

МЕТОДОЛОГІЯ НАУКОВОГО ДОСЛІДЖЕННЯ ЯК ОСНОВА ВИВЧЕННЯ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ ПРОЄКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ГРОМАДСЬКОМУ СЕКТОРІ

©2025 МАРУХЛЕНКО О. В., ПАНЧЕНКО А. Г., ОЛЕЩЕНКО В. Ю., РУБАН Д. О.

УДК 001.8:005.8:061.2
JEL: C02; M10; M14; L31; O22

Марухленко О. В., Панченко А. Г., Олещенко В. Ю., Рубан Д. О. Методологія наукового дослідження як основа вивчення та впровадження проєктного менеджменту в громадському секторі

У статті комплексно досліджено методологічні засади вивчення та впровадження проєктного менеджменту в громадському секторі. Обґрунтовано, що в сучасних умовах громадських трансформацій та динамічних змін у соціально-економічному середовищі саме проєктний підхід стає одним із найефективніших інструментів управління розвитком організацій. Управління проєктами визначено як багатокomпонентний процес, що передбачає цілеспрямовану координацію матеріальних, фінансових, трудових та інформаційних ресурсів для досягнення визначених цілей в установлені терміни та в межах наявних обмежень. Наголошено, що для громадських організацій, діяльність яких спрямована на вирішення соціально значущих завдань, застосування проєктного менеджменту набуває особливого значення, оскільки дає змогу поєднувати стратегічне бачення з конкретними практичними результатами. У роботі систематизовано наукові підходи до визначення сутності та класифікації проєктів, розкрито відмінності між проєктною діяльністю та потоковими процесами функціонування організацій. Показано, що саме методологія наукового дослідження забезпечує необхідний рівень системності та наукової обґрунтованості у процесі впровадження інструментів проєктного менеджменту. Використання методів аналізу та синтезу, порівняльного аналізу, кейсового підходу та системно-структурного дослідження дало можливість інтегрувати зарубіжний і вітчизняний досвід, виокремити найкращі практики та визначити умови їх адаптації в діяльності громадських організацій. Особливу увагу приділено актуальним тенденціям розвитку проєктної діяльності громадських організацій України, зокрема активному залученню грантового фінансування як ключового інструменту підтримки соціально спрямованих ініціатив. Визначено, що саме методологічно обґрунтоване впровадження елементів проєктного менеджменту підвищує ефективність використання грантових ресурсів, знижує ризики невиконання проєктів та забезпечує сталість досягнутих результатів. Узагальнено, що інтеграція методології наукових досліджень у практику проєктного менеджменту сприяє не лише оптимізації управлінських рішень, а й формуванню сталої культури управління змінами в громадських організаціях. Зроблено висновок, що такий підхід відкриває нові можливості для розвитку громадського сектора, посилення його інституційної спроможності та підвищення ролі громадських організацій у процесах демократичного розвитку суспільства.

Ключові слова: проєктний менеджмент, громадська організація, методологія наукового дослідження, стратегія розвитку, грантове фінансування, управління змінами.

Табл.: 1. Бібл.: 18.

Марухленко Оксана В'ячеславівна – доктор наук з державного управління, доцент, професор кафедри управління, Київський столичний університет імені Бориса Грінченка (вул. Бульварно-Кудрявська, 18/2, Київ, 04053, Україна)

E-mail: o.marukhlenko@kubg.edu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8050-6615>

Панченко Алла Гнатівна – кандидат наук з державного управління, доцент, доцент кафедри управління, Київський столичний університет імені Бориса Грінченка (вул. Бульварно-Кудрявська, 18/2, Київ, 04053, Україна)

E-mail: a.panchenko@kubg.edu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9968-4921>

Олещенко Вероніка Юліанівна – кандидат наук з державного управління, доцент кафедри управління, Київський столичний університет імені Бориса Грінченка (вул. Бульварно-Кудрявська, 18/2, Київ, 04053, Україна)

E-mail: v.oleshchenko@kubg.edu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1490-8875>

Рубан Дмитро Олександрович – доктор філософії, доцент кафедри управління, Київський столичний університет імені Бориса Грінченка (вул. Бульварно-Кудрявська, 18/2, Київ, 04053, Україна)

E-mail: d.ruban@kubg.edu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9724-1377>

UDC 001.8:005.8:061.2
JEL: C02; M10; M14; L31; O22

Marukhlenko O. V., Panchenko A. H., Oleshchenko V. Yu., Ruban D. O. Scientific Research Methodology as a Basis for Studying and Implementing Project Management in the Public Sector

The article comprehensively examines the methodological principles of studying and implementing project management in the public sector. It is substantiated that in modern conditions of public transformations and dynamic changes in the socioeconomic environment, it is the project approach that becomes one of the most efficient tools for managing the development of organizations. Project management is defined as a multi-component process that involves the purposeful coordination of material, financial, labor and information resources to achieve specific goals within the established time frame and within existing limitations. It is emphasized that for public organizations whose activities are aimed at solving socially significant tasks, the application of project management is of particular

importance, since it allows combining a strategic vision with specific practical results. The work systematizes scientific approaches to determining the essence and classification of projects, and reveals the differences between project activities and flow processes of organizations. It is shown that it is the methodology of scientific research that provides the necessary level of systematicity and scientific validity in the process of implementing project management tools. The use of methods of analysis and synthesis, comparative analysis, case approach and system-structural research made it possible to integrate foreign and domestic experience, identify best practices and determine the conditions for their adaptation in the activities of public organizations. Particular attention is paid to current trends in the development of project activities of public organizations in Ukraine, in particular, the active involvement of grant funding as a key tool for supporting socially oriented initiatives. It is determined that it is the methodologically sound implementation of project management elements that increases the efficiency of using grant resources, reduces the risks of project failure and ensures the sustainability of the achieved results. It is summarized that the integration of scientific research methodology into project management practice contributes not only to the optimization of management decisions, but also to the formation of a sustainable culture of change management in public organizations. It is concluded that this approach opens up new opportunities for the development of the public sector, strengthening its institutional capacity, and increasing the role of public organizations in the processes of democratic development of society.

Keywords: project management, public organization, scientific research methodology, development strategy, grant funding, change management.

Tabl.: 1. **Bibl.:** 18.

Marukhlenko Oksana V. – D. Sc. (Public Administration), Associate Professor, Professor of the Department of Management, Borys Grinchenko Kyiv Metropolitan University (18/2 Bulvarno-Kudriavska Str., Kyiv, 04053, Ukraine)

E-mail: o.marukhlenko@kubg.edu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8050-6615>

Panchenko Alla H. – PhD (Public Administration), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management, Borys Grinchenko Kyiv Metropolitan University (18/2 Bulvarno-Kudriavska Str., Kyiv, 04053, Ukraine)

E-mail: a.panchenko@kubg.edu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9968-4921>

Oleshchenko Veronika Yu. – PhD (Public Administration), Associate Professor of the Department of Management, Borys Grinchenko Kyiv Metropolitan University (18/2 Bulvarno-Kudriavska Str., Kyiv, 04053, Ukraine)

E-mail: v.oleschenko@kubg.edu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1490-8875>

Ruban Dmytro O. – PhD, Associate Professor of the Department of Management, Borys Grinchenko Kyiv Metropolitan University (18/2 Bulvarno-Kudriavska Str., Kyiv, 04053, Ukraine)

E-mail: d.ruban@kubg.edu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9724-1377>

Сучасні трансформаційні процеси, що відбуваються в українському суспільстві та у світі загалом, висувають нові вимоги до громадського сектора, який дедалі частіше стає ключовим партнером держави у вирішенні соціально значущих проблем. В умовах зростання кількості громадських викликів, обмеженості ресурсів та посилення конкуренції за фінансову підтримку постає необхідність у впровадженні ефективних управлінських інструментів. Одним із найбільш дієвих підходів виступає проектний менеджмент, що розглядається не лише як технологія управління ресурсами, а й як методологія організації змін, здатна забезпечити прозорість, результативність і стратегічний розвиток громадських організацій.

Зростання ролі грантового фінансування та активізація діяльності неприбуткових організацій в умовах воєнного та післявоєнного періодів в Україні зумовлюють особливу актуальність дослідження теоретико-методологічних засад управління проектами. У світовій науковій практиці дедалі більшої ваги набувають міждисциплінарні підходи, що поєднують інструменти менеджменту та наукових досліджень. Водночас у практиці громадського сектора України проектний менеджмент часто застосовується емпірично, без достатнього мето-

логічного підґрунтя, що призводить до фрагментарності та зниження ефективності діяльності.

У цьому контексті методологія наукових досліджень набуває особливого значення як основи для системного вивчення та обґрунтованого впровадження інструментів проектного менеджменту. Методологічний підхід дозволяє поєднати теоретичні знання з практичними управлінськими рішеннями, забезпечити верифікацію результатів та підвищити якість управління змінами в громадських організаціях.

Таким чином, актуальним завданням є дослідження взаємозв'язку між методологією наукових досліджень та практикою проектного менеджменту в громадському секторі з метою визначення умов і факторів, що сприяють підвищенню ефективності діяльності неприбуткових організацій та зміцненню їхньої інституційної спроможності.

Громадські організації в сучасних умовах виступають важливими суб'єктами суспільного розвитку, реалізуючи соціально значущі проекти, спрямовані на задоволення потреб громадян, зміцнення демократичних інститутів та підвищення якості життя населення. Водночас ефективність їхньої діяльності значною мірою залежить від здат-

ності застосовувати сучасні управлінські інструменти, серед яких провідне місце займає проектний менеджмент. Проте на практиці в громадських організаціях цей підхід нерідко використовується інтуїтивно, без належної методологічної бази, що знижує рівень результативності реалізованих проєктів, ускладнює оцінювання їх впливу та обмежує можливості відтворення успішних практик.

Крім того, розвиток проєктного менеджменту в громадському секторі в Україні набуває особливої актуальності в умовах воєнних і післявоєнних трансформацій, коли різко зростає кількість соціальних викликів, з'являються нові формати фінансування, зокрема грантові програми, а конкуренція за ресурси посилюється. За таких обставин виникає потреба в науково обґрунтованому підході до впровадження проєктного менеджменту, що забезпечить підвищення ефективності організаційної діяльності та сприятиме їхній інституційній стійкості [3].

Відсутність системного методологічного підґрунтя в процесі вивчення та застосування проєктного менеджменту призводить до фрагментарності управлінських рішень та унеможливає формування сталої культури управління проєктами. Саме тому актуальним науковим завданням є дослідження методології наукових досліджень як основи інтеграції проєктного менеджменту до практики громадських організацій.

Наукові підходи до проєктного менеджменту сформувалися на перетині менеджменту, економіки та громадського управління. Класичні праці з управління проєктами акцентують увагу на процесно-ресурсній природі проєкту, критеріях успіху та інструментах планування, контролю та ризик-менеджменту. Міжнародні стандарти інституалізували знання у вигляді доменів процесів та компетентностей, що дозволило забезпечити порівнюваність практик у різних секторах та організаціях.

Окремий пласт досліджень присвячено специфіці управління проєктами в публічному та неприбутковому секторах. Світові та українські дослідники підкреслюють, що для державних і громадських організацій успіх не зводиться до «залізного трикутника» (година – бюджет – якість), а включає соціальний вплив, прозорість, залучення стейкхолдерів та сталість результатів. У межах цього напрямку сформувалися підходи до результативного управління, логіко-структурний підхід, рамки оцінювання впливу, а також методики індикаторного моніторингу, рекомендовані OECD DAC [1; 2].

Важливим напрямом стали дослідження організаційної зрілості та офісів управління проєктами

(ОУП). Роботи [4; 5; 8] показали, що інституціоналізація ОУП, стандартизація методологій та управління портфелями корелюють з успіхом проєктів та стратегічною узгодженістю. Практичні моделі впровадження культури управління проєктами на рівні організації, включно з елементами освіти/тренінгів, оцінкою зрілості, методологічною уніфікацією та централізованою підтримкою виконання, детально описані в галузевих кейсах [6; 7].

У фокусі сучасних праць також знаходиться методологія наукових досліджень у проєктному менеджменті. Застосування змішаних методів, дизайн-досліджень, компаративного аналізу кейсів та багатокритеріальних підходів дозволяє поєднувати кількісні та якісні дані для верифікації управлінських рішень. Розширене трактування «успіху проєкту», що включає користь для бенефіціарів, організаційне навчання та довгострокову цінність, що особливо релевантно для громадських організацій, можна побачити в [9; 10].

Український науковий дискурс (Д. Терещенко, С. Корнієвський, Р. Полікровський [15–17] та ін.) наголошує на інтеграції проєктного підходу до системи публічного управління, необхідності доказовості політик і методологічному забезпеченні моніторингу та оцінювання ефективності соціальних проєктів. Разом із тим, незважаючи на наявність теоретичних і прикладних напрацювань, залишається недостатньо опрацьованим зв'язок між методологією наукового дослідження та впровадженням проєктного менеджменту саме в громадських організаціях: бракує погоджених процедур операціоналізації цілей, побудови системи індикаторів впливу, використання моделей і зрілості та стандартів оцінювання для грантів [15–17].

Таким чином, сучасний стан досліджень підтверджує потребу в методологічно обґрунтованій рамці, яка поєднує інструменти проєктного менеджменту з процедурою наукового дослідження (визначення об'єкта/предмета, формулювання гіпотез, дизайн, збір та аналіз даних, верифікація результатів). Запропонована у статті логіка спирається на найкращі міжнародні практики та конкретні кейси інституціоналізації проєктного менеджменту в державному секторі, адаптуючи їх до контексту діяльності українських громадських організацій.

Метою статті є обґрунтування ролі та значення методології наукових досліджень у процесі вивчення та впровадження інструментів проєктного менеджменту в діяльність громадських організацій, а також визначення теоретико-методологічних засад, які забезпечують ефективність проєктної діяльності та підвищення інституційної спроможності громадського сектора.

Методологічною основою дослідження є комплексний підхід, що поєднує загальнонаукові та спеціальні методи аналізу, спрямовані на вивчення ролі методології наукових досліджень у процесі впровадження проектного менеджменту в діяльність громадських організацій. У ході роботи було застосовано методи аналізу та синтезу, що дало змогу систематизувати теоретичні напрацювання у сфері наукової методології та визначити їх вплив на формування ефективних управлінських практик. Порівняльний метод використовувався для вивчення міжнародного та національного досвіду застосування проектного менеджменту, що дозволило виявити особливості адаптації зарубіжних підходів до умов функціонування українського громадського сектора. Системний підхід забезпечив розгляд проектного менеджменту як цілісної багаторівневої системи, інтегрованої в діяльність інституцій громадянського суспільства та орієнтованої на досягнення суспільно значущих результатів.

Узагальнення результатів, отриманих за допомогою зазначених методів, забезпечило комплексність дослідження, дозволило інтегрувати теоретичний і практичний рівні аналізу та сприяло формулюванню науково обґрунтованих висновків та рекомендацій.

Повномасштабна агресія Російської Федерації проти України у 2022 році стала каталізатором докорінних змін у діяльності громадського сектора та механізмах його фінансування. У відповідь на нові виклики суттєво активізувалася грантова діяльність, яка набула визначальної ролі в забезпеченні життєздатності та інституційної спроможності неприбуткових організацій. Міжнародні донори, уряди країн-партнерів та великі фундації спрямували фінансові ресурси на підтримку проектів, пов'язаних із гуманітарною допомогою, соціальною інтеграцією внутрішньо переміщених осіб, розвитком освітніх і культурних ініціатив, цифровізацією послуг і відновленням місцевих громад.

Важливою тенденцією стало те, що грантові конкурси після 2022 року значно посилили вимоги до прозорості, обґрунтованості та результативності проектних заявок. Це зумовлює потребу громадських організацій не лише володіти практичними навичками підготовки проектів, а й базувати свою діяльність на чіткій методології, що поєднує наукові підходи та управлінські практики. У цьому контексті проектний менеджмент постає як ключовий інструмент підвищення ефективності та конкурентоспроможності організацій у боротьбі за фінансові ресурси.

На практиці ці тенденції підтверджуються конкретними кейсами українських громадських

ініціатив, які після 2022 року стали драйверами громадських змін. Так, організація Razom for Ukraine успішно реалізувала масштабні волонтерські та гуманітарні проекти, зокрема програми з евакуації цивільного населення та забезпечення лікарень необхідним обладнанням. Фонд Save Ukraine зосередився на наданні гуманітарної допомоги та психологічної підтримки дітям, які потерпіли від війни, інтегруючи сучасні методики кризового менеджменту. Ініціатива ArmWomenNow довела ефективність проектного підходу у сфері соціальної інтеграції, розробивши комплексні програми підтримки жінок-військовослужбовиць.

В освітньому напрямку показовим прикладом є діяльність школи Svitlo School, яка завдяки грантовим ресурсам створила гібридні освітні програми для дітей-переселенців та дітей з окупованих територій. У сфері відновлення громад заслуговує на увагу проект Livyj Bereh Initiative, що поєднав зусилля мешканців, бізнесів та міжнародних донорів для відбудови соціальної інфраструктури в потерпілих регіонах.

Таким чином, український досвід доводить, що впровадження елементів проектного менеджменту в громадському секторі дозволяє забезпечити сталі результати, підвищити довіру донорів та масштабувати соціальний ефект. Це також наближає українські практики до міжнародних стандартів управління грантовими ресурсами.

Поряд зі зростанням можливостей слід відзначити й нові виклики. Значна частина українських громадських організацій у перші роки війни використовувала грантові ресурси переважно для реагування на нагальні гуманітарні потреби, що нерідко призводило до фрагментарності програм і відсутності системного підходу до довгострокового розвитку. Одним із ключових викликів стало кадрове виснаження та дефіцит професійних управлінців, адже багато активістів зосереджувалися на оперативній допомозі, не маючи часу на стратегічне планування. Додатковою проблемою виявились бюрократичні бар'єри у співпраці з державними структурами, що ускладнювали швидку реалізацію проектів та затримували звітність перед донорами. Також гостро постала проблема нестабільності фінансування: короткострокові гранти задовольняли лише тактичні потреби, але не сприяли інституційній сталій спроможності організацій.

Практика доводить, що навіть відомі організації стикалися з цими бар'єрами. Наприклад, ГО «Повернись живим» у перші місяці війни працювала в режимі кризового реагування, але вже з другої половини 2022 р. була змушена перебудувати внутрішні процеси на засадах проектного менедж-

менту, щоб забезпечити прозору звітність перед міжнародними донорами та уникати дублювання зусиль. ГО «Сильні громади Донеччини» відчули нестачу експертів із фінансового менеджменту, що ускладнювало підготовку масштабних заявок на інституційні гранти ЄС. Український жіночий фонд, отримавши рекордний обсяг донорської підтримки у 2022–2023 рр., зіштовхнувся з викликом ефективної координації сотень локальних ініціатив, що вимагало стандартизації процедур моніторингу та оцінки.

Ще одним викликом стала потреба у прозорості та доказовості результатів. Донори дедалі частіше вимагали використання сучасних методів оцінювання впливу, які не були поширеною практикою серед невеликих українських ГО. Так, ініціатива «Освіторія», реалізуючи освітні проекти для внутрішньо переміщених дітей, була змушена впровадити системи збору якісних і кількісних даних, щоб підтвердити ефективність нових навчальних форматів. Подібні процеси відбувалися і в локальних волонтерських організаціях, які переходили від адресної допомоги до розробки довгострокових програм психосоціальної підтримки та професійної інтеграції переселенців.

Крім того, діяльність у прифронтових регіонах супроводжувалася ризиками безпеки та логістичними труднощами, що унеможливувало реалізацію деяких проектів у традиційних форматах. Наприклад, у Харківській та Миколаївській областях гуманітарні ініціативи змушені були створювати мобільні групи реагування замість стаціонарних центрів, що вимагало додаткових ресурсів та адаптованих управлінських рішень.

Не менш значущим фактором стала зростаюча конкуренція за грантові ресурси, яка змусила організації шукати інноваційні підходи та обґрунтовувати власну унікальність. У цьому контексті ключовим стає використання методології наукових досліджень, що дозволяє ГО не лише пропонувати соціально значущі ідеї, а й аргументовано доводити їх доцільність, ефективність і довготривалий вплив.

У результаті виникла нагальна потреба в переході від реактивних практик до стратегічного планування, інтегрованого з методологією наукових досліджень, що дозволяє проводити верифікацію даних, здійснювати моніторинг та оцінку впливу проектів.

Таким чином, український контекст після 2022 р. характеризується не лише кількісним зростанням грантової підтримки, а й якісною трансформацією вимог до проектної діяльності. Громадські організації дедалі більше усвідомлюють необхід-

ність опори на доказові підходи, системне використання інструментів проектного менеджменту та розвиток власного інституційного потенціалу. Це створює підґрунтя для формування в Україні нової культури управління в громадському секторі, що спирається на поєднання наукової методології та практики реалізації суспільно значущих ініціатив.

Сучасні умови розвитку українського суспільства засвідчують, що жодний сектор – державний, громадський чи бізнесовий – не може ефективно функціонувати у відриві від інших. Зростання складності громадських викликів, таких як відновлення інфраструктури, соціальна інтеграція потерпілого населення, розвиток місцевих громад і забезпечення стійкості економіки, потребує налагодження партнерств і координації зусиль. У цьому контексті проектний менеджмент виступає дієвим механізмом міжсекторної взаємодії, що дозволяє забезпечити узгодженість цілей, ресурсів та результатів між різними суб'єктами.

Водночас для того, щоб така взаємодія була не лише організаційно злагодженою, а й якісною та результативною, важливо спиратися на методологію наукових досліджень. Саме вона забезпечує системний аналіз потреб цільових груп, формування доказової логіки змін і впровадження стандартів моніторингу та оцінки. Таким чином, методологічний підхід стає своєрідним «з'єднувальним містком» між секторами, дозволяючи уникати фрагментарності у проектній діяльності та підвищувати довіру до її результатів.

Поєднання проектного менеджменту як технології управління та методології досліджень як науково-доказового підґрунтя створює умови для ефективної міжсекторної співпраці. Це особливо важливо в умовах післявоєнного відновлення України, коли кожен проект має не лише реагувати на нагальні виклики, а й закладати підґрунтя для сталого розвитку та інституційної спроможності громадських організацій.

Успішність проектної діяльності в громадському секторі значною мірою залежить від здатності організацій поєднувати практичні управлінські інструменти з науково обґрунтованими методами дослідження. Методологія наукових досліджень у цьому контексті виступає не лише теоретичною основою, а й прикладним інструментом, що забезпечує якість проектного циклу – від етапу ідентифікації проблеми до моніторингу та оцінки отриманих результатів [18].

По-перше, застосування наукових методів дозволяє здійснювати системний аналіз потреб цільових груп. Використання якісних і кількісних методів збору даних (опитування, фокус-групи,

контент-аналіз, аналіз статистики) забезпечує верифіковану інформацію, на основі якої формуються обґрунтовані проєктні цілі. Це дозволяє уникнути суб'єктивізму та фрагментарності, властивих реактивним практикам багатьох організацій.

По-друге, методологія досліджень створює підґрунтя для розробки доказової логіки змін, яка все частіше вимагається міжнародними донорами. Чітке визначення причинно-наслідкових зв'язків між діяльністю, очікуваними результатами та тривалим впливом підвищує довіру до проєктів та забезпечує їхню відповідність принципам прозорості та результативності.

По-третє, використання науково обґрунтованих підходів сприяє впровадженню стандартів моніторингу та оцінки, що відповідають міжнародним практикам. У цьому аспекті методологія виступає інструментом об'єктивного вимірювання ефективності та результативності проєктів, що дозволяє застосовувати індикатори SMART, методи кількісного аналізу даних і порівняльні оцінки.

Крім того, наукова методологія є важливим елементом забезпечення реплікабельності та масштабованості проєктів. Вона дозволяє формувати практики, що можуть бути адаптовані різними організаціями та в різних регіонах, забезпечуючи стабільність результатів навіть після завершення фінансування.

Особливої актуальності це набуває в умовах України після 2022 року, коли значна кількість проєктів у сфері гуманітарної допомоги, волонтерства, освіти та відновлення соціальної інфраструктури потребують науково обґрунтованих підходів до оцінки їхнього впливу на розвиток громад і суспільства в цілому. Наприклад, проєкти з психологічної підтримки внутрішньо переміщених осіб потребують інтеграції соціологічних і психологічних методик для визначення реального ефекту, тоді як освітні ініціативи вимагають педагогічних експериментів та тестування інноваційних методів навчання.

Таким чином, методологія наукових досліджень стає не лише фоном чи академічним підґрунтям, а й ключовим інструментом забезпечення якості проєктної діяльності. Вона дозволяє громадським організаціям підвищувати рівень довіри з боку донорів, досягати прозорості та підзвітності, мінімізувати ризики неефективного використання ресурсів та сприяти сталому розвитку громадського сектора.

Застосування методології управління проєктами в міжсекторному вимірі має низку переваг. *По-перше*, воно сприяє формуванню спільного бачення проблеми та виробленню погоджених підходів до її розв'язання, що підвищує рівень довіри

між секторами. *По-друге*, використання єдиних інструментів планування, моніторингу та оцінювання забезпечує прозорість у розподілі ресурсів та створює підґрунтя для підзвітності перед громадськістю. *По-третє*, проєктний менеджмент дозволяє структурувати міжсекторні ініціативи у вигляді конкретних цілей, завдань та очікуваних результатів, що полегшує їх реалізацію та підвищує ефективність партнерства.

Особливого значення набуває інтеграція громадських організацій у партнерські моделі співпраці з органами влади та бізнесом. У межах таких альянсів громадський сектор часто є носієм інноваційних ідей і каналом комунікації з цільовими групами, тоді як держава забезпечує нормативно-правову базу, а бізнес – фінансові та технологічні ресурси. Проєктний менеджмент, своєю чергою, стає універсальною «мовою» співпраці, яка дозволяє координувати інтереси сторін, знижувати ризики та досягати синергії.

На практиці ефективність міжсекторної взаємодії в Україні виявляється в низці успішних ініціатив. Наприклад, проєкти з відновлення освітньої інфраструктури на деокупованих територіях реалізуються в партнерстві місцевих органів влади, міжнародних донорів і громадських організацій, де чіткі проєктні плани стають запорукою прозорості та результативності. У сфері цифрової трансформації також поширена практика співпраці держави, бізнесу та громадськості: зокрема розробка сервісів у застосунку «Дія» передбачала активне залучення громадських експертів та IT-компаній, що дозволило об'єднати ресурси та компетентності для досягнення спільного результату. У галузі соціальної підтримки внутрішньо переміщених осіб приклади партнерських проєктів демонструють, що саме завдяки проєктному підходу вдається ефективно координувати дії благодійних фондів, місцевої влади та міжнародних організацій.

Отже, проєктний менеджмент можна розглядати не лише як інструмент управління ресурсами, а й як основу для інституціоналізації співпраці між різними секторами, що є критично важливим для поствоєнного відновлення та модернізації України.

У світовій практиці існує ряд моделей, що успішно поєднують методологію наукових досліджень та проєктний менеджмент у громадському секторі, що забезпечує системний підхід до розв'язання соціально значущих проблем. Серед них варто виділити Європейську модель ESI (*European Structural Instruments*) та американську Мічиганську модель управління громадськими проєктами, які демонструють ефективність завдяки поєднанню

науково-аналітичних засад, інституційної підтримки та широкого залучення стейкхолдерів.

Європейська модель ESI базується на інтеграції структурних фондів ЄС у систему фінансування розвитку територій і громад. Основним її принципом є забезпечення прозорості, підзвітності та доказовості під час розроблення та реалізації проєктів. Ключовим елементом ESI є вимога до вагомого обґрунтування проєктних ідей через наукові дослідження, аналітичні звіти та дані моніторингу. На практиці це означає, що кожен проєкт має містити не лише управлінський план, а й аналітичне підґрунтя, яке підтверджує доцільність інвестицій. Наприклад, у Польщі та Словаччині саме завдяки моделі ESI вдалося реалізувати масштабні регіональні програми розвитку інфраструктури та інновацій, де громадські організації виступали повноправними партнерами поряд із місцевою владою.

Мічиганська модель акцентує увагу на інституціоналізації проєктного підходу в громадському секторі через університетські дослідження та практико-орієнтовані центри. Вона базується на тісній співпраці між академічними установами, громадськими організаціями та місцевою владою. Університет Мічигану є прикладом створення міждисциплінарних платформ, де поєднується науковий аналіз, підготовка майбутніх управлінців та практична реалізація проєктів у громадах. Наприклад, у межах «Michigan Community Scholars Program» студенти та викладачі реалізують соціальні ініціативи разом із НГО, при цьому кожен етап проєкту базується на науковій методології: від аналізу проблем до оцінки результатів.

Для України адаптація цих моделей має значний потенціал. З одного боку, ESI може стати орієнтиром у створенні системи фінансування громадських проєктів у післявоєнний період, де пріоритет буде надаватися доказовості, обґрунтованості та стратегічному характеру ініціатив. Це дозволить уникнути фрагментарності та підвищити якість використання донорських ресурсів. З іншого боку, Мічиганська модель є актуальною з погляду розвитку співпраці університетів із громадами в Україні: освітні установи можуть стати центрами підготовки кадрів для громадських організацій та майданчиками для апробації нових методологій управління.

Порівняння цих моделей з українськими умовами засвідчує низку викликів та можливостей. Якщо в ЄС нормативно-правове поле забезпечує сталість проєктного фінансування, то в Україні грантова підтримка має переважно фрагментарний і ситуативний характер. Водночас Україна має перевагу у високому рівні мотивації

громадських організацій, в їхньої готовності до співпраці з міжнародними донорами та відкритості до нових практик. Це створює передумови для впровадження гібридної моделі, яка поєднувала б доказовість і системність ESI з академічною інтегрованістю та гнучкістю Мічиганського підходу.

У перспективі інтеграція цих стандартів в українську практику може здійснюватися шляхом:

- ✦ адаптації навчальних програм з проєктного менеджменту в закладах вищої освіти та громадських освітніх центрах;
- ✦ впровадження сертифікації національного рівня, гармонізованої з міжнародними вимогами (наприклад, на базі PMI Ukraine Chapter);
- ✦ розробки гібридних моделей управління, що поєднують міжнародні підходи з українськими соціокультурними умовами;
- ✦ використання методології наукових досліджень для перевірки ефективності адаптованих моделей на практиці.

Порівняння міжнародних моделей проєктного менеджменту та можливостей їх адаптації в Україні наведено в *табл. 1*.

Таким чином, використання міжнародних моделей уможливає формування в Україні нової культури управління громадськими проєктами, де наукова методологія та проєктний менеджмент виступатимуть взаємодоповнювальними елементами, спрямованими на досягнення довгострокового соціального ефекту.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дозволило обґрунтувати ключову роль методології наукових досліджень у процесі вивчення та впровадження інструментів проєктного менеджменту в громадському секторі. Доведено, що використання системного методологічного підходу не лише забезпечує ефективність реалізації окремих проєктів, а й сприяє формуванню стратегії інституційного розвитку громадських організацій. Застосування методів аналізу, синтезу, порівняння та кейс-методу дало змогу інтегрувати теоретичні підходи з практичним досвідом, виявити специфіку адаптації міжнародних моделей управління проєктами до українських умов та визначити фактори, що впливають на результативність проєктної діяльності.

Особливу увагу приділено взаємозв'язку між методологічною підготовкою та підвищенням інституційної спроможності громадських організацій. У результаті встановлено, що якісна методологічна база створює передумови для розвитку організаційної культури, посилення прозорості

Таблиця 1

Порівняння міжнародних моделей проєктного менеджменту та можливостей їх адаптації в Україні

Модель	Ключові характеристики	Приклади міжнародного застосування	Можливості адаптації в Україні після 2022 р.
PMI (PMBOK)	Управління знаннями, ризиками, логічні рамки, акцент на результативність	Програми USAID, Erasmus+, UNDP у сфері розвитку громад	Використання у грантових проєктах (відновлення шкіл, соціальна інфраструктура) через матриці ризиків та системи моніторингу
PRINCE2	Чіткі ролі та відповідальність, контроль якості, фази проєкту	Гуманітарні операції Червоного Хреста, програми допомоги у кризових регіонах	Актуально для управління волонтерськими та гуманітарними проєктами (евакуація, розподіл допомоги)
ESI International Model	Комплексна підготовка проєктних менеджерів, розвиток компетенцій	Тренінги та сертифікація в ЄС, США, міжнародних НУО	Адаптовано в EU4Youth, UNDP – підготовка менеджерів ГО з управління грантами
Michigan Model	Стратегічне управління людськими ресурсами, лідерство, мотивація	Програми HR-менеджменту у США та Канаді	Використання у проєктах підтримки ветеранів і ВПО: формування змішаних команд з психологів, волонтерів і громад

Джерело: авторська розробка на основі [11–14].

управлінських процесів та підвищення рівня довіри з боку цільових груп і донорських інституцій.

Перспективи подальших досліджень полягають у поглибленому вивченні інноваційних методів і технологій у проєктному менеджменті, зокрема цифрових інструментів управління, а також у розробленні моделей інтеграції методології наукових досліджень із практикою реалізації суспільно значущих проєктів. Доцільним є також проведення емпіричних досліджень ефективності використання методологічних підходів у різних типах громадських організацій, що дозволить сформулювати рекомендації для оптимізації їхньої діяльності та підвищення конкурентоспроможності в сучасному середовищі. ■

БІБЛІОГРАФІЯ

- Atkinson R. Project Management: Cost, Time and Quality, Two Best Guesses and a Phenomenon, It's Time to Accept Other Success Criteria. *International Journal of Project Management*. 1999. Vol. 17. Iss. 6. P. 337–342.
DOI: [https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(98\)00069-6](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(98)00069-6)
- Kononenko I. V., Lutsenko S. Yu. Method for selection of project management approach based on fuzzy concepts. *Вісник НТУ «ХПІ». Серія «Стратегічне управління, управління портфелями, програмами та проєктами»*. 2017. № 2. С. 8–17.
DOI: <https://doi.org/10.20998/2413-3000.2017.1224.2>
- Artemchuk M., Marukhlenko O., Sokrovol'ska N. et al. The Impact of Economic Recession on the Financial Support of State Functions during Crisis Situa-

- tions. *Theoretical And Practical Research In Economic Fields*. 2024. Vol. 15. Iss. 2. P. 350–364.
DOI: [https://doi.org/10.14505/tpref.v15.2\(30\).15](https://doi.org/10.14505/tpref.v15.2(30).15)
- Huyler D., McGill C. M. Book Review: Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches. *New Horizons in Adult Education and Human Resource Development*. 2019. Vol. 31. Iss. 3. P. 75–77.
DOI: <https://doi.org/10.1002/nha3.20258>
- Crawford L. H., Helm J. Government and Governance: The Value of Project Management in the Public Sector. *Project Management Journal*. 2009. Vol. 40. Iss. 1. P. 73–87.
DOI: <https://doi.org/10.1002/pmj.20107>
- Gertler P. J., Martinez S., Premand P. et al. Impact evaluation in practice. 2nd ed. *The World Bank*, 2016.
DOI: <https://doi.org/10.1596/978-1-4648-0779-4>
- Hobbs J. B., Aubry M. A multi-phase research program investigating project management offices (PMOs): the results of phase I. *Project Management Journal*. 2007. Vol. 38. Iss. 1. P. 74–86.
DOI: <https://doi.org/10.1177/875697280703800108>
- ISO 21500:2021 Project, programme and portfolio management – Context and concepts. Ed. 2. ISO. 2021. URL: <https://www.iso.org/standard/75704.html>
- Kerzner H. Project Managements: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling. 13th ed. Wiley, 2022. 880 p.
- Meredith J. R., Shafer S. M., Mantel S. J., Sutton M. M. Project Management in Practice. 6th ed. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc., 2016. 336 p.
- Пілюков А. О. Компаративний аналіз теорій і підходів до управління проєктами. *Київський економічний науковий журнал*. 2024. № 5. С. 114–121.
DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2024-5-17>

12. Jacobsson M., Soderholm A. Breaking out of the straitjacket of project research: In search of contribution. *International Journal of Managing Projects in Business*. 2011. Vol. 4. Iss. 3. P. 378–388.
DOI: <https://doi.org/10.1108/17538371111144139>
 13. Musawir A. U., Serra C. E. M., Zwikael O., Ali I. Project governance, benefit management, and project success: Towards a framework for supporting organizational strategy implementation. *International Journal of Project Management*. 2017. Vol. 35. Iss. 8. P. 1658–1672.
DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.07.007>
 14. Niederman F., Müller B., March S. T. Using Process Theory for Accumulating Project Management Knowledge: A Seven-Category Model. *Project Management Journal*. 2018. Vol. 49. Iss. 1. P. 6–24.
DOI: <https://doi.org/10.1177/875697281804900102>
 15. Терещенко Д. А. Формування механізмів державного управління розвитком людського капіталу. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 4. С. 103–108.
DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2020.4.103>
 16. Корнієвський С. Використання методології державного управління у дослідженні процесів регіонального розвитку. *Аспекти публічного управління*. 2021. Т. 9. № 4. С. 50–60.
DOI: <https://doi.org/10.15421/152137>
 17. Полікровський Р. Проектний підхід: суть та особливості застосування у сфері публічного управління. *Вісник економіки*. 2024. № 2. С. 82–91.
DOI: <https://doi.org/10.35774/visnyk2024.02.082>
 18. Kukharuk A., Nagiyeva Sadraddin R., Anisimovych-Shevchuk O. et al. The Impact of Project Activities on the International Business Development. *Theoretical and Practical Research in Economic Fields*. 2024. Vol. 15. Iss. 3. P. 579–588.
DOI: [https://doi.org/10.14505/tpref.v15.3\(31\).06](https://doi.org/10.14505/tpref.v15.3(31).06)
- REFERENCES**
- Artemchuk, M., Marukhlenko, O., Sokrovska, N., et al. (2024). The Impact of Economic Recession on the Financial Support of State Functions during Crisis Situations. *Theoretical And Practical Research In Economic Fields*, 15(2), 350–364.
[https://doi.org/10.14505/tpref.v15.2\(30\).15](https://doi.org/10.14505/tpref.v15.2(30).15)
- Atkinson, R. (1999). Project Management: Cost, Time and Quality, Two Best Guesses and a Phenomenon, It's Time to Accept Other Success Criteria. *International Journal of Project Management*, 17(6), 337–342.
[https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(98\)00069-6](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(98)00069-6)
- Crawford, L. H., & Helm, J. (2009). Government and Governance: The Value of Project Management in the Public Sector. *Project Management Journal*, 40(1), 73–87.
<https://doi.org/10.1002/pm.20107>
- Gertler, P. J., Martinez, S., Premand, P., et al. (2016). *Impact evaluation in practice* (2nd ed.). The World Bank.
<https://doi.org/10.1596/978-1-4648-0779-4>
- Hobbs, J. B., & Aubry, M. (2007). A multi-phase research program investigating project management offices (PMOs): the results of phase I. *Project Management Journal*, 38(1), 74–86.
<https://doi.org/10.1177/875697280703800108>
- Huyler, D., & McGill, C. M. (2019). Book Review: Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches. *New Horizons in Adult Education and Human Resource Development*, 31(3), 75–77.
<https://doi.org/10.1002/nha3.20258>
- ISO. (2021). *Project, programme and portfolio management – Context and concepts* (ISO 21500:2021, 2nd ed.). ISO. <https://www.iso.org/standard/75704.html>
- Jacobsson, M., & Soderholm, A. (2011). Breaking out of the straitjacket of project research: In search of contribution. *International Journal of Managing Projects in Business*, 4(3), 378–388.
<https://doi.org/10.1108/17538371111144139>
- Kerzner, H. (2022). *Project Managements: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling* (13th ed.). Wiley.
- Kononenko, I. V., & Lutsenko, S. Yu. (2017). Method for selection of project management approach based on fuzzy concepts. *Visnyk NTU «KhPI». Seriya «Stratehichne upravlinnia, upravlinnia portfeliamy, prohramamy ta proektamy»*, (2), 8–17.
<https://doi.org/10.20998/2413-3000.2017.1224.2>
- Korniievskiy, S. (2021). Vykorystannia metodolohii derzhavnoho upravlinnia u doslidzhenni protsesiv rehionalnoho rozvytku [Using public administration methodology in regional development research]. *Aspekty publichnoho upravlinnia*, 9(4), 50–60.
<https://doi.org/10.15421/152137>
- Kukharuk, A., Nagiyeva Sadraddin, R., Anisimovych-Shevchuk, O., et al. (2024). The Impact of Project Activities on the International Business Development. *Theoretical and Practical Research in Economic Fields*, 15(3), 579–588.
[https://doi.org/10.14505/tpref.v15.3\(31\).06](https://doi.org/10.14505/tpref.v15.3(31).06)
- Meredith, J. R., Shafer, S. M., Mantel, S. J., & Sutton, M. M. (2016). *Project Management in Practice* (6th ed.). John Wiley & Sons, Inc. Hoboken.
- Musawir, A. U., Serra, C. E. M., Zwikael, O., & Ali, I. (2017). Project governance, benefit management, and project success: Towards a framework for supporting organizational strategy implementation. *International Journal of Project Management*, 35(8), 1658–1672.
<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.07.007>
- Niederman, F., Müller, B., & March, S. T. (2018). Using Process Theory for Accumulating Project Management Knowledge: A Seven-Category Model. *Project Management Journal*, 49(1), 6–24.
<https://doi.org/10.1177/875697281804900102>
- Piliukov, A. O. (2024). Komparatyvnyi analiz teorii i pidkhodiv do upravlinnia proektamy [Comparative analysis of theories and approaches to project management]. *Kyivskiy ekonomichnyi naukovy zhurnal*, (5), 114–121.
<https://doi.org/10.32782/2786-765X/2024-5-17>
- Polikrovskiy, R. (2024). Proiektnyi pidkhid: sut ta osoblyvosti zastosuvannia u sferi publichnoho upravlinnia [Project approach: essence and features of application in public administration]. *Visnyk ekonomiky*, (2), 82–91.
<https://doi.org/10.35774/visnyk2024.02.082>
- Tereshchenko, D. A. (2020). Formuvannia mekhanizmv derzhavnoho upravlinnia rozvytkom liudskoho kapitalu [Formation of mechanisms of state management of human capital development]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, (4), 103–108.
<https://doi.org/10.32702/2306-6814.2020.4.103>