _{3,1} E ₅ |
| | П ₂ E ₂ | ПП _{2,1} E ₂ | | | | ПП _{6,7} E ₂ | | ПП _{3,2} E ₅ |
| | | ПП _{2,2} E ₂ Змінено | | | | ПП _{6,8} E ₂ | | ПП _{3,3} E ₅ |
| | | ПП _{2,3} E ₂ | | | | ПП _{6,9} E ₂ | | ПП _{4,1} E ₅ Змінено |
| | | | | | | | | ПП _{4,2} E ₅ |

Візуалізація запропонованих компонентів методики, комплементарність процесів матриці представлені на рис. 3.9.



ПД – проєктна діяльність ПУ – публічне управління

Рис. 3.9. Візуалізація запропонованих компонентів матриці критеріїв в рамках методики оцінки зрілості проєктної діяльності суб'єктів публічного управління

[складено автором з урахуванням та застосуванням пакета програмного забезпечення для мережевого аналізу і візуалізації з відкритим вихідним

кодом – Gephi]

На рис. 3.9 видно, що в рамках авторських пропозицій виконується принцип побудови деревоподібної структури системи критеріїв, який позначений як обов'язковий елемент розгортання елементів оцінки.

Слід відзначити, що рівень зрілості проектної діяльності в суб'єктах публічного управління безпосередньо пов'язаний з рівнем розвитку проектних компетенцій учасників проектів у рамках ключової складової індексу – практики реалізації процесів і підпроцесів.

3.4. Удосконалення моделі реалізації проектного підходу міжсекторної взаємодії в системі публічного управління

Стандарт реалізації проектного підходу міжсекторної взаємодії в системі публічного управління може бути розроблений для всіх її рівнів з урахуванням принципів, наданих у табл. 3.18. Групу принципів «Управлінські» об'єднано з урахуванням концепції, запропонованої Анрі Файолем [150].

Таблиця 3.18

Принципи розробки й застосування Стандарту реалізації проектного підходу міжсекторної взаємодії в системі публічного управління [складено автором]

| Група принципів | Принцип | Зміст принципу |
|-----------------|----------------------------|--|
| Управлінські | Трасування | Елементи Стандарту не суперечать один одному |
| | Обов'язковості | Стандарт обов'язковий до виконання суб'єктами публічного управління при участі в проєктах міжсекторної взаємодії |
| | Здійсненності | Стандарт виконують суб'єкти бізнес-структур та місцевих спільнот-учасників проєктів міжсекторної взаємодії |
| | Перевіряння (тестованості) | Існує можливість перевірити виконання положень Стандарту |
| | Клієнтоцентричності | Розробка, моніторинг та вдосконалення Стандарту реалізується із залученням усіх сторін міжсекторної взаємодії (суб'єкти публічного управління, представники бізнес-спільнот, місцевих спільнот) для максимізації задоволення інтересів і потреб учасників проєктів |

| | | |
|--------------|------------------|--|
| | Проактивність | Моніторинг упровадження й реалізації Стандарту зі сторони суб'єктів публічного управління |
| | Непогіршення | Упровадження Стандарту призводить до скорочення часу розробки та узгодження документації в рамках проєкту |
| | Результативності | Упровадження Стандарту спрямоване передусім на збільшення кількості ініційованих проєктів і створюваних продуктів проєктів міжсекторної взаємодії. Збільшення кількості консультацій функціональними структурами в системі публічного управління з питанням ініціювання й реалізації міжсекторних проєктів |
| Інформаційні | Достовірності | Інформація, що міститься в Стандарті, відповідає актуальному нормативному полю |
| | Конкретності | Стандарт однозначно розуміється всіма учасниками проєктів міжсекторної взаємодії. Для цього він повинен досить просто, логічно і точно передавати сутність зафіксованої інформації |
| | Відкритості | Проект Стандарту та чинний Стандарт знаходяться у відкритому доступі в інформаційно-комунікаційній мережі «Інтернет» |

Модель Стандарту реалізації проєктного підходу міжсекторної взаємодії в системі публічного управління регіону може бути розроблено з урахуванням структури, що використовується під час формування регіональної інвестиційної програми (далі – програми), що являє собою комплекс заходів, спрямованих на регулювання інвестиційної діяльності в регіоні, вирішення регіональних проблем, що реалізується у процесі підтримки держави й регіональних структур влади.

У рамках виконання переліку доручень Президента, суб'єктами публічного управління державного рівня ведеться робота з підтримки нових інвестиційних проєктів, яка включає реалізацію таких напрямів:

1) прийняття інвестиційних декларацій (перелік зобов'язань суб'єктів публічного управління регіонального рівня перед інвестором про непогіршення умов реалізації інвестиційних проєктів);

2) створення агенцій інвестиційного розвитку (операційних центрів підтримки й супроводу інвестиційних проєктів) [45];

3) створення інвестиційних комітетів (майданчик для вирішення розбіжностей між інвестором, суб'єктами публічного управління регіонального та муніципального рівнів, уповноваженими організаціями в досудовому порядку);

4) розробка й затвердження зводів інвестиційних правил (оптимальних алгоритмів дій інвестора для забезпечення доступу до ключових елементів інфраструктури на території регіону);

5) формування інвестиційної картки (інформація про ресурсну базу, про забезпеченість ключових інфраструктур, про заходи підтримки).

Таким чином, використання політики припускає створення нових інститутів розвитку в регіонах та комплексу інформаційно-довідкових та методичних розробок для вдосконалення реалізації проєктів. І попри те, що «для нашої країни саме якнайшвидший повноцінний розвиток інститутів на різних рівнях управління та їх узгоджені дії є найважливішими на сучасному етапі» [71], другий напрям є не менш значущим і потребує наукового обґрунтування.

У Стандарт реалізації проєктного підходу міжсекторної взаємодії в системі публічного управління пропонується включити такі елементи, як: Декларацію міжсекторного проєктування; Правила міжсекторної взаємодії в рамках проєктного підходу; Карту міжсекторних проєктів; Регламент моніторингу стандарту.

Авторські рекомендації з розробки кожного елемента Стандарту сформовані, систематизовані за розділами, доповнені коментарями та представлені в Додатку Н, які можуть бути використані як довідково-методичні матеріали суб'єктами публічного управління регіонального та муніципального рівнів.

Пропонується така структура Декларації міжсекторного проєктування для регіонального і муніципального рівнів: загальний опис цілі і завдань реалізації проєктного підходу до міжсекторної взаємодії за участю суб'єктів публічного управління; ключові характеристики суб'єктів або муніципалітету з позиції міжсекторної взаємодії; зобов'язання суб'єктів публічного управління

регіонального чи муніципального рівнів у сфері реалізації проектного підходу до міжсекторної взаємодії; команда реалізації проектного підходу до міжсекторної взаємодії в системі публічного управління регіону чи муніципалітету.

Правила міжсекторної взаємодії у рамках проектного підходу представляють собою процесні карти, в тому числі інваріантні, що являють собою оптимальний алгоритм послідовності дій у рамках проектів суб'єктів публічного управління, бізнес-структур і представників місцевих співтовариств. Карти процесів обґрунтовані й розроблені далі Правила рекомендується впроваджувати в цілях підвищення прозорості та спрощення процесів і підпроцесів проектів.

Карта міжсекторних проектів може бути сформована в рамках етапів, поданих на рис. 3.10 та запропонованих з урахуванням методичних рекомендацій.



Рис. 3.10. Етапи формування Карти міжсекторних проектів [складено автором]

Регламент моніторингу Стандарту повинен визначати його періодичність, методологічний апарат моніторингу впровадження й застосування елементів Стандарту (показники, критерії, їх інтерпретація, етапи реалізації).

Міждисциплінарний термін «Моніторинг» трактується в різних джерелах по-різному. Моніторинг – це визначення статусу системи, процесу, продукції, послуг або діяльності. Він, як правило, є визначенням статусу об'єкта, виконуваним на різних етапах або термінах.

З погляду О. В. Рябкової, поняття «моніторинг» – «це система збору, обробки, зберігання і поширення інформації про якусь систему або окремі її елементи, що орієнтована на інформаційне забезпечення управління даною системою, що дозволяє судити про її стан в будь-який момент часу і дає можливість прогнозування її розвитку» [105].

В. Г. Алькема та С. В. Кузуб пропонують класифікувати підходи до визначення поняття моніторинг, ґрунтуючись на різних ознаках, ключовою з яких є область застосування, що дозволяє виділити різні види досліджуваного об'єкту. Автори виділяють моніторинги в економіці та бізнесі, політиці, політології та соціології, в освіті, екології, біології, медицині [2].

Дана класифікація може бути доповнена моніторингом, що застосовується для реалізації якоїсь правової норми. Так, наприклад, моніторинг закупівель для державних і муніципальних потреб представляє собою систему спостережень, здійснюваних на постійній основі за допомогою збору, узагальнення, систематизації і оцінки інформації про здійснення закупівель, в тому числі реалізації планів закупівель і плано-графіків. І в той самий час найбільшу різноманітність видів моніторингів можна виділити в економіці: соціально-економічний; моніторинг фінансового стану організацій, в тому числі кредитних структур; моніторинг платника податків; банківський моніторинг тощо.

Моніторинг реалізації проєктів у публічному управлінні на регіональному рівні слід розглядати як економіко-політичний, якщо в рамках проєктів досягаються національні пріоритети, та як економічний, якщо йдеться про проєкти міжсекторної взаємодії.

Це твердження співвідноситься з позицією Н. С. Педченко, згідно з якою «Моніторинг державної політики має на увазі вимір показників, релевантних до цілей державної політики, які характеризують стан об'єкта управління» [82].

У науковій літературі зазначається, що в результаті моніторингу для певних показників можна встановити (виявити) тенденції, завдяки яким можна передбачати значення показників та заздалегідь визначати стан системи, замість спроби її усунення в більш стабільний стан, за допомогою запізнювальної характеристики [152].

Таким чином, моніторинг реалізації проєктів у публічному управлінні на регіональному рівні – це система збору й упорядкування інформації щодо реалізації проєктів міжсекторної взаємодії за участю органів влади регіону чи регіональних проєктів досягнення національних пріоритетів з метою виявлення відхилень від планових показників і формування заходів щодо мінімізації ризиків проєктів. А моніторинг у рамках моделі Стандарту, що розробляється, – це система збору й упорядкування інформації про його впровадження та реалізацію з метою виявлення відхилень від планових показників, проблем, ризиків та стану з позиції актуальності та затребуваності.

Для моніторингу впровадження Регіонального інвестиційного стандарту запропоновано показники (елементи Стандарту) та критерії (планові показники), представлені в табл. 3.19.

Таблиця 3.19

Показники і критерії моніторингу Стандарту реалізації проєктного підходу міжсекторної взаємодії в системі публічного управління

| Показник моніторингу | Критерій моніторингу |
|---------------------------------------|--|
| Декларація міжсекторного проєктування | Зобов'язання, затверджені в Декларації, дотримуються і сприяють чи не перешкоджають реалізації нових міжсекторних проєктів (К _{1.1}) |
| | Члени команди, склад якої затверджено в Декларації, володіють необхідними компетенціями та повноваженнями в частині взаємодії з бізнес-структурами та ініціативними групами місцевих спільнот, а також надають сприяння при реалізації нових міжсекторних проєктів (К _{1.2}) |
| | Положення Декларації кореспондуються в нормативних правових актах (К _{1.3}) |

Продовження табл. 3.19

| | |
|--|---|
| Правила міжсекторної взаємодії в рамках проєктного підходу | Терміни розгляду і кількість запитуваних документів у ініціаторів міжсекторних проєктів після впровадження зводу правил порівняно з періодом до впровадження правил стали менше (К _{2.1}) |
| | Кількість дій (кроків), що вживаються для ініціювання проєкту, після впровадження правил порівняно з періодом до впровадження правил стала менше (К _{2.2}) |
| | Відповідальним суб'єктом публічного управління формуються та щомісяця публікуються найкращі практики реалізації проєктного підходу до міжсекторної взаємодії (К _{2.3}) |
| Карта міжсекторних проєктів | Інформація, що розміщується на карті, є доступною та достатньою для бізнес-структури при ухваленні рішення про реалізацію проєкту на основі державно-приватного партнерства або ініціативного проєкту (К _{3.1}) |
| | Інформація, розміщена на карті, є затребуваною (К _{3.2}) |
| | Ведеться систематична робота з покращення карти (К _{3.3}) |

Критерії, їх значення та інтерпретації у контексті прийняття управлінських рішень представлені в табл. 3.20.

Таблиця 3.20

Інтерпретація результатів моніторингу Стандарту реалізації проєктного підходу міжсекторної взаємодії в системі публічного управління

| Критерій | Значення критерію | Інтерпретація |
|------------------|---|---------------|
| К _{1.1} | У рамках зворотнього зв'язку отримано 0 зауважень і рекомендацій | |
| | У рамках зворотнього зв'язку отримано до 2 зауважень і рекомендацій, повідомлень про реалізацію проєктів, рішення проблем не вимагає залучення третіх осіб | |
| | У рамках зворотнього зв'язку отримано більше 2 зауважень і рекомендацій і (або) усунення зауважень вимагає прийняття нормативно-правових актів | |
| К _{1.2} | Члени команди проходять оцінку проєктних компетенцій, навчаються відповідно до сформованих за її підсумками рекомендацій; за період моніторингу запитів на залучення елементів суб'єктів публічного управління, не включених у команду, не надходило. У рамках зворотнього зв'язку отримано 0 зауважень | |
| | Члени команди не проходять оцінку проєктних компетенцій або не навчаються відповідно до сформованих за її підсумками рекомендацій або за період моніторингу надходили запити на залучення елементів суб'єктів публічного управління, не включених у команду. У рамках зворотнього зв'язку отримано більше 2 зауважень | |
| | Невиконання 2 і більше положень: члени команди проходять оцінку проєктних компетенцій, навчаються відповідно до сформованих за її підсумками рекомендацій, за період моніторингу запитів на залучення елементів суб'єктів публічного управління, не включених в команду, не надходило. У рамках зворотнього зв'язку отримано 0 зауважень | |
| К _{1.3} | Положення декларації відповідають і не суперечать актуальному правовому полю | |
| | У рамках зворотнього зв'язку отримано до 2 зауважень, усунення яких не вимагає прийняття нормативно-правових актів | |
| | У рамках зворотнього зв'язку отримано зауваження, усунення яких вимагає прийняття нормативно-правових актів | |
| К _{2.1} | Щоквартальний моніторинг підтверджує, що терміни розгляду і кількість запитуваних документів у ініціаторів міжсекторних проєктів після впровадження зводу правил у порівнянні з періодом до впровадження правил стали менше | |

Продовження табл. 3.20

| | | |
|------------------|---|--|
| | Щоквартальний моніторинг підтверджує, що терміни розгляду і кількість запитуваних документів у ініціаторів міжсекторних проєктів після впровадження зводу правил у порівнянні з періодом до впровадження правил залишилися без змін | |
| | Щоквартальний моніторинг підтверджує, що терміни розгляду і кількість запитуваних документів у ініціаторів міжсекторних проєктів після впровадження зводу правил у порівнянні з періодом до впровадження збільшилися | |
| К _{2.2} | Щоквартальний моніторинг підтверджує, що кількість дій (кроків), вживаних для ініціювання проєкту, після впровадження правил у порівнянні з періодом до впровадження правил стала менше | |
| | Щоквартальний моніторинг підтверджує, що кількість дій (кроків), вживаних для ініціювання проєкту, після впровадження правил у порівнянні з періодом до впровадження правил залишилися без змін | |
| | Щоквартальний моніторинг підтверджує, що кількість дій (кроків), вживаних для ініціювання проєкту, після впровадження правил у порівнянні з періодом до впровадження правил стала більше | |
| К _{2.3} | Відповідальним суб'єктом публічного управління формуються і щомісяця публікуються найкращі практики реалізації проєктного підходу до міжсекторної взаємодії | |
| | Відповідальним суб'єктом публічного управління формуються і публікуються найкращі практики реалізації проєктного підходу до міжсекторної взаємодії не менше 1 разу на квартал | |
| | Відповідальним суб'єктом публічного управління не формуються і не публікуються щомісяця найкращі практики реалізації проєктного підходу до міжсекторної взаємодії | |
| К _{3.1} | У рамках зворотнього зв'язку отримано 0 зауважень і рекомендацій | |
| | У рамках зворотнього зв'язку отримано до 2 зауважень та рекомендацій | |
| | У рамках зворотнього зв'язку отримано більше 2 зауважень та рекомендацій | |
| К _{3.2} | Відвідуваність цифрового сервісу Карті реалізується питання до публічного партнера про можливе ресурсне і інфраструктурне забезпечення міжсекторних проєктів можуть бути зняті переглядом інформації цифрового сервісу Карті | |
| | Відвідуваність цифрового сервісу Карті реалізується, деякі питання до публічного партнера про можливе ресурсне та інфраструктурне забезпечення міжсекторних проєктів не може бути знято переглядом інформації цифрового сервісу | |
| | Відвідуваність цифрового сервісу Карті не реалізується, деякі питання до публічного партнера про можливе ресурсне і інфраструктурне забезпечення міжсекторних проєктів не можуть бути зняті переглядом інформації цифрового сервісу | |
| К _{3.3} | Не менше 2 разів на квартал ведеться систематична робота щодо покращення карти | |
| | Менше 2 разів на квартал ведеться систематична робота по покращенню карти | |
| | Систематична робота по покращенню карти не ведеться | |

- відсутність відхилень, проблеми і ризики відсутні, додаткові рішення не потрібні;
 — наявність некритичних відхилень, виявлено проблеми і ризики, рішення яких знаходиться в зоні повноважень керівника проєкту;
 — наявність критичних відхилень, виявлено проблеми і ризики, рішення яких знаходиться поза зоною повноважень керівника проєкту.

Наведені у табл. 3.20 інтерпретації в контексті відхилень, проблем та ризиків застосовуються в рамках моніторингу регіональних і державних проєктів досягнення національних пріоритетів державної політики.

Сучасні умови роблять неможливим взаємодію органів влади і населення, бізнес-структур без використання інформаційних технологій.

Упровадження карти міжсекторних проєктів, а також моніторингу Стандарту вимагають застосування цифрових рішень, що відповідає одному з цільових орієнтирів розвитку публічного управління – цифровій трансформації. Важливість цифровізації при взаємодії суб'єктів публічного управління і населення розкрито в роботах Н. П. Борецької, Д. І. Півторак [12]. Вони розглядають цифрову трансформацію як обов'язкову умову публічного управління в міжнародному контексті.

У широкому розумінні «цифрова трансформація» трактується як зміна всіх аспектів суспільства, пов'язана із застосуванням цифрових технологій. За думкою Н. М. Крауса, О. П. Голобородька, К. М. Крауса «цифрова трансформація здійснюється за допомогою застосування «наскрізних» технологій. Кожне підприємство має свою специфіку інноваційно-технологічного розвитку і, відповідно, рівень підготовки до реалізації цифрової трансформації, тому спостерігається нерівномірність у здійсненні цього процесу» [49]. Ця підготовка формує нові виклики й можливості для ринку праці і вищої освіти в Україні. Для цього необхідно управління «динамікою людського потенціалу в державних та муніципальних інститутах, які є основним джерелом соціально-економічного прогресу за умов цифровізації ринкової економіки» [233]. На нашу думку, це управління має бути спрямоване і на систему середньої освіти.

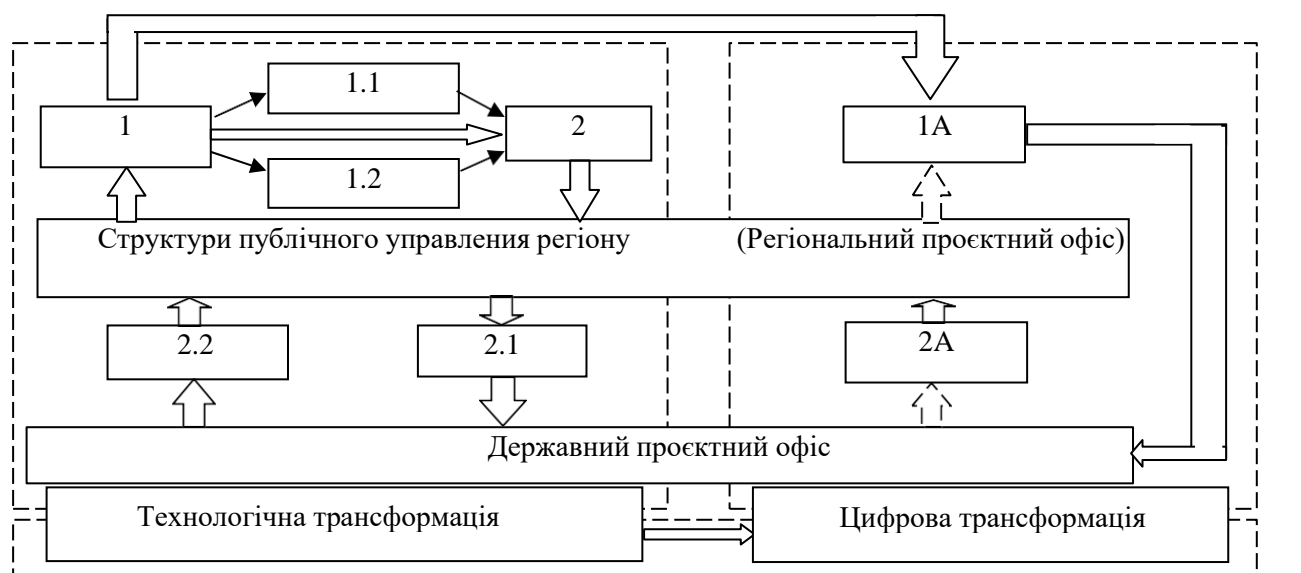
Таким чином, цифровізація створює передумови для трансформації структури економіки, змінює структуру кваліфікацій економічно активного населення. При цьому загалом цифрова економіка привнесла ряд якісних змін, що дозволяють вирішувати організаційні і управлінські проблеми, які раніше усунути було нелегко.

При цьому у низці регіонів досі не вирішено питання підвищення кадрового забезпечення в контексті інтеграції потреб роботодавця в систему освіти. У дослідженнях багатьох учених зазначено, що експерти Центру стратегічних розробок під цифровою трансформацією розуміють глибоку реорганізацію, реінжиніринг бізнес-процесів з широким застосуванням цифрових інструментів в якості механізмів виконання процесів, яка наводить до суттєвого (у рази) покращення характеристик процесів (скорочення часу їх виконання, зникнення цілих груп підпроцесів, збільшення виходу, скорочення ресурсів, що витрачаються на виконання процесів тощо) та/або появи принципово нових їх якостей і властивостей (ухвалення рішень в автоматичному режимі без участі людини тощо) [229; 233].

Н. Л. Савицька, Г. Л. Чміль під цифровими технологіями розуміють різні елементи, в тому числі інформаційні системи [106]. Відповідні засоби автоматизації проектування інформаційних систем роблять не обов'язковою участь людини у процесі управління та, як наслідок, підвищують рівень безпеки інформаційних систем об'єкта їх упровадження.

У даному контексті ще рано говорити про впровадження цифрової трансформації в публічному управлінні регіонального й муніципального рівнів у силу реалізованого ступеня автоматизації досліджуваного моніторингу. Лише деякі суб'єкти публічного управління регіонального й муніципального рівнів створили умови для інформаційного супроводу національних проєктів на своїй території та проєктів міжсекторної взаємодії, тобто перейшли до технологічної трансформації процесу супроводу управління проєктами, що можна вважати першим етапом цифрової трансформації. Цифрова трансформація – це безперервний процес, а в рамках моніторингу вона повинна забезпечувати безперервний процес спостереження за об'єктом.

Спрощена модель цифрової трансформації моніторингу проєктів системи публічного управління регіонального рівня представлена на рис. 3.11.



- ⇒ напрямки процесу;
 → складники об'єкту;
 - - - -> опосередкована участь людини (спостереження);
 використання інформаційної системи управління проєктами;
 інформаційний супровід управління проєктами міжсекторної взаємодії;
 інформаційний супровід управління регіональними проєктами досягнення національних пріоритетів;
 збір і обробка інформації про реалізацію регіональних проєктів, розробка звітності за показниками щомісячного моніторингу;
 надання регіональних показників моніторингу реалізації державних проєктів досягнення національних пріоритетів;
 реагування на показники моніторингу регіональної складника державних проєктів досягнення національних пріоритетів
 1А автоматичне формування і надання щомісячних показників моніторингу регіональних проєктів
 2А автоматичне формування і передача документів реагування на показники моніторингу регіональної складника державних проєктів досягнення національних пріоритетів

Рис. 3.11. Спрощена модель цифрової трансформації моніторингу проєктів в системі публічного управління регіонального рівня [складено автором]

Реалізація будь-якого етапу цифрової трансформації потребує застосування методів та інструментів інституційного менеджменту, який, на думку D. C. North, представляє собою «розділ інституційної економіки і різновид ресурсного менеджменту» [195]. Предметом інституційного менеджменту є інституційні відносини між економічними суб'єктами та інститутами, які реалізуються та функціонують в економічному, політичному, соціокультурному, технологічному середовищах.

Авторська концепція, відображена в даній моделі, визначає технологічну трансформацію як перший ступінь цифрової трансформації, яка в той самий час може бути самостійним елементом. При цьому ключова різниця між технологічною та цифровою трансформаціями полягає в рівні автоматизації процесів моніторингу та міри участі в його реалізації людини.

Крім того, ефективний перехід від технологічної до цифрової трансформації має супроводжуватися збільшенням коефіцієнту зниження трудових витрат на реалізацію моніторингу.

Тобто має бути дотримано таку нерівність:

$$K_t = \frac{\Delta T}{T_0} > K_{t1} = \frac{\Delta T_1}{T_{01}}, \quad (3.1)$$

де K_t – коефіцієнт зниження трудових витрат за рік у результаті технологічної трансформації процесу моніторингу реалізації проєктів, реалізованих у системі публічного управління;

ΔT – абсолютний показник зниження трудових витрат за рік на моніторинг реалізації проєктів у системі публічного управління після і до впровадження інформаційної системи управління проєктами;

T_0 – базові трудові витрати на моніторинг реалізації проєктів системи публічного управління за рік, до впровадження інформаційної системи управління проєктами.

K_{t1} – коефіцієнт зниження трудових витрат за рік у результаті цифрової трансформації процесу моніторингу реалізації проєктів, реалізованих у системі публічного управління;

ΔT – абсолютний показник зниження трудових витрат за рік на моніторинг реалізації проєктів у системі публічного управління, після та до цифрової трансформації;

T_0 – базові трудові витрати на моніторинг реалізації проєктів у структурах публічного управління за рік в умовах технологічної трансформації.

Таким чином, використання й функціонування карти міжсекторних проєктів вимагає автоматизованих рішень, застосування моніторингу стандарту

найбільш доцільно в умовах цифрової трансформації, коли інтерпретації результатів моніторингу відображають рівень проблем і ризиків, варіанти яких представлені в табл. 3.20, формуються автоматично.

Проведений аналіз, систематизація, розробка рекомендації дозволяють сформулювати тріадичну модель стандарту, названу за кількістю ключових його складових: декларація міжсекторного проектування; карта міжсекторних проектів; правила міжсекторної взаємодії в рамках проектного підходу (рис. 3.12, табл. 3.21).



Моніторинг Стандарту реалізації проектного підходу міжсекторної взаємодії в системі публічного управління

Рис. 3.12. Тріадична модель Стандарту реалізації проектного підходу міжсекторної взаємодії в системі публічного управління [складено автором]

Легенда до рис. 3.12

| Елемент рисунку | Значення |
|-----------------|---------------------------------|
| ● | Ключові елементи стандарту |
| ● | Опорні точки розробки стандарту |
| ○ | Вузли зони балансу інтересів |
| ТС | Технічне середовище |
| ЕС | Економічне середовище |
| СКС | Соціокультурне середовище |
| ПС | Політичне середовище |

До елементів авторської тріадічної моделі, крім ключових елементів стандарту, відносяться також: учасники проєктів міжсекторної взаємодії як актори розробки стандарту для дотримання їх балансу інтересів; групи запропонованих інформаційних і управлінських принципів; технічне, політичне, соціокультурне й економічне середовища; цифрова трансформація, що розглядається як необхідна умова впровадження та реалізації стандарту; моніторинг стандарту як одна з опорних точок, що забезпечують його затребуваність як інструмент удосконалення досліджуваних відносин у системі публічного управління.

Для систематизації, структурування та оцінки проєктних процесів міжсекторної взаємодії може бути використана процесна карта, яка представляє собою зведений огляд дій (підпроцесів) проєктів, структурованих як за основними процесами, в рамках яких вони виконуються, так і за своїм смисловим призначенням у рамках загальної логіки підтримки ухвалення управлінських рішень.

Подібний підхід до визначення найменування розробки було запропоновано І. В. Струтинською під час формування квадроделі ефективних партнерських відносин бізнесу і влади на території присутності [110].

Першим етапом розробки процесної картки міжсекторних проєктів є визначення груп процесів, які стануть основою для систематизації підпроцесів-інваріант у рамках різних механізмів взаємодії.

Існують різні методи для класифікації процесів, що відображені в нормативних джерелах та науковій літературі.

Л. О. Денисенко систематизує процеси з позиції можливостей підвищення фінансово-економічної ефективності функціонування й розвитку підприємств [26].

А. О. Босак пропонує класифікувати процеси проєктного менеджменту в контексті управління портфелем проєктів, виділивши наступні групи: формування та вирівнювання, моніторинг та контроль, супровід і розвиток [13].

Чинний міжнародний стандарт, що рекомендується в Україні, класифікує процеси проєктного менеджменту за двома підставами: які належать до певних груп процесів з точки зору реалізації проєктів або груп, побудованих на приналежності до певного предмету управління. Процес включається в склад тієї управлінської та предметної групи, до якої належить основна частина пов'язаної з процесом діяльності.

У пп. 2.2 дисертаційного дослідження (табл. 2.4) представлені групи процесів та підпроцесів у рамках методики оцінки зрілості проєктної діяльності суб'єктів публічного управління державного і регіонального рівнів, які були скориговані з урахуванням необхідності додання їм властивості адаптивності для будь-якого рівня розглянутого управління й дотримання принципів формування критеріїв та показників.

Розроблені складові оцінки зрілості проєктної діяльності, представлені в додатку 3, сформовані в контексті управління портфелем проєктів суб'єкта публічного управління, який включає всю сукупність можливих проєктів.

Елемент «управління проєктами» включає в себе універсальні процеси і підпроцеси реалізації проєктів за участю суб'єктів публічного управління, в той час, як у контексті міжсекторної взаємодії для використання у Стандарті, що розробляється, вони вимагають відбору.

Уточнені змістовно процеси міжсекторних проєктів, підпроцеси яких визначено з урахуванням систематизованого алгоритму взаємодії учасників проєктів державно-приватного партнерства та структурованого життєвого циклу, наведено в табл. 3.22.

Уточнені процеси проєктів міжсекторної взаємодії в системі публічного управління

| Процес проєктів | Звод підпроцесів проєктів міжсекторної взаємодії |
|---|---|
| Запуск проєкту (П ₁ Е ₂) | Призначення ключових учасників проєкту (ролей) (ПП _{1.1} Е ₂) |
| | Узгодження проєктної ідеї із зацікавленими сторонами (ПП _{1.2} Е ₂) |
| | Створення моделі досягнення показників і розробка моделі функціонування результатів (ПП _{1.3} Е ₂) |
| | Планування контрольних точок рівня паспорту (ПП _{1.4} Е ₂) |
| | Підготовка фінансово-економічного обґрунтування проєкту (ПП _{1.5} Е ₂) |
| | Формування паспорту (ПП _{1.6} Е ₂) |
| | Оцінка ризиків і можливостей (ПП _{1.7} Е ₂) |
| | Визначення ресурсів на підготовку проєкту (ПП _{1.8} Е ₂) |
| | Проведення нарад і заходів запуску проєкту (ПП _{1.9} Е ₂) |
| | Попереднє планування закупівель (ПП _{1.10} Е ₂) |
| Планування проєкту (П ₂ Е ₂) | Залучення зацікавлених сторін (ПП _{2.2} Е ₂) |
| | Підтримка моделі функціонування результатів (ПП _{2.4} Е ₂) |
| | Детальний планування проєкту в рамках контрольних точок (ПП _{2.5} Е ₂) |
| | Планування ризиків і можливостей (ПП _{2.10} Е ₂) |
| | Планування і узгодження комунікацій (ПП _{2.12} Е ₂) |
| | Планування забезпечення і контролю якості в проєкті (ПП _{2.13} Е ₂) |
| | Планування, пов'язане з закупівлями і взаємодією з постачальниками (ПП _{2.14} Е ₂) |
| Оперативне управління (П ₃ Е ₂) | Узгодження проєкту із зацікавленими сторонами (ПП _{3.1} Е ₂) |
| | Організація і проведення нарад, у тому числі нарад і заходів по обміну знаннями (ПП _{3.2} Е ₂) |
| | Контроль актуальності моделі функціонування результатів і досягнення показників (ПП _{3.3} Е ₂) |
| | Управління створенням і здаванням-прийманням результатів (ПП _{3.4} Е ₂) |
| | Управління термінами і підтвердження досягнення контрольних точок (ПП _{3.5} Е ₂) |
| | Підписання угод на фінансове забезпечення проєкту (ПП _{3.6} Е ₂) |
| | Прийняття рішень про початок і завершення етапів проєкту в рамках управління ризиками (ПП _{3.7} Е ₂) |
| | Ескалація проблемних питань (ПП _{3.10} Е ₂) |
| | Виконання плану комунікацій (ПП _{3.11} Е ₂) |
| | Забезпечення і контроль якості в проєкті (ПП _{3.12} Е ₂) |
| Узгодження закупівель і підписання договорів (ПП _{3.13} Е ₂) | |
| Моніторинг і управління змінами (П ₄ Е ₂) | Відстеження очікувань зацікавлених сторін (ПП _{4.1} Е ₂) |
| | Моніторинг цілі і досягнення показників проєкту, досягнення результатів, досягнення контрольних точок, виконання бюджету (ПП _{4.2} Е ₂) |
| | Підготовка і узгодження запитів на зміни (ПП _{4.3} Е ₂) |
| | Моніторинг ризиків і можливостей, ресурсів (робочих органів), виконання планів комунікацій, управління якістю, контроль закупівельних заходів (ПП _{4.5} Е ₂) |

Продовження табл. 3.22

| | |
|---|--|
| Оцінки та інші контрольні заходи (П ₅ Е ₂) | Оперативна оцінка етапу підготовки пропозиції (ПП _{5.1} Е ₂) |
| | Оперативна оцінка етапу підготовки паспорту (ПП _{5.2} Е ₂) |
| | Оперативна оцінка етапу підготовки зведеного плану проєкту (ПП _{5.3} Е ₂) |
| | Щорічна комплексна оцінка в рамках етапу реалізації проєкту, включаючи оперативну оцінку проходження ключових етапів і контрольних точок і досягнення всіх результатів на даному етапі (ПП _{5.4} Е ₂) |
| | Оцінка успішності й підсумків реалізації проєкту в рамках етапу завершення проєкту і на період після його завершення (ПП _{5.5} Е ₂) |
| Завершення (П ₆ Е ₂) | Отримання зворотнього зв'язку від зацікавлених сторін (ПП _{6.1} Е ₂) |
| | Передача відповідальності за досягнення показників (ПП _{6.2} Е ₂) |
| | Аналіз досягнення цілі й показників проєкту (ПП _{6.3} Е ₂) |
| | Планування досягнення показників на період після завершення проєкту (ПП _{6.4} Е ₂) |
| | Аналіз досягнення результатів проєкту (ПП _{6.5} Е ₂) |
| | Аналіз термінів і фінансового забезпечення проєкту (ПП _{6.6} Е ₂) |
| | Формування підсумкового звіту і звіту по отриманим урокам (ПП _{6.7} Е ₂) |
| | Аналіз змін у проєкті і ризиків проєкту (ПП _{6.8} Е ₂) |
| | Розформування робітників органів проєкту (ПП _{6.9} Е ₂) |
| | Аналіз якості реалізації проєкту (ПП _{6.12} Е ₂) |
| | Завершення договорів закупівель і поставок (ПП _{6.13} Е ₂) |
| | Аналіз закупівель і конкурсних процедур (ПП _{6.14} Е ₂) |

Інваріантні підпроцеси доцільно відобразити в рамках карт наступних міжсекторних механізмів: взаємодії суб'єкта публічного управління та бізнес-структури; партнерства суб'єкта публічного управління та бізнес-структури; взаємодії суб'єкта публічного управління й об'єднаних територіальних громад. При цьому на кожен механізм має бути розроблено стільки варіантів карт, скільки ініціаторів проєктів може бути в його рамках.

У розроблювані карти будуть вмикатися тільки ті процеси і підпроцеси, які, згідно підтримуваному Р. Берлтоном підходу, мають повноту, яка полягає в тому, що результатом його реалізації є конкретний продукт або послуга для зацікавленої сторони або іншого внутрішнього для проєкту процесу або підпроцесу [135].

У контексті авторського підходу пропонується класифікувати уточнені підпроцеси в рамках груп управлінських процесів, представлених у табл. 3.22, за винятком групи «запуск проєкту», яка буде синонімічно позначена як його ініціювання. Групи «моніторинг та управління змінами» і «оцінки та інші контрольні заходи» об'єднані у зведену групу процесів «моніторинг».

Дані групи використані для формування зведеної матриці підпроцесів реалізації міжсекторних проєктів, що наведено в табл. 3.23.

Таблиця 3.23

Зведена матриця управлінських і предметних груп процесів проєктів міжсекторної взаємодії [складено автором]

| Управлінська група | Предметна група | | | | | | | | | |
|-----------------------|--|--|--|----------------------------------|----------------------------------|--|--|-----------------------------------|--|--|
| | Інтеграція | Зацікавлені сторони | Зміст | Ресурси | Терміни | Вартість | Ризики | Якість | Закупівлі | Комунікації |
| Ініціювання | ПП _{1,6} E ₂ ПП _{5,2} E ₂ | ПП _{1,2} E ₂ | ПП _{1,3} E ₂ ПП _{5,1} E ₂ ПП _{5,2} E ₂ | ПП _{1,1} E ₂ | ПП _{1,8} E ₂ | ПП _{1,8} E ₂ ПП _{1,5} E ₂ | ПП _{1,4} E ₂ ПП _{1,7} E ₂ | ПП _{1,9} E ₂ | ПП _{1,10} E ₂ | |
| Планування | | ПП _{2,2} E ₂ | ПП _{2,4} E ₂ ПП _{5,3} E ₂ ПП _{6,4} E ₂ | ПП _{2,5} E ₂ | ПП _{2,5} E ₂ | ПП _{2,4} E ₂ | ПП _{2,5} E ₂ ПП _{2,1} E ₂ | ПП _{2,13} E ₂ | ПП _{2,14} E ₂ | ПП _{2,12} E ₂ ПП _{2,14} E ₂ |
| Оперативне управління | ПП _{3,3} E ₂ | ПП _{3,1} E ₂ | ПП _{3,4} E ₂ ПП _{5,4} E ₂ | ПП _{3,3} E ₂ | ПП _{3,5} E ₂ | ПП _{3,6} E ₂ | ПП _{3,7} E ₂ ПП _{3,1} E ₂ | ПП _{3,12} E ₂ | ПП _{3,13} E ₂ | ПП _{3,2} E ₂ ПП _{3,11} E ₂ |
| Моніторинг | ПП _{4,4} E ₂ | ПП _{4,1} E ₂ | ПП _{4,3} E ₂ ПП _{4,4} E ₂ | ПП _{4,5} E ₂ | ПП _{4,5} E ₂ | ПП _{4,2} E ₂ | ПП _{4,5} E ₂ | ПП _{4,5} E ₂ | ПП _{4,5} E ₂ | ПП _{4,5} E ₂ |
| Завершення | ПП _{5,5} E ₂ ПП _{6,7} E ₂ | ПП _{6,1} E ₂ ПП _{6,2} E ₂ | ПП _{6,3} E ₂ ПП _{6,5} E ₂ | ПП _{6,9} E ₂ | ПП _{6,6} E ₂ | ПП _{6,6} E ₂ | ПП _{6,8} E ₂ | ПП _{6,12} E ₂ | ПП _{6,13} E ₂ ПП _{6,14} E ₂ | |

Найменш вивченою у вітчизняних наукових публікаціях серед виділених предметних елементів матриці є група «комунікації». Деякі вчені у своїх працях зазначають, що за реалізації проєктного підходу «величезну роль грає швидкість протікання всіх процесів, а саме швидке спілкування між учасниками проєкту» [123; 211], крім того, автори справедливо стверджують, що управління комунікаціями повинно реалізовуватися в умовах розвитку цифрових технологій.

Підкреслимо, що область управління комунікаціями проєкту частіше розглядається в контексті взаємодії команди проєкту, тоді як відсутність або слабе опрацювання управління взаємодії із зовнішніми зацікавленими сторонами проєкту є фактором його ризиків. Можливість настання або настання ризиків часто вимагають не тільки реалізації заходів управління ризиками проєкту, а також заходів управління змінами.

На сучасному етапі сфера управління ризиками ініціативних проєктів є найменш вивченою областю в сфері реалізації міжсекторної взаємодії. Серед нечисленних робіт, що розкривають деякі аспекти управління ризиками

ініціативних проєктів, можна виділити наукові праці вчених, які аналізують ризики проєктів, що реалізуються на території громад з позиції населення даних територій, а не участі в них суб'єктів публічного управління [211].

У рамках фаз життєвого циклу ініціативних проєктів ідентифікуємо можливі негативні ризики для суб'єкта публічного управління муніципального рівня в рамках укрупнених етапів (табл. 3.24).

Таблиця 3.24

Приклади ризиків ініціативних проєктів у рамках укрупнених етапів

| Фаза ініціативного проєкту | Укрупнені етапи ініціативного проєкту | Приклади можливих ризиків ініціативних проєктів |
|----------------------------|--|---|
| Визначення | Обговорення проєктної ідеї | <p>Попереднє опитування чи обговорення не проведено.</p> <p>Залучення в процес нерепрезентативної частини населення територіальної громади привело до визначення неперіоритетної проблеми з позиції більшості жителів територіальної громади.</p> <p>Залучення в процес нерепрезентативної частини населення територіальної громади привело до визначення обсягу вкладу населення, який не може бути забезпечений з позиції більшості жителів територіальної громади.</p> <p>Збори жителів не відбулися.</p> <p>Населення не хоче брати участь в ініціативному проєкті.</p> <p>На зборах була присутня нерепрезентативна частина населення територіальної громади, що призвело до визначення неперіоритетної проблеми з позиції більшості жителів територіальної громади.</p> |
| | | <p>На зборах була присутня нерепрезентативна частина населення територіальної громади, що привело до визначення обсягу вкладу населення, який не може бути забезпечений з позиції більшості жителів територіальної громади. Вибраний населенням територіальної громади об'єкт проєкту не може бути реалізований в рамках регіональної програми: не є муніципальною власністю, не входить в типологію програми регіону.</p> <p>Не реалізована фото- і відеофіксація зборів за підсумками зборів документи, необхідні для подачі на конкурс, складені неправильно або не складені взагалі.</p> <p>Не обрано ініціативну групу проєкту: ніхто не хоче бути.</p> <p>Не обрано ініціативну групу проєкту: багато охочих.</p> <p>Підсумки зборів не розміщені в ЗМІ</p> |
| Планування | Розробка проєктної ідеї - планування проєкту | <p>Невідповідність представлених документів затвердженим формам, у тому числі заявки, протоколу.</p> <p>Невідповідність найменування проєкту у представлених документах (кошторисна документація, заявка, протокол) через відсутність проєктних компетенцій у ініціативній групі</p> |

| | | |
|-----------------|--|---|
| Виконання робіт | <p>Ініціювання розгляду проєктної ідеї через внесення на розгляд у місцеву адміністрацію.</p> <p>Інформаційна кампанія.</p> <p>Розгляд та конкурсний відбір проєктних ідей.</p> <p>Прийняття рішення по проєкту.</p> <p>Створення продукту проєкту</p> | <p>Документи представлені пізніше дати закінчення прийому заявок.</p> <p>Проєкт не пройшов конкурсний відбір у рамках I та II етапів.</p> <p>Угоду не буде підписано у встановлені терміни, що приведе до відсутності можливості реалізації проєкту в рамках ініціативного механізму.</p> <p>Заявка на торги підготовлена з помилками.</p> <p>Заявка на торги розміщена пізніше встановленого терміну.</p> <p>Ніхто не «вийшов» на торги, внаслідок чого вони не відбулися.</p> <p>Несвоєчасне надання до суб'єкту публічного управління регіонального рівня (при реалізації ініціативного проєкту в рамках регіональної програми) інформації в рамках угоди про хід реалізації проєкту – інформації про заключення муніципальних контрактів (договорів).</p> <p>Населення відмовляється співфінансувати проєкт.</p> <p>Обсяг співфінансування зі сторони населення не зібраний повністю.</p> <p>Кошти зібрані, але не перераховані на рахунок територіальної громади.</p> <p>Заявка на торги підготовлена з помилками.</p> <p>Заявка на торги розміщена пізніше встановленого терміну.</p> <p>Відсутність претендентів у рамках торгів, внаслідок чого вони не відбулися.</p> <p>Несвоєчасне надання до суб'єкту публічного управління регіонального рівня (при реалізації ініціативного проєкту в рамках регіональної програми) інформації в рамках угоди про хід реалізації проєкту – інформації про заключення муніципальних контрактів (договорів)</p> <p>Населення відмовляється співфінансувати проєкт.</p> <p>Обсяг співфінансування зі сторони населення не зібраний повністю.</p> <p>Кошти зібрані, але не перераховані на рахунок територіальної громади.</p> <p>Роботи не розпочаті у визначений термін.</p> <p>Якість робіт не влаштовує населення територіальної громади.</p> <p>Погодні умови або інші об'єктивні причини не дозволяють завершити роботи у визначений термін.</p> <p>Роботи не завершено в термін по невстановленим причинам</p> |
| Завершення | <p>Підведення підсумків</p> | <p>На урочисте відкриття не прийшли представники населення.</p> <p>Урочисте відкриття не відбулося у зв'язку з погодними умовами або іншими об'єктивними причинами.</p> <p>На урочистому відкритті не велася фотофіксація події.</p> <p>На урочистому відкритті населення висловило негативне ставлення до проєкту.</p> <p>Реалізовано не у встановлені терміни.</p> <p>Якість виконаних робіт не відповідає запланованим.</p> <p>Представник населення (ініціативної групи) не підписує акт виконаних робіт.</p> <p>Несвоєчасне надання до суб'єкту публічного управління регіонального рівня (при реалізації ініціативного проєкту в рамках регіональної програми) інформації в рамках угоди про хід реалізації проєкту:</p> <ul style="list-style-type: none"> – звіту о завершення проєкту (зі усіма додатками); – звіту про використання субсидій на реалізацію ініціативного проєкту в рамках програми. <p>Роботи не оплачені у встановлені терміни</p> |

Можливість настання деяких ризиків мінімізується за рахунок реалізації функції контролю протягом усього життєвого циклу проекту зі сторони різних його стейкхолдерів. Наприклад, суб'єкт публічного управління муніципального рівня може реалізувати контроль за такими напрямками:

контроль включення витрат на проекти до бюджету територіальної громади, внесення змін до бюджету територіальної громади, заключення угоди із суб'єктом публічного управління регіонального рівня (під час реалізації ініціативного проекту в рамках регіональної програми);

контроль за підготовкою та розміщенням заявок на торги (терміни робіт, відсутність авансування, забезпечення) і заключення контрактів з переможцями торгів (наявність усіх додатків), підготовки звітів про заключення муніципальних контрактів для надання до суб'єкту публічного управління регіонального рівня (у процесі реалізації ініціативного проекту в рамках регіональної програми);

контроль підготовки звітів про завершення проектів для надання до суб'єкту публічного управління регіонального рівня (у процесі реалізації ініціативного проекту в рамках регіональної програми), контроль визначення дати відкриття об'єкта ініціативного проекту й підготовки звітів про використання субсидій під час реалізації ініціативного проекту в рамках регіональної програми.

Так само може бути розкрита специфіка всіх підпроцесів при описі процесів проектів міжсекторної взаємодії. Інваріантну карту ключових процесів участі суб'єктів публічного управління в проектах міжсекторної взаємодії на ініціативній основі наведено на рис. 3.13.

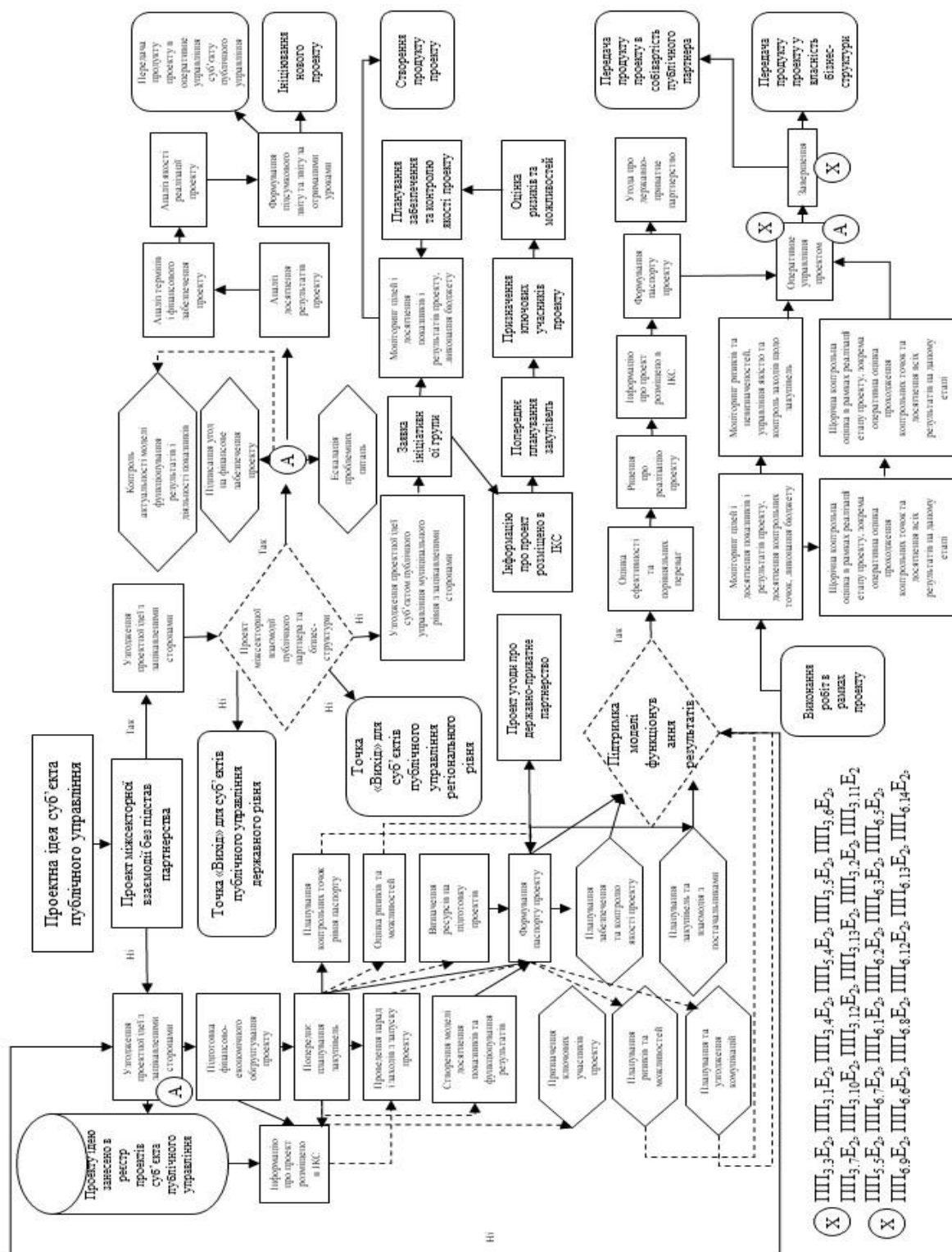


Рис. 3.13. Інваріантна карта ключових процесів участі суб'єктів публічного управління в проектах міжсекторної взаємодії на ініціативній основі [розроблено автором]

Карта інваріантних процесів розроблена з урахуванням методології IDEF0 і використанням набору символів, фігур для блок-схем (схем потоків) у рамках уніфікованої мови моделювання (UML), яка представляє собою міжнародний стандарт візуалізації схем процесів.

Висновки до розділу 3

1. Визначено та адаптовано можливі моделі проєктного офісу міжсекторної взаємодії в системі публічного управління, запропонований життєвий цикл його створення та впровадження, сформовані результати реалізації відповідних етапів. Запропоновано функції учасників проєктної діяльності в системі публічного управління в контексті міжсекторної взаємодії.

2. Розроблено класифікацію функціональних структур реалізації проєктного підходу в системі публічного управління в рамках обґрунтованих підстав: рівень інституціоналізації; поширення забезпечення проєктної діяльності; залученість суб'єктів публічного управління; період функціонування та тип структури; інтеграція в організаційно-управлінську структуру суб'єкта публічного управління; форма функціонування.

3. Запропоновано матрицю елементів, процесів і критеріїв для оцінки розвитку проєктної діяльності, яка може бути використана для суб'єктів публічного управління будь-якого рівня. Усунені виявлені невідповідності в складових існуючої методики. Через удосконалення критеріїв забезпечена комплементарність усіх процесів. Переробка критеріїв дозволила усунути порушення принципів їх застосування: незалежність, надмірність, узгодженість, вимірність. Реалізовано принцип побудови критеріїв по типу «Деревоподібна структура». Використовувану модель матриці, систематизовану й запропоновану нами, розроблено із застосуванням пакету програмного забезпечення для мережевого аналізу й візуалізації з відкритим вихідним кодом – Gephi.

4. Сформовано методологічний профіль ключових складових оцінки проєктних компетенцій елементів у суб'єктах публічного управління: елемент суб'єкта публічного управління, проєктні компетенції елемента суб'єкта публічного управління, компетентність елемента суб'єкта публічного управління у реалізації проєктного підходу, мета оцінки проєктних компетенцій елемента суб'єкта публічного управління, модель проєктних компетенцій у системі публічного управління, система оцінки проєктних компетенцій елемента суб'єкта публічного управління, методи оцінки проєктних компетенцій елемента публічного управління з урахуванням індикаторів компетенцій моделі, інструменти оцінки проєктних компетенцій елемента в публічному управлінні, інтерпретація проведеної оцінки.

5. Розроблено карту проєктних компетенцій для елементів суб'єктів публічного управління. Основою для розробки профілів будуть служити проєктні ролі, обов'язкові в рамках актуального правового поля й реалізації проєктів міжсекторної взаємодії: куратор проєкту, керівник проєкту, адміністратор проєкту, учасник проєкту (команда проєкту), керівник проєктного офісу, співробітник проєктного офісу.

6. Запропоновано модель проєктних компетенцій для елементів суб'єктів публічного управління в розрізі шести профілів, що включає притаманні всім учасникам проєктного підходу базові компетенції. Сім прикладних компетенцій для ролі «Куратор проєкту», одинадцять різних компетенцій для ролей «Керівник проєкту» і «Адміністратор проєкту», п'ять для ролі «Учасник проєкту», три прикладні компетенції в рамках ролей «Керівник проєктного офісу», «Співробітник проєктного офісу».

Модель компетенцій апробовано, проведено оцінка базових компетенцій елементів суб'єктів публічного управління методом самовизначення, прикладних компетенцій у рамках вирішення ситуаційних задач.

7. Для формування єдиного уявлення учасниками міжсекторних проєктів процесів і регламентних рамок взаємодії може бути розроблено модель Стандарту реалізації проєктного підходу міжсекторної взаємодії в системі

публічного управління регіону. Розробку Стандарту реалізації проєктного підходу міжсекторної взаємодії в системі публічного управління рекомендовано реалізувати на основі обґрунтованих у дослідженні принципів, розділених на групи «управлінські» та «інформаційні»: трасування, обов'язковість, здійсненність, перевірюваність (тестованість), клієнтоцентричність, проактивність, погіршення, результативність, достовірність, конкретність, відкритість. До Стандарту реалізації проєктного підходу міжсекторної взаємодії в системі публічного управління пропонується включити Декларацію міжсекторного проєктування; Правила міжсекторної взаємодії в рамках проєктного підходу; Карту міжсекторних проєктів; Регламент моніторингу стандарту. Сформовані авторські рекомендації з розробки кожного елементу Стандарту, систематизовано по розділах, доповнено коментарями і може бути використано в якості довідково-методичних матеріалів суб'єктами публічного управління регіонального й муніципального рівнів.

8. Інтерпретацію результатів моніторингу Стандарту реалізації проєктного підходу міжсекторної взаємодії в системі публічного управління обґрунтовано в розрізі трьох варіацій: відсутність відхилень, проблеми й ризику відсутні, додаткові рішення не потрібні; наявність некритичних відхилень, виявлено проблеми й ризику, рішення яких знаходиться в зоні повноважень керівника проєкту; наявність критичних відхилень, виявлено проблеми й ризику, рішення яких знаходиться поза зоною повноважень керівника проєкту.

9. Упровадження карти міжсекторних проєктів, а також моніторингу Стандарту вимагають застосування цифрових рішень, що відповідає одному з цільових орієнтирів розвитку публічного управління – цифровій трансформації. На сучасному етапі констатувати використання цифрової трансформації в реалізації проєктного підходу в системі публічного управління передчасно. Лише деякі суб'єкти публічного управління регіонального й муніципального рівнів створили умови для інформаційного супроводу національних проєктів на своїй території та проєктів міжсекторної взаємодії, тобто перейшли до технологічної трансформації процесу супроводу управління проєктами, що

можна вважати першим етапом цифрової трансформації. Даний аспект відображено в спрощеній моделі цифрової трансформації моніторингу проєктів у системі публічного управління регіонального рівня. Авторська концепція, візуалізована в цій моделі, визначає технологічну трансформацію як перший ступінь цифрової трансформації, яка в той самий час може бути самостійним елементом. При цьому ключова різниця між технологічною та цифровою трансформаціями полягає в рівні автоматизації процесів моніторингу та ступені участі в його реалізації людини. Наголошено, що ефективний перехід від технологічної до цифрової трансформації повинен супроводжуватися збільшенням коефіцієнта зниження трудових витрат на реалізацію моніторингу, запропоновані розрахункові формули.

10. Проведений аналіз, систематизація, розробка рекомендацій дозволяють сформулювати тріадичну модель стандарту, названу за кількістю його ключових складових: декларація міжсекторного проєктування; карта міжсекторних проєктів; правила міжсекторної взаємодії в рамках проєктного підходу. До елементів авторської тріадичної моделі, крім ключових елементів стандарту, належать також: учасники проєктів міжсекторної взаємодії як актори розробки стандарту, для дотримання балансу їхніх інтересів; групи запропонованих інформаційних та управлінських принципів; технічне, політичне, соціокультурне й економічне середовище; цифрова трансформація, що розглядається як необхідна умова впровадження й реалізації стандарту; моніторинг стандарту як одна з опорних точок, що забезпечують його затребуваність та як інструмент удосконалення досліджуваних відносин у системі публічного управління.

11. У дослідженні обґрунтовано, що для систематизації, структурування й оцінки проєктних процесів міжсекторної взаємодії може бути використана процесна карта. Першим етапом розробки процесної карти міжсекторних проєктів було визначення групи процесів, які стали основою для систематизації підпроцесів-інваріант у рамках різних механізмів взаємодії. Розроблені складники оцінки зрілості проєктної діяльності, представлені в роботі,

сформовані в контексті управління портфелем проєктів суб'єкта публічного управління, який включає всю сукупність можливих проєктів. Уточнено змістовно процеси міжсекторних проєктів, підпроцеси яких визначено з урахуванням систематизованого алгоритму взаємодії учасників проєктів державно-приватного партнерства та структурованого життєвого циклу ініціативного проєкту дозволили розробити приклад процесної карти, яку доцільно включити до правил запропонованого стандарту. У контексті авторського підходу пропонується класифікувати уточнені підпроцеси в рамках груп управлінських і предметних процесів, представлених у матриці класифікації.

12. Пропонується відображати інваріантні підпроцеси в рамках карт таких міжсекторних механізмів: взаємодії суб'єкта публічного управління та бізнес-структури; партнерства суб'єкта публічного управління та бізнес-структури; взаємодії суб'єкта публічного управління й місцевих утворень. При цьому на кожен механізм має бути розроблено стільки варіантів карт, скільки ініціаторів проєктів може бути в його рамках.

13. У роботі запропоновано інваріантну карту ключових процесів участі суб'єктів публічного управління в проєктах міжсекторної взаємодії на ініціативній основі. Карту інваріантних процесів розроблено з урахуванням методології IDEF0 і з використанням набору символів, фігур для блок-схем (схем потоків) у рамках уніфікованої мови моделювання (UML), яка представляє собою міжнародний стандарт візуалізації схем процесів.

Основні положення розділу 3 дисертаційної роботи опубліковано автором у таких наукових працях: [4; 9; 10] (згідно з додатком М).

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дисертаційного дослідження отримано такі висновки:

У зарубіжних країнах та вітчизняній практиці реалізації проектного підходу в системі публічного управління сформувалися тенденції розвитку проектного менеджменту, багато з яких відповідають принципу дуальності. Дуальність реалізації проектного підходу за участю структур публічного управління по відношенню до середовища й команди, що бере участь у реалізації управлінських функцій, має на увазі виділення двох окремих напрямів: транснаціональний проектний менеджмент і проектний менеджмент, реалізований на території конкретної держави. Дуальність реалізації проектного підходу за участю структур публічного управління на території багатьох країн – найкращих практик: проектний менеджмент як метод здійснення повноважень і функцій органів влади; участь структур публічного управління в проектах міжсекторної взаємодії (державно-приватне) партнерство, ініціативне проектування), застосування проектного менеджменту в публічному управлінні для реалізації функцій та повноважень органів влади в рамках програмно-цільового підходу.

Розвиток західної та азійської моделі в міжнародній практиці здійснюється паралельно, вітчизняний досвід відповідає західній моделі, лише в деяких регіонах реалізуються одиничні проекти в публічне управління в концепції «ощадливе виробництво», що може бути ідентифіковано як поява одиничних управлінських практик.

Ретроспективний аналіз розвитку методів та інструментів реалізації публічного управління дозволив сформулювати матрицю основних тенденцій, що відображає ключові віхи розвитку проектного підходу в контексті трьох узагальнених періодів: дореволюційний, радянський, пострадянський.

Розроблений нами методологічний каркас дослідження розкриває понятійний простір ключових складових у сфері реалізації проектного підходу в

системі публічного управління: елемент, суб'єкт, об'єкт, система, технологія, метод, інструмент, механізм. У рамках запропонованого підходу проєктний підхід слід розуміти як технологію публічного управління, яка завдяки механізмам міжсекторної взаємодії приводить систему публічного управління в рух.

Інтеграція проєктного підходу в контексті публічного управління може розумітись у двох контекстах: комплексний «надпроцес» – предметна область управління; використання проєктного підходу в системі стратегічного планування публічного управління, в рамках якої проєкти стають інструментами досягнення показників результативності, відображених у документах цілепокладання системи для кожного рівня публічної влади, а заходи проєктів, контрольні точки та (або) самі показники результативності, що в тому числі вимагають бюджетного фінансування для реалізації або досягнення, відображені в документах планування та програмування.

Уточнене поняття «проєкти міжсекторної взаємодії» слід розуміти як комплекс взаємопов'язаних заходів, спрямованих на будівництво та (або) реконструкцію об'єкта інфраструктури території в рамках повноважень суб'єкта публічного управління – учасника процесу, протягом обмеженого періоду часу та інших ресурсів, що реалізується в рамках конструктивної, цілеспрямованої, вигідної взаємодії публічного та (або) комерційного, та (або) некомерційного секторів товариства. На основі розкриття сутності міжсекторної взаємодії та розуміння її значення в суб'єктно-об'єктних відносинах системи публічного управління розроблено різні підстави для класифікації відповідних проєктів, а саме: інституційні механізми; кількість і суб'єктний склад секторів – учасників проєктів; суб'єкти ініціювання проєктів; сфера реалізації проєкту; форма участі суб'єктів публічного управління; функція участі суб'єктів публічного управління.

Визначено й адаптовано можливі моделі проєктного офісу міжсекторної взаємодії в системі публічного управління, запропонований життєвий цикл його створення й упровадження, сформовані результати реалізації відповідних етапів.

Розроблено класифікацію функціональних структур реалізації проектного підходу в системі публічного управління в рамках обґрунтованих підстав: рівень інституціоналізації; поширення забезпечення проектної діяльності; залученість суб'єктів публічного управління; період функціонування та тип структури; що забезпечують, реалізують процеси або керують процесами; інтеграція в організаційно-управлінську структуру суб'єкта публічного управління; форма функціонування.

Запропоновано функції учасників проектної діяльності в системі публічного управління в контексті міжсекторної взаємодії.

У рамках проведеного аналізу застосовуваної методики оцінки розвитку проектної діяльності в суб'єктах громадського управління державного та регіонального рівнів сформовано матрицю, що відображає елементи, процеси та підпроцеси моделі оцінки, останні з яких можуть бути ідентифіковані як критерії оцінки. Встановлено предметну, функціональну або характеристичну комплементарність елементів і процесів. Виявлено складові матриці, сформовані з порушенням критеріальних принципів.

Запропоновано матрицю елементів, процесів і критеріїв для оцінки розвитку проектної діяльності, яка може бути використана для суб'єктів публічного управління будь-якого рівня. Усунені виявлені невідповідності в складових існуючої методики. Через удосконалення критеріїв забезпечена комплементарність усіх процесів.

Переробка критеріїв дозволила усунути порушення принципів їх застосування: незалежність, надмірність, узгодженість, вимірність. Реалізовано принцип побудови критеріїв на кшталт «деревоподібна структура». Використовувана модель матриці, систематизована та запропонована нами, розроблена із застосуванням пакету програмного забезпечення для мережевого аналізу та візуалізації з відкритим вихідним кодом – Gephi.

Сформовано методологічний профіль ключових складових оцінки проектних компетенцій елементів у суб'єктах публічного управління: елемент суб'єкта публічного управління, проектні компетенції елемента суб'єкта

публічного управління, компетентність елемента суб'єкта публічного управління в реалізації проєктного підходу, мета оцінки проєктних компетенцій елемента суб'єкта публічного управління, модель проєктних компетенцій у системі публічного управління, система оцінки проєктних компетенцій елемента суб'єкта публічного управління, методи оцінки проєктних компетенцій елемента публічного управління з урахуванням індикаторів компетенцій моделі, інструменти оцінки проєктних компетенцій елемента в публічному управлінні, інтерпретація проведеної оцінки.

Розроблено карту проєктних компетенцій для елементів суб'єктів публічного управління. Основою для розробки профілів будуть служити проєктні ролі, обов'язкові в рамках актуального правового поля й реалізації проєктів міжсекторної взаємодії: куратор проєкту, керівник проєкту, адміністратор проєкту, учасник проєкту (команда проєкту), керівник проєктного офісу, співробітник проєктного офісу. Результатом зіставлення стало коригування прикладних компетенцій, у тому числі включення нових індикаторів прикладних компетенцій, які можуть бути розділені на загальні й технічні (варіативні) складники (залежно від застосування щодо ролі), що включають технологічну компоненту (індикатори цифрових компетенцій). Прикладні компетенції, що відображають ступінь сформованості проєктних знань і вмінь, додатково включають складові, співвідносні з критеріями оцінки зрілості проєктної діяльності в суб'єктах публічного управління. У запропоновану карту компетенцій додано цифрові складові технічних індикаторів. Додано 30 індикаторів, визначених у рамках співвідношення зі скоригованими показниками методики оцінки зрілості проєктної діяльності в суб'єктах публічного управління. Введено додатковий індикатор поза методиками – «Знання та вміння визначати механізм реалізації пропозиції як проєкту або програми суб'єкта публічного управління в рамках міжсекторної взаємодії».

Розроблено модель проєктних компетенцій для елементів суб'єктів публічного управління в розрізі шести профілів, що включає загальні для всіх

учасників проєктного підходу – базові компетенції. Сім прикладних компетенцій для ролі «Куратор проєкту», одинадцять різних компетенцій для ролей «Керівник проєкту» та «Адміністратор проєкту», п'ять – для ролі «Учасник проєкту», три прикладні компетенції у рамках ролей «Керівник проєктного офісу», «Співробітник проєктного офісу».

Для систематизації проєктів державно-приватного партнерства може бути використана запропонована нами класифікація за такими підставами, як метод і термін визначення приватного партнера, сфера реалізації, форма доходу державного партнера, причина припинення угоди. Класифікацію наведено на прикладі участі в проєктах суб'єктів публічного управління муніципального управління. Класифікацію частково відбито в рамках алгоритму взаємодії суб'єкта публічного управління і бізнес-структури.

Сформовано методологічний апарат розробки моделей міжсекторної взаємодії учасників державно-приватного партнерства, заснованих на спеціальних функціях, що виконуються приватним партнером. Проведений автором аналіз дозволив розробити 186 можливих моделей партнерства (6 базових, 180 – сумарних моделей першого, другого та третього ступенів).

Базова модель державно-приватного партнерства – це обов'язковий набір елементів проєкту, що відображає послідовність участі бізнес-партнера в проєкті, а також обсяг спеціальних функцій, що передаються йому в рамках угоди з суб'єктом публічного управління.

Сумарна модель державно-приватного партнерства – це побудована на основі однієї з базових моделей послідовність, що відображає не тільки обсяг можливих обов'язкових спеціальних функцій у межах конкретної угоди із суб'єктом публічного управління, але й додаткових правомочності обох сторін міжсекторної взаємодії.

Запропоновано матрицю домінант управлінських функцій суб'єкта публічного управління в рамках розроблених автором базових моделей. Під ключовою домінантою розуміється функція управління, яка має бути першорядною для суб'єкта публічного управління за участю в проєкті в рамках

конкретної моделі. Під ключовою домінантою розуміється функція управління, яка має бути першорядною для суб'єкта публічного управління за участі в проєкті в рамках конкретної моделі. Основна домінанта забезпечує реалізацію приватним партнером спеціальних функцій. Необхідна функція є невід'ємним елементом управління проєктом з боку публічного партнера, але є менш важливою по відношенню до реалізації спеціальних функцій приватним партнером.

Аналіз розвитку міжсекторної взаємодії в рамках державно-приватного партнерства й методики оцінки на рівні суб'єкта держави і муніципальних утворень дозволив сформуванню змістовні характеристики юридичних, політичних, інформаційних, соціальних, економічних, організаційно-кадрових умов, які можуть бути основою єдиної системи показників оцінки на всіх рівнях публічного управління.

Для формування єдиного подання учасниками міжсекторних проєктів процесів і регламентних рамок взаємодії може бути розроблений Стандарт реалізації проєктного підходу міжсекторної взаємодії. Модель Стандарту реалізації проєктного підходу міжсекторної взаємодії в системі публічного управління регіону може бути розроблена з урахуванням структури, яка використовується у процесі формування регіональної інвестиційної системи, що забезпечить можливість інтеграції результатів застосування розробки до обов'язкового для суб'єктів держави документу. Розробку Стандарту реалізації проєктного підходу міжсекторної взаємодії в системі публічного управління рекомендовано реалізувати на основі обґрунтованих нами принципів, поділених на групи «управлінські» та «інформаційні»: трасування, обов'язковість, здійсненність, перевірюваність (тестованість), клієнтоцентричність, проактивність, погіршення, результативність, достовірність, конкретність, відкритість. Група принципів «управлінські» об'єднана з урахуванням концепції Анрі Файоля.

У Стандарт реалізації проєктного підходу міжсекторної взаємодії в системі публічного управління пропонується включити Декларацію міжсекторного

проєктування; Правила міжсекторної взаємодії в рамках проєктного підходу; Карту міжсекторних проєктів; Регламент моніторингу стандарту. Сформовані авторські рекомендації з розробки кожного елементу Стандарту систематизовано по розділах, доповнено коментарями і вони можуть бути використані в якості довідково-методичних матеріалів суб'єктами громадського управління регіонального й муніципального рівнів.

Запропоновано, що регламент моніторингу Стандарту має визначати його періодичність, методологічний апарат моніторингу впровадження і застосування елементів Стандарту (показники, критерії, їх інтерпретація, етапи реалізації). Нами обґрунтовано, що моніторинг реалізації проєктів у публічному управлінні на регіональному рівні – це система збору й упорядкування інформації про реалізацію проєктів міжсекторної взаємодії за участю органів влади регіону або регіональних проєктів досягнення національних пріоритетів з метою виявлення відхилень від планових показників та формування заходів щодо мінімізації ризиків проєктів. Моніторинг у рамках моделі Стандарту, що розробляється – це система збору та впорядкування інформації про його впровадження та реалізацію з метою виявлення відхилень від планових показників, проблем, ризиків і стану з позиції актуальності, затребуваності.

Інтерпретація результатів моніторингу Стандарту реалізації проєктного підходу міжсекторної взаємодії в системі публічного управління обґрунтована в розрізі трьох варіацій: відсутність відхилень, проблеми й ризику відсутні, додаткові рішення не потрібні; наявність некритичних відхилень, виявлено проблеми й ризику, рішення яких знаходиться в зоні повноважень керівника проєкту; наявність критичних відхилень, виявлення проблем і ризиків, рішення яких знаходиться поза зоною повноважень керівника проєкту.

Упровадження карти міжсекторних проєктів, а також моніторингу Стандарту вимагають застосування цифрових рішень, що відповідає одному з цільових орієнтирів розвитку публічного управління – цифровій трансформації. На сучасному етапі констатувати впровадження цифрової трансформації в реалізацію проєктного підходу в системі публічного управління передчасно.

Лише деякі суб'єкти публічного управління регіонального й муніципального рівнів створили умови для інформаційного супроводу національних проєктів на своїй території та проєктів міжсекторної взаємодії, тобто перейшли до технологічної трансформації процесу супроводу управління проєктами, що можна вважати першим етапом цифрової трансформації. Даний аспект відображено у спрощеній моделі цифрової трансформації моніторингу проєктів в системі публічного управління регіонального рівня. Авторська концепція, візуалізована в цій моделі, визначає технологічну трансформацію як перший ступінь цифрової трансформації, яка в той самий час може бути самостійним елементом. При цьому ключова різниця між технологічною та цифровою трансформаціями полягає в рівні автоматизації процесів моніторингу та ступені участі в його реалізації людини. Наголошено, що ефективний перехід від технологічної до цифрової трансформації повинен супроводжуватися збільшенням коефіцієнта зниження трудових витрат на реалізацію моніторингу, запропоновано розрахункові формули.

Проведений аналіз, систематизація, розробка рекомендацій дозволяють сформулювати тріадичну модель стандарту, названу за кількістю ключових його складових: декларація міжсекторного проєктування; карта міжсекторних проєктів; правила міжсекторної взаємодії в рамках проєктного підходу. До елементів авторської тріадичної моделі, крім ключових елементів стандарту, належать також: учасники проєктів міжсекторної взаємодії як актори розробки стандарту, для дотримання балансу їхніх інтересів; групи запропонованих інформаційних та управлінських принципів; технічне, політичне, соціокультурне й економічне середовища; цифрова трансформація, що розглядається як необхідні умови впровадження й реалізації стандарту; моніторинг стандарту як одна з опорних точок, що забезпечують його затребуваність як інструменту вдосконалення досліджуваних відносин у системі публічного управління.

У дослідженні обґрунтовано, що для систематизації, структурування й оцінки проєктних процесів міжсекторної взаємодії може бути використано

процесну карту. На першому етапі розробки процесної картки міжсекторних проєктів було визначено групи процесів, які стали основою для систематизації підпроцесів-інваріант у рамках різних механізмів взаємодії. Розроблені складники оцінки зрілості проєктної діяльності, представлені в роботі, сформовано в контексті управління портфелем проєктів суб'єкта публічного управління, який включає всю сукупність можливих проєктів. Елемент «управління проєктами» включає в себе універсальні процеси та підпроцеси реалізації проєктів за участю суб'єктів громадського управління, на той час як у контексті міжсекторної взаємодії для використання в розроблюваному Стандарті вони зажадали відбору. Уточнено змістовно процеси міжсекторних проєктів, підпроцеси яких визначено з урахуванням систематизованого алгоритму взаємодії учасників проєктів державно-приватного партнерства та структурованого життєвого циклу ініціативного проєкту, дозволили розробити приклад процесної картки, яку доцільно включити до правил запропонованого стандарту. У рамках авторського підходу пропонується класифікувати уточнені підпроцеси в рамках груп управлінських і предметних процесів, представлених у матриці класифікації.

Пропонується відображати інваріантні підпроцеси в рамках карт таких міжсекторних механізмів: взаємодії суб'єкта публічного управління та бізнес-структури; партнерства суб'єкта публічного управління та бізнес-структури; взаємодії суб'єкта публічного управління та місцевих співтовариств. При цьому на кожен механізм має бути розроблено стільки варіантів карт, скільки ініціаторів проєктів може бути в його рамках.

У роботі представлено інваріантну карту ключових процесів участі суб'єктів публічного управління у проєктах міжсекторної взаємодії на ініціативній основі. Карту інваріантних процесів розроблено з урахуванням методології IDEF0 та використанням набору символів, фігур для блок-схем (схем потоків) у рамках уніфікованої мови моделювання (UML), яка представляє собою міжнародний стандарт візуалізації схем процесів.

Таким чином, проведене дослідження має важливе значення в розвитку міжсекторної взаємодії в системі публічного управління, досягненні національних цілей і реалізації соціально-економічної стратегії через реалізацію проєктного підходу. Отримані результати та висновки можуть бути використані суб'єктами публічного управління всіх рівнів, при цьому фокус роботи більше орієнтований на регіональний і муніципальний рівні.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. [Авер'янов В. Б. Державне управління: проблеми адміністративно-правової теорії та практики / за заг. ред. В. Б. Авер'янова. Київ: Факт, 2003. 384 с.](#)
2. [Алькема В. Г., Кузуб С. В. Моніторинг загроз фінансово-економічної безпеки суб'єкта господарської діяльності. Вчені записки університету «КРОК». Серія: Економіка. 2017. Вип. 48. С. 101–112.](#)
3. [Бабінова О. Державна регіональна політика і регіональний розвиток: сучасні реалії України та європейський досвід : монографія ; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. Київ : Фенікс, 2011. 269 с.](#)
4. [Бакуменко В. Д., Безносенко Д. О. Виявлення комплексу проблем державного управління процесами європейської та євроатлантичної інтеграції України, розробка пропозицій щодо вдосконалення системи державного управління цими процесами: науково-дослідна робота. Київ: НАДУ при Президентові України; Центр навчання і досліджень з європейської та євроатлантичної інтеграції України, 2006.](#)
5. [Баштанник А. Г., Баштанник В. В. Організаційні засади формування інтегрованих систем публічного управління в контексті європейського інтеграційного процесу. Науковий вісник Академії муніципального управління. Серія: Управління. 2012. Вип. 4. С. 15–26.](#)
6. [Бебик В., Куйбіда В. Сталий розвиток і соціальна глобалістика : навч. посіб. Київ : Талком, 2022. 256 с.](#)
7. [Бобровська О. Ю. Концептуалізація управління процесами розвитку територіальних громад. Аспекти публічного управління. 2018. Том 6. № 9. С. 63–72.](#)
8. [Бобровська О. Ю., Бондаренко Д. М. Публічне управління економічним розвитком регіонів: галузевий аспект. Аспекти публічного управління. 2021. Том 9. № 3. С. 22–35.](#)
9. [Бобровська О. Ю. Інноваційно-орієнтоване управління економічним зростанням регіонів. Інвестиції: практика та досвід. 2022. № 9–10. С. 5–10.](#)

10. Бобровська О.Ю. Публічно-приватне партнерство як генератор економічного розвитку регіонів України. *Економіка та держава*. 2021. № 8. С. 17–22.
11. Богоявленська Ю.В. Проектне управління на підприємствах-монополістах (праксеологічний підхід). *Глобалізація та управління проектами у XXI столітті*: матеріали наук.-практ. конф., Львів, 9—10 жовт. 2003 р. Львів. регіон. ін-т держ. упр. Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. Л.: ЛРІДУ НАДУ, 2003. С. 74—80.
12. Борецька Н. П., Півторак Д. І. Моніторинг бізнес-середовища як інструмент забезпечення стратегії розвитку підприємства. *Бізнес-навігатор*. 2018. Вип. 6 (49).
13. Босак А. О. Систематизація чинників макро- та мікросередовища в системі процесно-структурованого менеджменту. *Наука й економіка*. 2011. № 3 (23). С. 60–67.
14. Бюджетна система: підручник / за наук. ред. В. М. Федосова, С. І. Юрія. Київ: Центр учбової літератури; Тернопіль: Економічна думка, 2012. 871 с.
15. Бюджетний кодекс України : Закон України від 08.07.2010 № 2456-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text> (дата звернення: 12.12.2024).
16. Василик О. Д., Павлюк К. В. Державні фінанси України: підручник. 2-ге вид., перероб. та доп. Київ: Центр навчальної літератури, 2004. 606 с.
17. Васильців Т. Г., Бойко В. В., Поповіченко Ю. А. Стратегічні пріоритети державної політики соціально-економічного розвитку сільських територій. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2013. Вип. 6. С. 79–87.
18. Гасюк І.Л. Публічне управління в контексті міжсекторної взаємодії та проектного підходу. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. Випуск 45, 2025.

19. [Гасюк І.Л. Ініціативні проєкти і міжсекторна взаємодія як запорука успішного розвитку суспільства. Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського. Серія: Державне управління. 2025. № 1.](#)
20. [Гасюк І., Іваній О. Зміст та сутність механізму прийняття управлінських рішень в публічному управлінні. Актуальні питання у сучасній науці \(Серія «Державне управління»\). 2024. №8 \(26\). С. 289-302. DOI: \[https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-8\\(26\\)-289-302\]\(https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-8\(26\)-289-302\).](#)
21. [Гасюк І., Іваній О. Колегіальні та експертні методи прийняття управлінських рішень в публічному управлінні. Успіхи і досягнення у науці \(Серія «Управління та адміністрування»\). 2024. №6 \(6\). С. 333-349. DOI: \[https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-6\\(6\\)-333-349\]\(https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-6\(6\)-333-349\)](#)
22. [Глуценко А. С. Фінанси: навч. посіб. Львів: Магнолія 2006, 2014. 440 с.](#)
23. [Горин В. П. Фінансова політика, фінансовий механізм і фінансове право. Фінанси: підручник / за ред. А. І. Крисоватого. Тернопіль: ЗУНУ, 2024. С. 79–124.](#)
24. [Грицяк І. А. Державне управління в Україні: централізація і децентралізація. Київ: Вид-во УАДУ, 1997.](#)
25. [Дем'янишин В. Г. Бюджетна доктрина держави: детермінізм фінансової науки та бюджетної політики. Вісник економічної науки України. 2008. № 1. С. 17–21.](#)
26. [Денисенко Л. О., Шацька С. Є. Концептуальні засади класифікації бізнес-процесів як основи формування бізнес-системи організації. Ефективна економіка. 2012. № 11.](#)
27. [Державна стратегія регіонального розвитку 2021-2027 : інфографіка. Інститут громадського суспільства. URL: <https://www.csi.org.ua/publications/derzhavna-strategiya-regionalnogo-rozvytku-2021-2027/> \(дата звернення: 25.11.2024\).](#)
28. [Державно-приватне партнерство в Україні: стан, проблеми та перспективи розвитку. Київ: НІСД, 2016. 72 с.](#)

29. [Дзюндзюк В. Б., Жидков К. С. Місцеві управлінські мережі як чинник сталого розвитку. *Державне будівництво*. 2022. № 1\(31\). DOI: 10.26565/1992-2337-2022-1-03.](#)
30. [Дзюндзюк В. Б., Черняк М. Є. Теоретичні засади регіонального розвитку у сучасних умовах. *Актуальні проблеми державного управління*. 2017. № 2. С. 88–96.](#)
31. [ДСТУ ISO 21500:2013. Настанови з проєктного менеджменту. Київ: Мінекономрозвитку України, 2013. 44 с.](#)
32. [Дунаєв І. В. Кластери та перші стратегії смарт-спеціалізації для українських регіонів: проєктування трансформаційних змін. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2019. № 1 \(40\). С. 57–64.](#)
33. [Дунаєв І. В., Зюзь О. С. Налагодження партнерської співпраці з місцевим населенням у вирішенні проблем управління твердими побутовими відходами. *Актуальні проблеми державного управління*. 2019. № 1 \(55\). С. 108–117.](#)
34. [Економічна теорія. Політекономія: підручник / за ред. В. Д. Базилевича. 7-ме вид., стер. Київ: Знання-Прес, 2008. 719 с.](#)
35. [Іваній О.М. Міжсекторна взаємодія як інструмент ефективного публічного управління. *Успіхи і досягнення в науці*. № 3\(13\) \(2025\).](#)
36. [Іваній О.М. Виклики та перспективи впровадження проєктного підходу в системі публічного управління. Електронне наукове видання «Публічне адміністрування та національна безпека». 2025. № 3.](#)
37. [Ільїна А. О. Державно-приватне партнерство як фактор підвищення ефективності інноваційно-інвестиційної діяльності в Україні. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2013. Вип. 1, Т. 1. С. 133–137. DOI: 10.31498/2225-6407.1.2013.15973.](#)
38. [Інструментарій місцевого економічного розвитку: теорія, методологія, практика : монографія / А. І. Ковальов, Т. С. Корольова, Н. В. Сментина, Т. В. Павлова та ін. ; за заг. ред. А. І. Ковальова. Київ : ФОП Гуляєва В. М., 2021. 413с.](#)

39. Карпа М. І., Левченко А. В. Сучасний стан та основні проблеми розвитку державно-приватного партнерства в Україні: нормативно-інституційні аспекти. Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення. 2024. Вип. 7. С. 66–73. DOI: 10.31470/2786-6246-2024-7-66-73.
40. Кириленко О. П. Місцеві фінанси: навч. посіб. Тернопіль: Астон, 2004. 192 с.
41. Кібернетика та демократичне управління економікою / за заг. ред. А. В. Кравчука. Київ : Центр соціальних та трудових досліджень, 2017. 98 с.
42. Князева Т. В. Обґрунтування ефективності економічного механізму вирішення міжнародних проблем природокористування. Проблеми економіки. 2014. № 2. С. 36–40.
43. Ковальчук С. В., Форкун І. В. Фінанси: навч. посіб. Львів: Новий Світ – 2000, 2005. 568 с.
44. Колоколов С.В. Механізми реалізації проектного підходу в системі публічного управління. Таврійський науковий вісник. Серія: Публічне управління та адміністрування. 2025. (1), 70-76. <https://doi.org/10.32782/tnv-pub.2024.6.8>
45. Колоколов С.В. Деякі аспекти створення і функціонування проектного офісу міжсекторної взаємодії. Держава та регіони. Серія: Публічне управління і адміністрування. 2025. № 1.
46. Конституція України : Закон України від 28 червня 1996 р. № 254к/96-ВР.
47. Косач І. А., Голубчик Д. Ю., Курінська О. В. Аналіз підходів до дефініції терміну «державно-приватне партнерство». Науковий вісник Полісся. 2016. № 4 (8), ч. 1. С. 70–74.
48. Крайник О. П., Барвінська Є. С. Економіка підприємства: навч. посіб. Львів: Львівська політехніка, 2003. 208 с.
49. Краус Н. М., Голобородько О. П., Краус К. М. Цифрова економіка: тренди та перспективи авангардного характеру розвитку. Ефективна економіка. 2018. № 1.

50. [Крупка М. І. Фінансово-кредитний механізм інноваційного розвитку економіки України: дис. ... д-ра екон. наук: 08.04.01. Київ, 2002. 422 с.](#)
51. [Кудріна О.Ю., Колоколов С.В. Розвиток міжсекторальної взаємодії в рамках державно-приватного партнерства. Публічне управління і адміністрування в Україні. 2024. Вип. 43, С. 209-214. DOI <https://doi.org/10.32782/pma2663-5240-2024.43.32>](#)
52. [Кудріна О.Ю., Колоколов С.В. Розробка моделей міжсекторної взаємодії учасників проєктів державно-приватного партнерства. Держава та регіони. Серія: Публічне управління і адміністрування. 2025. № 1.](#)
53. [Куйбіда В. С., Білинська М. М., Петроє О. М. та ін. Публічне управління: термінологічний словник / за заг. ред. В. С. Куйбіди, М. М. Білинської, О. М. Петроє. Київ: НАДУ, 2018. 224 с.](#)
54. [Куйбіда В. С., Бурик З. Сталий розвиток України: цілі та механізми реалізації : монографія. Київ : НАДУ, 2019. 383 с.](#)
55. [Латинін М. А., Іванов Д. В. Закордонний досвід державного регулювання розвитку економічного потенціалу територій. Аспекти публічного управління. 2019. Том 7. С. 125–134.](#)
56. [Лелеченко А. П. Публічне управління регіональною політикою сталого розвитку в Україні \(авторєф. дис. ... д-ра наук з держ. упр. : 25.00.02 ; Міжрегіон. Акад. упр. персоналом. Київ, 2021. 36 с.](#)
57. [Макух Я. Д. Термінологічні рівні поняття "проєкт". Глобалізація та управління проєктами у ХХІ столітті: матеріали наук.-практ. конф., Львів, 9—10 жовт. 2003 р. Львів. регіон. ін-т держ. упр. Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. Л.: ЛРІДУ НАДУ, 2003. С. 35—37.](#)
58. [Малиновський Б. М. Історія обчислювальної техніки в особах. Київ, 1995. URL: \[https://files.infoua.net/yushchenko/Istoriya-obchysluvalnoyi-tehniku-v-osobah_BMalynovskyu_1995_UKR-pereklad_IsfcstKievUa.pdf\]\(https://files.infoua.net/yushchenko/Istoriya-obchysluvalnoyi-tehniku-v-osobah_BMalynovskyu_1995_UKR-pereklad_IsfcstKievUa.pdf\) \(дата звернення: 27.03.2026\).](#)
59. [Мануїлова К., Піроженко Н., Чістякова І., Європейські стратегії міжсекторної взаємодії через проєктний підхід у публічному управлінні.](#)

<http://economicspace.pgasa.dp.ua/article/view/322660>

60. Мануїлова К., Луньова О.К., Мирошниченко В.А. Міжсекторна взаємодія через проєктний підхід: нові напрямки для публічного управління. Вип. 43. 2024. С.82-89. Публічне управління і адміністрування в Україні.
<https://pag-journal.iei.od.ua/archives/2024/43-2024/14.pdf>

61. Мануїлова Катерина, Гойман Тетяна, Дарія Бончужна Удосконалення публічно-приватного партнерства в оборонній сфері України Наукові перспективи (Серія «Державне управління», Серія «Право», Серія «Економіка», Серія «Медицина», Серія «Педагогіка», Серія «Психологія»). 2023. 11(41) с.266-275 [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-5\(23\)-318-329](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-5(23)-318-329).

62. Мануїлова К.В., Шевченко Т.В., Мінчев С.І. Публічно-приватне партнерство та crowd-технології у повоєнній відбудові України Актуальні питання у сучасній науці. № 5(23) 2024 С. 318 - 329 [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-5\(23\)-318-329](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-5(23)-318-329).

63. Мезенцев К. В., Підгрушний Г. П., Мезенцева Н. І. Регіональний розвиток в Україні: суспільно-просторова нерівність і поляризація : монографія. Київ : ДП «Прінт Сервіс», 2014. 132 с.

64. Мельник Ю. В. До питання про визначення сутності та ознак публічної влади. Вісник післядипломної освіти. 2024. Вип. 28 (57). С. 219–231. DOI:
[https://doi.org/10.58442/2522-9931-2024-28\(57\)-219-231](https://doi.org/10.58442/2522-9931-2024-28(57)-219-231).

65. Менеджмент та публічне управління в умовах інформаційного суспільства : монографія / С. В. Захарін та ін. ; за заг. ред. Н. В. Філіпової ; Нац. ун-т «Чернігів. політехніка». Мена : Домінант, 2020. 283 с.

66. Михаліцька Н. Я., Верескля М. Р., Михаліцький В. С. Адміністративний менеджмент : навч. посіб. Львів : Львів. держ. ун-т внутр. справ, 2019. 320 с.

67. Міністерство економіки України. Стан здійснення державно-приватного партнерства в Україні. URL:

<https://www.me.gov.ua/documents/detail?id=9fc90c5e-2f7b-44b2-8bf1-1ffb7ee1be26>
(дата звернення: 25.03.2024).

68. [Міністерство економічного розвитку і торгівлі України. Базове дослідження поінформованості та обізнаності щодо державно-приватного партнерства в Україні. Київ, 2016. URL: https://me.gov.ua/Documents/Detail?id=542185de-4253-4d8a-8da8-f059ed01b1bb](https://me.gov.ua/Documents/Detail?id=542185de-4253-4d8a-8da8-f059ed01b1bb)
(дата звернення: 23.03.2024).

69. [Місцевий розвиток за участі громади : монографія : у 2 т. ; за заг. 208 ред. Ю. М. Петрушенка. Суми : Університетська книга, 2013. Том 1 : Теоретичні основи сталого місцевого розвитку, орієнтованого на громаду. 354 с.](#)

70. [Місцевий розвиток за участі громади : монографія : у 2 т. ; за заг. ред. Ю. М. Петрушенка. Суми : Університетська книга, 2014. Т. 2 : Інституційні та прикладні аспекти управління місцевим розвитком, орієнтованим на громаду. 368 с.](#)

71. [Мовчанюк А. В. Концептуальні основи реформування системи державного управління в Україні // Публічне управління та митне адміністрування. 2020. № 2 \(25\). С. 20–27.](#)

72. [Музиченко А. С., Бержанір А. Л. Державно-приватне партнерство як інститут взаємодії влади та бізнесу // Економічний простір. 2013. № 75. С. 100–108.](#)

73. [Наір Ч. Держава сталого розвитку. Майбутнє урядування, економіки та суспільства / пер. з англ. І. Гнатковська. Київ : Наш Формат, 2020. 286 с.](#)

74. [Напльоков Ю. В. Ефективність публічного управління в умовах динамічного середовища : дис. ... д-ра філософії за спец. 281 «Публічне управління та адміністрування» ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова ; Міжрегіон. Акад. упр. персоналом. Харків, 2020. 340 с.](#)

75. [Негода В. А. Механізми забезпечення місцевого розвитку в умовах впровадження реформи децентралізації в Україні : дис. ... д-ра філософії в галузі знань 281 «Публічне управління та адміністрування» ; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. Київ, 2021. 240 с.](#)

76. Ольшанський О.В. Міжсекторна взаємодія як один із важливих інструментів для підвищення ефективності рішень у сфері публічного управління. Держава та регіон. Серія: Публічне управління та адміністрування. 2024. № 4 С. 230-234. http://pa.stateandregions.zp.ua/archive/4_2024/36.pdf

77. Ольшанський О.В. Державно-приватне партнерство як сучасний інструмент економічної модернізації. Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення. Переяслав, 2025.

78. Ольшанський О.В. Застосування проектного підходу у сфері публічного управління. «Публічне управління і адміністрування в Україні». Випуск № 45, 2025.

79. Опарін В. М. Фінанси (загальна теорія): навч. посіб. 4-те вид., без змін. Київ: КНЕУ, 2007. 240 с.

80. Оспіщев В. І. Фінанси: курс для фінансистів: навч. посіб. Київ, 2008. 567 с.

81. Павлюк А. П., Ляпін Д. В. Державно-приватне партнерство як механізм активізації інвестиційної діяльності в Україні // Стратегічні пріоритети. 2012. № 3 (24). С. 38–45.

82. Педченко Н. С. Моніторинг фінансової конкурентоспроможності підприємств: монографія. Полтава: РВВ ПУСКУ, 2007. 103 с.

83. Передумови та практики реалізації реформ на регіональному і 209 місцевому рівнях : аналіт. доп. / С. О. Біла та ін. ; за ред. С. О. Білої ; Нац. ін-т стратег. дослідж. Київ : НІСД, 2014. 102 с.

84. Постанова Кабінету Міністрів України від 11 квітня 2011 р. № 384 «Про затвердження Порядку проведення конкурсу з визначення приватного партнера для здійснення державно-приватного партнерства» // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/384-2011-p> (дата звернення: 25.03.2024).

85. Притула Х. М. Соціально-економічний розвиток сільських територій: регіональний вимір : монографія. Львів : Ін-т регіон. дослідж. ім. М. І. Долішнього, 2015. 354 с.

86. [Про архітектурну діяльність : Закон України від 20 трав. 1999 р. № 687-
XIV.](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/687-14#Text) URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/687-14#Text> (дата звернення: 27.03.2024).

87. [Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України : Закон України від 23 березня 2000 р. № 1602-III.](#)

88. [Про державні цільові програми : Закон України від 18.03.2004 № 1621-IV.](#)

89. [Про засади державної регіональної політики : Закон України від 05.02.2015 № 156-VIII.](#)

90. [Про затвердження Порядку проведення професійної атестації виконавців окремих видів робіт \(послуг\), пов'язаних із створенням об'єктів архітектури : постанова Кабінету Міністрів України від 23 трав. 2011 р. № 554.](#) URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/554-2011-%D0%BF#Text> (дата звернення: 27.03.2024).

91. [Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21.05.1997 № 280/97-ВР.](#)

92. [Про проведення Всесоюзного перепису населення : постанова Ради Міністрів СРСР від 2 лютого 1957 р. № 121.](#)

93. [Про публічно-приватне партнерство: Закон України від 19 червня 2025 р. № 4510-IX // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України.](#) URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4510-20> (дата звернення: 25.06.2025).

94. [Про Стратегію сталого розвитку «Україна-2020» : Указ Президента України від 12 січня 2015 р. № 5/2015.](#) URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5/2015#Text> (дата звернення: 25.11.2024).

95. [Про схвалення Концепції запровадження проектного менеджменту в органах виконавчої влади: розпорядження Кабінету Міністрів України від 01 лютого 2017 р. № 67-р // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України.](#) URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2017-p> (дата звернення: 25.11.2024).

96. Публічне управління в Україні: проблеми та перспективи розвитку : монографія / П. М. Петровський та ін. ; за заг. ред. В. С. Загорського, П. М. Петровського. Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2021. 253 с.
97. Публічне управління в умовах децентралізації влади : монографія / О. Г. Вагонова та ін. Дніпро : Нац. техн. ун-т «Дніпров. політехніка», 2019. 107 с.
98. Публічне управління в умовах інституційних змін : монографія / Р. В. Войтович та ін. ; за наук. ред. Р. В. Войтович та П. В. Ворони. Київ : АртЕк, 2018. 475 с.
99. Публічне управління розвитком регіонів у процесі побудови сервісно-орієнтованої держави: теорія, методологія та практика : монографія / О. В. Берданова та ін. ; за заг. ред. Н. В. Васильєвої, О. І. Васильєвої. Київ : 211 НАДУ, 2018. 303 с.
100. Публічне управління соціально-економічними системами в умовах транзитивних змін : монографія / С. М. Вдовенко та ін. ; за ред. Д. О. Сугоняко ; Чернігів. нац. технол. ун-т. Чернігів ; Ніжин : Орхідея, 2017. 145 с.
101. Публічне управління як системне суспільне явище : підручник / А. М. Михненко та ін. ; за заг. ред. А. М. Михненка, Н. М. Грущинської. Київ : НАУ, 2019. 513 с.
102. Рач В. А., Запорожченко В. А. Роль і місце управління проектами в розвитку соціально-економічних систем // Глобалізація та управління проектами у ХХІ столітті: матеріали наук.-практ. конф., м. Львів, 9–10 жовтня 2013 р. Львів: ЛРІДУ НАДУ, 2013. С. 57–59.
103. Регіональний розвиток та державна регіональна політика в Україні: стан і перспективи змін у контексті глобальних викликів та європейських стандартів політики : аналіт. звіт / Колін Меддок та ін. ; Проект ЄС «Підтримка політики регіонального розвитку в Україні». Київ, 2014. 416 с.
104. Романенко О. Р. Фінанси: підручник. 4-те вид. Київ: Центр учбової літератури, 2009. 312 с.
105. Рябкова О. В. Концептуальна модель моніторингу економічних показників результативності підприємства // Вісник Національного університету

«Львівська політехніка». Серія: Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2015. № 835. С. 97–104.

106. Савицька Н. Л., Чміль Г. Л. Нова парадигма маркетингу в умовах цифрової трансформації економіки // Вісник Сумського національного аграрного університету. 2020. Вип. 2. С. 81–87.

107. Сталий розвиток територій: виклики та можливості: монографія / Бобровська О. Ю., Крушельницька Т. А., Прокопенко Л. Л. [та ін.]; за заг. ред. О. Ю. Бобровської. – Міжнародний центр досліджень, освіти та навчання. МТÜ, Таллінн, Естонія, 2021. 234 с.

108. Статівка Н. В., Бублій М. П. Державно-приватне партнерство у процесі розвитку соціальної інфраструктури регіону. Експерт: парадигми юридичних наук і державного управління. 2019. № 3(5). С. 208–217.

109. Статівка Н. В., Бублій М. П. Теоретичні основи взаємодії органів влади та громадськості в просторі комунікації. Актуальні проблеми державного управління. 2021. № 1 (59). С. 25–31.

110. Струтинська І. В. Дефініції поняття «цифрова трансформація» // Причорноморські економічні студії. 2019. Вип. 48 (2). С. 91–96

111. Сурмін Ю. П. Теорія систем і системний аналіз в державному управлінні: навч. посіб. Київ: НАДУ, 2003. 256 с.

112. Тарасенко Д. Л. Місцевий інноваційний розвиток : монографія / Макіїв. екон.-гуманіт. ін-т. Донецьк : Вид-во «Дмитренко Л. Р.», 2011. 228 с.

113. Теорія державного управління / за ред. В. М. Князева, І. В. Розпутенка. Київ: НАДУ, 2011.

114. Фінанси: підручник / Юрій С. І., Федосов В. М., Алексеєнко Л. М. та ін.; за ред. С. І. Юрія, В. М. Федосова. 2-ге вид., переробл. і доповн. Київ: Знання, 2012. 688 с.

115. Фінансова думка України: у 3 т. / П. І. Юхименко, С. В. Львовчкін, В. М. Федосов, С. І. Юрій; за наук. ред. В. М. Федосова. Київ: Кондор; Тернопіль: Екон. думка, 2010.

116. [Харченко Т.О. Удосконалення організаційної складової імплементації програмно-цільового підходу в нормативно-правовий механізм державного регулювання сталого розвитку аграрного сектору. Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування. 2022. Т. 33 \(72\) № 4. С. 104-110. DOI <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2022.4/17>.](#)

117. [Харченко Т.О. Розвиток міжсекторної співпраці в ініціативних проєктах. Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення 2025.](#)

118. [Чемерис А. О. Розроблення та управління проєктами у публічній сфері. Київ: НАДУ, 2012. 152 с.](#)

119. [Чугунов І. Я. Бюджетна стратегія суспільного розвитку: монографія. Київ: Київський національний торговельно-економічний університет, 2021. 532 с.](#)

120. [Шпильова Ю. Б. Сталий розвиток сільських територій України в умовах децентралізації влади : монографія / НАН України, Держ. установа «Ін-т економіки природокористування та сталого розвитку НАН України». Київ : ПрофКнига, 2019. 305 с.](#)

121. [Acemoglu D., Robinson J. A. Why Nations Fail: The Origins of Power, Prosperity and Poverty. New York : Crown, 2012.](#)

122. [Asian Development Bank. Public-Private Partnership Handbook. Manila, 2008.](#)

123. [Agile Alliance. Manifesto for Agile Software Development. 2001. URL: <https://agilemanifesto.org/> \(дата звернення: 25.03.2024\).](#)

124. [Almond G. A., Powell G. B. Comparative Politics: A Developmental Approach. Boston: Little, Brown and Company, 1966.](#)

125. [APM. APM Competence Framework. 2nd ed. Buckinghamshire: Association for Project Management, 2008. 120 p.](#)

126. [Archer N. P., Ghasemzadeh F. An integrated framework for project portfolio selection. International Journal of Project Management. 1999. Vol. 17\(4\). P. 207–216.](#)
127. [Association for Overseas Technical Cooperation and Sustainable Partnerships \(AOTS\). P2M Training Program Outline. Tokyo : AOTS, \[б. p.\]. URL: \[https://aots.org.tr/wp-content/uploads/2019/07/19PPTP_Program-Ouline-English-final.pdf\]\(https://aots.org.tr/wp-content/uploads/2019/07/19PPTP_Program-Ouline-English-final.pdf\) \(дата звернення: 27.03.2022\).](#)
128. [AXELOS. Managing Successful Projects with PRINCE2. 6th ed. London: TSO \(The Stationery Office\), 2017.](#)
129. [Baker Susan, Abid Mehmood. Social innovation and the governance of sustainable places. Local Environment: The International Journal of Justice and Sustainability. 2015. Vol. 20. Is. 3. P. 321–34.](#)
130. [Baxter D., Dacre N., Dong H., Ceylan S. Institutional challenges in agile adoption: Evidence from a public sector IT project // Government Information Quarterly. 2023. Vol. 40, No. 4. Article 101858. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.giq.2023.101858>.](#)
131. [Becker G. S. Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education. Chicago: University of Chicago Press, 1964.](#)
132. [Bond A., Morrison-Saunders A., Howitt R. Sustainability Assessment. Pluralism, Practice and Progress. Abingdon ; New York : Routledge, 2013. 296 p.](#)
133. [Bredariol T. O., Vinha V. G. The role of public administration in environmental governance: a case study based on the institutional analysis and development framework. Desenvolvimento em Debate. 2020. Vol. 8, No. 2. P. 63–83. DOI: \[10.51861/ded.dmv.2.005\]\(https://doi.org/10.51861/ded.dmv.2.005\).](#)
134. [Bryson J. M. Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations. 4th ed. San Francisco : Jossey-Bass, 2011.](#)
135. [Burlton R. Business Process Management: Profiting from Process. Indianapolis: Sams Publishing, 2001.](#)
136. [Castells M. The Rise of the Network Society. 2nd ed. Oxford: Blackwell Publishers, 2010. 597 p.](#)

137. [Cooper R. G., Edgett S. J., Kleinschmidt E. J. Portfolio management for new product development. Research-Technology Management. 2001.](#)
138. [Crawford J. K. Project Management Maturity Model. Boca Raton : CRC Press, 2002.](#)
139. [Chrissis M. B., Konrad M., Shrum S. CMMI: Guidelines for Process Integration and Product Improvement. 3rd ed. Boston : Addison-Wesley, 2011.](#)
140. [Dahl R. A. Democracy and Its Critics. New Haven: Yale University Press, 1989.](#)
141. [Delmon J. Public-Private Partnership Projects in Infrastructure: An Essential Guide for Policy Makers. Cambridge: Cambridge University Press, 2011. 256 p.](#)
142. [Denys Yatsenko, Olena Ivanii. The tandem of the state and citizens: interaction as a strategy for overcoming modern challenges in state building. JILC vol. 13 No. 2 \(June 2024\). P. 62-73.](#)
143. [Dias N. \(ed.\). Hope for Democracy: 25 Years of Participatory Budgeting Worldwide. São Brás de Alportel: In Loco Association, 2014.](#)
144. [Easton D. A Systems Analysis of Political Life. New York: John Wiley & Sons, 1965.](#)
145. [Engerman S. L., Sokoloff K. L. Factor Endowments, Institutions, and Differential Paths of Growth Among New World Economies. 2002.](#)
146. [Emerson H. The Twelve Principles of Efficiency. New York : Engineering Magazine Co., 1912. 423 p.](#)
147. [European Commission. Guidelines for Successful Public-Private Partnerships. Brussels, 2003.](#)
148. [European Investment Bank. Market Update: Review of the European PPP Market in 2018. Luxembourg: European Investment Bank, 2019.](#)
149. [European Investment Bank. The EIB's Role in Public-Private Partnerships \(PPPs\). Luxembourg, 2004.](#)
150. [Fayol H. General and Industrial Management. London: Pitman, 1949.](#)

151. [Ford H. My Life and Work. New York : Doubleday, Page & Company, 1922. 289 p.](#)
152. [Forrester J. W. Industrial Dynamics. Cambridge, MA: MIT Press, 1961. 464 p.](#)
153. [Gantt H. L. Work, Wages, and Profits. New York : Engineering Magazine Co., 1916.](#)
154. [GAPPS. A Framework for Performance Based Competency Standards for Global Level 1 and 2 Project Managers. Global Alliance for Project Performance Standards, 2007.](#)
155. [Gerovitch S. From Newspeak to Cyberspeak: A History of Soviet Cybernetics. Cambridge, MA: MIT Press, 2002. 404 p.](#)
156. [Gismondi M., Connelly S., Beckie M., Roseland M. Scaling Up: The Convergence of Social Economy and Sustainability. Athabasca : Athabasca University Press, 2016. 457 p.](#)
157. [Grimsey D., Lewis M. K. Public Private Partnerships: The Worldwide Revolution in Infrastructure Provision and Project Finance. Cheltenham : Edward Elgar, 2004.](#)
158. [Gulick L., Urwick L. \(eds.\). Papers on the Science of Administration. New York: Institute of Public Administration, 1937. 192 p.](#)
159. [Hajer M., Wagenaar H. Introduction. Deliberate Policy Analysis. Understanding Governance in the Network Society. Cambridge : Cambridge University Press, 2003. 264 p.](#)
160. [Haus M., Heinelt H. How to Achieve Governability at Local Level? Theoretical and Conceptual Considerations on a Complementarity of Urban Leadership and Community Involvement. In Urban Governance and Democracy. Routledge : London, 2004. P. 12–39.](#)
161. [Hendrickson C. T. Project Management for Construction: Fundamental Concepts for Owners, Engineers, Architects, and Builders. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2000. 512 p.](#)

162. [HM Treasury. Private Finance Initiative and Private Finance 2 Projects: 2019 Summary Data. London: HM Treasury, 2019.](#)
163. [Hodge G. A., Greve C. Public-Private Partnerships: Governance Scheme or Language Game? Australian Journal of Public Administration. 2007.](#)
164. [Hooghe L., Marks G. Unraveling the Central State, but How? Types of Multilevel Governance. American Political Science Review. 2003. Vol. 97. Is. 2. P. 233–243.](#)
165. [Hovik S., Vabo S. I. Norwegian Local Councils as Democratic Metagovernors? A Study of Networks Established to Manage Cross-border Natural Resources. Scandinavian Political Studies. 2005. Vol. 28. Is. 3. P. 257–275.](#)
166. [Hughes O. E. Public Management and Administration: An Introduction. 4th ed. London: Palgrave Macmillan, 2012.](#)
167. [Humphrey W. S. Managing the Software Process. Reading, MA : Addison-Wesley, 1989.](#)
168. [Hyatt C. A Brief History of Scheduling. 2006. URL:
https://www.mosaicprojects.com.au/PDF_Papers/P042_History_of_Scheduling.pdf
\(дата звернення: 27.03.2026\).](#)
169. [Ibbs C. W., Kwak Y. H. Assessing Project Management Maturity // Project Management Journal. 2000. Vol. 31. No. 1. P. 32–43.](#)
170. [IJGlobal. Global Infrastructure and Project Finance Market Report 2021. London: IJGlobal, 2022.](#)
171. [International Institute for Sustainable Development. Business and Sustainable Development: A Global Guide – Performance Contracting. 2012. URL:
https://www.iisd.org/business/tools/bt_pc.aspx \(дата звернення: 25.09.2024\).](#)
172. [International Project Management Association. Individual Competence Baseline \(ICB4\). Version 4.0. Nijkerk: International Project Management Association, 2015.](#)
173. [IPMA. IPMA Competence Baseline Version 3.0. Nijkerk: International Project Management Association, 2006. 213 p.](#)

174. [ISO 21500:2012. Guidance on project management. Geneva: International Organization for Standardization, 2012.](#)
175. [ISO 21502:2020 Project, programme and portfolio management — Guidance on project management. Geneva: International Organization for Standardization, 2020. 48 p.](#)
176. [Jessop B. The Future of the Capitalist State. Cambridge : Polity Press, 2002. 330 p.](#)
177. [Kanie Norichika, Naoya Abe, Masahiko Iguchi, Jue Yang et al. Integration and Diffusion in Sustainable Development Goals: Learning from the Past, Looking into the Future. Sustainability. 2014. Vol. 6. P. 1761–1775.](#)
178. [Karpeko N. Methods of strategic management in the public administration system. Public Administration and State Security Aspects. 2024. № 2. DOI: 10.52363/passa-2024.2-7.](#)
179. [Kendall G. I., Rollins S. C. Advanced Project Portfolio Management and the PMO: Multiplying ROI at Warp Speed. Boca Raton: J. Ross Publishing, 2003. 256 p.](#)
180. [Kerzner H. Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling. 12th ed. New York: Wiley, 2017.](#)
181. [Kerzner H. Using the Project Management Maturity Model: Strategic Planning for Project Management. 2nd ed. Hoboken : Wiley, 2005.](#)
182. [Kerzner H. Strategic Planning for Project Management Using a Project Management Maturity Model. New York: Wiley, 2001. 288 p.](#)
183. [Klausen J. E., D. Sweeting. Legitimacy and Community Involvement in Governance. Urban Governance and Democracy. Routledge : London, 2004. P. 215–234.](#)
184. [Lafferty W. M. Governance for Sustainable Development. The Challenge of Adapting Form to Function. Cheltenham : Edward Elgar Publishing Limited, 2004. 400 p.](#)

185. [Lafferty W. M., Meadowcroft J. \(Eds.\). Implementing Sustainable Development. Strategies and Initiatives in High Consumption Societies. Oxford : 221 Oxford University Press, 2000. 544 p.](#)
186. [Lundquist L. Integrating Swedish Water Resource Management: a multilevel governance trilemma. Local Environment. 2004. Vol. 9. No. 5. P. 413–424.](#)
187. [Mayo E. The Human Problems of an Industrial Civilization. New York : Macmillan, 1933. 194 p.](#)
188. [McClelland D. C. Testing for Competence Rather Than for Intelligence. American Psychologist. 1973. Vol. 28. No. 1. P. 1–14.](#)
189. [McGregor D. The Human Side of Enterprise. Annotated ed. New York: McGraw-Hill, 2006.](#)
190. [McKelvey B. Organizational Systematics: Taxonomy, Evolution, Classification. Berkeley : University of California Press, 1982. 514 p.](#)
191. [Mincer J. Schooling, Experience, and Earnings. New York: Columbia University Press, 1974.](#)
192. [Ministry of Finance Singapore. Public Sector Project Management Framework. Singapore: Ministry of Finance, 2013.](#)
193. [Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J. Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management. New York : Free Press, 1998.](#)
194. [Mooney J. D., Reiley A. C. Onward Industry. New York: Harper & Brothers, 1931.](#)
195. [North D. C. Institutions, Institutional Change and Economic Performance. Cambridge: Cambridge University Press, 1990.](#)
196. [OECD. Definition and Selection of Competencies \(DeSeCo\): Theoretical and Conceptual Foundations. Paris: OECD Publishing, 2005. 223 p.](#)
197. [OECD. Civil Society and Effective Development. Paris : OECD Publishing, 2011.](#)
198. [OECD. Public-Private Partnerships in Pursuit of Risk Sharing and Value for Money. Paris : OECD Publishing, 2008.](#)

199. [Office of Government Commerce. Portfolio, Programme and Project Management Maturity Model \(P3M3\): Introduction and Guide. London: OGC, 2008.](#)
200. [Olena Yu. Bobrovska, Mykola O. Durman, Tetyana A. Kravchenko, Anastasiia I. Nekriach, Oleg A. Diegtiar. Management decisions to support and maintain the socio-economic development of the territories. Estudios de Economia Aplicada. 2021. Volume 39. No. 6. July 2021. DOI: 10.25115/eea.v39i6.5266.](#)
201. [Osborne D., Gaebler T. Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector. Reading, MA: Addison-Wesley, 1992.](#)
202. [Paulk M. C., Curtis B., Chrissis M. B., Weber C. V. Capability Maturity Model for Software. Software Engineering Institute, Carnegie Mellon University, 1993.](#)
203. [Pavlo T. Bubenko, Olena V. Dymchenko, Olha O. Rudachenko, Serhii M. Haidenko, Oleg A. Diegtiar. Territorial organization of innovative development: Entrepreneurial aspect of sustainability. Rivista di Studi sulla Sostenibilitathis. 2021. No. 2. P. 171–185.](#)
204. [Performance Management and Delivery Unit \(PEMANDU\). Annual Report 2010. Putrajaya: Performance Management and Delivery Unit, 2010.](#)
205. [Peters B. G., Pierre J. Governance. Politics and the State. New York : St. Martin's Press, 2000. 256 p.](#)
206. [PMI. Project Manager Competency Development Framework \(PMCDF\). 2nd ed. Newtown Square, PA: Project Management Institute, 2007. 184 p.](#)
207. [Poister T. H. The future of strategic planning in the public sector: linking strategic management and performance. Public Administration Review. 2010. Vol. 70. P. S246–S254. DOI: 10.1111/j.1540-6210.2010.02284.x.](#)
208. [Preuss L. Addressing sustainable development through public procuremen: the case of local government. Supply Chain Management: An International Journal. 2009. Vol. 14. Is. 3. P. 213–223.](#)
209. [Project Management Association of Japan \(PMAJ\). A Guidebook of Program & Project Management for Enterprise Innovation \(P2M\). Tokyo : PMAJ, 2001.](#)

210. [Project Management Association of Japan \(PMAJ\). P2M – Project and Program Management for Enterprise Innovation. Tokyo : PMAJ, 2005.](#)
211. [Project Management Institute. A Guide to the Project Management Body of Knowledge \(PMBOK® Guide\). 6th ed. Newtown Square, PA: Project Management Institute, 2017.](#)
212. [Project Management Institute. Organizational Project Management Maturity Model \(OPM3®\). 3rd ed. Newtown Square, PA: Project Management Institute, 2013.](#)
213. [Project Management Institute. The Standard for Portfolio Management. 4th ed. Newtown Square, PA : PMI, 2017.](#)
214. [Salamon L. M., Anheier H. K. Defining the Nonprofit Sector: A Cross-National Analysis. Manchester: Manchester University Press, 1997.](#)
215. [Salamon L. M., Anheier H. K. The Emerging Nonprofit Sector: An Overview. Manchester : Manchester University Press, 1997.](#)
216. [Schmitter P. C. Participation in Governance Arrangements: Is there any Reason to Expect it will Achieve “Sustainable and Innovative Policies in Multilevel Context”? In Grote J. R. and Gbikpi B. \(eds.\) Participatory Governance: Political and Societal Implications. Opladen : Leske and Budrich, 2002. P. 51–79.](#)
217. [Schultz T. W. Investment in Human Capital // American Economic Review. 1961. Vol. 51, No. 1. P. 1–17.](#)
218. [SEI. Capability Maturity Model Integration \(CMMI\) for Development. Version 1.3. Pittsburgh, PA: Carnegie Mellon University, 2010.](#)
219. [Sloan A. P. My Years with General Motors. New York: Doubleday, 1963.](#)
220. [Sorensen E., Torfing, J. Making governance networks democratic. Roskilde Universitet : Centre for Democratic Network Governance, 2004. 44 p.](#)
221. [Spackman M. Public-private partnerships: lessons from the British approach. Economic Systems. 2002.](#)
222. [Strother S. C., Koven S. G., Howarth D., Pan Z. Building human capital through public-private cooperation: The case of Metropolitan College. Economic Development Quarterly. 2002. Vol. 18\(4\). P. 343–353.](#)

223. [Taylor F. W. The Principles of Scientific Management. New York : Harper & Brothers, 1911. 144 p.](#)
224. [Toffler A. Future Shock. New York: Random House, 1970.](#)
225. [Turner J. R. The Handbook of Project-Based Management. New York : McGraw-Hill, 2009.](#)
226. [UN HABITAT. International Guidelines on Urban and Territorial Planning: Towards a Compendium of Inspiring Practices. Nairobi : UN HABITAT, 2015. 40 p.](#)
227. [Urwick L. The Elements of Administration. London: Pitman, 1943.](#)
228. [Vedung E. Public Policy and Program Evaluation. New Brunswick, New Jersey: Transaction Publishers, 1997. 336 p.](#)
229. [Vial G. Understanding digital transformation: A review and a research agenda // The Journal of Strategic Information Systems. 2019. Vol. 28. No. 2. P. 118–144.](#)
230. [Weber M. Economy and Society: An Outline of Interpretive Sociology : in 2 vol. Berkeley: University of California Press, 1978.](#)
231. [World Bank. Private Participation in Infrastructure \(PPI\) Annual Report. Washington, DC: World Bank, 2022.](#)
232. [World Bank. Public-Private Partnerships Reference Guide. Version 3.0. Washington, DC: World Bank, 2017.](#)
233. [World Bank. World Development Report 2019: The Changing Nature of Work. Washington, DC: World Bank, 2019.](#)
234. [Yescombe E. R. Public-Private Partnerships: Principles of Policy and Finance. 2nd ed. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2011.](#)

ДОДАТКИ

Додаток А

Функції учасників реалізації проектного підходу в системі публічного управління

| Проектна роль | Можливі функції |
|-----------------------------------|---|
| Куратор проекту | сприяння успішній реалізації проектів за участю суб'єктів публічного управління; персональна відповідальність за досягнення цілей і показників проектів |
| Керівник проекту | забезпечення досягнення цілей, показників, результатів і контрольних точок, виконання завдань і заходів в рамках проектів; персональна відповідальність за досягнення цілей і показників проектів; організація ефективної міжвідомчої і міжрівневої взаємодії і створення сприятливих умов реалізації проекту; забезпечення формування звітності, відповідальність за достовірність, актуальність та повноту інформації, що міститься в звітності проекту; забезпечення формування та актуалізації документів та даних, що стосуються проекту, у тому числі в інформаційній системі проектної діяльності; видача доручень учасникам проекту в рамках його реалізації; проведення оцінки ефективності діяльності учасників проектів. |
| Адміністратор проекту | забезпечення комунікацій з усіма зацікавленими сторонами проекту з використанням інформаційних ресурсів; проведення нарад по розробці і реалізації проекту за дорученням керівника проекту; організація моніторингу реалізації проекту та формування звітності; урахування методичних вказівок, методичних рекомендацій і інших документів в сфері проектної діяльності; доведення доручень до учасників проекту; організація підготовки паспорту проекту; контроль виконання доручень з проекту; організація архіву документації з проекту. |
| Учасник проекту (команда проекту) | генерація ініціатив та проектних ідей із зазначенням результатів генерації; застосування візуальних технік і методів – інструментарію графічної візуалізації проектної інформації; формування планів проекту; організація, моніторинг і контроль реалізації проекту (фаз, стадій, етапів, заходів, робіт); управління відхиленнями (змінами) в проекті; застосування інструментів і методів ідентифікації, оцінки, реагування, моніторингу і контролю ризиків і можливостей проекту; організація закупівельних та конкурсних процедур; ефективна взаємодія з підрядниками проекту. |

| | |
|-------------------------------|---|
| Керівник проектного офісу | <p>забезпечення підготовки засідань координаційного органу; організація ефективної взаємодії проектного офісу з усіма учасниками реалізації проекту;</p> <p>узгодження проектів нормативних правових актів, що регламентують організацію проектної діяльності;</p> <p>забезпечення координації та моніторингу організації проектної діяльності у суб'єктів публічного управління;</p> <p>забезпечення впровадження інструменту моніторингу показників результативності;</p> <p>організація розвитку і підтримки процедур управління проектами та проектного документообігу;</p> <p>забезпечення взаємодії з проектними офісами у суб'єктах публічного управління, іншими учасниками проектної діяльності і особами з питань, пов'язаних зі здійсненням проектів;</p> <p>координація процесу управління комунікаціями, участь в виїзних заходах, спрямованих на усунення або мінімізацію ризиків і проблем реалізації проектів;</p> <p>забезпечення популяризації проектної діяльності і розвиток проектної культури;</p> <p>координація роботи з адміністрування проектів;</p> <p>координація створення і розвитку системи стимулювання співробітників, які беруть участь в проектній діяльності;</p> <p>координація діяльності з накопичення досвіду і розвитку професійної компетентності співробітників в сфері проектної діяльності;</p> |
| Співробітник проектного офісу | <p>У сфері супроводу реалізації проекту:</p> <p>консультування учасників проектної діяльності з питань управління проектами, в тому числі з застосування інформаційної системи управління проектами;</p> <p>підготовка інформаційних довідок, аналітичних матеріалів і експертних висновків на документи з проектів;</p> <p>участь в апробації нових процесів запровадження управління проектною діяльністю у суб'єктів публічного управління;</p> <p>поповнення та підтримка в актуальному стані реєстрів проектної діяльності (реєстрів проектних ініціатив, реалізованих проектів);</p> <p>забезпечення ведення і підтримки в актуальному стані архіву документів по проектам.</p> <p>У сфері моніторингу реалізації проектів:</p> <p>здійснення на постійній основі моніторингу статусу реалізації проектів, включаючи моніторинг цілей, показників, рішення завдань і досягнення результатів, контрольних точок і інших елементів проектної діяльності;</p> <p>підготовка аналітичних матеріалів, презентацій і періодичної звітності в рамках моніторингу проектів;</p> <p>участь у розвитку інструментів моніторингу реалізації проектів і проектної діяльності;</p> <p>поповнення та підтримка в актуальному стані архіву документів проекту;</p> <p>участь в контрольних заходах, організованих проектним офісом вищого рівня, в відношенні проектів</p> |

| | |
|--|--|
| | <p>участь в процесі оцінки ключових показників ефективності учасників проєктної діяльності та щорічної оцінки проєктної діяльності у суб'єкта публічного управління.</p> <p>У сфері розвитку проєктної діяльності суб'єкта публічного управління:</p> <ul style="list-style-type: none">консультування учасників проєктної діяльності по питанням методології проєктного управління;розробка методології проєктного управління, забезпечення її впровадження і актуалізації;поповнення та підтримка в актуальному стані архіву документів в сфері методології реалізації проєктної діяльності в системі публічного управління;здійснення збору і впровадження найкращих практик в області проєктного управління;координація діяльності з розвитку професійної компетентності в сфері проєктної діяльності;участь в проведенні оцінки проєктних компетенцій елементів суб'єктів публічного управління;навчання учасників проєктів міжсекторної взаємодії. |
|--|--|

Складові оцінки зрілості проектної діяльності в рамках оцінки рівня зрілості організації проектної діяльності в суб'єктах публічного управління державного і регіонального рівнів

| Елемент | Процес | Підпроцес |
|--|--|--|
| Стратегічне планування і управління портфелем проектів проектів (E ₁) | Ідентифікація (П ₁ E ₁) | Щорічне планування заходів по управлінню портфелем проектів суб'єктами публічного управління (ПП _{1.1} E ₁) |
| | | Генерація ініціатив і проектних ідей з вказівкою результатів генерації (ПП _{1.2} E ₁) |
| | | Підготовка пропозицій по проектам (далі - пропозиція) (ПП _{1.3} E ₁) |
| | | Збір та реєстрація пропозицій (ПП _{1.4} E ₁) |
| | | Перевірка пропозицій на відповідність стратегічним цілям (ПП _{1.5} E ₁) |
| | | Визначення форми реалізації пропозиції як проекту або програми (ПП _{1.6} E ₁) |
| | | Усунення дублювання пропозицій (ПП _{1.7} E ₁) |
| | | Узгодження реєстру пропозицій і пропозицій з координуючим органом (ПП _{1.8} E ₁) |
| | Експертиза (П ₂ E ₁) | Виявлення і перевірка взаємозв'язків між компонентами портфеля (ПП _{2.1} E ₁) |
| | | Доопрацювання пропозицій у випадку виявлення взаємозв'язків (ПП _{2.2} E ₁) |
| | | Експертиза пропозицій і оцінка (зміст, реалізованість і вплив на ціль) (ПП _{2.3} E ₁) |
| | | Планування портфеля (попереднє формування державної програми, графіка її реалізації) (ПП _{2.4} E ₁) |
| | | Експертиза вартості ініціатив по рокам (ПП _{2.5} E ₁) |
| | Ранжування і балансування (П ₃ E ₁) | Розробка або актуалізація моделі ранжування (ПП _{3.1} E ₁) |
| | | Отримання попередніх обмежень по бюджету портфеля (ПП _{3.2} E ₁) |
| Застосування моделі ранжування портфеля (ранжування) (ПП _{3.3} E ₁) | | |
| Експертна оцінка результатів ранжування (ПП _{3.4} E ₁) | | |
| Балансування і формування сценаріїв портфеля (пошук альтернатив) (ПП _{3.5} E ₁) | | |

| | | |
|---|---|---|
| | | Узгодження сценаріїв (результатів балансування) з зацікавленими сторонами, отримання їх зауважень (ПП _{3,6} E ₁) |
| | | Вибір рекомендованого сценарію (ПП _{3,7} E ₁) |
| | | Деталізація плану портфеля (узгоджена державна програма) (ПП _{3,8} E ₁) |
| | Авторизація портфеля (П ₄ E ₁) | Формування паспортів (за відібраними пропозиціями) (ПП _{4,1} E ₁) |
| | | Експертиза паспортів (за відібраними пропозиціями) з наданням матеріалів про опрацьовані сценарії у координаційному органі (ПП _{4,2} E ₁) |
| | | Підготовка засідання координаційного органу щодо затвердження портфеля (ПП _{4,3} E ₁) |
| | | Затвердження плану портфеля (затвердження держпрограми і бюджету) (ПП _{4,4} E ₁) |
| | | Інформування ініціаторів про затвердження складу портфеля (ПП _{4,5} E ₁) |
| | Моніторинг портфелю і показників (П ₅ E ₁) | Збір звітності по компонентам портфеля (ПП _{5,1} E ₁) |
| | | Формування щомісячної звітності по портфелю, річної звітності про хід реалізації і оцінки ефективності портфеля проєктів в рамках державної програми (щорічний зведений звіт про хід реалізації компонентів портфелю) і розгляд звітності щодо портфеля (ПП _{5,2} E ₁) |
| | | Формування, узгодження запитів на зміну портфеля, прийняття рішень по запитах (ПП _{5,3} E ₁) |
| | | Формування річного звіту по портфелю, включаючи підготовку рішення про планове завершення портфеля, підсумкового звіту про реалізацію портфеля в рамках державної програми, річного звіту по портфелю у випадку його дострокового припинення, щорічного зведеного звіту про хід реалізації проєктів (ПП _{5,4} E ₁) |
| | Управління проєктами (E2) | Запуск проєкту (П ₁ E ₂) |
| Узгодження проєкту з зацікавленими сторонами (ПП _{1,2} E ₂) | | |
| Створення моделі досягнення показників і розробка моделі функціонування результатів (ПП _{1,3} E ₂) | | |

Продовження додатку Б

| | | |
|--|---|---|
| | | Планування контрольних точок рівня паспорту (ПП _{1.4} E ₂) |
| | | Підготовка фінансово-економічного обґрунтування проєкту (ПП _{1.5} E ₂) |
| | | Формування паспорту (ПП _{1.6} E ₂) |
| | | Оцінка ризиків і можливостей (ПП _{1.7} E ₂) |
| | | Визначення ресурсів на підготовку проєкту (ПП _{1.8} E ₂) |
| | | Проведення нарад і заходів запуску проєкту (ПП _{1.9} E ₂) |
| | | Попереднє планування закупівель (ПП _{1.10} E ₂) |
| | Планування проєкту (П ₂ E ₂) | Створення організаційної структури проєкту (ПП _{2.1} E ₂) |
| | | Залучення зацікавлених сторін (ПП _{2.2} E ₂) |
| | | Деталізація моделі досягнення показників (ПП _{2.3} E ₂) |
| | | Підтримка моделі функціонування результатів (ПП _{2.4} E ₂) |
| | | Детальний планування контрольних точок (ПП _{2.5} E ₂) |
| | | Деталізація бюджету на реалізацію проєкту (ПП _{2.6} E ₂) |
| | | Планування моніторингу (ПП _{2.7} E ₂) |
| | | Формування зведеного плану проєкту (ПП _{2.8} E ₂) |
| | | Формування робітника плану проєкту (ПП _{2.9} E ₂) |
| | | Планування ризиків і можливостей (ПП _{2.10} E ₂) |
| | | Визначення складу робітників органів проєкту і ресурсного плану (ПП _{2.11} E ₂) |
| | | Планування і узгодження комунікацій (ПП _{2.12} E ₂) |
| | | Планування забезпечення і контролю якості в проєкті (ПП _{2.13} E ₂) |
| | | Планування, пов'язане з закупівлями і взаємодією з постачальниками (ПП _{2.14} E ₂) |

Продовження додатку Б

| | |
|--|--|
| Оперативне управління (П ₃ Е ₂) | Узгодження проєкту з зацікавленими сторонами (ПП _{3.1} Е ₂) |
| | Організація і проведення нарад, в тому числі нарад і заходів по обміну знаннями (ПП _{3.2} Е ₂) |
| | Контроль актуальності моделі функціонування результатів і досягнення показників (ПП _{3.3} Е ₂) |
| | Управління створенням і здачею-прийманням результатів (ПП _{3.4} Е ₂) |
| | Управління термінами і підтвердження досягнення контрольних точок (ПП _{3.5} Е ₂) |
| | Підписання угод на фінансове забезпечення проєкту (ПП _{3.6} Е ₂) |
| | Прийняття рішень про початок і завершення етапів проєкту, по управлінню ризиками (ПП _{3.7} Е ₂) |
| | Призначення учасників робітників органів проєкту (ПП _{3.8} Е ₂) |
| | Оцінка учасників робочих органів проєкту (ПП _{3.9} Е ₂) |
| | Ескалація проблемних питань (ПП _{3.10} Е ₂) |
| | Виконання плану комунікацій (ПП _{3.11} Е ₂) |
| | Забезпечення і контроль якості в проєкті (ПП _{3.12} Е ₂) |
| | Узгодження закупівель і підписання договорів (ПП _{3.13} Е ₂) |
| | Моніторинг і управління змінами (П ₄ Е ₂) |
| Моніторинг мети та досягнення показників проєкту, досягнення результатів, досягнення контрольних точок, виконання бюджету (ПП _{4.2} Е ₂) | |
| Підготовка і узгодження запитів на зміни (ПП _{4.3} Е ₂) | |
| Твердження змін паспорта на рівні координаційного органу (ПП _{4.4} Е ₂) | |
| Моніторинг ризиків і можливостей, ресурсів (робітників органів), виконання планів комунікацій, управління якістю, контроль закупівельних заходів (ПП _{4.5} Е ₂) | |

Продовження додатку Б

| | |
|---|---|
| Оцінки та інші контрольні заходи (П ₅ Е ₂) | Оперативна оцінка етапу підготовки пропозиції (ПП _{5,1} Е ₂) |
| | Оперативна оцінка етапу підготовки паспорту (ПП _{5,2} Е ₂) |
| | Оперативна оцінка етапу підготовки зведеного плану проєкту (ПП _{5,3} Е ₂) |
| | Щорічна комплексна оцінка у рамках етапу реалізації проєкту, включаючи оперативну оцінку проходження ключових етапів та контрольних точок і досягнення всіх результатів на даному етапі (ПП _{5,4} Е ₂) |
| | Оцінка успішності та підсумків реалізації проєкту у рамках етапу завершення проєкту і на період після його завершення (ПП _{5,5} Е ₂) |
| Завершення (П ₆ Е ₂) | Отримання зворотного зв'язку від зацікавлених сторін (ПП _{6,1} Е ₂) |
| | Передача відповідальності за досягнення показників (ПП _{6,2} Е ₂) |
| | Аналіз досягнення цілей і показників проєкту (ПП _{6,3} Е ₂) |
| | Планування досягнення показників на період після завершення проєкту (ПП _{6,4} Е ₂) |
| | Аналіз досягнення результатів проєкту (ПП _{6,5} Е ₂) |
| | Аналіз термінів і фінансового забезпечення проєкту (ПП _{6,6} Е ₂) |
| | Формування підсумкового звіту і звіту за отриманими висновками (ПП _{6,7} Е ₂) |
| | Аналіз змін у проєкті та ризиків проєкту (ПП _{6,8} Е ₂) |
| | Розформування робочих органів проєкту (ПП _{6,9} Е ₂) |
| | Архівування (ПП _{6,10} Е ₂) |
| | Проведення підсумкових заходів (ПП _{6,11} Е ₂) |
| | Аналіз якості реалізації проєкту ((ПП _{6,12} Е ₂) |
| | Завершення договорів закупівель і поставок (ПП _{6,13} Е ₂) |
| | Аналіз закупівель і конкурсних процедур (ПП _{6,14} Е ₂) |

| | | |
|--|---|---|
| Прийняття рішень і організаційна підтримка (Е ₃) | Організація проєктної діяльності, організація та функціонування координаційних органів (П ₁ Е ₃) | Організація проєктної діяльності в відомстві (організації), яке припускає створення опису і організацію функціональної структури органів проєктної діяльності, основних положень по підготовці пропозицій, ініціювання, планування, реалізації і завершення проєктів, управлінню портфелем, управлінню змінами, моніторингу і оцінки проєктів на їх життєвому циклі (ПП _{1.1} Е ₃) |
| | | Формування координаційного органу, прийняття рішення про його формування, призначення керівника і відповідального за організацію проєктної діяльності, прийняття рішення про склад координаційного органу і правила формування рішення координаційного органу (ПП _{1.2} Е ₃) |
| | | Здійснення координаційним органом моніторингу досягнення ключових показників проєктної діяльності організації (відомства), проєктного офісу, підвідомчих організацій, а також розгляд питань якості проєктного управління в відповідній організації (відомстві) (ПП _{1.3} Е ₃) |
| | | Розгляд координаційним органом питань впровадження передових методів проєктного управління і відповідних інформаційних технологій забезпечення проєктної діяльності в організації (відомстві) (ПП _{1.4} Е ₃) |
| | Організація і функціонування проєктних офісів (П ₂ Е ₃) | Формування проєктного офісу з визначенням його функцій та відповідального за організацію проєктної діяльності, його зобов'язань і повноважень (ПП _{2.1} Е ₃) |
| | | Здійснення проєктним офісом функцій адміністратора проєкту (ПП _{2.2} Е ₃) |
| | | Забезпечення проєктним офісом методичного супроводу проєктної діяльності в організації (відомстві) і підвідомчих організаціях, випуску методичних рекомендацій і координації діяльності адміністраторів проєктів по їх застосуванню (ПП _{2.3} Е ₃) |
| | | Координація розвитку проєктної діяльності зі сторони проєктного офісу в організації (відомстві) та підвідомчих організаціях, використання і розвиток системи стимулювання державних цивільних службовців, що беруть участь в проєктній діяльності (ПП _{2.4} Е ₃) |

Продовження додатку Б

| | | |
|--|---|---|
| | | Накопичення досвіду і розвиток професійної компетентності державних цивільних службовців в сфері проектної діяльності, а також ведення відповідного резерву професійних кадрів (ПП _{2.5} E ₃) |
| | | Координація проектним офісом формування і розвитку автоматизованої інформаційної системи проектної діяльності і виконання обов'язків по її (автоматизованої інформаційної системи проектної діяльності) функціональному адмініструванню (ПП _{2.6} E ₃) |
| | | Взаємодія центрального і функціональних проектних офісів, які припускають звітність по проектам функціональних проектних офісів, ескалацію проблемних питань, консультації по використанню методології, впровадження і використанню автоматизованої інформаційної системи проектної діяльності (ПП _{2.7} E ₃) |
| | | Популяризація проектної діяльності зі сторони проектного офісу (ПП _{2.8} E ₃) |
| | Організація і функціонування проектних комітетів (П ₃ E ₃) | Процес формування проектного комітету, призначення керівника проектного комітету, формування складу проектного комітету, створення типового складу проектного комітету і вимог до його членам, цілей і завдань проектного комітету і рекомендацій по порядку їх роботи (ПП _{3.1} E ₃) |
| | | Процес функціонування проектного комітету в частини: схвалення і затвердження паспортів проекту, зведеного плану проекту, внесення змін в зведений план проекту, рішення про початок реалізації, проходження контрольних точок і етапів рівня проектного комітету, рішення про завершення (у тому числі дострокове) проекту, рішення про внесення змін, що вимагають коригування паспорта, що входить до складу пріоритетної програми (ПП _{3.2} E ₃) |
| | | Схвалення звітів про реалізацію проекту (ПП _{3.3} E ₃) |
| | | Встановлення цілей і показників діяльності керівників проекту (ПП _{3.4} E ₃) |
| | | Прийняття рішень про оцінку ефективності і результативності діяльності керівників проекту (ПП _{3.5} E ₃) |
| | | Проведення засідань і принципи прийняття рішень (ПП _{3.6} E ₃) |
| | | Діяльність окремих членів і відповідального секретаря проектного комітету (ПП _{3.7} E ₃) |

Продовження додатку Б

| | | |
|---|---|---|
| | <p>Взаємодія з зовнішніми експертними і громадськими спільнотами (П₄Е₃)</p> | <p>Процеси формування, функціонування і відповідальності суспільно-ділових порад або інших громадських органів, що репрезентують зовнішні зацікавлені сторони і зовнішніх по відношенню до проекту експертних спільнот в проектній діяльності, в частині: вимог до цілей їх створення, складу і термінам формування, вимог до учасників суспільно-ділових порад або інших громадських органів, що представляють зовнішні зацікавлені сторони і зовнішніх по відношенню до проекту експертних спільнот, надання сприяння учасникам проектної діяльності в розробці найбільш ефективних шляхів досягнення цілей і результатів проекту, заходів реагування на ризики і відкриті можливості в дозволі складних питань (ПП_{4.1}Е₃)</p> |
| | | <p>Процеси формування, функціонування і відповідальності суспільно-ділових порад або інших громадських органів, що репрезентують зовнішні зацікавлені сторони і зовнішніх по відношенню до проекту експертних спільнот в проектній діяльності, в частині: підготовки висновків на ключові документи проекту, а також уявлення пропозицій по вдосконаленню змістовних і технологічних рішень, а також інших пропозицій по ефективній реалізації проекту (програми) (ПП_{4.2}Е₃)</p> |
| <p>Розвиток компетенцій і культури ефективності (Е₄)</p> | <p>Організація і проведення навчання (П₁Е₄)</p> | <p>Процес включає розробку і затвердження: формування планів (що містять перелік курсів і їх характеристики) і графіків навчання учасників проектної діяльності (що містять дати і час проведення навчання, списки груп учнів), а також їх типових форм (ПП_{1.1}Е₄)</p> |
| | | <p>Проведення заходів, передбачених графіком навчання (ПП_{1.2}Е₄)</p> |
| | | <p>Підготовка звітності про проведене навчання (передбачає в тому числі збір та обробку матеріалів учасників навчання (роздавальний матеріал, проміжні і підсумкові тести, оціночні листи), поширення, збір, аналіз і оцінку анкет учасників про ступінь задоволеності навчанням і його застосовності в реальній діяльності, підготовку звітів за результатами проведених навчальних заходів для прийняття рішень про покращення їх якості, аналіз відповідності проведених заходів за планом навчання і підготовку проектів рішень про покращення якості навчальних заходів) (ПП_{1.3}Е₄)</p> |

| | | |
|---|---|--|
| | Оцінка рівня кваліфікації учасників проєктної діяльності (П ₂ Е ₄) | Процес розробки та затвердження процедури оцінки рівня кваліфікації учасників проєктної діяльності з вказівкою типових форм документів для проведення оцінки (анкет, оціночних листів) (ПП _{2.1} Е ₄) |
| | | Планування і проведення оцінки рівня кваліфікації учасників проєктної діяльності (ПП _{2.2} Е ₄) |
| | | Формування і актуалізація реєстру учасників проєктної діяльності, що підтвердили рівень кваліфікації (ПП _{2.3} Е ₄) |
| | Формування і розвиток кадрового резерву учасників проєктної діяльності (ПЗЕ ₄) | Процес розробки та затвердження критеріїв і процедури відбору в кадровий резерв учасників проєктної діяльності (ПП _{3.1} Е ₄) |
| | | Проведення процедури відбору кадрового резерву для учасників проєктної діяльності у відповідності з затвердженими критеріями (ПП _{3.2} Е ₄) |
| | | Формування звіту про виконання плану заходів по професійному розвитку кадрового резерву для учасників проєктної діяльності (ПП _{3.3} Е ₄) |
| | | Формування звіту, що містить дані про те, яку частку в складі проєктних команд займають учасники кадрового резерву проєктної діяльності (ПП _{3.4} Е ₄) |
| Управління стимулюванням учасників проєктів (Е ₅) | Ведення реєстру учасників проєктної діяльності (П ₁ Е ₅) | Процес оновлення інформації про планове і фактичне робоче завантаження в реєстр учасників проєктної діяльності і процес узгодження з їх керівниками фактичного робочого завантаження (ПП _{1.1} Е ₅) |
| | Планування і оцінка ефективності і результативності учасників проєктної діяльності (П ₂ Е ₅) | Процес визначення і узгодження планових ключових показників ефективності для кожного учасника проєктної діяльності (ПП _{2.1} Е ₅) |
| | | Процес інформування учасників проєктної діяльності про встановлення планових ключових показників ефективності (ПП _{2.2} Е ₅) |

Продовження додатку Б

| | | |
|--|--|---|
| | Здійснення матеріального стимулювання (П ₃ E ₅) | Процес затвердження бюджету на здійснення матеріального стимулювання і інформування учасників проєктної діяльності про плановий розмір премії (ПП _{3,1} E ₅) |
| | | Розрахунок та затвердження фактичного розміру премії (ПП _{3,2} E ₅) |
| | | Здійснення матеріального стимулювання учасників проєктної діяльності (ПП _{3,3} E ₅) |
| | Здійснення нематеріального стимулювання (П ₄ E ₅) | Процес відбору потенційних премійованих учасників проєктної діяльності (ПП _{4,1} E ₅) |
| Прийняття рішення про здійснення нематеріального стимулювання, підтвердження фактів його реалізації (грамота, лист подяки) (ПП _{4,2} E ₅) | | |

Додаток В

Запропоновані складові оцінки зрілості проектної діяльності, які можуть бути використані в рамках оцінки рівня зрілості організації проектної діяльності в суб'єктах публічного управління

| Елемент | Процес | Підпроцес |
|--|--|---|
| Стратегічне планування і управління портфелем проектів (E ₁) | Ідентифікація (П ₁ E ₁) | Щорічне планування заходів щодо управління портфелем проектів суб'єктами публічного управління (ПП _{1.1} E ₁) |
| | | Генерація ініціатив і проектних ідей із зазначенням результатів генерації (ПП _{1.2} E ₁) |
| | | Підготовка пропозицій щодо проектів (далі - пропозиція), (ПП _{1.3} E ₁) |
| | | Збір та реєстрація пропозицій (ПП _{1.4} E ₁) |
| | | Експертна оцінка пропозицій на відповідність стратегічним цілям (ПП _{1.5} E ₁) |
| | | Визначення форми реалізації пропозиції як проекту або програми (ПП _{1.6} E ₁) |
| | | Усунення дублювання пропозицій (ПП _{1.7} E ₁) |
| | | Узгодження реєстру пропозицій з координуючим органом (ПП _{1.8} E ₁) |
| | Експертиза (П ₂ E ₁) | Виявлення і перевірка взаємозв'язків між потенційними та можливими компонентами портфелю (ПП _{2.1} E ₁) |
| | | Отримання попередніх обмежень по бюджету портфеля (ПП _{2.2} E ₁) |
| | | Доопрацювання пропозицій у випадку необхідності виявлення взаємозв'язків (ПП _{2.3} E ₁) |
| | | Експертиза пропозицій з метою оцінки реалізованості завдань проекту або програми та їх вплив на мету об'єкта проектного управління (зміст, реалізованість та вплив на ціль) (ПП _{2.4} E ₁) |
| | | Планування портфелю, в тому числі попереднє формування державної, муніципальної програми, графіка реалізації портфеля (ПП _{2.5} E ₁) |

| | | |
|--|--|--|
| | Ранжування і балансування (П ₃ Е ₁) | Експертиза вартості проєктних і програмних пропозицій за роками (ПП _{2,6} Е ₁) |
| | | Розробка або актуалізація моделі ранжування (ПП _{3,1} Е ₁) |
| | | Застосування моделі ранжування портфеля (ранжування) (ПП _{3,3} Е ₁) |
| | | Балансування і формування сценаріїв портфеля (пошук альтернатив) (ПП _{3,5} Е ₁) |
| | | Узгодження сценаріїв (результатів балансування) з зацікавленими сторонами, отримання їх зауважень (ПП _{3,6} Е ₁) |
| | | Вибір рекомендованого сценарію (ПП _{3,7} Е ₁) |
| | | Деталізація плану портфеля (узгоджена державна або муніципальна програма) (ПП _{3,8} Е ₁) |
| | | Авторизація портфеля (П ₄ Е ₁) |
| | Експертиза паспортів (за відібраними пропозиціями) (ПП _{4,2} Е ₁) | |
| | Підготовка засідання координаційного органу по затвердженню портфеля (ПП _{4,3} Е ₁) | |
| | Затвердження плану портфеля (ствердження державної або муніципальної програми) і бюджету (ПП _{4,4} Е ₁) | |
| | Інформування ініціаторів про затвердження складу портфеля (ПП _{4,5} Е ₁) | |
| | Моніторинг портфелю і показників (П ₅ Е ₁) | Збір звітності за компонентами портфеля (ПП _{5,1} Е ₁) |
| | | Формування щомісячної звітності по портфелю, річної звітності про хід реалізації та оцінки ефективності портфеля проєктів в рамках державної або муніципальної програми (щорічний зведений звіт про хід реалізації компонентів портфеля) і розгляд звітності по портфелю (ПП _{5,2} Е ₁) |

Продовження додатку В

| | | |
|---|--|---|
| Управління проєктами (E ₂) | Запуск проєкту (П ₁ E ₂) | Формування, узгодження запитів на зміну портфеля, прийняття рішень по запитам (ПП _{5.3} E ₁) |
| | | Підготовка рішення про планове завершення портфеля або його компонентів (ПП _{5.4} E ₁) |
| | | Призначення ключових учасників проєкту (ролей) (ПП _{1.1} E ₂) |
| | | Залучення зацікавлених сторін (ПП _{1.2} E ₂) |
| | | Створення моделі досягнення показників і розробка моделі функціонування результатів (ПП _{1.3} E ₂) |
| | | Планування контрольних точок рівня паспортів (ПП _{1.4} E ₂) |
| | | Підготовка фінансово- економічного обґрунтування проєкту (ПП _{1.5} E ₂) |
| | | Формування паспорта (ПП _{1.6} E ₂) |
| | | Визначення ресурсів на підготовку проєкту (ПП _{1.8} E ₂) |
| | | Проведення нарад і заходів запуску проєкту (ПП _{1.9} E ₂) |
| | | Попереднє планування закупівель (ПП _{1.10} E ₂) |
| | | Планування проєкту (П ₂ E ₂) |
| | Узгодження плану проєкту з зацікавленими сторонами (ПП _{2.2} E ₂) | |
| | Деталізація моделі досягнення показників (ПП _{2.3} E ₂) | |
| | Підтримка моделі функціонування результатів (ПП _{2.4} E ₂) | |
| | Детальне планування контрольних точок (ПП _{2.5} E ₂) | |
| | Деталізація бюджету на реалізацію проєкту (ПП _{2.6} E ₂) | |
| | Планування моніторингу (ПП _{2.7} E ₂) | |
| | Формування зведеного робочого плану проєкту (ПП _{2.8} E ₂) | |
| | Планування ризиків і можливостей (ПП _{2.10} E ₂) | |

Продовження додатку В

| | | |
|---|--|---|
| | | Визначення складу робітників органів проекту і ресурсного плану (ПП _{2.11} E ₂) |
| | | Планування і узгодження комунікацій (ПП _{2.12} E ₂) |
| | | Планування забезпечення і контролю якості в проекті (ПП _{2.13} E ₂) |
| | | Планування, пов'язане із закупівлями і взаємодією з постачальниками (ПП _{2.14} E ₂) |
| | Оперативне управління (П ₃ E ₂) | Узгодження проекту з зацікавленими сторонами (ПП _{3.1} E ₂) |
| | | Контроль актуальності моделі функціонування результатів і досягнення показників (ПП _{3.3} E ₂) |
| | | Управління створенням і здаванням-прийманням результатів (ПП _{3.4} E ₂) |
| | | Управління термінами і підтвердження досягнення контрольних точок (ПП _{3.5} E ₂) |
| | | Заключення угод на фінансове забезпечення проекту (ПП _{3.6} E ₂) |
| | | Прийняття рішень про початок і завершення етапів проекту (ПП _{3.7} E ₂) |
| | | Призначення учасників робочих органів проекту (ПП _{3.8} E ₂) |
| | | Ескалація проблемних питань (ПП _{3.10} E ₂) |
| | | Виконання плану комунікацій (ПП _{3.11} E ₂) |
| | | Забезпечення і контроль якості в проекті (ПП _{3.12} E ₂) |
| Узгодження закупівель і підписання договорів (ПП _{3.13} E ₂) | | |

Продовження додатку В

| | | |
|--|---|--|
| | Моніторинг і управління змінами (П ₄ Е ₂) | Відстеження очікувань зацікавлених сторін (ПП _{4.1} Е ₂) |
| | | Моніторинг мети та досягнення показників проєкту, досягнення результатів, досягнення контрольних точок, виконання бюджету (ПП _{4.2} Е ₂) |
| | | Підготовка і узгодження запитів на зміни (ПП _{4.3} Е ₂) |
| | | Твердження змін паспорта на рівні координаційного органу (ПП _{4.4} Е ₂) |
| | | Моніторинг ризиків і можливостей, ресурсів (робітників органів), виконання планів комунікацій, управління якістю, контроль закупівельних заходів (ПП _{4.5} Е ₂) |
| | Оцінки та інші контрольні заходи (П ₅ Е ₂) | Оперативна оцінка етапу підготовки пропозиції в формі паспорта проєкту (ПП _{5.1} Е ₂) |
| | | Оперативна оцінка етапу підготовки зведеного плану проєкту (ПП _{5.3} Е ₂) |
| | | Щорічна комплексна оцінка у рамках етапу реалізації проєкту, включаючи оперативну оцінку проходження ключових етапів і контрольних точок і досягнення всіх результатів на даному етапі (ПП _{5.4} Е ₂) |
| | | Оцінка успішності та підсумків реалізації проєкту в рамках етапу завершення проєкту і на період після його завершення (ПП _{5.5} Е ₂) |
| | Завершення (П ₆ Е ₂) | Отримання зворотнього зв'язку від зацікавлених сторін (ПП _{6.1} Е ₂) |
| | | Передача відповідальності за досягнення показників (ПП _{6.2} Е ₂) |
| | | Аналіз досягнення цілі і показників проєкту (ПП _{6.3} Е ₂) |
| | | Планування досягнення показників на період після завершення проєкту (ПП _{6.4} Е ₂) |
| | | Аналіз досягнення результатів проєкту (ПП _{6.5} Е ₂) |
| | | Аналіз термінів і фінансового забезпечення проєкту (ПП _{6.6} Е ₂) |

| | | |
|---|---|--|
| | | Формування підсумкового звіту і звіту по витягнутим урокам (ПП _{6,7} E ₂) |
| | | Аналіз змін в проєкті і ризиків проєкту (ПП _{6,8} E ₂) |
| | | Розформування робочих органів проєкту (ПП _{6,9} E ₂) |
| | | Архівування (ПП _{6,10} E ₂) |
| | | Аналіз якості реалізації проєкту (ПП _{6,12} E ₂) |
| | | Завершення договорів закупівель і поставок (ПП _{6,13} E ₂) |
| | | Аналіз закупівель і конкурсних процедур (ПП _{6,14} E ₂) |
| Прийняття рішень і організаційна підтримка (E ₃) | Організація проєктної діяльності, організація та функціонування координаційних органів (П ₁ E ₃) | <p>Організація проєктної діяльності у суб'єкта публічного управління, яка передбачає створення опису та організацію функціональної структури органів проєктної діяльності, основних положень з підготовки пропозицій, ініціювання, планування, реалізації і завершення проєктів, управління портфелем, управління змінами, моніторингу і оцінки проєктів на їх життєвому циклі (ПП_{1,1}E₃)</p> <p>Формування координаційного органу, прийняття рішення про його формування, призначення керівника і відповідального за організацію проєктної діяльності, прийняття рішення про склад координаційного органу і правила формування рішення координаційного органу (ПП_{1,2}E₃)</p> <p>Здійснення координаційним органом моніторингу досягнення ключових показників проєктної діяльності організації (відомства), проєктного офісу, підвідомчих організацій, а також розгляд питань якості проєктного управління в відповідній організації (відомстві) (ПП_{1,3}E₃)</p> |

Продовження додатку В

| | | |
|--|--|---|
| | | Розгляд координаційним органом питань впровадження передових методів проектного управління і відповідних інформаційних технологій забезпечення проектної діяльності в організації (відомстві) (ПП _{1,4} E ₃) |
| Організація і функціонування проектних офісів (П ₂ E ₃) | | Формування проектного офісу з вказівкою його функцій, визначення відповідального за організацію проектної діяльності, його зобов'язань і повноважень (ПП _{2,1} E ₃) |
| | | Здійснення проектним офісом функцій адміністратора проекту (ПП _{2,2} E ₃) |
| | | Забезпечення проектним офісом методичного супроводу проектної діяльності в організації (відомстві) і підвідомчих організаціях, випуску методичних рекомендацій і координації діяльності адміністраторів проектів по їх застосуванню (ПП _{2,3} E ₃) |
| | | Координація розвитку проектної діяльності зі сторони проектного офісу у суб'єкта публічного управління і підвідомчих організаціях, використання і розвиток системи стимулювання державних цивільних службовців або муніципальних службовців, інших учасників в проектній діяльності зі сторони публічного управління (ПП _{2,4} E ₃) |
| | | Накопичення досвіду і розвиток професійної компетентності державних цивільних службовців або муніципальних службовців в сфері проектної діяльності, а також ведення відповідного резерву професійних кадрів (ПП _{2,5} E ₃) |
| | | Координація проектним офісом формування і розвитку автоматизованої інформаційної системи проектної діяльності і виконання обов'язків по її функціональному адмініструванню (ПП _{2,6} E ₃) |
| | | Популяризація проектної діяльності зі сторони проектного офісу (ПП _{2,8} E ₃) |

Продовження додатку В

| | | |
|--|--|--|
| | | <p>Взаємодія проектного офісу з іншими проектними офісами в рамках міжвідомчої і міжрівневої взаємодії, яка припускає звітність по проектам функціональних проектних офісів, ескалацію проблемних питань, консультації по використанню методології, впровадження і використанню автоматизованої інформаційної системи проектної діяльності (ПП_{2,7}Е₃)</p> |
| | <p>Організація і функціонування проектних комітетів (П₃Е₃)</p> | <p>Процес формування проектного комітету, призначення керівника проектного комітету, формування складу проектного комітету, створення типового складу проектного комітету і вимог до його членів, цілей і завдань проектного комітету і рекомендацій по порядку їх роботи (ПП_{3,1}Е₃)</p> |
| | <p>Процес функціонування проектного комітету в частині: схвалення і затвердження паспорту проекту, зведеного плану проекту, внесення змін в зведений план проекту, рішення про початок реалізації, проходження контрольних точок і етапів рівня проектного комітету, рішення про завершення (у том числі достроковому) проекту, рішення про внесення змін, що вимагають коригування паспорту, що входить до складу пріоритетної програми (ПП_{3,2}Е₃)</p> | |
| | <p>Схвалення звітів про реалізацію проекту (ПП_{3,3}Е₃)</p> | |
| | <p>Встановлення методом експертних оцінок цілей і показників діяльності керівників проекту (ПП_{3,4}Е₃)</p> | |
| | <p>Прийняття рішень про оцінку ефективності і результативності діяльності керівників проекту (ПП_{3,5}Е₃)</p> | |
| | <p>Проведення засідань і принципи прийняття рішень (ПП_{3,6}Е₃)</p> | |

Продовження додатку В

| | | |
|---|---|---|
| | <p>Взаємодія з зовнішніми експертними і громадськими спільнотами (П₄Е₃)</p> | <p>Процеси формування, функціонування та відповідальності суспільно-ділових рад чи інших громадських органів, що репрезентують зовнішні зацікавлені сторони і зовнішніх по відношенню до проекту експертних спільнот в проектній діяльності, в частині: вимог до цілей їх створення, складу і термінів формування, вимог до учасників суспільно-ділових рад або інших громадських органів, що представляють зовнішні зацікавлені сторони і зовнішніх по відношенню до проекту експертних спільнот, надання сприяння учасникам проектної діяльності в розробці найбільш ефективних шляхів досягнення цілей і результатів проекту, заходів реагування на ризики і відкриті можливості в дозволі складних питань (ПП_{4,1}Е₃)</p> |
| | | <p>Процеси формування, функціонування та відповідальності суспільно-ділових рад або інших громадських органів, що репрезентують зовнішні зацікавлені сторони та зовнішніх щодо проекту експертних спільнот у проектній діяльності, в частині: підготовки висновків на ключові документи проекту, а також уявлення пропозицій щодо вдосконалення змістовних та технологічних рішень, а також інших пропозицій щодо ефективної реалізації проекту (програми) (ПП_{4,2}Е₃)</p> |
| <p>Розвиток компетенцій і культури ефективності (Е₄)</p> | <p>Організація та проведення навчання (П₁Е₄)</p> | <p>Процес включає розробку та затвердження: формування планів (що містять перелік курсів та їх характеристики) та графіків навчання учасників проектної діяльності (що містять дати та час проведення навчання, списки груп учнів), а також їх типових форм (ПП_{1,1}Е₄)</p> <p>Проведення заходів, у тому числі із залученням експертів, передбачених графіком навчання (ПП_{1,2}Е₄)</p> |

Продовження додатку В

| | | |
|--|--|--|
| | | Підготовка звітності про проведене навчання (передбачає в тому числі збір та обробку матеріалів учасників навчання (роздавальний матеріал, проміжні та підсумкові тести, оціночні листи), поширення, збір, аналіз та оцінку анкет учасників про ступінь задоволеності навчанням та його застосовність в реальній діяльності, прийняття рішень щодо покращення їх якості, аналіз відповідності проведених заходів плану навчання та підготовку проєктів рішень щодо покращення якості навчальних заходів) (ПП _{1.3} E ₄) |
| | Оцінка рівня кваліфікації учасників проєктної діяльності (П ₂ E ₄) | Процес розробки та затвердження процедури оцінки рівня кваліфікації учасників проєктної діяльності із зазначенням типових форм документів щодо оцінки (анкет, оціночних листів) (ПП _{2.1} E ₄) |
| | | Планування та проведення оцінки рівня кваліфікації учасників проєктної діяльності з залученням експертів (ПП _{2.2} E ₄) |
| | | Формування та актуалізація реєстру учасників проєктної діяльності, що підтверджують рівень кваліфікації (ПП _{2.3} E ₄) |
| | Оцінка рівня кваліфікації учасників проєктної діяльності (П ₂ E ₄) | Процес розробки та затвердження процедури оцінки рівня кваліфікації учасників проєктної діяльності із зазначенням типових форм документів щодо оцінки (анкет, оціночних листів) (ПП _{2.1} E ₄) |
| | | Планування та проведення оцінки рівня кваліфікації учасників проєктної діяльності з залученням експертів (ПП _{2.2} E ₄) |
| | | Формування та актуалізація реєстру учасників проєктної діяльності, що підтверджують рівень кваліфікації (ПП _{2.3} E ₄) |
| | Формування та розвиток кадрового резерву учасників проєктної діяльності (П ₃ E ₄) | Залучення експертів до процесу розробки і затвердження критеріїв та процедури відбору у кадровий резерв учасників проєктної діяльності (ПП _{3.1} E ₄) |

| | | |
|---|--|---|
| | | Проведення процедури відбору кадрового резерву для учасників проектної діяльності в відповідності з затвердженими критеріями (ПП _{3,2} E ₄) |
| | | Формування звіту про виконання плану заходів щодо професійного розвитку кадрового резерву для учасників проектної діяльності (ПП _{3,3} E ₄) |
| Управління стимулюванням учасників проектів (E ₅) | Ведення реєстру учасників проектної діяльності (П ₁ E ₅) | Процес оновлення інформації про планове і фактичне робочезавантаження в реєстрі учасників проектної діяльності та процес погодження з їхніми керівниками фактичного робочого завантаження (ПП _{1,1} E ₅) |
| | Планування та оцінка ефективності та результативності учасників проектної діяльності (П ₂ E ₅) | Процес визначення і узгодження з експертами планових ключових показників ефективності для кожного учасника проектної діяльності (ПП _{2,1} E ₅) |
| | | Процес інформування учасників проектної діяльності про встановлення планових ключових показників ефективності (ПП _{2,2} E ₅) |
| | Здійснення матеріального стимулювання (П ₃ E ₅) | Процес затвердження бюджету на здійснення матеріального стимулювання і інформування учасників проектної діяльності про плановий розмір премії (ПП _{3,1} E ₅) |
| | | Розрахунок та затвердження фактичного розміру премії (ПП _{3,2} E ₅) |
| | | Здійснення матеріального стимулювання учасників проектної діяльності (ПП _{3,3} E ₅) |
| | Здійснення нематеріального стимулювання (П ₄ E ₅) | Процес експертного відбору потенційних премійованих учасників проектної діяльності (ПП _{4,1} E ₅) |
| | | Прийняття рішення про здійснення нематеріального стимулювання, підтверджуючих факти його реалізації (грамота, лист подяки) (ПП _{4,2} E ₅) |

Персональні та управлінські компетенції для реалізації проєктного підходу в системі публічного управління

| Персональні і управлінські компетенції | Індикатор компетенції |
|---|---|
| Лідерство (ПУ ₁) | Вміння бачити перспективу, образ майбутнього, розуміти цілі і доносити їх до інших (ПУ ₁ Л ₁) |
| | Вміння переконувати, мотивувати, надихати особистим прикладом і вести за собою (ПУ ₁ Л ₂) |
| | Вміння надати підтримку однодумцям і створити умови для самореалізації послідовників (ПУ ₁ Л ₃) |
| Стратегічне мислення (ПУ ₂) | Вміння цілісно бачити ситуацію, прогнозувати розвиток подій (ПУ ₂ СМ ₁) |
| | Вміння виявляти і обґрунтовувати стратегічні пріоритети (ПУ ₂ СМ ₂) |
| | Вміння бачити ризики і нові можливості (ПУ ₂ СМ ₃) |
| Прийняття управлінських рішень (ПУ ₃) | Вміння знаходити альтернативні шляхи рішення проблеми і визначати оптимальні (ПУ ₃ ПУР ₁) |
| | Вміння оцінювати вплив або наслідки рішень, раніше, чим їх прийняти (ПУ ₃ ПУР ₂) |
| | Вміння оперативно приймати рішення на своєму рівні відповідальності, дотримуючись встановлених процедури (ПУ ₃ ПУР ₃) |
| Персональна ефективність (ПУ ₄) | Вміння нести відповідальність за свої дії незалежно від умов та обставин (ПУ ₄ ПЕ ₁) |
| | Вміння планувати свою роботу з орієнтацією на кінцевий результат (ПУ ₄ ПЕ ₂) |
| | Вміння визначати і розставляти пріоритети в своєю діяльності (ПУ ₄ ПЕ ₃) |
| Командна взаємодія (ПУ ₅) | Вміння встановлювати і підтримувати довгострокові партнерські відносини (ПУ ₅ КВ ₁) |
| | Вміння слухати, розуміти іншого, викладати думки і факти ясним і дохідливим способом (ПУ ₅ КВ ₂) |
| | Вміння ефективно вирішувати негативні емоційні ситуації, усувати розбіжності, ділити відповідальність за успіхи та невдачі команди (ПУ ₅ КВ ₃) |
| Гнучкість та готовність до змін (ПУ ₆) | Вміння адаптувати традиційні і розробляти нові підходи, концепції, методи, процеси, технології, системи і ін. (ПУ ₆ ГІ ₁) |
| | Вміння ініціювати або з готовністю і безконфліктно сприймати зміни (ПУ ₆ ГІ ₂) |
| | Вміння вчитися у людей та ситуацій, постійно розширювати власний досвід, удосконалювати свої здібності (ПУ ₆ ГІ ₃) |

Карта компетенцій елементів в суб'єктах публічного управління, необхідних для реалізації проєктного підходу

| Прикладні компетенції | Індикатор компетенції |
|---|--|
| <p>Організація проєкту, управління зацікавленими сторонами проєкту (ПК₁)</p> | Знання та вміння формувати організаційну структуру проєкту, закріплювати функціонал та відповідальність у проєктній команді, а також організувати навчання і розвиток команди проєкту (ПК ₁ ВП ₁) |
| | Знання і вміння підготовки звітності про проведене навчання елементів в суб'єктах громадського управління (ВП _{1.3} E ₄) |
| | Знання та вміння формування та актуалізації реєстру учасників проєктної діяльності, які підтвердили рівень кваліфікації (ВП _{2.3} E ₄) |
| | Знання і вміння застосовувати інформаційно-комунікаційні техніки і методики, що дозволяють реалізовувати міжсистемні, міжфункціональні, міжособистісні і інші взаємодії (ПК ₁ ВП ₂) |
| | Знання і вміння експертних технік і методик, що дозволяють підтримувати неформалізовані процеси збору та обробки інформації (ПК ₁ ВП ₃) |
| | Знання і вміння залучення експертів в процес розробки і затвердження критеріїв і процедури відбору в кадровий резерв учасників проєктної діяльності (ВП _{3.1} E ₄) |
| | Знання і вміння проведення процедури відбору кадрового резерву для учасників проєктної діяльності відповідно до затверджених критеріїв (ПП _{3.2} E ₄) |
| | Знання та вміння формування звіту про виконання плану заходів щодо професійного розвитку кадрового резерву для учасників проєктної діяльності (ВП _{3.3} E ₄) |
| | Знання та вміння процесу оновлення інформації про планове та фактичне робоче завантаження в реєстрі учасників проєктної діяльності і процесу узгодження з їх керівниками фактичного робочого завантаження (ВП _{1.1} E ₅) |
| | Знання і вміння процесу затвердження бюджету на здійснення матеріального стимулювання та інформування учасників проєктної діяльності про плановий розмір премії (ВП _{3.1} E ₅) |
| | Знання і вміння розрахунку і затвердження фактичного розміру премії (ВП _{3.2} E ₅) |
| | Знання і вміння здійснення матеріального стимулювання учасників проєктної діяльності (ВП _{3.3} E ₅) |
| | Знання та вміння ухвалення рішення про здійснення нематеріального стимулювання, що підтверджує факти його реалізації (грамота, лист подяки) (ВП _{4.2} E ₅) |
| | Знання і вміння проводити аналіз очікувань зацікавлених сторін та їх впливу на проєкт, розробляти відповідні стратегії управління для ефективного залучення зацікавлених сторін в прийняття рішень і реалізацію проєкту (ПК ₁ ВП ₄) |
| Знання і вміння встановлення методом експертних оцінок показників ефективності і результативності діяльності керівника і учасників проєктів (ВП _{3.5} E ₃) | |

| | |
|--|--|
| | Знання і вміння проводити ескалацію проблемних питань (ВП _{3.10} E ₂) |
| | Знання та вміння розформувувати робочі органи проекту (ВП _{6.9} E ₂) |
| Управління вигодами проекту (ПК ₂) | Знання і вміння визначати бажаний стан, на який націлена реалізація проекту, вигоди і їх опис, зв'язок з показниками та цілями; формування стратегії з досягнення та управління вигодами, визначати відповідальних і власників, пов'язаних з отриманням та управлінням вигодами (ПК ₂ УВ ₁) |
| | Знання і вміння візуальних технік і методів – інструментарію графічної візуалізації інформації (ПК ₂ УВ ₂) |
| | Знання і вміння планувати досягнення показників на період після завершення проекту (ВП _{6.4} E ₂) |
| | Знання і вміння оцінки успішності і підсумків реалізації проекту в рамках етапу завершення проекту і на період після його завершення (ВП _{5.5} E ₂) |
| Управління змістом проекту (ПК ₃) | Знання і вміння генерації ініціатив і проектних ідей з вказівкою результатів генерації (ВП _{1.2} E ₁) |
| | Знання і вміння визначення форми реалізації пропозиції як проекту або програми (ВП _{1.6} E ₁) |
| | Знання і вміння визначати створювані результати, виконувати заходи, межі проекту і забезпечити дії по контролю змісту і передачі результатів замовнику (ПК ₃ УС ₁) |
| | Знання і вміння визначати механізм реалізації пропозиції як проекту або програми суб'єкта публічного управління в рамках міжсекторної взаємодії (ПК ₃ УС ₂) |
| | Знання та вміння спеціалізованих технік та методик, що дозволяють застосовувати формалізований інструментарій для рішення прикладних завдань управління проектом (ПК ₃ УС ₃) |
| | Знання і вміння в формуванні паспорту проекту (ВП _{1.6} E ₂) |
| Управління термінами проекту (ПК ₄) | Знання і вміння планувати досягнення результатів, вигод, визначати тривалість і терміни реалізації заходів проекту, а також припущення, які впливають на терміни планування (ПК ₄ УС ₁) |
| | Знання та вміння в галузі прийняття рішень про початок та завершення етапів проекту (ВП _{3.7} E ₂) |
| | Знання і вміння проведення нарад і заходів запуску проекту (ВП _{1.9} E ₂) |
| Управління фінансами проекту (ПК ₅) | Знання і вміння проводити оцінку економічної ефективності проекту, визначати витрати і формувати бюджет проекту, джерела його фінансування (ПК ₅ УФ ₁) |
| | Знання і вміння в області висновки угод на фінансове забезпечення проекту (ВП _{3.6} E ₂) |
| Планування і контроль проекту (ПК ₆) | Знання і вміння формувати плани проекту, організувати і проводити моніторинг і контроль реалізації проекту, керувати відхиленнями в проекті (ПК ₆ ПК ₁) |
| Управління змінами в проекті (ПК ₇) | Знання і вміння застосовувати інструменти ініціювання, формування, узгодження і контролю зміни в проекті (ПК ₇ УІ ₁) |
| | |

| | |
|--|---|
| Управління ризиками та можливостями проекту (ПК ₈) | Знання та вміння застосовувати інструменти та методи ідентифікації, оцінки, реагування, моніторингу і контролю ризиків і можливостей проекту (ПК ₈ УП ₁) |
| Управління ресурсами проекту (ПК ₉) | Знання і вміння визначати потреби проекту в ресурсах, забезпечувати та керувати людськими та матеріальними ресурсами проекту (ПК ₉ УР ₁) |
| Управління комунікаціями і знаннями проекту (ПК ₁₀) | Знання і вміння створювати комунікаційні схеми для забезпечення ефективної взаємодії всіх учасників проекту, керувати інформацією, отриманими уроками; формувати і використовувати бази знань (ПК ₁₀ УКЗ ₁) |
| Управління якістю проекту (ПК ₁₁) | Знання і вміння забезпечувати і підтверджувати відповідність вимогам проекту, включаючи вимоги до результатів проекту (ПК ₁₁ УКП ₁) |
| Управління закупівлями і поставками проекту (ПК ₁₂) | Знання та вміння організовувати закупівельні та конкурсні процедури, ефективна взаємодія з підрядниками (ПК ₁₂ УЗП ₁) |
| Управління організаційною підтримкою реалізації проектної діяльності (ПК ₁₃) | Знання і вміння аналізувати закупівлі і конкурсні процедури при завершенні проекту (ВП _{6.14} Е ₂) |
| | Знання та вміння організації проектної діяльності в суб'єкті публічного управління, яка передбачає створення опису та організацію функціональної структури органів проектної діяльності, основних положень по підготовці пропозицій, ініціювання, планування, реалізації і завершення проектів, управлінню портфелем, управлінню змінами, моніторингу і оцінки проектів на їх життєвому циклі (ВП _{1.1} Е ₃) |
| | Знання і вміння формування проектного офісу з вказівкою його функцій, визначення відповідального за організацію проектної діяльності, його зобов'язань і повноважень (ВП _{2.1} Е ₃) |
| | Знання і вміння здійснення проектним офісом функцій адміністратора проекту (ВП _{2.2} Е ₃) |
| | Знання і вміння забезпечення проектним офісом методичного супроводу проектної діяльності в суб'єкті публічного управління і підвідомчих організаціях, випуску методичних рекомендацій і координації діяльності адміністраторів проектів по їх застосуванню (ВП _{2.3} Е ₃) |
| | Знання і вміння координації проектним офісом формування і розвитку автоматизованої інформаційної системи проектної діяльності і виконання обов'язків по її функціональному адмініструванню (ВП _{2.6} Е ₃) |
| | Знання і вміння популяризації проектної діяльності в суб'єкті публічного управління зі сторони проектного офісу (ВП _{2.8} Е ₃) |
| | Знання і вміння взаємодії проектного офісу з іншими проектними офісами в рамках міжвідомчої та міжрівневої взаємодії, яка припускає звітність за проектами функціональних проектних офісів, ескалацію проблемних питань, консультації щодо використання методології, впровадження і використання автоматизованої інформаційної системи проектної діяльності (ВП _{2.7} Е ₃) |

Авторські моделі державно-приватного партнерства, представлені на
прикладі участі у взаємодії суб'єктів публічного управління муніципального
рівня

Базові моделі:

1. Створення – співфінансування – експлуатація – власність з обтяженням (СЕСВ).
2. Створення – фінансування – експлуатація – власність з обтяженням(СФЕВ).
3. Створення - співфінансування - технічне обслуговування - власність з обтяженням (ССТВ).
4. Створення - фінансування - технічне обслуговування - власність з обтяженням (СФТВ).
– Створення - співфінансування - експлуатація і технічне обслуговування - власність з обтяженням (ССТС).
5. Створення - фінансування - експлуатація і технічне обслуговування - власність з обтяженням (СФЕТС).

Сумарні моделі:

1. Сумарні моделі ССЕВ

1.1. ССЕВ+

- 1.1.1. Проектування - створення - співфінансування - експлуатація - власність з обтяженням.
- 1.1.2. Створення - співфінансування - експлуатація - співфінансування експлуатації - власність з обтяженням.
- 1.1.3. Створення - співфінансування - експлуатація - фінансування експлуатації - власність з обтяженням.
- 1.1.4. Створення - співфінансування - експлуатація - співфінансування технічного обслуговування - власність з обтяженням.
- 1.1.5. Створення - співфінансування - експлуатація - фінансування технічного обслуговування - власність з обтяженням.
- 1.1.6. Створення - співфінансування - експлуатація - співфінансування експлуатації і технічного обслуговування - власність з обтяженням.
- 1.1.7. Створення - співфінансування - експлуатація - фінансування експлуатації і технічного обслуговування - власність з обтяженням.
- 1.1.8. Створення - співфінансування - експлуатація - фінансування експлуатації муніципальним утворенням - власність з обтяженням.
- 1.1.9. Створення - співфінансування - експлуатація - фінансування технічного обслуговування муніципальним утворенням – власність з обтяженням.
- 1.1.10. Створення - співфінансування - експлуатація - фінансування експлуатації і технічного обслуговування муніципальним утворенням
– власність з обтяженням.
- 1.1.11. Створення - співфінансування - експлуатація - власність з обтяженням – власність муніципального утворення.

1.2. ССЕВ++

- 1.2.1. Проектування - створення - співфінансування - експлуатація - співфінансування експлуатації - власність з обтяженням.
- 1.2.2. Проектування - створення - співфінансування - експлуатація - фінансування експлуатації - власність з обтяженням.

ЗНАЧЕННЯ

критеріїв конкурсного відбору ініціативних проєктів на території муніципальних районів (для проєктів, реалізованих на території міських і сільських поселень)

| №п/п | Найменування критеріїв конкурсного відбору | Значення критеріїв конкурсного відбору | Кількість балів | Ваговий коефіцієнт |
|---|---|---|-----------------|--------------------|
| Базова частина | | | | |
| 1 | Оцінка фінансування проєкту, в том числа: | | | 0,20 |
| 1.1 | рівень фінансування проєкту за рахунок коштів бюджету муніципального утворення, відсотків від загальної суми проєкту | більше 35,00 | 100 | 0,05 |
| | | від 30,01 до 35,00 включно | 80 | |
| | | від 25,01 до 30,00 включно | 70 | |
| | | від 20,01 до 25,00 включно | 60 | |
| | | 20,00 | 40 | |
| 1.2 | рівень фінансування проєкту за рахунок коштів населення в грошовій формі, відсотків від загальної суми проєкту | згори 7,00 | 100 | 0,05 |
| | | від 5,01 до 7,00 включно | 80 | |
| | | від 3,01 до 5,00 включно | 70 | |
| | | 3,00 | 60 | |
| 1.3 | рівень фінансування проєкту за рахунок надходжень від юридичних осіб до грошової форми, крім надходжень від підприємств і організацій муніципальної форми власності, відсотків від загальної суми проєкту | більше 7,00 | 100 | 0,05 |
| | | від 5,01 до 7,00 включно | 80 | |
| | | від 3,01 до 5,00 включно | 70 | |
| | | від 1,01 до 3,00 включно | 60 | |
| | | до 1,00 включно | 40 | |
| | | відсутність фінансування | 0 | |
| 1.4 | рівень фінансування проєкту за рахунок коштів, що передаються місцевим бюджетам на реалізацію заходів за зверненнями, відсотків від загальної суми проєкту | більше 50,00 | 100 | 0,05 |
| | | від 40,01 до 50,00 включно | 90 | |
| | | від 30,01 до 40,00 включно | 80 | |
| | | від 20,01 до 30,00 включно | 70 | |
| | | від 10,01 до 20,00 включно | 60 | |
| | | від 5,01 до 10,00 включно | 50 | |
| | | до 5,00 включно | 40 | |
| | відсутність фінансування | 0 | | |
| 2 | Ступінь участі населення в визначенні проблеми, на рішення якої спрямований проєкт, в тому числі: | | | 0,30 |
| 2.1 | кількість жителів, які беруть участь у визначенні проблеми та підготовки проєкту згідно протоколу зборів громадян, ос. | більше 50 | 100 | 0,20 |
| | | від 25 до 50 | 90 | |
| | | до 25 | 80 | |
| 2.2 | наявність відеозапису зборів громадян | Наявність | 100 | 0,10 |
| | | відсутність | 0 | |
| 3 | Соціальна складова реалізації проєкту, в тому числі: | | | 0,35 |
| 3.1 | питома вага населення, що отримує вигоду від реалізації проєкту (благоодержувачів), відсотків від спільного числа жителів поселення | більше 60,00 | 100 | 0,15 |
| | | від 40,01 до 60,00 включно | 80 | |
| | | від 20,01 до 40,00 включно | 60 | |
| | | до 20,00 включно | 40 | |
| Варіативна частина соціальної складової залежно від типології проєкту | | | | 0,2 |
| 4 | Інформування населення про проєкт, в тому числі: | | | 0,15 |
| 4.1 | проведення заходів, присвячених попередньому обговоренню проєкту (опитувальні листи, анкети, попередні збори громадян, подомовий обхід і тощо) | наявність попереднього обговорення | 100 | 0,05 |
| | | відсутність попереднього обговорення | 0 | |
| 4.2 | використання друкованих засобів масовий інформації (далі - ЗМІ) для інформування населення про проєкт до зборів громадян | використання друкованих ЗМІ для інформування населення про проєкт | 100 | 0,05 |
| | | відсутність використання друкованих ЗМІ для інформування населення про проєкт | 0 | |

Продовження додатку Ж

| | | | | |
|--------|---|--|-----|------|
| 4.3 | освітлення підсумків зборів громадян в друкованих ЗМІ | наявність інформації в друкованих ЗМІ з вказівкою обраного проекту, кількості учасників зборів громадян, внеску населення | 100 | 0,05 |
| | | наявність інформації в друкованих ЗМІ з вказівкою обраного проекту, без вказівки кількості учасників зборів громадян та (або) вкладу населення | 50 | |
| | | відсутність у друкованих ЗМІ інформації про результати зборів громадян | 0 | |
| Разом: | | | | 1 |

Варіативна частина для ініціативних проєктів різної типології

Об'єкти культури і об'єкти, використовувані для проведення громадських і культурно-масових заходів, музейні об'єкти

| № п/п | Найменування критеріїв конкурсного відбору | Значення критеріїв конкурсного відбору | Кількість балів | Ваговий коефіцієнт |
|-------|---|--|-----------------|--------------------|
| 3.2 | Потенціал соціальних ефектів | $\geq 1,5$ | 100 | 0,1 |
| | | 1,25-1,49 | 80 | |
| | | 1-1,24 | 60 | |
| | | 0,5-0,99 | 40 | |
| 3.3 | Запобігання припиненню надання послуг або послуги | Наявність | 100 | 0,1 |
| | | Відсутність | 0 | |

Об'єкти благоустрою (парки, місця масового відпочинку і тощо)

| № п/п | Найменування критеріїв конкурсного відбору | Значення критеріїв конкурсного відбору | Кількість балів | Ваговий коефіцієнт |
|-------|---|--|-----------------|--------------------|
| 3.2 | Позитивний вплив або ліквідація об'єктів накопичення екологічної шкоди навколишнього середовища | Наявність | 100 | 0,1 |
| | | Відсутність | 0 | |
| 3.3 | Створення або реконструкція пам'ятних місць, пов'язаних із військовою історією | Наявність | 100 | 0,1 |
| | | Відсутність | 1 | |

Об'єкти водопостачання і водовідведення

| №п/п | Найменування критеріїв конкурсного відбору | Значення критеріїв конкурсного відбору | Кількість балів | Ваговий коефіцієнт |
|------|---|--|-----------------|--------------------|
| 3.2 | Підвищення якості питної води за допомогою модернізації систем водопостачання та (або) водопідготовки | Наявність | 100 | 0,1 |
| | | Відсутність | 0 | |
| 3.3 | Зниження обсягу відведених забруднених стічних вод ⁴⁹⁰ | Наявність | 100 | 0,1 |
| | | Відсутність | | |

Об'єктами накопиченої шкоди навколишнього середовища вважаються території та акваторії, на яких виявлено накопичену шкоду навколишньому середовищу, об'єкти капітального будівництва та об'єкти розміщення відходів, які є джерелом накопиченої шкоди навколишнього середовища. Бал зараховується, якщо в рамках проєкту планується: очищення штучного водойму і (або) ліквідація несанкціонованого звалища, розчищення прибережної території штучного водойму, розбір безхазяйного і неможливого до відновлення інфраструктурного об'єкта (наприклад, будова, що підлягають зносу).

Висновок профільного міністерства про зміні показників якості і безпеки питного водопостачання після реалізації проєкту.

Проект припускає використання, модернізацію або заміну очисних споруд, розташованих на відстані менше 500 метрів від річок та струмків п'ятдесяти метрів – для рік і струмків протяжністю до десяти кілометрів

Продовження додатку I

Об'єкти вуличного освітлення

| № п/п | Найменування критеріїв конкурсного відбору | Значення критеріїв конкурсного відбору | Кількість балів | Ваговий коефіцієнт |
|-------|--|--|-----------------|--------------------|
| 3.2 | Встановлення на аварійно небезпечній ділянці дороги та (або) розташування об'єкта проекту поблизу соціальних об'єктів (на відстані не більше 500 метрів) | Наявність | 100 | 0,10 |
| | | Відсутність | 0 | |
| 3.3 | Екологічні ефекти від впровадження енергоефективних або енергозберігаючих технологій | Наявність | 100 | 0,10 |
| | | Відсутність | 0 | |

Автомобільні дороги і споруди на них

| № п/п | Найменування критеріїв конкурсного відбору | Значення критеріїв конкурсного відбору | Кількість балів | Ваговий коефіцієнт |
|-------|--|--|-----------------|--------------------|
| 3.2 | Ремонт дороги на аварійно небезпечній ділянці дороги та (або) поблизу соціальних об'єктів (не більше 500 метрів) | Наявність | 100 | 0,15 |
| | | Відсутність | 0 | |
| 3.3 | Поліпшення транспортної доступності фермерського господарства, виробничого об'єкта | Наявність | 100 | 0,05 |
| | | Відсутність | | |

Аварійно небезпечна ділянка дороги (місце концентрації дорожньо-транспортних подій) – ділянка дороги, вулиці, що не перевищує 1000 метрів за межами населеного пункту або 200 метрів у населеному пункті, або перетин доріг, вулиць, де протягом звітного року сталося три і більше дорожньо-транспортні події одного виду або п'ять і більше дорожньо-транспортних подій незалежно від їх виду, в результаті яких загинули або були поранені люди.

Дитячі майданчики

| №п/п | Найменування критеріїв конкурсного відбору | Значення критеріїв конкурсного відбору | Кількість балів | Ваговий коефіцієнт |
|------|--|--|-----------------|--------------------|
| 3.2 | Наявність механізмів пролонгації позитивних соціальних ефектів | Наявність | 100 | 0,20 |
| | | Відсутність | 0 | |

Продовження додатку І

Місця поховання

| № п/п | Найменування критеріїв конкурсного відбору | Значення критеріїв конкурсного відбору | Кількість балів | Ваговий коефіцієнт |
|-------|--|--|-----------------|--------------------|
| 3.2 | Наявність військових поховань | Наявність | 100 | 0,10 |
| | | Відсутність | 0 | |
| 3.3 | Наявність механізмів пролонгації позитивних соціальних ефектів | Наявність | 100 | 0,10 |
| | | Відсутність | 0 | |

Об'єкти для забезпечення первинних заходів пожежної безпеки

| №п/п | Найменування критеріїв конкурсного відбору | Значення критеріїв конкурсного відбору | Кількість балів | Ваговий коефіцієнт |
|------|---|--|-----------------|--------------------|
| 3.2 | Відновлення водних об'єктів (штучні водойми) та (або) очищення прибережної смуги водних об'єктів (штучні водойми) | наявність | 100 | 0,20 |
| | | відсутність | 0 | |

Об'єкти побутового обслуговування

| №п/п | Найменування критеріїв конкурсного відбору | Значення критеріїв конкурсного відбору | Кількість балів | Ваговий коефіцієнт |
|------|---|--|-----------------|--------------------|
| 3.2 | Екологічні ефекти від застосування енергоефективних, енергозберігаючих технологій | Наявність | 100 | 0,10 |
| | | Відсутність | 0 | |
| 3.3 | Зменшення екологічної шкоди від побутових стічних вод | Наявність | 100 | 0,10 |
| | | Відсутність | 0 | |

Об'єкти звернення з твердими комунальними витратами

| №п/п | Найменування критеріїв конкурсного відбору | Значення критеріїв конкурсного відбору | Кількість балів | Ваговий коефіцієнт |
|------|---|--|-----------------|--------------------|
| 3.2 | Роздільний збір сміття або створення інших умов для вторинної переробки | Наявність | 100 | 0,05 |
| | | Відсутність | 0 | |
| 3.3 | Позитивний вплив або ліквідація об'єктів накопичення екологічної шкоди навколишнього середовища | Наявність | 100 | 0,15 |
| | | Відсутність | 0 | |

Об'єкти теплопостачання

| №п/п | Найменування критеріїв конкурсного відбору | Значення критеріїв конкурсного відбору | Кількість балів | Ваговий коефіцієнт |
|------|--|--|-----------------|--------------------|
| 3.2 | Екологічні ефекти від впровадження енергоефективних або енергозберігаючих технологій | Наявність | 100 | 0,10 |
| | | Відсутність | 0 | |
| 3.3 | Наявність механізмів пролонгації позитивних ефектів | Наявність | 100 | 0,10 |
| | | Відсутність | 0 | |

ЗНАЧЕННЯ

критеріїв конкурсного відбору ініціативних проєктів на території міських округів (за винятком проєктів, реалізованих на території муніципальних утворень, що пройшли процедуру перетворення і створення знову освічених муніципальних утворень з наділення їх статусом міського округу)

| №п/п | Найменування критеріїв конкурсного відбору | Значення критеріїв конкурсного відбору | Кількість балів | Ваговий коефіцієнт |
|------|---|--|-----------------|--------------------|
| 1 | Оцінка фінансування проєкту, в тому числі: | | | 0,30 |
| 1.1 | рівень фінансування проєкту за рахунок коштів населення в грошовій формі, відсотків від загальної суми проєкту | більше 30,00 | 100 | 0,10 |
| | | від 25,01 до 30,00 включно | 90 | |
| | | від 20,01 до 25,00 включно | 80 | |
| | | від 15,01 до 20,00 включно | 70 | |
| | | від 10,01 до 15,00 включно | 60 | |
| | | 10,00 | 50 | |
| 1.2 | рівень фінансування проєкту за рахунок надходжень від юридичних осіб в грошовій формі, за винятком надходжень від підприємств і організацій муніципальної форми власності і некомерційних організацій, відсотків від загальної суми проєкту | більше 20,00 | 100 | 0,10 |
| | | від 15,01 до 20,00 включно | 80 | |
| | | від 10,01 до 15,00 включно | 70 | |
| | | від 5,01 до 10,00 включно | 60 | |
| | | до 5,00 включно | 40 | |
| | | відсутність фінансування | 0 | |
| 1.3 | рівень фінансування проєкту за рахунок надходжень від некомерційних організацій в грошовій формі, відсотків від загальної суми проєкту | більше 25,00 | 100 | 0,10 |
| | | від 20,01 до 25,00 включно | 90 | |
| | | від 15,01 до 20,00 включно | 80 | |
| | | від 10,01 до 15,00 включно | 70 | |
| | | від 5,01 до 10,00 включно | 60 | |
| | | до 5,00 включно | 40 | |
| | | відсутність фінансування | 0 | |
| 2 | Ступінь участі населення в визначенні проблеми, на рішення якої спрямований проєкт, в тому числі: | | | 0,10 |
| 2.1 | кількість мешканців, що беруть участь в визначенні проблеми і підготовці проєкту згідно протоколу зборів громадян, ос. | більше 100 | 100 | 0,10 |
| | | від 51 до 100 | 90 | |
| | | до 50 | 80 | |
| 3 | Соціальна складова реалізації проєкту, в тому числі: | | | 0,30 |
| 3.1 | участь некомерційної організації (у зборах громадян, допомога у підготовці документів, неоплачувана праця, матеріали і інші форми) в реалізації проєкту | Наявність | 100 | 0,05 |
| | | відсутність | 0 | |
| 3.2 | участь населення і юридичних осіб (неоплачувана праця, матеріали і інші форми) в реалізації проєкту | Наявність | 100 | 0,05 |
| | | відсутність | 0 | |

| | | | | |
|---|---|---|------|------|
| Варіативна частина соціального складника в залежності від типології проєкту | | | 0,20 | |
| 4 | Інформування населення про проєкти, в тому числі: | | 0,30 | |
| 4.1 | освітлення підсумків зборів громадян у друкованих засобах масової інформації | використання друкованих ЗМІ для висвітлення підсумків зборів громадян | 100 | 0,10 |
| | | відсутність використання друкованих ЗМІ для висвітлення підсумків зборів громадян | 0 | |
| 4.2 | наявність публікацій в мережі Інтернет, присвячених програмі підтримки місцевих ініціатив | наявність публікацій в мережі Інтернет | 100 | 0,10 |
| | | відсутність публікацій в мережі Інтернет | 0 | |
| 4.3 | видання поліграфічної продукції, присвяченої реалізації програми підтримки місцевих ініціатив | наявність видання | 100 | 0,10 |
| | | відсутність видання | 0 | |
| Разом: | | | 1,0 | |

Варіативна частина тотожна варіативній частині для проєктів, реалізованих на території міських та сільських поселень.

Виключено типологію проєктів - об'єкти теплопостачання.

ЗНАЧЕННЯ

критеріїв конкурсного відбору ініціативних проектів

(для проектів, що реалізуються на території муніципальних утворень, що пройшли процедуру перетворення та створення муніципальних утворень з наділенням їх статусом міського округу)

| № п/п | Найменування критеріїв конкурсного відбору | Значення критеріїв конкурсного відбору | Кількість балів | Ваговий коефіцієнт |
|---|---|--|-----------------|--------------------|
| 1 | Оцінка фінансування проекту, в тому числі: | | | 0,15 |
| 1.1 | рівень фінансування проекту за рахунок коштів населення в грошовій формі, відсотків від загальної суми проекту | більше 15,00 | 100 | 0,025 |
| | | від 10,01 до 15,00 включно | 80 | |
| | | від 5,01 до 10,00 включно | 70 | |
| | | 5,00 | 50 | |
| 1.2 | рівень фінансування проекту за рахунок надходжень від юридичних осіб в грошовій формі, за винятком надходжень від підприємств і організацій муніципальної форми власності і некомерційних організацій, відсотків від загальної суми проекту | більше 7,00 | 100 | 0,025 |
| | | від 5,01 до 7,00 включно | 80 | |
| | | від 3,01 до 5,00 включно | 70 | |
| | | від 1,01 до 3,00 включно | 60 | |
| | | до 1,00 включно | 40 | |
| | | відсутність фінансування | 0 | |
| 1.3 | рівень фінансування проекту за рахунок коштів, переданих місцевим бюджетам на реалізацію заходів по зверненням, вступникам до депутатів, відсотків від загальної суми проекту | згори 50,00 | 100 | 0,05 |
| | | від 40,01 до 50,00 включно | 90 | |
| | | від 30,01 до 40,00 включно | 80 | |
| | | від 20,01 до 30,00 включно | 70 | |
| | | від 10,01 до 20,00 включно | 60 | |
| | | від 5,01 до 10,00 | 50 | |
| | | до 5,00 включно | 40 | |
| | | відсутність фінансування | 0 | |
| 1.4 | рівень фінансування проекту за рахунок надходжень від некомерційних організацій в грошовій формі, відсотків від загальної суми проекту | більше 15,00 | 100 | 0,05 |
| | | від 10,01 до 15,00 включно | 80 | |
| | | від 3,01 до 10,00 включно | 60 | |
| | | до 3,00 включно | 40 | |
| | | відсутність фінансування | 0 | |
| 2 | Ступінь участі населення в визначенні проблеми, на рішення якої спрямований проект, в тому числі: | | | 0,20 |
| 2.1 | кількість мешканців, які беруть участь в визначенні проблеми і підготовці проекту згідно протоколу зборів громадян, осіб | більше 100 | 100 | 0,20 |
| | | від 51 до 100 | 90 | |
| | | до 50 | 80 | |
| 3 | Соціальна складова реалізації проекту, в тому числі: | | | 0,35 |
| 3.1 | участь населення і юридичних осіб (неоплачувана праця, матеріали та ін. форми) в реалізації проекту | Наявність | 100 | 0,1 |
| | | відсутність | 0 | |
| 3.2 | участь некомерційної організації (у зборах громадян, допомога у підготовці документів, неоплачуваної праці, матеріали і ін. форми) в реалізації проекту | Наявність | 100 | 0,05 |
| | | відсутність | 0 | |
| Варіативна частина соціального складника в залежності від типології проекту | | | | 0,20 |
| 4 | Інформування населення про проект, в тому числі: | | | 0,30 |
| 4.1 | проведення заходів, присвячених попередньому обговоренню проекту (опитувальні листи, анкети, попередні збори громадян, подомовий обхід і тощо) | наявність попереднього обговорення | 100 | 0,10 |
| | | відсутність попереднього обговорення | 0 | |

Продовження додатку Л

| | | | | |
|--------|---|---|-----|------|
| 4.2 | використання друкованих коштів масової інформації для інформування населення про проекти до зборів громадян | використання друкованих ЗМІ для інформування населення про проект | 100 | 0,10 |
| | | відсутність використання друкованих ЗМІ для інформування населення про проекти | 0 | |
| 4.3 | освітлення підсумків зборів громадян в друкованих засобах масової інформації | використання друкованих ЗМІ для висвітлення підсумків зборів громадян | 100 | 0,10 |
| | | відсутність використання друкованих ЗМІ для висвітлення підсумків зборів громадян | 0 | |
| Разом: | | | | 1,0 |

Варіативна частина тотожна варіативній частині для проектів, реалізованих на території міських та сільських поселень.

Виключено типологію проектів – об'єкти теплопостачання.

Статті у наукових фахових виданнях України:

1. Кудріна О.Ю., Колоколов С.В. Developing cross-sectoral cooperation within the framework of public-private partnerships. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2024. Вип. 43. С. 209-214.

<https://doi.org/10.32782/pma2663-5240-2024.43.32>

Особистий внесок: визначено рівні фінансового механізму державно-приватного партнерства за інституційним підходом

2. Колоколов С.В. (2025). Механізми реалізації проектного підходу в системі публічного управління. *Таврійський науковий вісник. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2025. № 1. С. 42-49.

<https://doi.org/10.32782/tnv-pub.2025.1.5>

3. Кудріна О.Ю., Колоколов С.В. Developing models of cross-sectoral cooperation between participants in public-private partnership projects. *Держава та регіони. Серія: Публічне управління і адміністрування*. 2025. № 1. С. 68-74.

DOI <https://doi.org/10.32782/1813-3401.2025.1.11>

Особистий внесок: сформовано методологічний апарат розробки моделей міжсекторної взаємодії учасників державно-приватного партнерства, заснованих на спеціальних функціях, виконуваних приватним партнером

4. Кудріна О.Ю., Колоколов С.В. Деякі аспекти створення і функціонування проектного офісу міжсекторної взаємодії. *Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення*. 2025. (11). С. 70–77.

DOI: <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2025-11-70-77>

Особистий внесок: визначено, що проектний офіс, створюваний на будь-якому рівні публічного управління, виконуватиме базові функції (нормативні та (або) визначені обраною моделлю або їх синергією) та розширені функції, що відбивають специфіку його призначення.

5. Ковтун, О., & Колоколов, С. (2025). Сучасні підходи до управління регіональними державними проектами: моніторинг, цифровізація та

компетентності. Цифрова економіка та економічна безпека, (5 (20), 256-260.
<https://doi.org/10.32782/dees.20-37>

Особистий внесок: узагальнено та проаналізовано основні наукові підходи та моделі оцінки ефективності державного управління, які найбільш широко використовуються у світовій практиці.

Праці апробаційного характеру:

6. Колоколов С.В. Principles Of Intersectoral Cooperation In The Public Administration System In Ukraine. *VI Міжнародна науково-практична конференція «Реалії та перспективи розбудови правової держави в Україні та світі»* (Суми, 26 травня 2023 р.). Електронне видання, 2023. С. 167-170.

7. Колоколов С.В. Stages of public-private partnership development in Ukraine. *VII Міжнародна науково-практична конференція «Реалії та перспективи розбудови правової держави в Україні та світі»* (Суми, 31 травня 2024 р.). Електронне видання, 2024. Том 2. С. 302-305.

8. Колоколов С.В. Stages of formation of the institutional environment for implementation of public-private partnership projects. *Збірник наукових праць «Актуальні проблеми публічного управління та права»* (Суми, СумДПУ імені А.С.Макаренка). Електронне видання, 2025. С. 47-50.

9. Колоколов С.В. Assesment of project competencies in Ukraine. *XII Міжнародна науково-практична конференція «Бізнес-аналітика в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю»* (м. Київ, 7 березня 2025 року). Електронне видання, 2025. С. 190-192.

10. Кудріна О.Ю., Колоколов С.В. Complementarity of project activity processes. *Всеукраїнської науково-практичної онлайн-конференції «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в сучасних глобалізаційних процесах»* (Ірпінь, Державний податковий університет, 25 березня 2025 р.). Електронне видання, 2025. С. 71-74. URL: <https://api-ir.dpu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/08ec7996-8fc3-4feb-831d-a5c957d7836d/content>



Сумська міська рада
ДЕПАРТАМЕНТ ІНФРАСТРУКТУРИ МІСТА
вулиця Британська, 21, м. Суми, 40030, тел/факс 700-590,
e-mail: dim@smr.gov.ua

27.01.2025р. № 106/02.01.01-05

ДОВІДКА

**про впровадження науково-прикладних результатів з дослідження реалізації
проектного підходу до міжсекторної взаємодії в системі публічного
управління, що виконані в рамках дисертаційної роботи
Колоколова Сергія Володимировича,
яку представлено на здобуття наукового ступеню доктора філософії за
спеціальністю 281 – Публічне управління та адміністрування**

Підтверджуємо, що матеріали, отримані від Колоколова Сергія Володимировича, в рамках виконання дисертаційного дослідження на тему: «Міжсекторна взаємодія в системі публічного управління на основі проектного підходу» мають практичне значення для Департаменту інфраструктури міста Сумської міської ради, а саме:

– триадична модель стандарту реалізації проектного підходу до міжсекторної взаємодії у системі публічного управління, що містить ключові елементи (декларацію міжсекторного проектування: правила міжсекторної взаємодії в рамках проектного підходу; карту міжсекторних проєктів; регламент моніторингу стандарту) та базується на запропонованих принципах розробки і застосування стандарту, що включає управлінську і інформаційну групи, що забезпечує його затребуваність у якості інструменту удосконалення досліджуваних відносин в системі публічного управління;

– модель проєктних компетенцій для елементів суб'єктів публічного управління, що включає знання і вміння, необхідні для підвищення зрілості проєктної діяльності в органах влади за рахунок інтеграції процесів та підпроцесів оцінки.

Заступник директора Департаменту
інфраструктури міста Сумської міської ради



А.І. ТКАЧОВА



**НИЖНЬОСИРОВАТСЬКА СІЛЬСЬКА РАДА
СУМСЬКОГО РАЙОНУ СУМСЬКОЇ ОБЛАСТІ
ВІДДІЛ ОСВІТИ, КУЛЬТУРИ, МОЛОДІ, СПОРТУ ТА ТУРИЗМУ**

вул. Сумська, 167. с. Нижня Сироватка. 42356. тел. 69-63-18
E-mail: osvita_nsr@ukr.net КОД ЄДРПОУ 41080894

05.02.2025 №01-20/205

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційної роботи
аспіранта Колоколова Сергія Володимировича
на тему: «Міжсекторна взаємодія в системі публічного управління
на основі проєктного підходу»,
яку представлено на здобуття ступеню доктора філософії
за спеціальністю 281 Публічне управління та адміністрування

Результати дослідження Колоколова Сергія Володимировича є актуальними для розвитку громад, оскільки комплексно роз'яснюють інституційні умови, які мають забезпечуватися суб'єктами публічного управління для розвитку міжсекторної взаємодії в рамках державно-приватного партнерства та можуть стати основою для формування єдиної системи оцінки його розвитку на регіональному і муніципальному рівнях, при включенні юридичних, політичних, інформаційних, соціальних, економічних і організаційно-кадрових компонентів, що забезпечуються суб'єктами публічного управління.

Напрацювання, викладені в дисертації Колоколова С.В. особливо в питаннях методологічного апарату і розроблених триваріантних моделей міжсекторної взаємодії учасників проєктів державно-приватного партнерства, що засновані на спеціальних функціях, що притаманні приватним партнерам в рамках процесів, орієнтованих на продукт проєкту, є актуальними і досить важливими.

Начальник відділу освіти,
культури, молоді, спорту та туризму



Альона ШАФОРЕСТОВА



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ПЕДАГОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені А. С. МАКАРЕНКА

вул. Роменська, 87, м. Суми, 40002, факс (0542) 22-15-17, тел. (0542) 68-59-02
 e-mail: rector@sspu.edu.ua, www.sspu.edu.ua
 Код ЄДРПОУ 02125510

15. 04. 2025 № 872

На № _____

від _____

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження
Колоколова Сергія Володимировича
на тему: «Межсекторна взаємодія в системі публічного управління
на основі проєктного підходу»

Результати наукових досліджень аспіранта Колоколова Сергія Володимировича впроваджені у навчальний процес Сумського державного педагогічного університету імені А. С. Макаренка при розробці матеріалів навчально-методичного комплексу, а саме робочої програми та викладанні навчальної дисципліни «Публічне управління», яка викладається для здобувачів вищої освіти за освітнім рівнем Магістр спеціальності Публічне управління та адміністрування.

Важливі положення дослідження Колоколова С.В. знайшли відображення при розробці матриці елементів, процесів та критеріїв для оцінювання розвитку проєктної діяльності, яка є універсальною для застосування на всіх рівнях публічної влади. Через впровадження нових та трансформацію існуючих критеріїв забезпечена предметна, функціональна або характеристична комплементарність всіх процесів, усунені виявлені невідповідності у складових існуючої методики в частині дотримання критеріальних принципів, що підтверджується застосуванням коштів мережевого аналізу і візуалізації з відкритим вихідним кодом.

Також практичне значення має запропонована в дослідженні комплексний інструментарій для вдосконалення реалізації процесів управління міжсекторною взаємодією в рамках проєктів за участю органів влади.

Використання зазначених розробок позитивно позначається на якості освітнього процесу в контексті оновлення і наповнення навчальних курсів новітніми науковими досягненнями, підвищення якості підготовки фахівців.

В.о. ректора



Ганна ЗАКІНА