



УДК 35:336.5:331.3

[https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-12\(22\)-1316-1328](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-12(22)-1316-1328)

Радух Надія Богданівна кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри публічного управління та адміністрування, Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С. З. Гжицького, м. Львів, <https://orcid.org/0000-0001-7851-7964>

Ярошович Володимир Іванович доктор філософії (PhD) з публічного управління та адміністрування, старший викладач кафедри публічного управління та адміністрування, Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С. З. Гжицького, м. Львів, <https://orcid.org/0000-0003-1183-9111>

ФІНАНСОВО-МОТИВАЦІЙНІ АСПЕКТИ У ПРОЄКТНОМУ УПРАВЛІННІ ДЕРЖАВНИМИ ІНІЦІАТИВАМИ

Анотація. Трансформація системи публічного управління супроводжується зміною методів планування та механізмів мотивації, які забезпечують ефективну реалізацію державних ініціатив. Фінансове планування відіграє ключову роль в управлінні фінансовими ресурсами, що дозволяє оптимізувати розподіл бюджетних коштів, підвищити прозорість їх використання та зменшити ризики перевитрат у проєктах різного масштабу. Водночас мотивація учасників проєктних команд є необхідною умовою підвищення продуктивності, залученості і відповідальності, що безпосередньо впливає на хід реалізації проєктів. У статті досліджуються особливості фінансового планування та мотивації учасників проєктних команд як ключових чинників успішного проєктного управління державними ініціативами. Висвітлено проблеми та виклики, пов'язані з дефіцитом фінансових ресурсів, складністю планування в умовах динамічних змін і невизначеності, а також недостатньою мотивацією працівників, що може призводити до зниження ефективності реалізації проєктів.

Особливу увагу приділено ролі мотиваційних інструментів у підвищенні продуктивності та залученості команд у процес реалізації державних ініціатив. Розглянуто вплив прозорості фінансового планування та звітності на формування довіри між учасниками проєкту. Визначено ключові напрями удосконалення фінансового планування та мотивації, які здатні підвищити ефективність державного проєктного управління в умовах сучасних викликів. Важливим етапом удосконалення фінансового планування і мотивації в державному секторі є системне впровадження інноваційних технологій та підходів, що забезпечують гнучкість управління і адаптацію до змін через цифровізацію процесів,





автоматизацію контролю та аналітики, а також розробку інтегрованих моделей управління, які враховують і фінансові, і людські ресурси. Логічним є застосування диференційованих систем мотивації в інституціях, де разом працюють представники кількох поколінь від бебі-бумерів, покоління X, покоління Y до покоління Z, кожне з яких має власні ціннісні орієнтири та специфічні мотиватори, притаманні тільки їм. На фоні сучасних викликів відбувається переоцінка пріоритетів державних ініціатив на стійкість, адаптацію та ефективність використання обмежених ресурсів, і саме публічно-приватні партнерства поступово стають невід’ємною частиною національної стабільності завдяки відповідним правовим, фінансовим, логістичним та інформаційним алгоритмам обміну та взаємодії.

Ключові слова: планування, мотивація, проєкт, державні ініціативи, мотивація, ефективність, публічне управління, команда, партнерство.

Radukh Nadiia Bogdanivna Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Public Management and Administration, Stepan Gzhytskyi National University of Veterinary Medicine and Biotechnologies of Lviv, Lviv, <https://orcid.org/0000-0001-7851-7964>

Yaroshovych Volodymyr Ivanovych Doctor of Philosophy (PhD) in Public Management and Administration, Senior Lecturer of the Department of Public Management and Administration, Stepan Gzhytskyi National University of Veterinary Medicine and Biotechnologies of Lviv, Lviv, <https://orcid.org/0000-0003-1183-9111>

FINANCIAL AND MOTIVATIONAL ASPECTS IN PROJECT MANAGEMENT OF STATE INITIATIVES

Abstract. The transformation of the public administration system is accompanied by a change in planning methods and motivation mechanisms that ensure the effective implementation of state initiatives. Financial planning plays a key role in managing financial resources, which allows optimizing the allocation of budget funds, increasing the transparency of their use and reducing the risks of cost overruns in projects of various scales. At the same time, the motivation of project team members is a necessary condition for increasing productivity, involvement and responsibility, which directly affects the progress of project implementation. The article examines the features of financial planning and motivation of project team members as key factors in successful project management of state initiatives. The problems and challenges associated with the shortage of financial resources, the complexity of planning in conditions of dynamic changes and uncertainty, as well as insufficient motivation of employees, which can lead to a decrease in the effectiveness of project implementation.

Particular attention is paid to the role of motivational tools in increasing productivity and team involvement in the process of implementing state initiatives. The





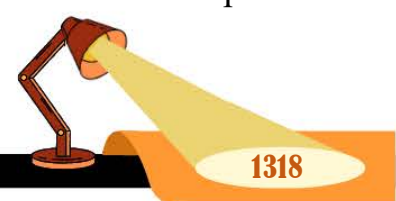
impact of transparency of financial planning and reporting on the formation of trust between project participants is considered. Key areas of improvement of financial planning and motivation are identified, which can increase the effectiveness of state project management in the face of modern challenges. An important stage in improving financial planning and motivation in the public sector is the systematic implementation of innovative technologies and approaches that ensure management flexibility and adaptation to changes through the digitalization of processes, automation of control and analytics, as well as the development of integrated management models that take into account both financial and human resources. It is logical to use differentiated motivation systems in institutions where representatives of several generations work together, from baby boomers, generation X, generation Y to generation Z, each of which has its own value orientations and specific motivators inherent only to them. Against the background of modern challenges, there is a reassessment of the priorities of state initiatives for sustainability, adaptation, and efficient use of limited resources, and it is public-private partnerships that are gradually becoming an integral part of national stability thanks to appropriate legal, financial, logistical, and information algorithms for exchange and interaction.

Keywords: planning, motivation, project, state initiatives, motivation, efficiency, public administration, team, partnership.

Постановка проблеми. У сучасних умовах реформування системи публічного управління особливого значення набувають ефективні інструменти планування та мотивації, що забезпечують успішну реалізацію державних ініціатив. Фінансове планування є ключовим елементом управління ресурсами, що дозволяє оптимізувати розподіл бюджетних коштів, підвищити прозорість використання фінансів та зменшити ризики перевитрат у проєктах різного масштабу. Водночас мотивація учасників проєктних команд, зокрема державних службовців, є необхідною умовою підвищення продуктивності, залученості і відповідальності, що прямо впливає на результати реалізації проєктів.

Особливо актуальним це питання стає в контексті збільшення кількості державних проєктів, спрямованих на модернізацію інфраструктури, цифрову трансформацію, соціальні та екологічні ініціативи, що реалізуються в умовах економічної нестабільності, бюджетних обмежень та зростаючих викликів сучасного управління. Недосконалість фінансового планування та слабка мотивація учасників є одними з головних перешкод для ефективного впровадження проєктів, що може призводити до затримок, перевитрат і недосягнення поставлених цілей.

Розробка та впровадження комплексних підходів до фінансово-мотиваційних механізмів у проєктному управлінні державними ініціативами сприяє підвищенню ефективності публічного управління, забезпечує раціональне використання бюджетних ресурсів та стимулює інноваційний розвиток, тому





дослідження цих аспектів є надзвичайно важливим для підвищення якості державної політики та стійкості проєктної діяльності в Україні.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз сучасних наукових досліджень та публікацій розкриває значну зацікавленість науковців щодо питань фінансового планування та мотивації у проєктному управлінні державними ініціативами. У роботах О. Заячківської, Т. Лукіної, Є. Карташова, О. Попроцького, М. Карпи, В. Шостак досліджуються особливості впровадження моделей управління проєктами у державному секторі, важливість планування бюджетних ресурсів, контролю за їх використанням та формування ефективних мотиваційних систем, що сприяють підвищенню продуктивності учасників проєктних команд. Значну увагу автори приділяють проблемам прозорості фінансових процесів, застосуванню сучасних методів управління ризиками, а також ролі нематеріальних мотиваційних інструментів, таких як корпоративна культура, система визнання досягнень та розвиток професійних компетенцій.

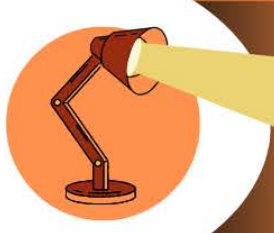
Метою статті є здійснення комплексного аналізу підходів до фінансового планування та мотивації в проєктному управлінні державними ініціативами з урахуванням особливостей організаційних практик та реалізації проєктів у сучасних умовах.

Виклад основного матеріалу. Фінансове планування в проєктному управлінні державними ініціативами виступає ключовим чинником, що визначає ефективність використання обмежених бюджетних ресурсів та успішність реалізації поставлених завдань. Особливості державних проєктів, пов'язані з різноманітністю сфер застосування, ускладнюють процес бюджетування через необхідність врахування численних нормативно-правових обмежень, ризиків і вимог прозорості. В динамічному соціально-економічному і політичному середовищі виникає потреба у розробці адаптивних моделей фінансового планування, що дозволяють оперативно реагувати на загрози та виклики.

Важливим аспектом управління є не лише формування бюджету, але й організація системи контролю за використанням фінансових ресурсів, яка забезпечує прозорість і підзвітність у реалізації проєктів. Цифровізація бюджетного процесу, впровадження електронних платформ моніторингу та звітності сприяють підвищенню довіри між учасниками проєктів і контролюючими органами. Такий підхід не лише знижує ризики корупції, але й покращує якість управлінських рішень завдяки доступу до актуальної інформації.

Водночас одним із найскладніших викликів залишається дефіцит фінансових ресурсів, що змушує керівників державних інституцій шукати оптимальні механізми розподілу коштів між пріоритетними напрямками. Недостатність фінансування часто призводить до уповільнення реалізації проєктів, зниження якості виконання робіт і ризику втрати суспільної підтримки. У такому контексті особливе значення набуває вміння планувати фінансові ресурси з урахуванням пріоритетів, строків і можливостей залучення додаткових ресурсів.





Не менш важливою є мотивація учасників проєктних команд, яка прямо впливає на продуктивність та якість виконання завдань. У державному секторі мотивація часто обмежується формальними матеріальними стимулами, тоді як сучасні дослідження свідчать про необхідність комплексного підходу, що включає розвиток професійних навичок, створення корпоративної культури, визнання досягнень і підтримку командного духу, що зберігає високу залученість і відповідальність працівників у складних державних проєктах [1; 2]. Для мотивації членів проєктної команди необхідно розробити мотиваційну програму, яка включає систему винагород, що діятиме протягом усього періоду часу та буде безпосередньо спрямована на поведінкові бажання членів команди, мету, масштаб, термін, розширення системи заохочень, календар заходів та подій, пов'язаних з їх виконанням; бюджетну програму заохочень [1]. У контексті державних ініціатив мотиваційне середовище має враховувати специфіку публічної служби, зокрема її нормативні обмеження та соціальні очікування. Впровадження гнучких мотиваційних інструментів, що поєднують матеріальні та нематеріальні засоби стимулювання, здатне підвищити ефективність роботи та знизити плинність кадрів. Це, у свою чергу, сприяє стабільності реалізації проєктів і підвищенню рівня довіри громадськості до державних інституцій.

Важливим елементом успішного управління є мотивація проєктних команд, яка вимагає впровадження збалансованих систем стимулювання. Традиційні матеріальні стимули мають доповнюватися нематеріальними, такими як: визнання професійних досягнень, можливості для кар'єрного зростання, підтримка здорової атмосфери в колективі. Такий підхід сприяє формуванню високої залученості працівників та зниженню рівня стресу у складних проєктах. В умовах державного сектору мотиваційні стратегії мають враховувати специфіку публічного управління, де роль моральних і соціальних чинників є особливо важливою. Розробка індивідуалізованих підходів до стимулювання працівників із урахуванням їх професійних потреб та цінностей дозволяє значно підвищити ефективність виконання проєктів.

Ефективне фінансове планування у державних проєктах вимагає комплексного підходу, що поєднує аналітику, стратегічне прогнозування та системний контроль. Інтеграція методів бюджетного планування з управління ризиками дозволяє зменшити невизначеність у фінансових потоках та забезпечити стабільність реалізації ініціатив. Особливо це актуально для проєктів у соціальній та інфраструктурній сферах, де зміни у зовнішньому середовищі можуть суттєво впливати на терміни і обсяги фінансування. Контроль та прозорість у використанні фінансових ресурсів залишаються фундаментальними факторами підвищення довіри між державними установами, громадськістю та міжнародними партнерами. Впровадження електронних систем моніторингу сприяє не лише оперативному відслідковуванню видатків, але й підвищенню відповідальності учасників проєктів, а це винятково важливо для запобігання корупційним ризикам та забезпечення відповідності нормативним вимогам.





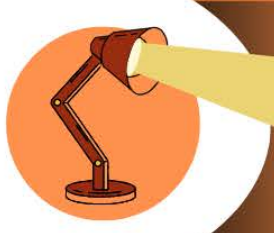
Крім того, сучасні практики показують, що прозорість фінансового планування та регулярна звітність є основою для формування довіри між учасниками проекту та органами контролю. Впровадження відкритих платформ для обговорення фінансових питань дозволяє залучати ширше коло зацікавлених сторін та забезпечувати оперативний зворотній зв'язок, що підвищує якість прийнятих управлінських рішень. Фінансове планування у проектному управлінні державними ініціативами передбачає застосування низки ключових інструментів, які забезпечують ефективний розподіл та контроль фінансових ресурсів. Серед основних елементів можна виділити:

- бюджетування, що включає розробку детальних кошторисів із врахуванням усіх можливих витрат та доходів;
- моніторинг і контроль, що дозволяє відстежувати виконання бюджету та оперативно вносити необхідні корективи;
- управління ризиками, спрямоване на ідентифікацію та мінімізацію фінансових загроз;
- прозорість і звітність, які забезпечують довіру між учасниками проекту та контролюючими органами;
- мотиваційні механізми, що включають як матеріальні, так і нематеріальні стимули.

Проблеми, які часто виникають у фінансовому плануванні державних проєктів, пов'язані з дефіцитом ресурсів, динамічними змінами у зовнішньому середовищі та невизначеністю нормативно-правової бази. Це ускладнює точне прогнозування витрат і формування стабільного бюджету. Одним із способів подолання цих викликів є впровадження гнучких моделей планування, що дозволяють швидко адаптуватися до нових умов. Фінансове планування у сфері державних ініціатив вимагає не лише точного визначення бюджетів, але й постійного моніторингу змін економічної ситуації та оперативної корекції планів, що дозволяє уникнути неефективного використання ресурсів і своєчасно реагувати на виникаючі ризики. Особливу увагу слід приділяти розробці методик управління ризиками, які б включали не лише фінансові аспекти, а й організаційні та технологічні.

Важливим елементом підвищення ефективності проектного управління є створення прозорої системи звітності, яка б сприяла довірі між усіма зацікавленими сторонами – від державних органів до громадськості. Прозорість у фінансових процесах допомагає мінімізувати корупційні ризики та забезпечує можливість контролю на кожному етапі реалізації проєкту, що позитивно впливає на загальний рівень мотивації учасників. Загалом, фінансове планування та мотивація у проектному управлінні державними ініціативами мають розглядатися як взаємодоповнюючі елементи. Їх комплексне використання дозволяє не лише оптимізувати витрати і підвищити ефективність контролю, а й створити мотивуюче середовище, яке сприяє досягненню стратегічних цілей держави.





Удосконалення фінансового планування і мотивації в державному секторі потребує системного впровадження інноваційних технологій і підходів, що забезпечують гнучкість управління і адаптацію до змін. Такі зміни включають цифровізацію процесів, автоматизацію контролю та аналітики, а також розробку інтегрованих моделей управління, які враховують як фінансові, так і людські ресурси.

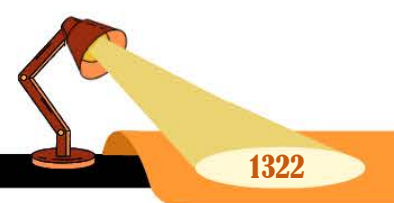
Сучасне фінансове планування в державному секторі вимагає поєднання класичних підходів з інноваційними методами управління ризиками. Адаптація бюджетування до швидкозмінних економічних умов є ключовою умовою успішної реалізації проєктів. Водночас ефективне управління фінансами неможливе без належного контролю за витратами і прозорості звітності, що підвищує довіру між всіма учасниками процесу та мінімізує корупційні ризики.

Мотивація учасників проєктних команд є не менш важливим фактором успіху. Вона залежить від системи стимулів, що охоплює [1; 3]:

- матеріальні заохочення (премії, надбавки);
- нематеріальні стимули (визнання, кар'єрний розвиток);
- розвиток професійних компетенцій;
- підтримку корпоративної культури.

Впровадження ефективної системи мотивації сприяє підвищенню залученості, відповідальності та продуктивності співробітників, що безпосередньо впливає на якість реалізації проєктів. Особливо важливою є підтримка командної роботи і створення умов для професійного росту, що мотивує співробітників долати складнощі та виконувати поставлені завдання в довгостроковій перспективі. Сучасний кадровий голод в територіальних громадах не дозволяє сформувати ефективні проєктні команди і, відповідно, має негативний вплив на розвиток спроможності місцевого самоврядування. Оскільки окремий проєктний підрозділ є лише у 30% громад; окремі відповідальні особи присутні у 40% громад, а 30% громад взагалі не мають проєктної команди. Відповідно це зумовлює труднощі та виклики для громад в реалізації проєктних ініціатив, зокрема в частині дефіциту фінансування – понад 80%, недостатності кадрового потенціалу – близько 70%, відсутністю даних та аналітики – 60%, труднощів у залученні інвесторів – 50%, недостатності інструментів моніторингу і оцінки – 40% [4].

Запорукою ефективного мотиваційного механізму проєктної команди є не тільки застосування стандартних методів контролю та оцінювання результатів роботи, а також і врахування керівником потреб учасників команди щодо їхнього розвитку та самореалізації. Такий процес потребує вагомих часових та емоційних інвестицій, розвинених комунікативних навичок та здатності мотивувати команду не лише зовнішніми стимулами, а й через формування їхньої внутрішньої зацікавленості. Формуючи мотиваційні інструменти для застосування у





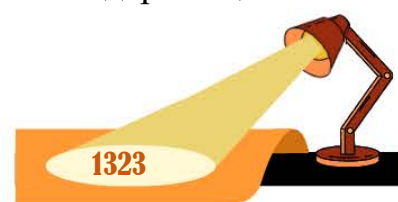
проектних командах державних ініціатив, важливо чітко диференціювати їх до різних поколінь від бeбi-бумерів, покоління X, покоління Y, покоління Z до покоління Альфа, кожне з яких має власні ціннісні орієнтири та специфічні мотиватори, притаманні тільки їм. Якщо для покоління Z мотиваційним орієнтиром є саморозвиток, освітні платформи, фінансова грамотність, активне соціальне життя гнучкість і підтримка добробуту, то покоління бeбi-бумерів та покоління X обирає матеріальні стимули, стабільність та кар'єрний розвиток [2].

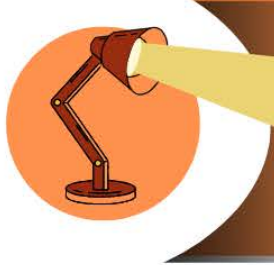
Застосування диференційованих систем мотивації в інституціях, де працюють представники кількох поколінь одночасно є актуальним в сучасних умовах, оскільки найбільша частка держслужбовців у віковій групі 36-60 років (покоління X та Y): в категорії А – 54 особи, в категорії Б – 32156 осіб, в категорії В – 85349 осіб; у вікових групах 61-64 та 65-70 років (покоління бeбi-бумерів) кількість держслужбовців різко зменшується, проте зберігається домінування жінок у категоріях Б і В; натомість у категорії А чоловіки переважають у всіх вікових групах – зокрема, у категорії А віком до 35 років чоловіки становлять 85%, а у віці 65–70 років – 87,5% [5].

Для покращення мотивації доцільно використовувати комплексний підхід, який поєднує гнучкі системи винагород із психологічними методами стимулювання: формування командного духу, надання автономії у прийнятті рішень та створення культури відповідальності за результати проєкту. Впровадження цих практик позитивно впливає на продуктивність і якість виконання завдань. Мотивація працівників державних проєктних команд залишається однією з найбільш складних та водночас визначальних сфер управління. Матеріальні стимули необхідно доповнювати нематеріальними – визнанням досягнень, створенням комфортного робочого середовища та можливостями для професійного зростання [6; 7]. Такий комплексний підхід сприяє формуванню командної взаємодії і підвищує рівень залученості до спільних цілей.

Особливо важливою є прозорість фінансових процесів, що забезпечується впровадженням сучасних цифрових технологій. Відкритість планування і звітності формує атмосферу довіри, дозволяє швидко реагувати на зміни і приймати обґрунтовані рішення. У свою чергу, це сприяє більш раціональному розподілу ресурсів та підвищенню загальної ефективності державних ініціатив. Успішна реалізація проєктів потребує збалансованої системи фінансового управління та мотивації, що адаптується під специфіку кожної ініціативи. Лише комплексний підхід, що враховує як матеріальні, так і нематеріальні чинники, здатен забезпечити сталість та результативність у довгостроковій перспективі. Це стосується як інфраструктурних, так і соціальних проєктів, де якість управління безпосередньо впливає на суспільне благо.

Геополітичні та геоекономічні зміни, що відбуваються у 21 столітті, викликають значну зацікавленість в реалізації механізмів змішаного фінансування в державному секторі. Ці зміни зумовлені глобальними тенденціями модернізації





державного управління та зростаючим тиском на бюджетну систему через структурну нерівність. Відсутність конкретних правових структур та методологічного забезпечення на місцевому рівні створила правову невизначеність щодо обсягу компетенції учасників процесу та різновидів ризиків, які вони беруть на себе під час реалізації спільного проєкту. Формальні умови для реалізації єдиної парадигми державно-приватного партнерства почали формуватися після спроб розробки концептуальної бази та прийняття ключових нормативно-правових актів, що визнають партнерство легітимною формою переговорів у стратегічних сферах. Основними перешкодами є дисбаланс між правами та обов'язками партнерів, обмежені джерела рефінансування, недостатня експертиза для управління проєктами та вузька нормативно-правова база на законодавчому рівні, що ускладнює реалізацію довгострокових угод на паритетних засадах.

Паралельно зі змінами управлінської моделі в публічному секторі поступово формуються умови для організаційної конвергенції між урядовими та неурядовими суб'єктами у реалізації спільних проєктів у різних регіонах. Зміна парадигми фінансування інституцій публічного сектору, субпідряд та впровадження ринкових елементів у систему розподілу бюджетних коштів розширюють можливості участі приватного сектору у виконанні соціально важливих проєктів. Через необхідність оптимізації витрат та підвищення якості надання послуг, державні інституції повинні розглядати приватних партнерів не лише як джерело зовнішнього фінансування, а й для покращення управління логістикою, оцифрування даних та впровадження нових моделей надання послуг.

Зазначимо, що індекс інвестиційної привабливості України у 2025 році становить 2,70 бали з 5 можливих, наблизившись до рівня 2021 року, у 2024 році показник становив 2,49 бали [8]. З поступовим включенням України до міжнародних рейтингів інвестиційної привабливості та запровадженням програм реконструкції за участю міжнародних партнерів, сприйняття державно-приватного партнерства систематично змінюється серед інвесторів, громадянського суспільства, органів місцевого самоврядування та донорів.

Важливою передумовою для використання механізмів участі приватного сектору у реалізації державних ініціатив є розширення автономії органів місцевого самоврядування у прийнятті рішень щодо реалізації інфраструктурних проєктів. Зміцнення органів місцевого самоврядування у реалізації стратегічних проєктів відкриває можливості для використання різних форм нормативно-правового співробітництва – від угод про спільні підприємства до інституційного співробітництва у рамках міжгалузевих програм розвитку. Така динаміка посилюється не лише змінами в системі державного фінансування, а й підтримкою інструментів технічної допомоги, спрямованих на зміцнення навичок управління проєктами, фінансового планування, обов'язкового аудиту та управління ризиками.

З розвитком цифрових технологій та поглибленням цифровізації державного управління механізми співробітництва почали виходити на новий рівень.



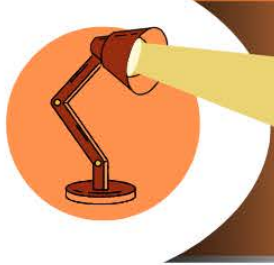


Важливою передумовою для використання механізмів участі приватного сектора у реалізації державних ініціатив є розширення автономії органів місцевого самоврядування у прийнятті рішень щодо реалізації інфраструктурних проєктів. Впровадження електронних систем та хмарних консультативних платформ створило принципово новий формат взаємодії між приватними установами, державними органами, технологічними компаніями та фінансовими інститутами. Хоч такі форми співробітництва не завжди мають формальний статус державно-приватного партнерства в правовому сенсі, на практиці демонструють високий рівень інтеграції функцій, обов'язків та стратегічних інтересів усіх учасників. На фоні зміни викликів – насамперед, спричиненого російською агресією та відновленням пошкодженої і зруйнованої інфраструктури – відбувається переоцінка пріоритетів державних ініціатив. Якщо раніше основна увага приділялася ефективності та оптимізації витрат, то тепер акцент робиться на питаннях стійкості, адаптації та ефективності використання цінних ресурсів.

Перехід від економічної перспективи до інституційно-безпекових мереж накладає додаткові вимоги на відбір партнерів, оцінку їхньої репутації, джерел капіталу та технологій, а також відповідності міжнародним критеріям безпеки та стандартам відповідності, тому з'являються нові моделі, в яких реалізується концепція спільного управління ризиками, включаючи швидке реагування на загрози та прогнозування потенційних наслідків. Публічно-приватні партнерства поступово стають невід'ємною частиною національної стабільності завдяки відповідним правовим, фінансовим, логістичним та інформаційним схемам обміну. Перший крок у формуванні механізмів державно-приватного партнерства розпочався у 2010 році з прийняття Україною Закону «Про державно-приватне партнерство», що дозволило систематизувати розуміння правового значення державно-приватного партнерства, встановити основні засади, визначити сторони, які беруть участь у співпраці та впровадити основні інструменти, хоча станом на сьогодні категорія «державно-приватне партнерство» трансформувалась у «публічно-приватне партнерство» із прийняттям нового Закону України «Про публічно-приватне партнерство» [9].

У зв'язку з поглибленням вектору на європейську інтеграцію у зовнішній політиці України, інституційна структура публічно-приватного партнерства запустила процеси гармонізації європейських підходів, зокрема на основі досвіду країн Центральної та Східної Європи, успішно застосованого у минулому. Одним із ключових кроків є інтеграція питань розвитку публічно-приватного партнерства відповідно до стратегічних документів державної політики, таких як Національна економічна стратегія на період до 2030 року та Державна стратегія регіонального розвитку на 2021-2027 роки. Законодавчі ініціативи щодо посилення ролі місцевих спільнот у розвитку інфраструктурних проєктів на основі публічно-приватного партнерства отримали новий імпульс завдяки децентралізації, яка значно розширила автономію місцевих органів влади у



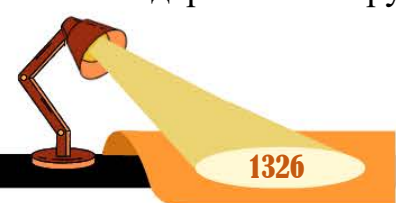


прийнятті рішень щодо співпраці з приватними інвесторами. Особливу увагу слід приділити процесам цифровізації управлінських процедур, які стали каталізатором розширення сфер співробітництва для формування механізмів публічно-приватного партнерства. Подібна взаємодія, хоч і не завжди відповідає класичним державно-приватним партнерствам, на практиці є еволюцією від простої домовленості до форм стратегічного партнерства, удосконалених за рахунок розподілу ризиків, спільного фінансування та взаємної відповідальності за кінцевий результат.

Основною мотивацією для отримання приватного фінансування для державних проєктів було те, що це дозволяло підприємствам державного сектору та місцевим органам влади уникнути контролю за витратами. Інші причини участі уряду включають: обмежені ресурси; потребу в новій інфраструктурі та заміні старої; фіскальні правила, що вимагають скорочення боргу; громадськість, яка не сприймає приватизацію; перехід до філософії надання послуг замість придбання активів та прогрес у сфері державно-приватних партнерств в інших частинах світу. Хоча спочатку існувало уявлення, що приватні фінансові дозволяють уряду скористатися фондом фінансування, який він не міг використовувати раніше, але це помилкове уявлення, оскільки в добре розвиненій фінансовій системі уряд і приватний сектор мають доступ до тих самих фінансових ринків і, отже, до того самого фонду фінансування [10].

Іншими словами, компанії намагаються керувати та впливати на фактори, які можуть призвести до відхилення фактичних результатів від очікуваних, що може призвести до зростання витрат понад прогнозовані і скорочення прибутків. Розподіл фінансових ризиків стимулює приватні компанії завершувати проєкти вчасно та в рамках бюджету, підвищувати ефективність та надавати точніший прогноз витрат. Уряд не орієнтований на прибуток, що означає, що, згідно з традиційним розумінням, уряд не має такої ж мотивації, як приватний сектор, бути ефективним, тобто укладаючи угоду про публічно-приватне партнерство, уряд може бажати використати мотивацію приватного сектору до ефективності для надання державних послуг. Здатність приватного сектору підвищувати ефективність також може бути результатом того, що приватний сектор є кваліфікованим та має кращі управлінські можливості, які необхідні для управління великими та складними проєктами.

Критика також може ґрунтуватися на гіпотезі, що приватний сектор, орієнтований на прибуток, не може справедливо надавати суспільні блага, не підвищуючи ціни та не знижуючи якість послуг: приватні суб'єкти отримують прибуток від надання того, що мало б бути безкоштовними суспільними благами; приватні суб'єкти вибірково надають критично важливі послуги, створюючи проблеми з доступом для користувачів, які є менш заможними або мають менше можливостей для доступу; підзвітність приватних структур не така сувора, як державних структур [10].





Висновки. Сучасні підходи до фінансового планування та інструментів мотивації у проектному управлінні державними ініціативами демонструють складність і багатофакторність процесу, що включає як технічні, так і організаційно-психологічні аспекти управління. Ефективність реалізації державних проєктів залежить від гармонійного поєднання точного бюджетного планування, прозорого контролю за використанням фінансових ресурсів та впровадження систем мотивації, орієнтованих на підвищення продуктивності учасників проєктних команд.

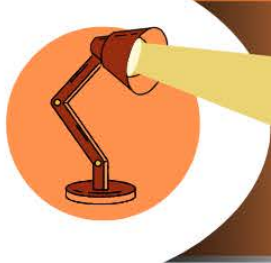
Значною мірою трансформація практик фінансового управління в державному секторі обумовлена як внутрішніми викликами – дефіцитом ресурсів, підвищенням вимог до звітності та ефективності, так і зовнішніми – адаптацією до міжнародних стандартів, цифровізацією управління та новими суспільними очікуваннями щодо прозорості та підзвітності. Особливе значення має мотиваційний аспект, що включає розвиток професійних компетенцій, підтримку корпоративної культури та запровадження систем визнання досягнень як ключових інструментів стимулювання результативності.

З огляду на динамічний характер економічного, правового та технологічного середовища, подальші дослідження доцільно зосередити на розробці інтегрованих моделей фінансового планування, які враховують ризики та забезпечують гнучкість управлінських рішень у державних проєктах. Також перспективним є поглиблений аналіз мотиваційних стратегій, адаптованих до різних категорій державних службовців і проєктних команд, а також вивчення впливу культурних та інституційних факторів на їх ефективність. Додатковою сферою для майбутніх досліджень є розвиток механізмів моніторингу і оцінки результативності проектного управління у державному секторі з використанням інноваційних цифрових інструментів. Комплексний підхід до фінансового планування та мотивації має стати основою для підвищення ефективності державних ініціатив і формування сталого управлінського середовища, що відповідає сучасним викликам і потребам суспільства.

Література:

1. Заячківська О. В. Мотиваційні аспекти роботи проєктної команди. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2020. Т. 31 (70). №2. С. 128-132. DOI: <https://doi.org/10.32838/2523-4803/70-2-59>
2. Лукіна Т. І. Особливості мотиваційних аспектів різних поколінь. *Сталий розвиток економіки*. 2025. №4(55). С. 48-52. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-55-7>
3. Шостак В. М. Інновації в управлінні людськими ресурсами в публічному секторі України. *Філософія та управління*. 2024. №2. С. 21-30. <https://doi.org/10.70651/3041-248X/2024.2.03>
4. Будейчук О. Стан реалізації реформи публічних інвестицій в територіальних громадах. URL: <https://hromady.org/stan-realizaci%D1%97-reformi-publichnix-investicij-v-teritorialnix-gromadax/>
5. НАДС опублікували звіт про кількісний склад державних службовців. URL: <https://par.in.ua/information/news/461-nads-opublikuvaly-zvit-pro-kilkisnyi-sklad-derzhavnykh-sluzhbovtsiv>





6. Карташов Є. Г. Особливості впровадження моделей управління проектами у державному секторі. *Вісник післядипломної освіти. Серія Управління та адміністрування*. 2020. Вип. 8 (37). С. 10-21. [https://doi.org/10.32405/2522-9958-8\(37\)-10-21](https://doi.org/10.32405/2522-9958-8(37)-10-21)

7. Poprotskyu O., Karpa M. The role of motivation of management subjects for the implementation of efficient strategic management. *Public Administration and Law Review*. 2022. №4. P. 34-41. <https://doi.org/10.36690/2674-5216-2022-4-34>

8. Індекс інвестиційної привабливості України у 2025 році зріс до довоєнного рівня. *InVenture*, 2025. URL: <https://inventure.com.ua/uk/news/ukraine/indeks-investicijnoyi-privablivosti-ukrayini-u-2025-roci-zris-do-dovoyennogo-rivnya>

9. Про публічно-приватне партнерство: Закон України від 19.06.2025 р. №4510-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4510-20#top>

10. Public-Private Partnerships in pursuit of risk sharing and value for money. OECD. 2008. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2008/05/public-private-partnerships_g1gh8c7d/9789264046733-en.pdf

References:

1. Zaiachkivska, O.V. (2020). Motyvatsiini aspekty roboty proiektnoi komandy [Motivational aspects of the project team's work]. *Vcheni zapysky TNU imeni V.I. Vernadskoho. Seriya: Ekonomika i upravlinnia – Scientific notes of V.I. Vernadsky TNU. Series: Economics and Management*, 31(70), 128-132 [in Ukrainian].

2. Lukina, T.I. (2025). Osoblyvosti motyvatsiinykh aspektiv riznykh pokolin [Peculiarities of motivational aspects of different generations]. *Stalyi rozvytok ekonomiky – Sustainable economic development*, 4(55), 48-52 [in Ukrainian].

3. Shostak, V.M. (2024). Innovatsii v upravlinni liudskymy resursamy v publichnomu sektori Ukrainy [Innovations in human resources management in the public sector of Ukraine]. *Filosofia ta upravlinnia – Philosophy and Management*, 2, 21-30 [in Ukrainian].

4. Budeichuk O. Stan realizatsii reformy publichnykh investytsii v terytorialnykh hromadakh [The state of implementation of public investment reform in territorial communities]. Retrieved from <https://hromady.org/stan-realizaci%D1%97-reformi-publichnykh-investicij-v-teritorialnykh-gromadax/> [in Ukrainian].

5. NADS opublikuvaly zvit pro kilkisnyi sklad derzhavnykh sluzhbovtziv [The NCSC published a report on the quantitative composition of civil servants]. Retrieved from <https://par.in.ua/information/news/461-nads-opublikuvaly-zvit-pro-kilkisnyi-sklad-derzhavnykh-sluzhbovtziv> [in Ukrainian].

6. Kartashov, Ye.H. (2020). Osoblyvosti vprovadzhenia modelei upravlinnia proektamy u derzhavnomu sektori [Features of the implementation of project management models in the public sector]. *Visnyk pislidyplomnoi osvity. Seriya Upravlinnia ta administruvannia – Bulletin of postgraduate education. Management and administration series*, 8 (37), 10-21 [in Ukrainian].

7. Poprotskyu, O. & Karpa, M. (2022). The role of motivation of management subjects for the implementation of efficient strategic management. *Public Administration and Law Review*, 4, 34-41.

8. Індекс інвестиційної привабливості України у 2025 році зріс до довоєнного рівня [Ukraine's investment attractiveness index in 2025 rose to pre-war level]. Retrieved from <https://inventure.com.ua/uk/news/ukraine/indeks-investicijnoyi-privablivosti-ukrayini-u-2025-roci-zris-do-dovoyennogo-rivnya> [in Ukrainian].

9. Закон України «Про публічно-приватне партнерство» [Law of Ukraine On Public-Private Partnership]. (n.d.). zakon.rada.gov.ua. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4510-20#top> [in Ukrainian].

10. Public-Private Partnerships in pursuit of risk sharing and value for money. OECD. 2008. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2008/05/public-private-partnerships_g1gh8c7d/9789264046733-en.pdf

