

Богуцький Сергій

ORCID iD 0000-0003-4779-0065

E-mail: bogutskyi0902@gmail.com

**СУТНІСТЬ ТА СТРУКТУРА ПРОЄКТУ
ЯК КЛЮЧОВОГО ОБ'ЄКТА ПРОЄКТНОГО
МЕНЕДЖМЕНТУ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ:
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ**

[https://doi.org/10.33269/2618-0065-2023-1\(13\)-86-101](https://doi.org/10.33269/2618-0065-2023-1(13)-86-101)

Анотація. Розкрито генезис, онтологічну сутність та технологічну структуру проєкту як ключового об'єкта проєктного менеджменту в публічному управлінні, швидке поширення якого стало своєрідною відповіддю на виклики часу, насамперед на зростання невідповідності очікуваних і реальних результатів діяльності суб'єктів господарювання так само як і органів публічного врядування внаслідок економічних криз, інфляційних процесів, скорочення державних інвестицій через збільшення дефіциту державного бюджету тощо. Визначено, що за своєю онтологічною сутністю проєкт у публічному управлінні можна розглядати в двох умовних площинах: 1) як документально оформлений комплекс організаційно-технічного, соціально-економічного, матеріально-ресурсного та інформаційно-комунікативного обґрунтування й планування обмеженої в часі діяльності спеціально для цього створеної тимчасової організаційної одиниці органу влади або місцевого самоврядування досягнення чітко поставленої мети; 2) як безпосередня діяльність такої одиниці в складі органу публічного врядування з чіткою внутрішньою ієрархією та тісною взаємодією як у межах проєктної команди, так і між проєктною групою, місцевою радою та зовнішньою спільнотою, існування якої обмежено окресленим часом і закінчується з моменту остаточної реалізації поставленої мети проєкту. Зроблено загальний висновок, що використання методології управління проєктами в публічному управлінні та на рівні державних органів виконавчої влади, і органів місцевого самоврядування має як стратегічний, так і тактичний характер. У стратегічному плані проєктний підхід дає можливість спрямовувати зусилля відповідних органів публічної влади на вирішення нагальних проблем перспективного розвитку об'єднаної територіальної громади, регіону, держави на його ключових напрямках. У тактичному плані досягається економія бюджетних коштів, скорочення термінів виконання державних програм та національних проєктів, відбувається певна оптимізація державних управлінських структур і органів місцевого самоврядування та покращується координація діяльності органів публічного врядування, налагоджується співпраця й публічно-приватне

партнерство із суб'єктами господарської діяльності.

Ключові слова: проєкт, проєктний підхід, проєктне управління, структура проєкту, етапи реалізації проєкту, публічне врядування, органи публічного управління.

Постановка проблеми. Сучасна епоха переходу людства до нової епохи інформаційного суспільства зумовлює все більш широке впровадження в діяльність органів публічного управління передових країн світу інструментарію інформаційних та інтелектуальних технологій, інноваційного розвитку та проєктного підходу щодо реалізації відповідних управлінських функцій публічного врядування. Для початку третього тисячоліття є характерним висування на передній план діяльності органів публічного врядування людиноцентричної парадигми державної політики, визначення кінцевою метою діяльності органів публічного врядування сучасності підвищення рівня якості життя та людського потенціалу держави як ключової умови інтеграції індустріальних і постіндустріальних суспільств у принципово новий простір інформаційного суспільства знань [1, с. 69].

У ключових документах ООН закріплено керівний принцип, згідно з яким у центрі усієї діяльності органів держави та місцевого самоврядування є людина – громадянин, член територіальної громади. Через найбільшу наближеність і частоту безпосередньої дотичності найближчими до людини є саме виконавчі органи місцевого самоврядування. Діяльність цих органів має бути спрямована на задоволення потреб та інтересів мешканців територіальних громад, що потребує запровадження сучасних ефективних механізмів, методів і технологій публічного врядування, спроможних проводити ефективну соціальну, економічну та культурно-духовну політику. З огляду на це В. Молоканова зазначає: «Оскільки основним змістом нинішньої епохи є перехід людства від індустріальної до постіндустріальної стадії цивілізаційного прогресу, головним інтенсивним чинником розвитку суспільства є людський капітал – професіонали, високоосвічені люди, нові знання у всіх видах інноваційної діяльності» [2, с. 12].

Саме із людиноцентричною парадигмою філософії сучасного публічного врядування пов'язано поширення в сучасній практиці діяльності органів публічного врядування демократичних країн. Відбувається перехід до використання не просто механізмів публічного управління й регулювання, а механізмів саме проектного управління на рівні центральних, регіональних та муніципальних органів публічного врядування, що являють собою сукупність більш ефективних механізмів і технологій врядування й насамкінець впливають на зміцнення людського потенціалу держави і покращення рівня та якості життя громадян. У теоретичному плані, 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» [3, с. 49].

Швидке поширення проектного менеджменту в публічному управлінні стало своєрідною відповіддю на виклики часу, насамперед на зростання невідповідності очікуваних і реальних результатів діяльності суб'єктів господарства так само як і органів публічного врядування внаслідок нестійкості сучасної економіки, скорочення міжпікового періоду накопчування чергових хвиль економічних криз, інфляційних процесів, скорочення державних інвестицій через збільшення дефіциту державного бюджету, недостатньої суспільно-політичної стабільності тощо. Таким чином, актуальним завданням науки публічного управління є дослідження та всебічний аналіз як проектного підходу, так і самого поняття «проект», його сутності й структури як ключового об'єкта менеджменту в публічному управлінні.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Як свідчить аналіз останніх досліджень і публікацій, загалом проблематика запровадження інструментарію проектного управління в управлінських процесах є міждисциплінарною та стосується

предмета цілої низки сучасних наукових напрямів: економіки, менеджменту, державного й публічного управління, психології, політології, комунікативістики, національної безпеки тощо, що демонструє науковий дискурс таких наукометричних баз, як Scopus, WOS, Open Ukrainian Citation Index та Українська наукометрика. Зокрема, відомі західні експерти Баррі Боземан та Джеффри Штрауссман розглядають сучасні стратегії державного управління та керівні принципи управлінської ефективності органів публічного врядування різних рівнів, визначаючи серед стратегій і відповідних принципів важливе місце застосування проектного менеджменту [4]. Дебора Карстенс та Гарі Річардсон стверджують, що проектний менеджмент – це справді еволюція мистецтва, поєднаного з наукою. Перевагами цього підходу для муніципальних органів публічного врядування є підпорядкованість принципу оптимізації діяльності та отриманих результатів, що передбачає збалансування цілей проекту з обмеженнями в часі, бюджеті та якості [5]. Манеш Дутт пропонує його для керівників проектів та керівників органів публічного врядування, в яких реалізується така проектна модель «Ментальної карти» (Mind Mapping), яка «має величезний потенціал протягом усього життєвого циклу проекту, допомагає подолати перешкоди в багатьох складних і кризових ситуаціях реалізації проекту, фокусує увагу на основній проблемі і запалює творчість через “мислення всього мозку”» [6].

Одним із засновників української наукової школи управління проектами є докторка наук державного управління, професорка Т. Безверхнюк. У своїх дослідженнях вона розкриває систему та технологію управління соціальним проектом [7], розглядає соціальне проектування як вид проектної діяльності та обґрунтовує організаційний механізм управління соціальними проектами, характеризує життєвий цикл такого проекту. Дослідниця аналізує інфраструктуру зазначеного управління та механізми фінансування, розкриває сутність управління соціальними проектами у форматі публічної політики [8], пропонує побудову партнерської мережі як інституціональної форми державного механізму проектного управління регіональним розвитком [9].

О. Подольська та В. Краля розглядають сутність проєктного менеджменту, практики його застосування та визначають, що його запровадження в діяльності органів публічної сфери дасть можливість підвищити їх ефективність, а практичне використання проєктного підходу допоможе активізувати успішне проведення реформування системи місцевого самоврядування та територіальної організації влади як дієвий метод реформування системи надання адміністративних послуг [10, с. 49]. Б. Мізюк, М. Шкільняк та Г. Джегур зосереджують увагу на інноваційних методиках проєктного менеджменту організацій в контексті реалізації політики сталого розвитку регіону в умовах децентралізації [11]. М. Шкуро здійснює аналіз застосування моделей і методів проєктного підходу до управління проєктами забезпечення енергоефективності муніципальної інфраструктури [12].

Мета статті. Зазначене зумовлює необхідність проведення дослідження теоретичних засад, онтологічного змісту, сутності та структури як поняття «проєкт», так і проєктного підходу в публічному управлінні загалом, що й становить мету цієї наукової розвідки.

Методи дослідження. Зважаючи на виокремлення теоретичних засад проєктного підходу в його класичному розумінні та в галузево-сферному використанні в системі публічного врядування, основними методами зазначеного дослідження є аналіз дискурсного простору обраної проблематики з його подальшим узагальненням і систематизацією в контексті застосування класичних методів та інструментарію проєктного менеджменту у сфері публічного врядування, що є складовою методу наукового фокусування.

Виклад основного матеріалу. Вже із самої назви наукового напрямку – «проєктний менеджмент» – семантично однозначно випливає, що ключовим об'єктом професійної діяльності в межах проєктного управління є проєкт. За своєю сутністю проєкт можна розглядати в двох умовних площинах:

– як документально оформлений комплекс / організаційно-технічного, соціально-економічного, матеріально-ресурсного та інформаційно-комунікативного

обґрунтування й планування обмеженої в часі діяльності спеціально для цього створеної структурно-організаційної одиниці щодо досягнення чітко поставленої мети;

– як безпосередня діяльність складної структурно-організаційної системи з чіткою внутрішньою ієрархією та тісною взаємодією як в межах проектною команди, так і між проектним офісом та зовнішньою спільнотою, існування якої обмежено окресленим часом і закінчується з моменту остаточної реалізації поставленої мети проекту.

За півстоліття від фактичного зародження наукового напрямку проектного менеджменту розроблено вже доволі багато концепцій, моделей та форм проектів, тому їх типологія також достатньо розгалужена й розмаїта. Так, 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 проектодавця. 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» [13, с. 87]. До цього варто додати, що Проекти розвитку, які претендують на отримання підтримки Європейської Комісії (далі – ЄК), мають узгоджуватися і бути частиною: національної політики розвитку; політики розвитку ЄК і стратегічних документів для країни; урядових програм; пріоритетів і програм розвитку неурядових організацій.

У 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. Динамічний підхід дає змогу визначити конкретний зміст функцій на кожному етапі здійснення проекту; передбачає розгляд у часі всіх процесів, пов'язаних із його виконанням. Процесний підхід визначає стадії управління реалізацією

проекту, яке охоплює аналіз проблеми, розроблення концепції проекту, базове та детальне проектування, будівельно-монтажні роботи, експлуатацію та демонтаж. Предметний підхід визначає об'єкти проекту, на які спрямоване управління [14, с. 63].

Л. Васютинська й В. Вишнеvsька вважають, що «використання проектного підходу має здійснюватися за певним алгоритмом, логічна блок-схема, якого повинна включати такі елементи: 1) формування концепції проекту стратегії організації; 2) розробка квадрату прояснення завдання; 3) складання карти відносин зацікавлених сторін; 4) декомпозиція цілей; 5) визначення структури проекту; 6) вибір методів стратегічного аналізу; 7) розробка функціональних стратегій організації за напрямками діяльності; 8) розподіл ролей і відповідальності учасників проекту; 9) складання оптимального плану реалізації проекту» [15, с. 36].

Проект у його класичному теоретичному розумінні хоча і є самодіяльною системою, проте завжди він створюється, розвивається та функціонує в певному середовищі (економічному, політичному, соціальному, комунікаційному) і в певному просторовому вимірі (країна, регіон, місто, територіальна громада). Проект є гнучким утворенням, його склад і структура не залишаються незмінними протягом життєвого циклу проекту, а можуть бути відповідно до зовнішніх і внутрішніх обставин змінені, видалені чи додані нові. Як і будь-яка інша система, проект структурно поділяється на елементи з чітко визначеними взаємозв'язками та взаємодіями між цими елементами. Класичним є такий поділ проекту на елементи (рис. 1).

Як бачимо на рис. 1, найважливішим елементом проекту є проектний офіс, або проектна група чи команда – «тимчасове організаційне утворення, що створюється й функціонує впродовж періоду реалізації проекту й забезпечує ефективне досягнення його цілей. Склад і функції команди проекту залежать від масштабу, складності й інших характеристик проекту, що визначають його унікальність» [16, с. 89]. Як зазначають О. Чернега та О. Осичко «проектна команда являє собою один із найбільш гнучких і ефективних механізмів, що дозволяють розкрити особистісні та професійні здібності

людини і направити їх на успішну реалізацію проекту. Ефективна організація роботи команди приносить до 80% успіху при реалізації проекту» [17, с. 195–196]. Саме проектна команда має розробляти й реалізовувати всі етапи проектної діяльності, консолідувати взаємодію із зовнішніми співучасниками



Рис. 1 – Структура основних елементів проекту

Джерело: [15; 16]

проекту, забезпечувати акумулювання ресурсів та їх раціональне використання під час досягнення поставленої мети. Діяльність проектного офісу також заведено розбивати на послідовні етапи. Наприклад, класичним є такий поділ:

–етап отримання технічного, соціально-економічного політичного тощо завдання від керівної структури;

–етап формування проектної команди (на цьому етапі прерогатива перебуває в руках призначеного керівника проекту);

–етап попереднього аналізу (проведення детального аналізу галузі або сфери, в якій планується реалізація проекту, місцеві особливості, наявні та потенційні проблеми і слабкі місця, сильні та слабкі сторони інституції-ініціатора й виконавця проекту);

–етап визначення технологічного інструментарію (на

підставі попереднього аналізу обираються методи, форми, інструменти та засоби, за допомогою яких надалі буде здійснюватися вся проектна діяльність);

–етап визначення показників ефективності реалізації проекту й методів їх збирання та оцінки;

–етап планування (передбачає розроблення та ухвалення детального плану реалізації проекту та його ключових етапів і точок, на основі якого створюється мережевий план-графік виконання або діаграма Ганта);

–етап бюджетування (під затверджені етапи плану реалізації проекту готується відповідний кошторис та затверджується загальний бюджет проекту з розбивкою на етапи та деталізацією статей витрат);

–етап реалізації та контролю й моніторингу ходу проектної діяльності;

–етап завершення проекту.

Послідовну реалізацію зазначених етапів заведено визначати як «життєвий цикл проекту» – період від моменту появи концепції майбутнього продукту проекту або вимог до нього (інформація) до моменту передання цього продукту в експлуатацію (закриття) [16, с. 87]. Як зазначає К. Глубоченко, «життєвий цикл будь-якого проекту, в тому числі муніципального характеру, проходить у своєму розвитку декілька стадій:

1. Теоретична, що пов'язана з аналізом регіональної проблематики, яка виступає полем впровадження майбутнього проекту. Також на даній стадії визначаються цілі проекту та його основна ідея.

2. Оцінювальна, що пов'язана з оцінкою необхідних для реалізації проекту ресурсів, розрахунком ефективності запропонованих ідей. Також на даній стадії відбираються робочі проекти як напрямки майбутнього плану дій.

3. Проектна, що пов'язана з чіткою розробкою переліку проектних завдань, послідовності їх реалізації, формуванням проектної команди, визначення тривалості етапів проектного циклу та складанням бюджету проекту.

4. Стадія виконання проекту, що пов'язана з безпосередньою організацією, моніторингом та проведенням

поточних контрольних заходів щодо ходу виконання проекту.

5. Завершальна, що пов'язана з прикінцевим аналізом результатів проекту, оприлюдненням остаточної інформації щодо результатів проекту та розформуванням або перепрофілюванням проектної команди» [18, с. 85].

Науковці наголошують, що в сучасному світі методологія і засоби управління проектами широко використовуються в усіх сферах цілеспрямованої та проектно-орієнтованої діяльності. На погляд С. Назаренка, протягом останніх 30 років в усьому світі управління проектами сформувалося як нова культура управлінської діяльності та стало своєрідним культурним мостом у цивілізованому бізнесі й діловій співпраці країн різних континентів. Нині вже важко вказати хоча б один проект світового значення, який здійснювався б поза межами ідеології і методології управління проектами [19, с. 138]. Доволі широко застосовується проектний підхід у діяльності органів державної виконавчої влади та муніципальних органів публічного врядування, де за його допомогою розв'язуються завдання як стратегічного, так і тактичного характеру. Зокрема, у стратегічному плані проектний підхід дає можливість: спрямовувати зусилля відповідних органів публічної влади на вирішення нагальних проблем перспективного розвитку об'єднаної територіальної громади, регіону, держави на його ключових напрямках, зниження напруги в соціально-політичній сфері; завдяки підвищенню ефективності діяльності державних органів зміцнити 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 державних управлінських структур і органів місцевого самоврядування та покращується координація діяльності органів публічного врядування, налагоджується співпраця й публічно-приватне партнерство із суб'єктами ведення господарської діяльності.

Варто зазначити, що середовище й обшари застосування проектів Project Management доволі сильно, чи не щороку,

змінюються, все більше охоплюючи не тільки суб'єктів господарської діяльності, а й органи муніципального управління та публічного врядування держави. Провідні фахівці цієї сфери пророкують значні зміни в найближчому майбутньому. Так, всесвітньо відомий фахівець і один із визнаних лідерів проектного менеджменту Гарольд Керцнер висунув тезу про «шість стовпів Project Management» [20, с. 467–468], які найближчим часом змінять характер і зміст проектного управління на десятиліття вперед. Цими змінами, на думку фахівця, є такі:

1. Управління проектами буде визнано не звичайною кваліфікацією для кар'єрного зростання, а стратегічною компетенцією, обов'язковою для управлінської діяльності.

2. Унаслідок першої тенденції очікується, що керівники проектів поряд із традиційними, оперативними та каскадними проектами все більше будуть переходити до управління проектами стратегічного характеру.

3. Відбудуться значні зміни в наборі навичок і вмінь, необхідних керівникам проектів з відходом від універсальних навичок й широким застосуванням дизайн-мислення, краудштурмінгу, управління змінами тощо. Для керівників проектів міжнародного та багатонаціонального рівня перелік навичок включатиме розуміння місцевих культур, релігій та місцевої політики.

4. Значні зміни мають відбутися в тому, як ми визначаємо успіх або невдачу проекту. Вже буде недостатньо досягти кінцевого результату, вартості або обсягу, адже й за такої умови може не бути гарантій, що готовий продукт буде потрібен споживачеві. В нових умовах проект має надавати бізнес- або соціальні переваги, створювати цінність, яка є важливою для споживачів.

5. Будуть все ширше використовуватися матриці, хмарні обчислення та робота з великими базами даних. Компаніям і установам необхідно буде створювати власні матриці й бази даних, які будуть спроможні відслідковувати реалізацію переваг, цінності, створені з переваг, й те, як кожен новий проект узгоджується зі стратегічними бізнес- і соціальними цілями.

6. Буде зростати чисельність гнучких структур та гнучких методологій управління проектами, здатних вимірювати вигоди й цінності бізнесу в режимі онлайн під час реалізації проекту та після його завершення. В найближчому майбутньому все ширше використовуватимуться такі інноваційні гнучкі інструменти управління проектами, як Agile та Scrum.

Висновки та напрями подальших досліджень. Таким чином, можемо зробити загальний висновок, що використання методології управління проектами і на загальнодержавному рівні, і місцевому, і локальному має як стратегічний, так і тактичний характер. У стратегічному плані проєктний підхід дає можливість: спрямовувати зусилля відповідних органів публічної влади на вирішення нагальних проблем перспективного розвитку об'єднаної територіальної громади, регіону, держави на його ключових напрямках, зниження напруги в соціально-політичній сфері; завдяки підвищенню ефективності діяльності державних органів зміцнити їх легітимність та стійкість до внутрішніх і зовнішніх загроз, встановити стійкий партнерський діалог із громадами та інституціями громадянського суспільства.

У тактичному плані досягається економія бюджетних коштів, скорочення термінів виконання державних програм та національних проєктів, відбувається певна оптимізація державних управлінських структур і органів місцевого самоврядування та покращується координація діяльності органів публічного врядування, налагоджується співпраця й публічно-приватне партнерство із суб'єктами ведення господарської діяльності.

Надалі під час досліджень варто приділити особливу увагу моделям та технологіям використання інструментарію проєктного менеджменту в діяльності органів місцевого самоврядування як найбільш наближеної до громадянина інституції публічного врядування.

Список використаних джерел

1. Радченко О. В., Крюков О. І. Демократія в сучасному світі як фактор публічного управління: особливості прояву в умовах глобалізації. *Вісник Національного університету цивільного захисту України*. 2020. Вип. 2(13). С. 69–78.

2. Молоканова В. М. Впровадження ціннісно-орієнтованого проектного менеджменту у сфері державного управління. *Аспекти публічного управління*. 2017. Т. 5. № 11. С. 5–18.
3. Ворона П. Методологічні особливості управління інноваційними проектами у змісті підготовки менеджера з управління інноваційною діяльністю. *Витоки педагогічної майстерності. Серія : Педагогічні науки*. 2017. Вип. 20. С. 48–53.
4. Bozeman Barry, Straussman Jeffrey D. *Public Management Strategies : Guidelines for Managerial Effectiveness*. San Francisco : Jossey-Bass, 2000. 264 p.
5. Carstens Deborah Sater, Richardson Gary L. *Project Management Tools and Techniques : A Practical Guide, Second Edition*. CRC Press, 2019. 468 p.
6. Dutt Maneesh. *Mind Maps for Effective Project Management*. Deli : Notion Press, 2015. 198 p.
7. Безверхнюк Т. Система управління соціальним проектом. *Актуальні проблеми державного управління*. 2014. Вип. 1. С. 9–12.
8. Технологія управління соціальними проектами : монографія / Т. М. Безверхнюк, А. О. Левицький, К. В. Пеклун, І. В. Руда, І. А. Сенча, Т. В. Сивак / за заг. ред. Безверхнюк Т. М. Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2014. 296 с.
9. Безверхнюк Т. Партнерська мережа як інституціональна форма державного механізму проектного управління регіональним розвитком. *Держава та регіони. Серія Державне управління*. 2016. Вип. 1. 163–173.
10. Подольська О. В., Краля В. Г. Використання проектного підходу в публічній сфері. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка*. 2019. Вип. 200. С. 256–264.
11. Мізюк Б. М., Шкільняк М. М., Джегур Г. В., Полікровський Р. С. Інноваційні методики проектного менеджменту організацій в контексті реалізації політики сталого розвитку регіону в умовах децентралізації та COVID–19. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2022. № 3. С. 79–85.
12. Шкуро М. Ю. Аналіз застосування моделей і методів проектного підходу до управління проектами забезпечення енергоефективності муніципальної інфраструктури. *Управління розвитком складних систем*. 2018. Вип. 33. С. 108–117.
13. Старченко Г. В. Проактивне управління проектами в публічній сфері. *Публічне управління та адміністрування*. 2021. № 2. С. 84–89.
14. Заверюха Л. Концептуальні положення управління інвестиційним проектом. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2015. № 6. С. 63–66.
15. Васютинська Л., Вишневецька В. Стратегічне планування в контексті проектного підходу. *Актуальні проблеми державного управління*. 2019. Вип. 4. С. 34–37.
16. Безверхнюк Т. М., Котова Н. О., Попов С. А. Управління проектами в публічній сфері / за заг. ред. Безверхнюк Т. М. Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2011. 295 с.
17. Чернега О., Осичка О. Управління проектною командою. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2018. № 2. С. 187–197.
18. Глубоченко К. О. Особливості застосування технологій проектного менеджменту в галузі місцевого самоврядування. *Наукові праці Чорноморського державного університету імені Петра Могили комплексу «Кисво-Могилянська академія». Серія : Державне управління*. 2013. Т. 214. Вип. 202. С. 84–87.
19. Назаренко С. Теоретичні засади управління проектами регіонального розвитку. *Вісник Черкаського університету. Серія : Економічні науки*. 2017. Вип. 1. С. 137–144.
20. Kerzner Harold. *Innovation Project Management: Methods, Case Studies, and Tools for Managing Innovation Projects*. New Jersey : John Wiley & Sons, 2022. 624 p.

References

1. Radchenko, O. V., Kryukov, O. I. (2020). Demokratsiya v suchasnomu sviti yak faktor publichnogo upravlinnya: osoblyvosti proyavu v umovakh hlobalizatsiyi [Democracy in the modern world as a factor of public governance: features of manifestation in the context of globalization]. *Visnyk Natsional'nogo universytetu tsyvil'nogo zakhystu Ukrainy*, 2 (13), 69–78. [in Ukrainian].
2. Molokanova, V. M. (2017). Vprovadzhennya tsinnisno-orientovanoho proektnoho menedzhmentu u sferi derzhavnoho upravlinnya [Aspekty publichnogo upravlinnya]. *Aspekty publichnogo upravlinnya*, 5, (11), 5–18. [in Ukrainian].
3. Vorona, P. V. (2017). Metodolohichni osoblyvosti upravlinnya innovatsiynymy proektamy u zmisty pidhotovky menedzhera z upravlinnya innovatsiynoyu diyal'nistyu [Vytoky pedahohichnoyi maysternosti. Seriya: Pedahohichni nauky]. *Vytoky pedahohichnoyi maysternosti. Seriya: Pedahohichni nauky*, 20, 48–53. [in Ukrainian].
4. Bozeman Barry, Straussman Jeffrey D. (2000). Public Management Strategies: Guidelines for Managerial Effectiveness. San Francisco: Jossey-Bass, 264. [in English].
5. Carstens Deborah Sater, Richardson Gary L. (2019). Project Management Tools and Techniques: A Practical Guide, Second Edition. CRC Press, 468. [in English].
6. Dutt Maneesh (2015). Mind Maps for Effective Project Management. Deli: Notion Press, 198. [in English].
7. Bezverkhnyuk, T. (2014). Systema upravlinnya sotsial'nym proektom [Social project management system]. *Aktual'ni problemy derzhavnoho upravlinnya*, 1, 9–12. [in Ukrainian].
8. Bezverkhniuk, T. M., Levytskyi, A. O., Piekun K. V., Ruda, I. V., Sencha, I. A., Syvak, T. V. (2014). Tekhnolohiya upravlinnya sotsial'nymy proektamy [Social project management technology]. Bezverkhniuk T. M. (Ed.). Odesa: ORIDU NADU. [in Ukrainian].
9. Bezverkhnyuk, T. (2016). Partners'ka merezha yak instytutsional'na forma derzhavnoho mekhanizmu proektnoho upravlinnya rehional'nym rozvytkom [Partner network as an institutional form of the state mechanism of regional development project management]. *Derzhava ta rehiony. Seriya Derzhavne upravlinnya*, 1, 163–173. [in Ukrainian].
10. Podolska, O. V., Kralya, V. H. (2019). Vykorystannya proektnoho pidkhodu v publichniy sferi [Using the project approach in the public sphere]. *Visnyk Kharkivs'koho natsional'nogo tekhnichnoho universytetu sil's'koho hospodarstva imeni Petra Vasylenka*, 200, 256–264. [in Ukrainian].
11. Miziuk, B. M., Shkilniak, M. M., Jegur, G. V., Polikrovsky, R. S. (2022). Innovatsiyni metodyky proektnoho menedzhmentu orhanizatsiy v konteksti realizatsiyi polityky staloho rozvytku rehionu v umovakh detsentralizatsiyi ta COVID-19 [Innovative methods of project management of organizations in the context of the implementation of the policy of sustainable development of the region in the conditions of decentralization and COVID-19]. *Formuvannya rynkovykh vidnosyn v Ukraini*, 3, 79–85. [in Ukrainian].
12. Shkuro, M. YU. (2018). Analiz zastosuvannya modeley i metodiv proektnoho pidkhodu do upravlinnya proektamy zabezpechennya enerhoefektyvnosti munitsypal'noyi infrastruktury [Analysis of the application of models and methods of the project approach to the management of projects to ensure the energy efficiency of municipal infrastructure]. *Upravlinnya rozvytkom skladnykh system*, 33, 108–117. [in Ukrainian].
13. Starchenko, H. V. (2021). Proaktyvne upravlinnya proektamy v publichniy sferi [Proactive project management in the public sphere]. *Publichne upravlinnya ta administruvannya*, 2, 84–89. [in Ukrainian].

14. Zaveryukha, L. (2015). Kontseptual'ni polozhennya upravlinnya investytsiynym proektom [Conceptual provisions of investment project management]. *Formuvannya rynkovykh vidnosyn v Ukraini*, 6, 63–66. [in Ukrainian].
15. Vasyutynska L., Vishnevska, V. (2019). Stratehichne planuvannya v konteksti proektnoho pidkhodu [Stratehichne planuvannya v konteksti proektnoho pidkhodu]. *Stratehichne planuvannya v konteksti proektnoho pidkhodu*, 4, 34–37. [in Ukrainian].
16. Bezverkhnyuk, T. M., Kotova, N. O., Popov, S. A. (2011). Upravlinnya proektamy v publichniy sferi [Project management in the public sphere]. T. M. Bezverkhnyuk (Ed.). Odesa: ORIDU NADU [in Ukrainian].
17. Cherneha, O., Osychka, O. (2018). Upravlinnya proektnoyu komandoyu [Management of the project team]. *Naukovy visnyk Odes'koho natsional'noho ekonomichnoho universytetu*, 2, 187–197. [in Ukrainian].
18. Hlubochenko, K. O. (2013). Osoblyvosti zastosuvannya tekhnolohiy proektnoho menedzhmentu v haluzi mistsevoho samovryaduvannya [Peculiarities of application of project management technologies in the field of local self-government]. *Naukovi pratsi Chornomors'koho derzhavnoho universytetu imeni Petra Mohyly kompleksu «Kyievo-Mohylyans'ka akademiya»*. Ser.: *Derzhavne upravlinnya*, 214, (202), 84–87. [in Ukrainian].
19. Nazarenko, S. (2017). Teoretychni zasady upravlinnya proektamy rehional'noho rozvytku [Theoretical principles of management of regional development projects]. *Visnyk Cherkas'koho universytetu. Seriya: Ekonomichni nauky*, 1, 137–144. [in Ukrainian].
20. Kerzner Harold (2022). *Innovation Project Management: Methods, Case Studies, and Tools for Managing Innovation Projects*. New Jersey: John Wiley & Sons, 624.

THE ESSENCE AND STRUCTURE OF THE PROJECT AS A KEY OBJECT OF PROJECT MANAGEMENT IN PUBLIC ADMINISTRATION

Bohutskyi Serhii

Abstract. The genesis and ontological essence and technological structure of the project as a key object of project management in public administration, the rapid spread of which became a kind of response to the challenges of the times, first of all to the growing discrepancy between the expected and actual results of the activities of business entities as well as public administration bodies, are revealed as a result of economic crises, inflationary processes, reduction of state investments due to the growth of the state budget deficit, etc. It was determined that, according to its ontological essence, a project in public administration can be considered in two conditional planes: 1) as a documented complex of organizational-technical, socio-economic, material-resource and informational-communicative substantiation and planning of time-limited activities, a structural-organizational unit created specifically for this purpose in order to achieve a clearly set goal; 2) as a direct activity of such a unit as part of a public administration body with a clear internal hierarchy and close interaction both within the project team and between the project office and the external community, the existence of which is limited to a defined time and ends from the moment of the final realization of the project goal. A general conclusion was made that the use of project management methodology in public administration both at the level of state executive bodies and at the level of local self-government bodies is both strategic and tactical in nature. In a strategic plan, the project approach makes it possible to concentrate the efforts of the relevant public authorities on solving urgent problems of the future development of the united territorial community, region, and state in its key directions. In the tactical plan, budget savings are being achieved, the deadlines for implementing state programs and national projects are being reduced, there is a certain optimization of state management structures and local self-government bodies, and the coordination of the activities of public administration bodies is improving, cooperation and public-private partnerships with economic entities are being established.

Keywords: project, project approach, project management, project structure, stages of project implementation, public governance, public management bodies.