

економічної активності населення, стан інноваційного розвитку галузі). Такого роду, як і багато інших, характеристик підпорядковуються процесу трансформаційних перетворень, що безпосередньо впливають на оцінку результатів здійснення державної політики і її програм у галузі тваринництва.

Варто визначитися з основними напрямками удосконалення заходів державної політики у розвитку тваринництва, які знаходять своє вираження у: державній підтримці, державному регулюванні і інвестиційно-інноваційному забезпеченні галузі, фінансуванні селекційних програм, покращенні ветеринарно-санітарного контролю, дотриманні вимог стандартів якості продукції, сприяння створенню модернізованих міні – ферм та сімейних тваринницьких ферм, які спроможні поставляти на внутрішній ринок конкурентоспроможну тваринницьку продукцію.

Список використаних джерел:

1. Бондаревська К.В. Тенденції розвитку аграрного сектору економіки України. Економіка АПК. 2014. № 11. С. 36-42.
2. Конституція України. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1996, № 30. Із змінами, внесеними згідно із Законом № 1401-VIII від 02.06.2016 р., ВВР, 2016, № 28. Режим доступу: <http://www.zakon2.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр>
3. Сільське господарство України 2017: статистичний збірник. К.: Державна служба статистики України, 2018. 245 с.

Олійник Р.Ю.

аспірант,

Київський національний університет імені Тараса Шевченка

ПРОЕКТНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ: ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНИЙ АСПЕКТ

Незважаючи на те, що дисципліна та практика проектного менеджменту (ПМ) є досить старою (у бізнес секторі США задіяний з 50-х років ХХ століття), активізація його використання в контексті публічного управління спостерігається наприкінці 1970-х – на початку 1980-х років. Масштабний історичний огляд розвитку проектного менеджменту в державно-управлінській галузі проводився з нагоди 50-річчя Міжнародної асоціації шкіл та інститутів адміністрації (IASIA) у 2011 році. На думку П. Коллінза, роль проектного менеджменту пов'язана з інституційним розвитком публічного адміністрування у 1980-х роках, який розглядається дослідником ширше за адміністративні реформи. Увага до інституційного розвитку пов'язана з інноваційним потенціалом, який потребує проектів та їхнього ефективного управління. П. Коллінз акцентує увагу на зростаючій ролі інформаційних технологій у цьому відношенні [1].

Велика кількість дослідників пов'язує поширення проектного менеджменту у сфері державного управління зі зміною загальної управлінської парадигми (перехід від класичної бюрократичної моделі до нового публічного менеджменту). Саме новий публічний менеджмент (НПМ), запозичивши низку управлінських технік та методів з приватного сектору, створив засади для практичної імплементації ПМ у державній царині. У зв'язку з цим І. Ферлі згадує ключові принципи НПМ, а саме – забезпечення ефективності, децентралізацію, ділову досконалість та орієнтацію на надання державних послуг. Усі чотири принципи передбачають ПМ передумовою для нових зрушень [2]. Епоха НПМ характеризується зміною ролі держави та її управлінських функцій: держава перетворюється на провайдера публічних послуг, а громадянин стає замовником та споживачем останніх [6; 3].

Уряди багатьох демократичних країн змістили власні функції на контроль процесів адміністративної реформи, моніторинг успішності проектів, що відбувалися на основі контрактації, намагання досягти участі та фінансування різних зацікавлених сторін. Одна з найбільш відомих у цьому сенсі методологій, була розроблена урядом Великої Британії та відома під назвою PRINCE (кінець 1980-х – початок 1990-х років). Незабаром ця методологія була прийнята й іншими розвиненими країнами. Також дуже важливим є вплив потужних міжнародних організацій (Світовий банк, ООН, МВФ, ОЕСР), які фінансують розвиток на національному рівні. Вони розробили власні методики ПМ, перш за все, для оцінки проектів кандидатів, а потім для їхнього моніторингу та контролю.

Щодо ролі проектного менеджменту в публічному управлінні країн-членів ЄС, безсумнівно, вона стала більш важливою в умовах реалізації проектів, які фінансуються за рахунок коштів ЄС. Кожна нова країна-член ЄС намагається отримувати якнайбільше зиску від нового партнерства, включаючи також фінансування ЄС національних проектів розвитку [5]. Варто зазначити, що для багатьох країн-членів ЄС в період останньої фінансової та економічної кризи, що розпочалася 2008 року, цей вид фінансування був одним із рідкісних або навіть єдиним джерелом для фінансування проектів розвитку.

Проблеми стосовно системи підтримки проектів зазвичай пов'язані з проблемами на вищому рівні – більш-менш подібна ситуація може бути виявлена в кількох різних країнах, що вказує на важливість надійного стратегічного управління в ЄС, а також управління проектами на рівні країн-членів. Ще 1989 року Р. Юкер зазначав, що найважливішим уроком з (на той час) 40-річного досвіду роботи Світового банку став висновок про те, що країни повинні активно управляти цілим циклом; вони повинні мати стандартний процес, який вони розуміють і використовують [7].

Для обґрунтування проектного циклу проектів, які фінансуються ЄС, Європейська Комісія прийняла в 1992 році загальну методологію, яка називається Управління циклом проекту (Project Cycle Management). Це п'ятиетапна методологія життєвого циклу проекту, спрямована на підтримку належної практики управління та прийняття рішень упродовж всього циклу

управління проектами – починаючи програмуванням, через ідентифікацію, формулювання, впровадження та закінчуючи оцінкою.

Кожна країна-член ЄС намагається отримати максимальний прибуток від фондів ЄС. Готуючи, виконуючи та оцінюючи свої проекти, держави повинні дотримуватися встановленої методології ПМ. Проте, держави також повинні встановити управлінську структуру для включення цих проектів в національні програми розвитку, що відповідає порядку денному ЄС, що набагато більше, ніж просто методологія ПМ. Це вимагає здорового загального і стратегічного управління, а також чіткої ролі політичного керівництва.

Державам необхідно мати сильне стратегічне управління, а також механізми реалізації стратегічних планів – один із них – проектний менеджмент. Використовуючи і підтримуючи ПМ у своєму публічному адмініструванні, уряди сприяють більш ефективному використанню державних фінансів та продуктивному державному управлінню.

На нашу думку, одне з ключових завдань дослідження ПМ у публічному управлінні полягає в тому, щоб виявити, яким чином проектний менеджмент включений у загальну схему функціонування системи публічного адміністрування, щоб сприяти досягненню цілей розвитку управління. Цей аспект стосується, насамперед, рівня зрілості входу ПМ до функціонування системи публічного адміністрування. Згідно з Х. Керзнером термін «зрілість» в управлінні проектом означає впровадження стандартної методології та супутніх процесів таким чином, що виникає висока ймовірність повторних результатів [4]. Зрілість базується на концепції життєвого циклу та постійного вдосконалення, оскільки, чим вище рівень зрілості, тим краще визначення та використання інструментів, методів, правил та інтегративних функцій ПМ. Таким чином, рівні зрілості полегшують організаційні переходи з незрілого стану, щоб стати зрілою та спроможною організацією з об'єктивними підставами для оцінки якості та вирішення програмних та проектних питань.

Основні умови для визначення рівня зрілості ПМ, що відповідає середовищу публічного управління, наступні:

- центральний рівень спостереження – це система публічного управління, а не її окремі організації;
- включення статичних та динамічних аспектів, зокрема, гнучкості щодо майбутніх викликів;
- встановлення рівня зрілості на основі зусиль для постійного вдосконалення: від початкових етапів до просунутого, а за досягнення найвищого рівня продовження удосконалення.

Список використаних джерел:

1. Collins P. The Vicissitudes of Change: Public Policy Sidelines. Public Administration – the 1980s, in Dwivedi, O.P. (ed.), Public Administration in a Global Context: IASIA at 50, Brussels: Bruylant, 2011, pp. 75-97.
2. Ferlie E., Ashburner L., Fitz G. The New Public Management in Action, Oxford: Oxford University Press, 1996.
3. Flynn N., Strehl, F. Public Sector Management in Europe, Hemel Hempstead: Prentice Hall, 1996.

4. Kerzner H. Strategic Planning for Project Management Using a Project Management Maturity Model, New York: John Wiley & Sons, 2001.
5. Nicolaides P. Preparing for EU Membership: The Paradox of Doing What the EU Does Not Require You to Do, 2003, Eipascope, vol. 2, pp. 11-17.
6. Osborne D. and Gaebler T. Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector, Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company, 1992.
7. Youker R. Managing the Project Cycle for Time, Cost and Quality: Lessons from World Bank Experience, 1989, International Journal of Project Management, vol. 7, no. 1, pp. 52-57.

Рудовська С.І.

здобувач,

*Національна академія державного управління
при Президентіві України*

ПІДГОТОВКА ГРОМАДСЬКОСТІ ДО КОНСУЛЬТАТИВНО-ДОРАДЧОЇ УЧАСТІ У ВИРОБЛЕННІ ПУБЛІЧНОЇ ПОЛІТИКИ В УКРАЇНІ

Однією з умов ефективної консультативно-дорадчої участі громадськості у виробленні публічної політики, є відповідна підготовка громадян до здійснення такої діяльності.

У вітчизняному законодавстві не встановлено чітких вимог щодо фаховості представників громадськості, таким чином надається можливість усім бажаючим брати участь у виробленні публічної політики. Проте визначено певні вимоги щодо відбору представників громадськості до громадських консультативно-дорадчих органів (наприклад, громадських рад) [1] та здійснення ними громадської експертизи [2]. Згідно цих вимог представник громадськості повинен мати певний досвід діяльності у відповідній галузі політики або сфері, яка пов'язана з діяльністю органу публічної влади, має бути ознайомленим із організаційно-правовими умовами здійснення участі та діяти в рамках встановлених законодавством вимог.

Проблеми неналежної підготовки громадськості для здійснення консультативно-дорадчої участі в процесі виробленні публічної політики не раз обговорювалися вітчизняними науковцями, аналітиками та практиками, і є доволі актуальним питанням. Так, наприклад, В. Латишева у 2008 році визначила такі проблеми як надмірна завантаженість представників ІГС та відсутність необхідних знань щодо здійснення покладених повноважень [3]; науковець О. Крутій у 2010, виявила такі фактори, як недостатня професійна підготовка представників ІГС, соціально-психологічна неготовність до діалогу та недостатня мотивація до співпраці як представників влади, так і громадськості [4]. Однак, незважаючи на 15-річний досвід участі громадськості, діяльність громадських рад у 2018 році залишається досить обмеженою і не завжди ефективною. Не достатній професійний та експертний рівень членів громадських рад негативно відбивається на якості підготовлених ними рекомендацій та пропозицій у процесі підготовки, обговорення, формування, прийняття та впровадження управлінських рішень, що приймаються органом влади [5, с. 3].