

Чернов Сергій Валерійович,

кандидат наук з державного управління, директор ТОВ «Одеський міжнародний медичний кластер», м. Одеса, (67820, Одеська обл., Овідіопільський район, село Прилиманське, вул. Центральна, 120). e-mail: chernovs@meta.ua, тел.: 0992490317, <https://orcid.org/0000-0002-0678-7209>

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ЗАПРОВАДЖЕННЯ ПРОЕКТНОГО ПІДХОДУ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ СУЧАСНОЇ ДЕРЖАВИ

Анотація: стаття присвячена розгляду онтологічного змісту та сутності проектного підходу в публічному управлінні сучасної держави, функціональних особливостей та переваг запровадження системи управління проектами в діяльності органів публічної влади держави. Визначено, що проектний підхід до управління проектами сьогодні є одним з найбільш затребуваних способів управління в сучасному світі. Обґрунтовано актуальність широкого запровадження в практиці публічного управління методології управління проектами та проектного підходу як нової культури управлінської діяльності та ефективного інструментарію належного врядування в умовах кризи, нестабільності та невизначеності, засобу вирішення виробничих, наукових і соціальних проблем. Узагальнено переваги запровадження проектного підходу в системі органів публічного врядування та фактори інституціоналізації управління проектами як самостійної галузі менеджменту та публічного управління. Зроблено висновок, що використання методології управління проектами на загальнодержавному рівні носить як стратегічний, так і тактичний характер. У стратегічному плані проектний підхід дає можливість сконцентрувати зусилля органів державної влади на вирішення нагальних проблем перспективного розвитку суспільства на його ключових напрямках, зниження напруги в соціально-політичній сфері, за рахунок підвищення ефективності діяльності державних органів укріпити їх легітимність та стійкість до внутрішніх і зовнішніх загроз, встановити стійкий партнерський діалог з громадами та інституціями громадянського суспільства. У тактичному плані досягається економія бюджетних коштів, скорочення термінів виконання державних програм та національних проектів, відбувається певна оптимізація управлінських структур держави та покращується координація діяльності органів публічного врядування, налагоджується співпраця й публічно-приватне партнерство з суб'єктами ведення господарської діяльності.

Ключові слова: держава, публічне врядування, державна політика, проектний підхід, управління проектами.

Chernov Sergey Valerievich,

Ph.D in Public Administration, Director of LLC “Odessa International Medical Cluster”, Odesa, (67820, Odessa region, Ovidiopol district, Prylymanske village, 120 Tsentralna Street). e-mail: chernovs@meta.ua, tel.: 0992490317, <https://orcid.org/0000-0002-0678-7209>

CONCEPTUAL PRINCIPLES OF IMPLEMENTATION OF THE PROJECT APPROACH IN THE PUBLIC ADMINISTRATION OF THE MODERN STATE

Abstract: The article is devoted to the consideration of the ontological content and essence of the project approach in public administration of the modern state, functional features and advantages of the introduction of the project management system in the activity of public authorities of the state. It is determined that the project approach to project management today is one of the most popular ways of management in the modern world. The relevance of the widespread introduction of project management methodology and project approach in the practice of public administration as a new culture of management and effective tools for good governance in a crisis, instability and uncertainty is substantiated, solving industrial, scientific and social problems. The advantages of introducing a project approach in the system of public administration bodies and the factors of institutionalization of project management as an independent branch of management and public administration are summarized. It is concluded that the use of project management methodology at the national level is both strategic and tactical. In strategic terms, the project approach makes it possible to focus the efforts of public authorities on solving urgent problems of long-term development of society in its key areas, reducing tensions in the socio-political sphere, by increasing the efficiency of public authorities to strengthen their legitimacy and resilience to internal and external threats establish a stable partnership dialogue with communities and civil society institutions. In terms of tactics, budget savings, reduction of implementation of state programs and national projects, some optimization of government structures and improved coordination of public authorities, cooperation and public-private partnerships with business entities.

Keywords: State, State policy, Public Governance, Project Approach, Project Management.

Постановка проблеми. Початок двадцятих років XXI століття ознаменований як переходом до завершального етапу інформаційної революції [1, с. 6], так і нечуваними досі в історії людства викликами, яким виявилися неспроможні протистояти найсильніші держави світу. Ковід-19 та обумовлений ним економічний спад з одночасно багатократно зростаючими потребами суспільства на охорону здоров'я, соціальний захист, сплеск безробіття внаслідок падіння виробництва й масового закриття малих і середніх підприємств, скорочення чисельності працюючих поставили сучасні держави перед необхідністю нарощування соціальних витрат за одночасного падіння надходжень до бюджету. Повсюдно підірвано стійкість самої держави перед зовнішніми та внутрішніми загрозами, нарощується напруга в суспільстві, зменшується ефективність управління суспільно-політичними та соціально-економічними процесами, що ставить під загрозу стабільність і подальший розвиток як демократичних, так і авторитарних державних систем, ставить завдання пошуку й запровадження нових інструментів і методів публічного управління, адекватних сучасним вимогам.

Як зазначає Е. Суслов, «Сьогодні не існує альтернативи переходу до інноваційної соціально-орієнтованої моделі розвитку держави. Дана модель розвитку базується, перш за все, на розкритті людського потенціалу, на зростанні якості наукових досліджень, доведенні їх до прикладного рівня, на створенні високотехнологічних галузей промисловості та впровадженні прогресивних і випереджаючих техно-

логій, на безперервній освіті, забезпеченні зростання навичок, на послідовній інтелектуалізації роботи на основі знань, на інноваціях у всіх сферах людської діяльності» [2, с. 311].

Аналіз останніх публікацій свідчить, що в сучасному науковому дискурсі проблематиці запровадження проектного управління в практику діяльності органів державної влади приділяється значна увага. Плідно працюють в цьому напрямку досліджень такі вітчизняні та російські науковці як І. Бачевська [24], Д. Бережний [13], А. Васильєв та С. Прокоф'єв [4], П. Ворона [7], О. Данченко та В. Лепський [6], А. Жданов та Е. Ісхакова [17], Л. Заверюха [21], Л. Кушнір [9], Л. Лутай та І. Баранець [19], В. Матвеев та С. Симонов [23], В. Молоканова [15], С. Назаренко [11], Е. Покачалова та М. Петров [12], О. Продиус та В. Прокоф'єва [20], О. Радченко та С. Погорелий [18], С. Старик [10], Г. Старченко [22], Є. Суслов [2], Т. Харченко та Т. Самойленко [16], П. Юшков [8], М. Якімова [14].

Мета статті полягає в розкритті онтологічного змісту та сутності проектного підходу в публічному управлінні сучасної держави, функціональних особливостей та переваг запровадження системи управління проектами в діяльності органів публічної влади держави.

Виклад основного матеріалу. Нова методологія державного та, більш широко – публічного управління – має демонструвати свою ефективність в умовах часової, фінансової та ресурсної обмеженості, принципової неможливості більш-менш достовірного довгострокового планування. Все це змінює усталену уяву про сутність і зміст самого феномену полі-

тичного управління. В функціонуванні державних органів влади науковці виокремлюють два окремих принципово відмінних один від одного видів діяльності – операційно-процесного та проектно-інноваційного. Традиційне державне управління тяжіє до операційно-процесного типу діяльності, який носить відносно усталений циклічно-повторюваний характер. Як правило, державні структури й створюються задля виконання певних державних функцій та відповідних управлінсько-організаційних процесів. При цьому поняття «процес» (від лат. *processus* – рух) в онтологічному плані являє собою послідовну зміну предметів і явищ, що відбувається закономірним порядком, сукупність ряду послідовних дій, спрямованих на досягнення певного результату, послідовну зміну станів об'єкту в часі [3].

На противагу традиційному державному (публічному) управлінню, за визначенням А. Васильєва й С. Прокоф'єва, в умовах гострої необхідності прискореного розвитку, модернізації, зростання тих чи інших життєво важливих показників виникає потреба у швидких якісно нових перетвореннях, які здійснюються переважно шляхом розробки та реалізації проектів, що реалізуються самостійно, об'єднуються, формують проектні програми, включаючи державні програми [4, с. 46]. В такому розумінні «проект» виступає як обмежена в часі, ресурсах та вимогах якості унікальна сукупність процесів, направлена на досягнення унікальних цілей та завдань для створення нової цінності (продукту або послуги) [5].

О. Данченко та В. Лепський визначають проект як «комплекс взаємо-

пов'язаних заходів, спрямований на створення унікального продукту чи послуги в умовах часових та ресурсних обмежень». Управління проектом розглядається ними як «планування, організація і контроль трудових, фінансових і матеріально-технічних ресурсів проекту, що спрямовані на ефективне досягнення цілей проекту» [6, с. 48].

Не випадково сьогодні в практиці публічного управління інтенсивно входить відносно нова концепція управління проектами (*Project Management*), яка вже продемонструвала свою ефективність в економічній сфері. Як зазначає доктор наук державного управління П. Ворона, «основу цієї концепції складає погляд на проект як на зміну початкового стану будь-якої системи, пов'язана із затратою часу і засобів. А процес цих змін, що здійснюються по раніше відпрацьованими правилами в рамках бюджету і часових обмежень, як нам уже відомо, являє собою управління проектами. До цього часу управління проектами стало визнаною у всіх розвинутих і нових індустріальних країнах методологією інноваційної діяльності» [7, с. 49].

Дійсно, досвід розвинутих країн світу свідчить про високу ефективність проектного управління як засобу виходу з економічної кризи, вирішення виробничих, наукових і соціальних проблем. П. Юшков відзначає, що досягнення цілей розвитку в чітко встановлені терміни та з урахуванням бюджетних обмежень створює можливість для забезпечення високої ефективності управління в умовах нестабільності та невизначеності. Відтак проектний підхід є найбільш доцільним інструментом вирішення проблем

розвитку національної економіки, ефективність якого доведена світовою практикою. Характерними ознаками програм розвитку є їх комплексність, багатогранність, бюджетність та довготривалість. Реалізація програм передбачає багаторівневу послідовність робіт, взаємозалежність результатів всіх етапів їх реалізації, складність системи бюджетування, доцільність та ефективність перерозподілу ресурсів [8, с. 187].

У свою чергу Л. Кушнір наголошує, що «найважливішим інструментом ХХ ст., який сприяв успішній реалізації цілим рядом країн їх модернізаційних проектів, було створення високоефективного господарського механізму управління економічним розвитком, заснованого на загальнодержавному плануванні із застосуванням проектного підходу в публічному управлінні. Насамперед це запровадження практики реалізації національних проектів, як покликані стимулювати створення асоціацій за участю представників держави, бізнесу, громадськості; сприяти виявленню інформації про ділових контрагентів; сприяти підвищенню кваліфікації і покращенню відбору чиновників, створювати можливості для контролю за їх діяльністю; забезпечувати прозорість планів, скорочувати базу корупції; сприяти зміцненню взаємної довіри» [9, с. 353–354].

Заради справедливості й наукової точності маємо відзначити, що проектний підхід в державному управлінні не є інноваційним ноу-хау сьогодення – значна кількість історичних проривів у розвитку різних держав світу пов'язана саме з розробкою та реалізацією такого роду проектів (згадаємо хоча б успішно реалізовані проекти

державного відродження Німеччини під керівництвом Людвіга Ерхарда, Польщі під керівництвом Лешека Бальцеровича, проект відновлення Європи після другої світової війни, відомий під назвою «План Маршалла», проект сингапурського «економічного дива» Лі Куан Ю тощо). На теренах сучасної України за С. Стариком «розробка проектів загальнодержавного значення бере свій початок із 1915 року, саме тоді було організовано комісію ГОЕЛРО (Державна комісія з електрифікації Росії) – це перший загальнодержавний перспективний план відбудови та розвитку економіки на основі електрифікації. Для впровадження проекту ГОЕЛРО були задіяні близько 200 діячів науки та техніки. Даний план був розрахований на 10–15 років та мав на меті реалізувати ідеї електрифікації всієї країни, саме тому електрифікацію розуміли як технічну реконструкцію економіки на найновітнішій основі. Однією із головних ідей даного проекту було використання усієї потужності гідроресурсів країни; передбачалась докорінна реконструкція на основі електрифікації усіх галузей народного господарства країни і переважно розвиток та удосконалення важкої промисловості, раціональне розміщення промисловості по всій території країни [10, с. 87].

Науковці наголошують, що в сучасному світі методологія та засоби управління проектами широко використовуються у всіх сферах цілеспрямованої і проектно-орієнтованої діяльності. За С. Назаренком протягом останніх 30 років в усьому світі управління проектами сформувалося як нова культура управлінської діяльності і стало своєрідним культурним мос-

том в цивілізованому бізнесі і діловій співпраці країн різних континентів із різною історією розвитку, традиціями, економікою і культурою. На разі вже важко назвати хоча б один проект світового значення, який здійснювався б поза рамками ідеології і методології управління проектами [11, с. 138].

Я. Бережний, Я. Жаліло та Д. Покришка підіймають планку запровадження проектного управління в публічній сфері до рівня національного інтересу України, адже сама ідея національних проектів виникла як прояв політики формування людського капіталу, намагання реалізувати конституційні пріоритети соціальної держави, права і свободи людини і громадянина [12, с. 96]. На думку зазначених вище фахівців Національного інституту стратегічних досліджень «застосування проектних підходів дозволяє забезпечити пріоритетність стратегічних інтересів суспільства перед інтересами та потребами, які диктує повсякденна політика, досягти міжсекторальної концентрації зусиль і ресурсів навколо визначених функціональних завдань. Досягнення в рамках проектів визначеності та прогнозованості державної політики створює фундамент для злагоджених дій держави та бізнесу в напрямі реалізації суспільно значущих завдань розвитку. Таким чином, національне проектування забезпечує довгостроковий горизонт планування й розвитку соціально-економічної системи, виходячи з необхідності подолання невідомості звичайного інструментарію державного управління, який, будучи ефективним при розв'язанні поточних завдань, втрачає дієздатність у стратегічному вимірі. Тому подальше запровадження

національного проектування в Україні необхідно розцінювати, у першу чергу, як інструмент реалізації комплексу стратегічно орієнтованих заходів, спрямованих на вирішення найактуальніших завдань системної модернізації значущої сфери суспільного життя» [13, с. 35].

Переваги проектного підходу до управління проектами зробили його одним з найбільш затребуваних способів управління в сучасному світі. До головних переваг проектного управління в публічній сфері експерти та науковці відносять:

- підвищення якості та ефективності персоналу за рахунок продуктивної практики управління проектами та моніторингу ефективності персоналу;
- передбачуваність термінів і результатів роботи, так як проект має план і графік його виконання;
- можливість швидко коригувати цілі, завдання і, відповідно, за необхідності – тактику проекту;
- можливість швидкого підключення новачків і партнерів до проекту;
- оптимізація часових рамок для вирішення проблем;
- підвищення ефективності взаємодії учасників проекту (А. Васил'єв та С. Прокоф'єв) [4, с. 51];
- наявність власної методології управління, яка регулює ініціювання, планування, виконання, моніторинг і моніторинг процесів, завершення операцій;
- надання можливості для поглинання встановленого обсягу фінансових ресурсів протягом певного періоду часу;

- ефективність у досягненні будь-якої унікальної мети (М. Якімова) [14, с. 61].

- можливість вирішувати найбільш важливі завдання з реформування держави в умовах строгих обмежень ресурсів та часу;

- забезпечення реалізації змін із мінімальними можливими відхиленнями якості продукту проекту, строками, бюджетом та досягненням задоволеності для всіх учасників проекту (В. Молоканова) [15, с. 7];

- інтегрованість проектного підходу саме в системі публічного управління, що передбачає узгодженість цілей (національних, секторальних, регіональних, місцевих) та побудови логічних структур проектів (програм), що дасть змогу визначити контрольні точки реалізації проекту та внести корективи в разі відхилення від плану реалізації (Т. Харченко та Т. Самойленко) [16, с. 23];

- проектний підхід дозволяє усунути «зайві» процеси, сконцентрувати зусилля на тих процесах, які спрямовані на створення або впровадження інновацій;

- управління проектами сприяє співпраці між співробітниками організації та залучення їх до інноваційного процесу;

- проектний підхід надає можливість спрогнозувати майбутні результати інноваційної діяльності завдяки складанню календарного плану, розбитого на етапи;

- у рамках управління проектом здійснюється більш ретельний та детальний контроль усіх ітерацій, внаслідок чого зростає ефективність проекту (А. Жданов та Е. Ісхакова) [17, с. 53–54];

- підвищення прозорості системи публічного управління та державної політики;

- підвищення рівня взаємодії між органами державної влади, місцевого самоврядування та громадянським суспільством [18];

- скорочення термінів реалізації життєво важливих для держави й суспільства проектів розвитку;

- більша ефективність пошуку, залучення та використання людських, організаційних, фінансових тощо ресурсів.

Т. Харченко та Т. Самойленко переконані, що вдосконалення публічного управління на основі застосування проектного підходу в даний час обумовлена вичерпністю і досить низькою ефективністю традиційних форм державного управління, заснованих на жорсткому адмініструванні, суворій ієрархії і централізації. Тенденції розвитку сучасного суспільства відображають необхідність формування нових підходів до організації та реалізації публічного управління, що підтверджується реорганізацією органів влади, вдосконаленням нормативно-правової бази для підвищення ефективності їх діяльності, розширенням переліку публічних послуг, інтеграцією нових інформаційних технологій і управлінських структур [16, с. 23].

Таким чином, зазначають Л. Лутай, І. Баранець «незважаючи на всі ці складності, в сучасному інформаційному світі управління проектом стає основною управлінською методологією. Проект існує доти, доки потрібно отримати кінцевий результат. Саме спільні складові об'єднують проектне управління з управлінням у соціальній та публічних сферах, але остан-

ні мають відмінності. На управління соціальними (публічними) процесами дуже впливають фактори зовнішнього та внутрішнього середовища, що значно змінює алгоритм процесів управління та використання ресурсів, тому кожний наступний управлінський процес у соціальній (публічній) сфері необхідно вважати новим. Отже, проект можна визначити як управління взаємопов'язаними процесами та ресурсами у нових просторових і часових умовах під впливом внутрішніх та зовнішніх факторів для досягнення певного результату [19, с. 23].

За свідченнями О. Продіус та В. Прокоф'єва в сучасному світі вже відбулася інституціоналізація управління проектами як самостійної галузі менеджменту та публічного управління, що обумовлено наступними факторами:

- підвищення темпів змін у промисловості, за яких управління є одним зі шляхів досягнення успіху у змаганні зі змінами;
- умови ринку стають більш вибагливими, проекти – масштабнішими і такими, що потребують більшого професіоналізму в управлінні;
- дедалі частіше діяльність менеджерів пов'язана з виконанням проектів, проте управління проектами відрізняється від іншої управлінської діяльності, вимагаючи спеціальних умінь, інструментів, організаційної структури тощо;
- поглиблюються проблеми інтеграції як різних компаній, так і різних видів діяльності у ході виконання проектів, а проектний менеджмент упроваджує форми і методи, які дають змогу справлятися із цими інтеграційними процесами [20, с. 142].

В науковому дискурсі проектного менеджменту різноманітні концепції управління проектом розглядаються переважно у чотирьох основних підходах – функціональному, динамічному, предметному та процесному.

Функціональний підхід Л. Заверюха називає найбільш універсальним, оскільки він передбачає розгляд основних функцій управлінської діяльності: аналіз, планування, організація, контроль. Динамічний підхід дає змогу визначити конкретний зміст функцій на кожному етапі і здійснення проекту; передбачає розгляд у часі всіх процесів, пов'язаних з основною діяльністю з виконання проекту. Цей процес пов'язаний з логікою розвитку робіт і визначає так зване спеціальне управління реалізацією проекту, яке охоплює аналіз проблеми, розроблення концепції проекту, базове та детальне проектування, будівельно-монтажні та пусконаладжувальні роботи, експлуатацію та демонтаж. Предметний підхід визначає об'єкти проекту, на які спрямоване управління [21, с. 63].

Розглядаючи особливості управління проектами в публічній сфері чернігівський науковець Г. Старченко робить наголос на тому, що це – «процес інституціоналізації у програмно-цільовий формат способів втручання державних органів влади чи органів місцевого самоврядування у соціальну дійсність з метою розв'язання публічної проблеми» [22, с. 87].

У публічній сфері Г. Старченко розрізняє такі типи проектів: «програмні, дослідницькі, проекти технічної допомоги. Окрім цього виділяють проекти під оголошені конкурси та проекти, що розробляються за ініціативою про-

ектодавця. Серед зазначених типів проектів слід виділити проекти розвитку та організаційні проекти, які спрямовані на чітке визначення (наприклад, за об'єктами: будівництво аеропорту, будівництво мосту чи автостради, проведення реформи охорони здоров'я тощо) й управління інвестиціями та зміну усталених процедур у державному секторі»[22, с. 87].

Внаслідок своєї інноваційності та відносно молодого управлінського «віку» проектного підходу в публічному управлінні, його значно більшого рівня складності відносно традиційного процесуального підходу ефективність запровадження проектного управління в практиці діяльності органів державної влади вимагає як відповідного нормативно-правового регулювання, розробки методичного забезпечення управління підготовкою та реалізацією державних проектів, так і створення системи навчання та підвищення кваліфікації державних службовців, залучених до розробки й реалізації публічних проектів, створення інформаційних систем управління проектами в органах державної влади, координуванні їх діяльності з іншими урядовими структурами та взаємодії з бізнесом і структурами громадянського суспільства, що має забезпечити інтеграцію усіх елементів системи управління проектом.

Аналізуючи сучасний досвід використання проектно-орієнтованого менеджменту в практиці державного управління В. Матвеев та С. Симонов окреслюють наступні чотири ключові напрямки.

«1. Реформи в різних соціальних сферах, в тому числі в соціальній, політичній, економічній тощо. Розвиток

держави вимагає постійного розвитку цих напрямків, який може здійснюватися як поступово, так і більш різко. Використання проектно-орієнтованих інструментів управління в останньому випадку є більш виправданим в контексті обмежених ресурсів.

2. Зміни в роботі та організаційній структурі влади. Динамічне зовнішнє середовище та необхідність прискорення модернізації та структурного регулювання національної економіки зумовлюють обґрунтованість поступового впровадження принципів управління проектами в процеси формування організаційної структури державного управління.

3. Державно-приватне партнерство. У більшості країн світу методологія управління проектами на принципах державно-приватного партнерства досягла значних результатів.

4. Проектно-орієнтоване управління національною економікою. У цій сфері державного управління застосування проектно-орієнтованих принципів управління багато в чому схоже на механізм державно-приватного партнерства (ДПП). Суттєвою відмінністю є кількість учасників проекту: якщо в проектах ДПП уряд і бізнес працюють разом, то в проектах розвитку галузі за всіма аспектами проекту відповідальність уряду становить відповідальність уряду.» [23, с. 38].

Цей перелік варто продовжити п'ятим ключовим напрямком, вже яскраво виокремленим в практичній діяльності багатьох держав: пріоритетні національні проекти як особливий інструмент публічної політики держави, що забезпечує швидкі рішення для виконання особливо нагальних для суспільного розвитку завдань поза

межами поточного режиму державного управління або реформування окремих аспектів життя. Власне широківідоме «Велике будівництво», що здійснюється у 2020 – 2021 рр. під патронатом Президентом України В. Зеленського має усі характерні ознаки саме національного проекту.

Висновки. Підсумовуючи проведено в статті наукову розвідку, наведемо узагальнюючу характеристику, надану І. Бачевською: «сучасний вектор розвитку економіки зумовлює особливу роль пріоритетних національних проектів, які спрямовані на розвиток людського капіталу, інфраструктури загальнонаціонального та міжрегіонального значення, стимулювання розвитку високотехнологічних галузей, впровадження інновацій, сприяння прогресивним структурним зрушенням. В умовах дефіциту бюджетних коштів та реформування системи державного управління відповідно до вимог ринкової економіки особливої актуальності набуває вивчення інвестиційної складової національних проектів на основі зарубіжного досвіду [24, с. 174].

Таким чином, можемо зробити загальний висновок, що використання методології управління проектами на загальнодержавному рівні носить як стратегічний, так і тактичний характер. У стратегічному плані проектний підхід дає можливість сконцентрувати зусилля органів державної влади на вирішення нагальних проблем перспективного розвитку суспільства на його ключових напрямках, зниження напруги в соціально-політичній сфері, за рахунок підвищення ефективності діяльності державних органів укріпити їх легітимність та стійкість до вну-

трішніх і зовнішніх загроз, встановити стійкий партнерський діалог з громадами та інституціями громадянського суспільства. У тактичному плані досягається економія бюджетних коштів, скорочення термінів виконання державних програм та національних проектів, відбувається певна оптимізація управлінських структур держави та покращується координація діяльності органів публічного врядування, налагоджується співпраця й публічно-приватне партнерство з суб'єктами ведення господарської діяльності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Україна медійна : на порозі інформаційної революції : моногр. [О. Бухтатий, О. Радченко, Г. Головченко; За науковою редакцією д. держ. упр., проф. Радченка О. В.]. Київ : Видавець СВС Панасенко, 2015. 208 с.
2. Сулов Е. Проектный подход к государственному управлению инновационным развитием экономики. *Вестник факультета управления СПбГЭУ*. 2017. № 1-2. С. 310–314.
3. Процес. Вікіпедія – вільна енциклопедія. URL : <https://uk.wikipedia.org/wiki/Процес>.
4. Васильев А., Прокофьев С. Организация проектного управления в органах государственной власти. *Управленческие науки*. 2016. Т. 6. № 4. С. 44–52.
5. Проект. Вікіпедія – вільна енциклопедія. URL : <https://uk.wikipedia.org/wiki/Проект>.
6. Данченко О., Лепський В. Сучасні моделі та методи управління проектами, портфелями проектів та програмами. *Управління розвитком складних систем*. 2017. Вип. 29. С. 46–54.
7. Ворона П. Методологічні особливості управління інноваційними проектами у змісті підготовки менеджера з управ-

ління інноваційною діяльністю. *Витоки педагогічної майстерності. Серія : Педагогічні науки*. 2017. Вип. 20. С. 48–53.

8. Юшков П. Проблеми і недоліки реалізації проектів державних цільових програм у системі проектного управління економіки України. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 47(1). С. 187–191.

9. Кушнір Л. Національні проекти України: проблеми їх інституціонального та ресурсного забезпечення. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки*. 2012. Вип. 21. С. 347–354.

10. Старик С. Національні проекти як форма соціально- економічних трансформацій. *Економіка та держава*. 2011. № 11. С. 86–87.

11. Назаренко С. Теоретичні засади управління проектами регіонального розвитку. *Вісник Черкаського університету. Серія : Економічні науки*. 2017. Вип. 1. С. 137–144.

12. Покачалова Е., Петров М. Приоритетные национальные проекты в государственном управлении: нормативная основа и организационное измерение. *Вестник Саратовской государственной юридической академии*. 2012. № 3(86). С. 94–103.

13. Бережний Я., Жаліло Я., Покришка Д. Політика реалізації національних проектів: перспективи розвитку в Україні. *Економіка України*. 2013. № 10. С. 32–34.

14. Якимова М. Проектное управление в структуре инструментария государственной политики. *Вестник Пермского университета. Серия: Политология*. 2016. № 3. С. 48–62.

15. Молоканова В. Впровадження ціннісно-орієнтованого проектного менеджменту у сфері державного управління. *Аспекти публічного управління*. 2017. Т. 5, № 11. С. 30–37.

16. Харченко Т., Самойленко Т. Впровадження інструментів проектного підходу в систему публічного управління. *Вісник Сумського національного аграрного універ-*

ситету. Серія : Економіка і менеджмент. 2019. Вип. 1. С. 21–25.

17. Жданов А., Исакова Э. Гибкий подход к проектному управлению как инструмент эффективного внедрения инноваций. *Экономика и управление: научно-практический журнал*. 2019. № 1 (145). С. 52–55.

18. Радченко О., Погорелий С. Моделирование інформаційної взаємодії між органами публічної влади та суспільством. *Публічне управління : теорія та практика*. 2012. № 3(11). С. 77–85.

19. Лутай Л., Баранець І. Теоретичні засади управління проектами публічної та соціальної сфер. *Ринок праці та зайнятість населення*. 2018. № 3. С. 20–25.

20. Продіус О., Прокоф'єва В. Історичні передумови розвитку проектного управління. *Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво*. 2019. № 3. С. 141–146.

21. Заверюха Л. Концептуальні положення управління інвестиційним проектом. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2015. № 6. С. 63–66.

22. Старченко Г. Проактивне управління проектами в публічній сфері. *Публічне адміністрування: наукові дослідження та розвиток*. 2017. № 2. С. 84–91.

23. Матвеев В., Симонов С. Проектный менеджмент в государственном управлении. *Вестник ОрелГИЭТ*. 2019. № 1 (47). С. 36–40.

24. Бачевська І. Національні проекти зарубіжних країн: інвестиційний аспект. *Ефективність державного управління*. 2013. Вип. 36. С. 174–181.

REFERENCES:

1. Bukhtatiy, O., Radchenko, O., Golovchenko, G. (2015). *Ukrayina mediyna : na porozi informatsiyanoi revolyutsiyi*. [Media Ukraine: on the threshold of the information revolution]. Kyiv: Publisher Panasenko. [in Ukrainian].

2. Suslov, E. (2017). Proyeektnyy podkhod k gosudarstvennomu upravleniyu innovatsionnym razvitiyem ekonomiki [Project approach to state management of innovative economic development]. *Vestnik fakul'teta upravleniya SPbGEU – Bulletin of the Faculty of Management of St. Petersburg State University of Economics*, 1-2, 310–314 [in Russian].
3. Project. From Wikipedia, the free encyclopedia. Retrieved from <https://uk.wikipedia.org/wiki/Проект>. [in Ukrainian]
4. Vasiliev, A., Prokofiev, S. (2016), Orhanyzatsyya proektnoho upravlenyya v orhanakh hosudarstvennoy vlasty [Organization of project management in public authorities]. *Upravlencheskiye nauki – Management Sciences*, 4, 44 – 52 [in Russian].
5. Process. From Wikipedia, the free encyclopedia. Retrieved from <https://uk.wikipedia.org/wiki/Процес>. [in Ukrainian]
6. Danchenko, O., Lepsky, V. (2017). Cuchasni modeli ta metody upravlinnya proektamy, portfelyamy proektiv ta prohramamy [Modern models and methods of project management, project portfolios and programs]. *Upravlinnya rozvytkom skladnykh system – Management of development of complex systems*, 29, 46–54 [in Ukrainian].
7. Vorona, P. (2017). Metodolohichni osoblyvosti upravlinnya innovatsiynymy proektamy u zmisti pidhotovky menedzhera z upravlinnya innovatsiynoyu diyal'nistyuu [Methodological features of innovation project management in the content of training of innovation management manager]. *Vytoky pedahohichnoyi maysternosti. Seriya : Pedahohichni nauky – Origins of pedagogical skill. Series: Pedagogical sciences*, 20, 48–53 [in Ukrainian].
8. Yushkov, P. (2019). Problemy i nedoliky realizatsiyi proektiv derzhavnykh tsil'ovykh prohram u systemi proektnoho upravlinnya ekonomiky Ukrainy [Problems and shortcomings of the implementation of projects of state target programs in the system of project management of the economy of Ukraine]. *Prychornomors'ki ekonomichni studiy – Black Sea Economic Studies*, 47(1), 187–191 [in Ukrainian].
9. Kushnir, L. (2012), Natsional'ni proekty Ukrainy: problemy yikh instytutsional'noho ta resursnoho zabezpechennyya [National projects of Ukraine: problems of their institutional and resource support]. *Naukovi pratsi Kirovohrads'koho natsional'noho tekhnichnoho universytetu. Ekonomichni nauky – Scientific works of Kirovograd national technical university. Economic sciences*, 21, 347–354 [in Ukrainian].
10. Starik, S. (2011), Natsional'ni proekty yak forma sotsial'no-ekonomichnykh transformatsiy [National projects as a form of socio-economic transformation]. *Ekonomika ta derzhava – Economics and State*, 11, 86–87 [in Ukrainian].
11. Nazarenko, S. (2017). Teoretychni zasady upravlinnya proektamy rehional'noho rozvytku [Theoretical principles of regional development project management]. *Visnyk Cherkas'koho universytetu. Seriya : Ekonomichni nauky – Bulletin of Cherkasy University. Series: Economic Sciences*, 1, 137–144 [in Ukrainian].
12. Pokachalova, E., Petrov, M. (2012), Prioritetnyye natsional'nyye proekty v gosudarstvennom upravlenii: normativnaya osnova i organizatsionnoye izmereniye [Priority national projects in public administration: regulatory framework and organizational dimension]. *Vestnik Saratovskoy gosudarstvennoy yuridicheskoy akademii – Bulletin of the Saratov State Law Academy*, 3(86), 94–103 [in Russian].
13. Berezhnyi, Ya., Zhalilo, Ya., Pokryshka, D. (2013), Polityka realizatsiyi natsional'nykh proektiv: perspektyvy rozvytku v Ukraini [Policy of implementation of national projects: prospects for development in Ukraine]. *Ekonomika Ukrainy – Economy of Ukraine*, 10, 32–44 [in Ukrainian].
14. Yakimova, M. (2016), Proyeektnoye upravleniye v strukture instrumentariya gosudarstvennoy politiki [Project management in the structure of public policy instruments]. *Vestnik Permskogo universiteta. Seriya: Poli-*

tologiya – *Bulletin of Perm University. Series: Political Science*, 3, 48-62 [in Russian].

15. Molokanova, V. (2017). Vprovadzhennya tsinnisno-oriyentovanoho proektnoho menedzhmentu u sferi derzhavnoho upravlinnya [Implementation of value-oriented project management in the field of public administration]. *Aspekty publichnoho upravlinnya – Aspects of public administration*, T. 5, 11, 30–37 [in Ukrainian].

16. Kharchenko, T., Samoilenko, T. (2019). Vprovadzhennya instrumentiv proektnoho pidkhodu v systemu publichnoho upravlinnya [Implementation of project approach tools in the public administration system]. *Visnyk Sums'koho natsional'noho ahrarnoho universytetu. Seriya : Ekonomika i menedzhment – Bulletin of Sumy National Agrarian University. Series: Economics and Management*, 1, 21–25 [in Ukrainian].

17. Zhdanov, A., Iskhakova, E. (2019). Gibkiy podkhod k proyektnomu upravleniyu kak instrument effektivnogo vnedreniya innovatsiy [A flexible approach to project management as a tool for the effective implementation of innovations]. *Ekonomika i upravleniye: nauchno-prakticheskiy zhurnal – Economics and Management: scientific and practical journal*, 1 (145), 52-55 [in Russian].

18. Radchenko, O., Pogoreliy, S. (2012). Modelyuvannya informatsiyoi vzhayemodiyi mizh orhanamy publichnoyi vlady ta suspil'stvom [Modeling of information interaction between public authorities and society]. *Publichne upravlinnya : teoriya ta praktyka – Public Administration: Theory and Practice*, 3(11), 77–85 [in Ukrainian].

19. Lutai, L., Baranets, I. (2018). Teoretychni zasady upravlinnya proektamy

publichnoyi ta sotsial'noyi sfer [Theoretical principles of public and social project management]. *Rynok pratsi ta zaynyatist' naselennya – Labor market and employment* 3, 20–25 [in Ukrainian].

20. Prodius, O., Prokofieva, V. (2019). Istorychni peredumovy rozvytku proektnoho upravlinnya [Historical preconditions for the development of project management]. *Derzhava ta rehiony. Seriya : Ekonomika ta pidpryyemnytstvo – State and Regions. Series: Economics and Entrepreneurship*, 3, 141–146 [in Ukrainian].

21. Zaveryukha, L. (2015). Kontseptual'ni polozhennya upravlinnya investytsiynym proektom [Conceptual provisions of investment project management]. *Formuvannya rynkovykh vidnosyn v Ukrayini – Formation of market relations in Ukraine*, 6, 63–66 [in Ukrainian].

22. Starchenko, G. Proaktyvne upravlinnya proektamy v publichniy sferi [Proactive project management in the public sphere]. *Publichne administruvannya: naukovy doslidzhennya ta rozvytok – Public Administration: Research and Development*, 7, 34–38 [in Ukrainian].

23. Matveev, V., Simonov, S. (2019). Proektnyy menedzhment v gosudarstvennom upravlenii [Project management in public administration]. *Vestnik OrelGIEYe – Bulletin of OrelGIET*, 1(47), 36 – 40 [in Russian].

24. Bachevskaya, I. (2013). Natsional'ni proekty zarubizhnykh krayin: investytsiynyy aspekt [National projects of foreign countries: investment aspect]. *Efektivnist' derzhavnoho upravlinnya – Efficiency of public administration*, 36, 174-181 [in Ukrainian]