



УДК 351.82

[https://doi.org/10.52058/2786-5274-2026-1\(53\)-45-52](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2026-1(53)-45-52)

Василенко Надія Володимирівна доктор педагогічних наук, професор, завідувач кафедри управління та адміністрування, КЗВО «Вінницька академія безперервної освіти», м. Вінниця, <https://orcid.org/0000-0002-1087-4591>

ПРОЄКТНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ЕФЕКТИВНИЙ ІНСТРУМЕНТ ЗМІШАНИХ ТЕХНОЛОГІЙ ДЛЯ ДОСЯГНЕННЯ ПОСТАВЛЕНИХ ЦІЛЕЙ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

Анотація. У статті досліджено поняття проєктний менеджмент як реалізації змішаних управлінських технологій у системі публічного управління. Обґрунтовано актуальність застосування проєктного підходу в умовах трансформаційних процесів, цифровізації та підвищених вимог до результативності діяльності органів публічної влади. Розкрито сутність змішаних технологій управління, що поєднують традиційні адміністративні методи з інноваційними, цифровими та партисипативними підходами. Проаналізовано роль проєктного менеджменту у забезпеченні стратегічного планування, ефективного використання ресурсів, управління ризиками та досягнення вимірюваних результатів у публічному секторі. Визначено ключові етапи управління проєктами в публічному управлінні, зокрема ініціювання, планування, реалізацію, моніторинг та оцінювання. Особливу увагу приділено використанню цифрових інструментів, міжсекторальної взаємодії різних галузей, зокрема освіти, культури, професійної освіти, та орієнтації на потреби громади. Зроблено висновок, що впровадження проєктного менеджменту як складової змішаних технологій сприяє підвищенню ефективності управлінських рішень, прозорості діяльності органів влади та сталому розвитку територій. У статті досліджено проєктний менеджмент як інструмент реалізації змішаних управлінських технологій у публічному управлінні. Представлено практичні приклади застосування змішаних технологій та цифрових інструментів управління в різних галузях, зокрема культури. Зроблено висновок, що впровадження проєктного менеджменту підвищує результативність управлінських рішень, прозорість діяльності органів влади і сприяє сталому розвитку територій з різними галузями, зокрема і культури. Матеріали статті можуть бути використані в практиці публічного управління, системі підготовки та підвищення кваліфікації управлінських кадрів.

Ключові слова: галузь культури, дистанційне навчання, децентралізація, ефективність управління, методологія дослідження, наука, органи влади, проєктний менеджмент, проєктні підходи, публічне управління та адміністрування, професійна освіта, змішані технології, сталий розвиток, територія, управління



проектами, управлінські рішення, управління ризиками, моніторинг, цифрові інструменти, цифрова трансформація.

Vasylenko Nadiya Volodymyrivna Doctor of Pedagogical Sciences, Professor, Head of the Department of Management and Administration, KZVO "Vinnytsia Academy of Continuing Education", Vinnytsia, <https://orcid.org/0000-0002-1087-4591>

PROJECT MANAGEMENT AS AN EFFECTIVE TOOL OF MIXED TECHNOLOGIES TO ACHIEVE SET GOALS IN PUBLIC ADMINISTRATION

Abstract. The article explores the concept of project management as the implementation of mixed management technologies in the public administration system. The relevance of the application of the project approach in the context of transformation processes, digitalization, and increased requirements for the effectiveness of public authorities is substantiated. The essence of mixed management technologies, which combine traditional administrative methods with innovative, digital and participatory approaches, is revealed. The role of project management in ensuring strategic planning, effective use of resources, risk management and achieving measurable results in the public sector. The key stages of project management in public administration are identified, including initiation, planning, implementation, monitoring and evaluation. Particular attention is paid to the use of digital tools, intersectoral interaction between different sectors, in particular education, culture, vocational education, and orientation to community needs. It is concluded that the implementation of project management as a component of mixed technologies contributes to increasing the efficiency of decisions, transparency of government activities and sustainable development of territories. The article examines project management as a tool for implementing mixed management technologies in public administration.

Practical examples of the application of mixed technologies and digital management tools in various industries, including culture, are presented. It is concluded that the implementation of project management increases the effectiveness of management decisions, transparency of government activities and contributes to the sustainable development of territories with various industries, including culture. Materials of the article can be used in public administration practice, the system of training and advanced training of managerial personnel.

Keywords: cultural sector, distance learning, decentralization, management efficiency, research methodology, science, authorities, project management, project approaches, public management and administration, professional education, blended technologies, sustainable development, territory, project management, management decisions, risk management, monitoring, digital tools, digital transformation.



Постановка проблеми. Сучасна система публічного управління функціонує в умовах постійних змін, зумовлених глобалізаційними процесами, цифровою трансформацією, децентралізацією та зростанням суспільних очікувань щодо якості управлінських рішень. У цих умовах традиційні адміністративні підходи виявляються недостатньо ефективними, що актуалізує потребу у впровадженні змішаних управлінських технологій. Одним із ключових інструментів таких технологій є проєктний менеджмент. Публічне управління в сучасних умовах характеризується високою динамікою змін та ускладненням соціально-економічних процесів. Громадяни очікують ефективної, прозорої та орієнтованої на результат діяльності органів влади. У цих умовах традиційні адміністративні підходи, орієнтовані на контроль та формальні процедури, не забезпечують потрібної гнучкості та швидкості прийняття рішень. Проєктний менеджмент, як інструмент змішаних управлінських технологій, дозволяє інтегрувати традиційні адміністративні методи з інноваційними, цифровими та партисипативними підходами. Це забезпечує досягнення стратегічних цілей та підвищення ефективності публічного управління у різних галузях.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вивчення питання проєктного менеджменту в публічному управлінні досліджувалися у працях вітчизняних і зарубіжних науковців, зокрема В. Бакуменка, В. Куйбіди, Г. Райтера, П. Друкера [2;4;6]. У наукових джерелах проєктний підхід розглядається як ефективний механізм проєктного менеджменту щодо досягнення стратегічних цілей розвитку територій та органів влади [3]. Водночас потребує подальшого вивчення проблема поєднання проєктного менеджменту зі змішаними технологіями управління. Основними завданнями дослідження є використання інноваційних методологій організації культурних заходів в Україні, визначенні ефективних підходів та рекомендацій щодо впровадження нових форматів і технологій у цій сфері. Дослідники вважають, що розбудова галузі **культури** і мистецтв передбачає забезпечення взаємозв'язку освіти і **культури**, розвиток системи професійної освіти [5]. Окремі науковці розглядають також теоретичні аспекти інноваційних методологій, визначення термінів, їх класифікація та роль у рамках культурних заходів і суспільства, огляд успішних прикладів культурних заходів в Україні в контексті інноваційних методологій у культурній сфері, визначення важливості інноваційних підходів, що є цінним в науці і практиці розвитку проєктного менеджменту [4].

Мета статті. Метою статті є обґрунтування проєктного менеджменту як ефективного інструменту використання змішаних технологій в різних галузях для досягнення поставлених цілей у публічному управлінні.

Виклад основного матеріалу. Вивчення наукових джерел показало, що проєктний менеджмент у публічному управлінні використовується в системі планування, організації та контролю діяльності, спрямованої на досягнення чітко визначених результатів у встановлені терміни з оптимальним використанням ресурсів. На відміну від бізнесу, публічні проєкти орієнтовані також на галузь



культури, цінність та потреби громадян [2;4;6]. Особливістю змішаних технологій управління є характерні особливості, які поєднують адміністративні, проєктні, цифрові та партисипативні підходи та забезпечують гнучкість управління, залучення зацікавлених сторін та прозорість прийняття рішень. Проєктний менеджмент у цьому контексті виступає інтегруючим елементом, які виокремлює такі етапи: ініціювання проєкту; стратегічне та операційне планування; реалізація проєктних заходів; моніторинг і контроль; оцінювання результатів і впливу. Застосування цифрових інструментів управління проєктами підвищує ефективність кожного з етапів та вплив на організацію культурних заходів в умовах воєнного стану. Практика показала переваги провадження проєктного менеджменту, який сприяє: підвищенню результативності управлінських рішень; оптимізації використання бюджетних ресурсів; підвищенню відповідальності виконавців; орієнтації на конкретний результат і потреби громади і як результат показало, що проєктний менеджмент визначається як система організаційних, методичних і технологічних підходів, що дозволяють досягати конкретних результатів у встановлені терміни при обмежених ресурсах, основною метою якою у публічному управлінні — створення суспільної культурних цінності для громади та оптимізації використання ресурсів. Саме змішані технології управління, які поєднують: традиційні адміністративні методи (нормативне регулювання, контроль, звітність); проєктні методи (етапність, цільова орієнтація, управління ризиками); цифрові інструменти; партисипативні підходи (участь громадськості, взаємодія з НУО та бізнесом) і підвищувати прозорість прийняття рішень в різних галузях, зокрема і культури. Науковці зазначають, що до фінансової складової управління науковими проєктами в культурній сфері сформувалися підходи як до фінансового забезпечення здійснення наукової діяльності та як до проєктного фінансування. У першому випадку мова йде про планування обсягу ресурсів на здійснення досліджень за різними джерелами. У другому випадку це фінансування інвестицій, коли джерелом погашення заборгованості є потоки грошової готівки, які утворюються і накопичуються в результаті реалізації цього інвестиційного проєкту [3;5].

У зв'язку з цим дослідники вказують, що управління фінансуванням проєктів базується на схожих принципах, що і управління портфелем фінансових інструментів, зокрема і в галузі культури.

Наукові проєкти у галузі культури - це продукт наукового або наукового прикладного характеру, що має суспільно значимий результат та обслуговує стратегічні цілі.

Фінансування науково-технічної та освітньої складової науково-освітніх програм закладів освіти встановлюють реалії розвитку сучасного світу, діджиталізації усіх сфер суспільного життя, безперечно, не можуть не стати передумовами до впровадження інструментів діджиталізації, зокрема і змішаних технологій, у сферу освіти України, особливо у закладах вищої освіти.



Звичайно, що Україна, будучи частиною європейського простору, не може ігнорувати тренди реформування та модернізації систем освіти в Європі, а саме ті зміни, які пов'язані з об'єктивними вимогами розвитку цифрового суспільства є найбільш необхідними та позитивними. Цифрова трансформація у сфері освіти і науки – це комплексна робота над побудовою екосистеми цифрових рішень у сфері освіти та науки, включно зі створенням безпечного електронного освітнього середовища, забезпеченням необхідної цифрової інфраструктури закладів та установ освіти і науки, підвищення рівня цифрової компетентності, цифровою трансформацією процесів та послуг, а також в умовах війни спочатку Міністерство освіти і науки призупинило освітній процес. Однак вже починаючи із середини березня заклади вищої освіти у більшості регіонів почали відновлювати навчання у дистанційному форматі. Однак, попри те, що досвід дистанційної роботи в період пандемії залишив безліч інструментів для вищої школи, дієвими вони виявилися не всі і не для всіх [1;3].

В цьому сенсі до основних відмінностей дистанційного навчання від навчання в умовах воєнного стану слід віднести наступні:

1. Зміна таймінгу здобувачів. Війна докорінно змінила звичний ритм життя і у значній кількості здобувачів вже немає можливості стабільно відвідувати заняття в онлайн форматі. Враховуючи це, все більше викладачів намагаються записувати власні заняття в Zoom чи Microsoft Teams, щоб потім надавати доступ здобувачам освіти. В ідеальному варіанті кожен викладач намагається вибудувати своєрідний конструктор освітнього процесу змішаних технологій навчання, який складається з власного контенту, інформації від запрошених фахівців, а також елементів неформальної освіти.

2. Більшість поточних завдань та досліджень виконуються з телефону. Отже викладачам доцільно замислитися: чи можуть студенти надані завдання виконати з телефону. Паралельно із цим викладачам доцільно бути зі студентами на одній хвилі в технічному аспекті, зокрема, використовувати ті месенджери, якими користуються студенти.

3. Студентам зручніше доповідати письмово, а не вербально. Відтак викладачі мають приділяти достатньо уваги чатам під час проведення занять. Можливості для відправлення повідомлень (як публічних, так і особистих) в чаті існують і в Zoom і у Microsoft Teams. Адже якщо здобувачі не будуть бачити реакції викладача на написане – комунікації взагалі перестануть відбуватися.

4. Складний емоційний стан. У ситуаціях небезпеки та стресу дорослі є для молоді опорою, їх емоційний стан – орієнтиром, індикатором безпеки. За цих умов викладач може бути не лише передавачем інформації, а й джерелом психологічної підтримки і зцілення [2].

5. Доступ до якісної та безкоштовної неформальної освіти. Зокрема в ІТ сегменті активно відбувається створення умов для масового навчання та перенавчання на ІТ спеціальності. В цьому ракурсі проект виступає як унікальні роботи, плани, задачі, які обмежені початковою та кінцевою датою, а до



технічних засобів проектної діяльності відносять засоби для комунікації, платформи для керування проектами та продуктами, сервіси для організації дистанційного зв'язку та відеоконференцій, сервіси для роботи з документами, системи для баз даних, спеціальні інструменти для спільного використання файлів тощо.

Таким чином наявні можливості щодо використання інформаційних технологій в освітньому процесі дозволяють забезпечити стійкі комунікації межах групи, повний доступ до інформації в будь-який час та у зручній формі, максимальне залучення студентів до командної роботи.

Мислення менеджера або ризик-орієнтоване мислення дозволяє проектно-орієнтованим підприємствам визначити чинники, які можуть призвести до відхилення від планових показників процесів, а також реалізувати запобіжні засоби управління для мінімізації негативних наслідків та максимального використання можливостей, що виникають [1;4]. Завданнями дослідження є аналіз професійного досвіду управління ризиками вітчизняних проектно-орієнтованих підприємств, аналіз структури ризиків, процедура мінімізації ризиків.

Управлінська оцінка переваг, витрат та ризиків допоможе визначити ініціативи бізнесу з найбільшим потенціалом, коли суб'єкти бізнес менеджменту професійно користуються пропозиціями від державних органів, Під час переходу від традиційного управління, яке було притаманне масовому виробництву, до ери цифрових технологій, для якої притаманним є гнучкість, адаптивність та швидкість врахування змін, підприємства та компанії змушені переглядати власні практики проектного управління щоб залишатися конкурентоспроможними та задовольняти потреби замовників в межах запланованих бюджету, строків та якості продукту. Саме тому, концепція гнучкого управління проектами набуває розвитку та застосовується вже не тільки компаніями ІТ-галузі, а й багатьма іншими [2;4;6].

Методологія Agile (тобто гнучке управління проектами), яка зараз набуває стрімкого зростання її використання в процесі реалізації проектів, спрямована, перш за все, на покращення кінцевого проектного продукту, враховує зміни, які можуть виникати в процесі та є невід'ємною частиною виконання будь-якого проекту. Гнучкі методології, які використовуються менеджментом компанії дозволяють враховувати зміни, які, насамперед, спрямовані на розвиток ідеї, яка буде втілена в кінцевому продукті. Основною причиною переходу на нові, гнучкі методології управління проектами, стало те, що проекти реалізовувалися з запізнення по строках, не відповідаючи потребам клієнтів та їхнім очікуванням. Менеджери вважали за потрібне перерозподіляти ресурси з проекту на проект, замість того, щоб ідкоригувати та пріоритезувати вимоги, заявлені на початку проекту.

Виокремлення найважливішого зі списку вимог запобігало би непотрібним витратам і допомогло б в майбутньому використати всі наявні можливості [1, с.



19]. Тому досягнення більшої гнучкості, точності у плануванні та реалізації Це впливає й на зміну підходу до управління командою, що займається розробкою проекту. Проектні менеджери створюють оптимальне середовище, потрібне для росту та удосконалення [2, с.13]. В таких командах оптимізуються процеси та швидко приймаються поточні рішення щодо запровадження необхідних змін, чому сприяє короткий цикл зворотного зв'язку з замовником. Змінюється і підхід до постановки цілей, бо команда орієнтується на кінцевий продукт, а не на процес, що і як робити. Проте, цілі і вимоги стейкхолдерів визначають вимоги. Гнучке управління також передбачає покрокову роботу з постійного покращення продукту. Під час поетапного доопрацювання продукту, складно зрозуміти результат, який буде наприкінці. Це дозволяє отримати продукт, який повністю задовольнить вимоги замовника, інтереси та вимоги якого враховують поступово протягом усіх етапів розробки. Це зменшує часові та матеріальні витрати, необхідні на створення проекту та замовник одразу бачить працюючий продукт, як застосування інструментів та технік управління проектами для реалізації проектів, які сприяють модернізації, інноваційності та ефективності публічного (державного) управління в цілому [4;6].

У сучасних умовах публічного управління спостерігається ряд тенденцій, які впливають на розвиток проектного менеджменту. До них відносяться: зростання складності та масштабності проектів у публічному секторі, зростаюча роль цифрових технологій у проектному управлінні, акцентування на результатах проектів.

Публічні проекти часто вимагають інтеграції зусиль органів влади, бізнесу та суспільства. Цифрові технології дозволяють автоматизувати процеси, підвищити ефективність комунікації та управління даними, що дозволяє проектним менеджерам ефективно керувати проектами. Публічні проекти повинні приносити реальні результати для громадян та бізнесу, що вимагає від проектних менеджерів більшої орієнтації на результат:: стратегічні, організаційні, методологічні та технологічні [3;6]..

Висновки. Отже, практика і досвід підтвердили, що проектний менеджмент є ефективним інструментом реалізації змішаних технологій у публічному управлінні.

Його впровадження забезпечує досягнення стратегічних цілей, підвищує прозорість та результативність діяльності органів публічної влади, сприяє сталому розвитку територій в різних галузях, зокрема і в галузі культури що є необхідною умовою воєнного стану.

Проектний менеджмент є ефективним інструментом управління та інтеграції змішаних технологій у публічному управлінні різних галузей насамперед освіти, культури та професійної освіти. Його впровадження дозволяє: підвищити ефективність та прозорість управлінських рішень; забезпечити досягнення стратегічних цілей; інтегрувати цифрові та партисипативні підходи; сформувати культуру результативного та гнучкого управління.



Подальші дослідження доцільно спрямувати на аналіз практичних моделей впровадження проєктного менеджменту на різних рівнях влади та розробку методичних рекомендацій для державних органів.

Література:

1. Державне управління в Україні : навч. посіб. / за заг. ред. В.Б. Авер'янова. - К.. 1999. - 432 с
2. Друкер П. Ефективний керівник / Пітер Друкер ; пер. з англ. Р. Машкової. — К.: Вид. група КМ-БУКС, 2018. — 248 с. ISBN 978-617-7535-83-5
3. Публічне управління: теорія та практика: збірник наукових праць Асоціації докторів наук з державного управління. – Х.: Вид-во “ДокНаукДержУпр”. – Спеціальний випуск – Березень, 2015. – 226 с.
4. Проєктний менеджмент у публічному управлінні : підручник / кол. авт. ; за наук. ред. Ю. П. Шарова. – К. : НАДУ, 2017. – 344 с.
5. Про затвердження форм державних контрактів про надання послуг на підготовку здобувачів вищої освіти за освітнім ступенем магістра за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» і на підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, додаткових угод до них, актів наданих послуг. Наказ від 09.06.2023 № 82-23. [https:// zakon rada. gov. ua/laws/show/z1254-23#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1254-23#Text) (зі змінами 2025рку)
6. Райт Глен. Державне управління / Глен Райт. - К., 1994. -113с.

References:

1. Aver'yanov, V.B. (1999). *Derzhavne upravlinnja v Ukraini [Public administration in Ukraine]*. K. [in Ukrainian].
2. Druker, P. (2018). *Efektivnij kerivnik [Effective manager]*. K. : Vid. grupa KM-BUKS [in Ukrainian].
3. *Publichne upravlinnja : teorija ta praktika [Public administration: theory and practice]*. H.: Vid-vo “DokNaukDerzhUpr” [in Ukrainian].
4. Sharov, Ju. P. (2017). *Proektnij menedzhment u publichnomu upravlinni [Project management in public administration]*. K. : NADU [in Ukrainian].
5. Nakaz “Pro zatverdzhennja form derzhavnih kontraktiv pro nadannja poslug na pidgotovku zdobuvachiv vishhoї osviti za osvitnim stupenem magistra za special'nistju «Publichne upravlinnja ta administruvannja» i na pidvishhennja kvalifikacii derzhavnih sluzhbovciv ta posadovih osib miscevogo samovrjaduvannja, dodatkovih ugod do nih, aktiv nadanih poslug “ [Order “On approval of forms of state contracts for the provision of services for the training of applicants for higher education for a master's degree in the specialty "Public Management and Administration" and for advanced training of civil servants and local government officials, additional agreements to them, acts of services provided”]. (n.d). *zakon rada. gov. ua* Retrieved from [https:// zakon rada. gov. ua/laws/show/z1254-23#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1254-23#Text) (zi zminami 2025rku) [in Ukrainian].
6. Rajt, Glen (1994). *Derzhavne upravlinnja [State administration]*. K. [in Ukrainian].