

*В. О. Куліченко,
аспірантка, Університет митної справи та фінансів м. Дніпропетровськ*

УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ ПРОЕКТАМИ ТА ПРОГРАМАМИ: ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ТА ВІТЧИЗНЯНА ПРАКТИКА

*V. O. Kulichenko,
Ph.D. Student, University of Customs Affairs and Finance, Dnipropetrovsk*

INNOVATIVE PROJECTS AND PROGRAMS MANAGEMENT: FOREIGN EXPERIENCE AND UKRAINIAN REALITY

У статті проаналізовано зарубіжний досвід щодо управління проектами та програмами, у тому числі інноваційними проектами та програмами. Наводяться приклади практичного досвіду впровадження інноваційних проектів та програм.

Наведено основні тенденції управління інноваційними проектами та програмами в зарубіжних країнах: використання міжнародних і національних стандартів управління, функціонування проектних офісів та офісів управління програмами, перехід від традиційної практики управління проектами до моделі управління проектним циклом, застосування методології освоєного обсягу, перехід від управління окремими проектами до управління портфелем проектів.

Проаналізовано фактори, що впливають на успіх реалізації державних програм в США. Розглянуто поширену за кордоном методологію управління проектним циклом, яка побудована на основі інтегрованого та логіко-структурного підходів.

The foreign experience of projects and programs management, including innovative projects and programs is analyzed in the article. It is provides examples of practical experience of the implementation of innovative projects and programs.

The main trends of innovative projects and programs management in foreign countries are given. They are the use of national and international standards of management, operation of Project Management Office and Program Management Office, the transition from traditional project management practices to Project Cycle Management, application of the Earned Value Management, the transition from the management of individual projects to Portfolio Management.

The factors that influence the success of government programs in USA are analyzed. Widespread abroad project cycle management methodology, which is based on an integrated and logical framework approaches, is considered.

Ключові слова: *зарубіжний досвід, управління проектами, управління програмами, фактори успішного управління, бюджетний менеджмент, проектний офіс, логіко-структурний підхід.*

Key words: *foreign experience, project management, program management, management success factors, budget management, Project Management Office, Logical framework approach.*

Постановка проблеми. Реалізація євроінтеграційних прагнень України передбачає врахування європейського вектору розвитку. Однією з головних вимог до кандидатів щодо вступу до ЄС є запровадження програмно-цільового бюджетування, а одним із пріоритетних критеріїв надання бюджетної допомоги відповідно до вимог Європейської Комісії є висока якість управління державними ресурсами або наявність

надійної програми реформування державних фінансових систем. Україна вже здійснила перші кроки на шляху інтеграції до європейської спільноти. Зокрема, при розробці Податкового та нового Бюджетного кодексу був застосований інноваційний підхід, у бюджетному процесі запроваджено програмно-цільовий метод. Однак, як показує практика, через фрагментарне використання програмно-цільового методу, тобто його окремих елементів, його застосування залишається формальним у контексті оцінки ефективності та результативності програм, а також управління ними. Як показує зарубіжний досвід, для того, щоб досягти результативності у використанні бюджетних ресурсів конче необхідне використання сучасних інструментів управління проектами у форматі програмно-цільового бюджетування. Вивчення зарубіжного досвіду, на нашу думку, сприятиме впровадженню кращих практик інноваційних проектів та програм, впровадженню сучасних методів і принципів управління проектами та програмами, реформуванню відносин та підвищенню ефективності бюджетного менеджменту.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематиці управління проектами та програмами, використання зарубіжного досвіду у даній сфері та імплементації його до українських реалій, у тому числі застосуванні міжнародних стандартів управління проектами та програмами присвячені праці таких вітчизняних вчених як Ф.О. Ярошенка, С.Д. Бушуєва, Н.С.Бушуєвої, Т.М. Безверхнюк, С.А. Попова, Н.О. Котової, С.М. Ілляшенка, О. В. Федорчак. Зокрема, Т.М. Безверхнюк вважає, що ключ до успіху в реалізації публічних реформ полягає в регулярних та успішних інноваціях, а найзручнішим інструментом для швидкого та ефективного виводу інновацій на ринок, як показує зарубіжний досвід, є проектне управління.

Під редакцією Ф.О. Ярошенка була видана українська версія Р2М – Керівництво з управління інноваційними проектами і програмами організацій – підготовлена до видання відповідно до планів кооперації Міністерства фінансів України з Японською, Українською асоціаціями управління проектами. У роботі наголошено на необхідності побудови системи державних фінансів на основі інноваційних механізмів, а реалізація стратегії інноваційного розвитку вимагає перенесення кращого досвіду країн-лідерів в даній галузі.

Дуже вагоме значення для використання практики управління проектами в Україні має публікація А. Чемерис, що вийшла за підтримки Швейцарсько-українського проекту «Підтримка децентралізації в Україні – DESPRO». У ньому системно наведено інструментарій розроблення проектів відповідно до вимог, встановлених Європейською Комісією у Керівництві з управління проектним циклом.

Невирішена раніше частина загальної проблеми. Віддаючи належне науковим напрацюванням вчених у дослідженні означеної проблематики, необхідно зазначити, що дані роботи присвячені окремим аспектам управління проектами та програмами в зарубіжних країнах. Проте відсутній комплексний підхід щодо аналізу зарубіжного досвіду з цієї проблематики, що стримує побудову ефективної системи управління інноваційними проектами та програмами в Україні відповідно до світових тенденцій. Також потребують розгляду конкретні фактори, що впливають на успіх реалізації проектів державного сектору.

Мета статті – вивчення та аналіз кращої закордонної практики управління проектами та програмами для можливої їх адаптації до українських умов в бюджетному секторі.

Виклад основного матеріалу дослідження. Необхідність підвищення ефективності і результативності роботи органів державної влади, посилення їхньої відповідальності за надання якісних послуг населенню обумовило активізацію процесу впровадження інновацій у систему бюджетного менеджменту розвинених країн у формі інноваційних проектів (програм).

В результаті соціологічного дослідження, опублікованого у звіті “INNO-Policy TrendChart”, що проводилося у 40 країн світу, виявлено 6 основних видів впровадження інновацій у державну сферу [12, с. 13]:

1. Впровадження моделі державного управління «електронний уряд». Ініціатива впроваджувалася для того, щоб полегшити адміністративне навантаження, підвищити якість і швидкість надання державних послуг, модернізувати державне управління та ін. До країн, що впроваджували інноваційну технологію належать: Австрія, Бельгія, Данія, Німеччина, Греція, Італія, Люксембург, Нідерланди, Португалія, Іспанія, Швеція, Болгарія, Кіпр, Естонія, Угорщина, Латвія, Литва, Мальта, Румунія, Ліхтенштейн, Норвегія;

2. Адміністративні спрощення (спрощення правил реструктуризації державного сектора, що проявляється в усуненні бар'єрів, що виникають при бюрократичній структурі управління). Країни, що використовували таку ініціативу: Бельгія, Німеччина, Греція, Фінляндія, Франція, Португалія, Чехія, Угорщина, Латвія, Мальта, Польща, Румунія, Словаччина, Словенія, Канада;

3. Державні закупівлі (інновації в державних закупівлях, такі як «green public procurement» (зелені державні закупівлі), електронні закупівлі і т.ін.). Приклади цього типу ініціативи були знайдені в Бельгії, Фінляндії, Мальти, Польщі, Румунії та на Кіпрі;

4. Інноваційна культура: ряд ініціатив, що проявлялися в поширенні інноваційної культури в державному секторі. Приклади були знайдені в Бельгії, у Великобританії, Бразилії, Норвегії та Туреччині та на Кіпрі;

5. Державний сектор інноваційної діяльності: деякі із зазначених ініціатив були спрямовані на поліпшення результатів роботи окремих осіб або організацій (Ірландія, Угорщина, Японія, Туреччина та США);

6. Співробітництво між різними суб'єктами (наприклад, залучення державних та приватних компаній у сферу комунальних послуг). Країни, що використовували таку ініціативу: Данія, Нідерланди, Великобританія, Латвія, Словенія.

В Україні інновації у бюджетній сфері у складі продукту також зустрічаються дуже рідко. Частіше інновації стосуються процесів або цілих систем. У таблиці 1 наведемо конкретні приклади впровадження

інновацій в бюджетній сфері в Україні.

Таблиця 1.
Види інновацій в бюджетній сфері

Об'єкт інновації	Опис	Приклад впровадження у бюджетній сфері
Продукт	Новий продукт	Нове обладнання в міській лікарні
Послуга	Нові способи надання послуг	Система «Електронна картка», Проект «Електронний кабінет» Міністерства доходів і зборів
Процес	Нові процедури, методи організаційні структури	Впровадження програмно-цільового методу планування видатків
Система	Нова система або докорінна зміну існуючої системи, напр. в створення нових організацій або нових форм співпраці та взаємодії	Державно-приватне партнерство
Управління	Нові демократичні інститути і форми участі	Впровадження бюджету участі
Стратегія	Нові цілі та цінності	Запровадження моделі community policing у роботі з населенням на Львівщині

Отже, впровадження інновацій у формі інноваційних програм в повній мірі реалізується у державному управлінні, у тому числі управлінні бюджетними ресурсами, як в країнах близького та далекого зарубіжжя, так і в Україні. Різниця лише у підходах до організації процесу управління.

Окреслимо основні тенденції управління інноваційними проектами та програмами в зарубіжних країнах.

Основою побудови системи управління інноваційними проектами та програмами в зарубіжних країнах є міжнародні та національні стандарти управління, що узагальнюють досвід розвинених країн, накопичений при розробці та реалізації проектів і програм.

До найбільш розповсюджених міжнародних та національних з розширеною географією застосування стандартів відносяться:

1. ISO 10006 (Quality management systems – Guidelines for quality management in projects – Системи менеджменту якості) [14] – методологія, що поєднує управління за проектами та управління якістю. В Україні даний стандарт гармонізовано під назвою ДСТУ ISO 10006:2005 «Системи управління якістю. Настанови щодо управління якістю в проектах».

2. ISO 21500:2012 (Guidance on project management – Керівництво для управління проектами) [4] – призначений як для приватних, так і державних проектів незалежно від рівня їх складності, розміру та тривалості. Важливо, що ISO 21500:2012 узгоджується із супутніми міжнародними стандартами, такими як ISO 10006: 2003 «Системи менеджменту якості. Керівництво з управління якістю в проектах», ISO 10007: 2003 «Системи менеджменту якості. Керівництво з управління конфігураціями», ISO 31000: 2009 «Управління ризиками. Принципи і керівництво», а також зі спеціалізованими галузевими стандартами.

3. Процесно-орієнтована методологія управління проектами Prince 2 (Projects in Controlled Environments – Проекти у контрольованих умовах) [9] – широко використовуваний урядом Великобританії, PRINCE2 також визнаний і використовується компаніями в приватному секторі, причому як у Великобританії, так і на міжнародному рівні.

4. Складність та унікальні характеристики інноваційних проектів та програм обумовили необхідність особливої методології управління ними. Саме стандарт P2M (The Guidebook for Project and Program Management for Enterprise Innovation – Керівництво з управління проектами та програмами для впровадження інновацій на підприємствах) [11] зосереджений на створенні інновації як основного елемента при управлінні проектами та програмами.

5. Керівництво PMBOK (A Guide to the Project Management Body of Knowledge – Керівництво до зводу знань з управління проектами) [1] – скоріше є сукупністю знань в області компетенцій спеціалістів-практиків в управлінні проектами, визнаних в якості стандарту. Поява чинників, що призводять до перевитрат бюджету проекту обумовили включення до стандарту управління проектами на основі EVM (Earned Value Management – Менеджменту освоєного об'єму), що дозволяє контролювати ефективність реалізації проектів.

Невблаганний ріст числа нездійснених або здійснених невдало державних і регіональних програм та проектів з одного боку, а також успішна реалізація проектів у приватному секторі – з іншого, зумовив підвищення інтересу до управлінських стандартів з боку держави. Тому Інститут управління проектами PMI (США) випустив доповнення до керівництва PMBOK для державних проектів – Government Extension to the PMBOK Guide. Окрім іншого, дане видання розкриває особливості управління проектами в контексті державного сектору, наводить життєвий цикл державного проекту, а також торкається питань управління якістю проекту, а також управління ризиками проекту.

Стандарт PMI PMBOK є найбільш розповсюдженим у світі. В Україні з 2005 р. управління проектами в публічній сфері здійснюється відповідно до методології P2M. На сьогодні система знань P2M використовується в Міністерстві фінансів України в якості стандарту з управління інноваційними проектами та

програмами [15, с. 5].

Ще однією фундаментальною тенденцією є перехід від традиційної практики управління проектами до моделі управління проектним циклом. Для забезпечення ефективного досягнення цілей проектів та програм при їх розробці та реалізації в ООН, Європейській Комісії, Світовому банку, Європейському банку реконструкції і розвитку та інших міжнародних установах, що надають технічну допомогу, використовують методологію управління проектним циклом, яка побудована на основі інтегрованого та логіко-структурного підходів (далі – ЛСП) [17, с. 28].

Перехід від традиційної практики управління проектами до моделі управління проектним циклом для реалізації проектів у публічній сфері обумовлений існуванням негативних аспектів, які унеможлилювали ефективне впровадження найкращих ідей у цій сфері, а саме [16, с. 60]:

- недостатньо аргументоване і нечітке визначення проблеми;
- нечітке визначення цільової групи;
- відсутність посилай на досвід розв'язання визначеної проблеми (проблеми в інших регіонах/містах і за кордоном);
- відсутність прогнозу наслідків вирішення проблеми;
- слабе розроблення структури мети;
- відсутність логічного зв'язку між проблемою і цілями програмно-цільового документа;
- неможливість вимірювання та визначення реалістичності досягнення цілей та завдань проектів та програм;
- цілі не відбивають отримувану корисність;
- відсутність оцінки програм/проектів та індикаторів оцінювання;
- відсутність аналізу ризиків проектів та програм;
- невизначеність та загальний характер результатів від впровадження проектів та програм.

Як було проаналізовано вище таку ж природу мають чинники, що впливають на загальну ефективність організації бюджетного менеджменту в Україні.

Дотримання інтегрованого підходу при розробці проектів та програм забезпечить [17, с. 26-27]:

1. Узгодженість цілей та логічної структури проекту.
2. Узгодження плану робіт з ресурсами і видатками для його виконання у розрізі результатів
3. Узгодження плану робіт і моніторингу
4. Об'єднання і координація всіх інформаційних систем проекту
5. Загальна інтеграція з системою управління персоналом

При цьому, ЛСП – це аналітичний процес і набір інструментів, що використовується під час планування, управління, моніторингу та оцінки якості проектів та передбачає аналітичну фазу та фазу планування (рис. 1).

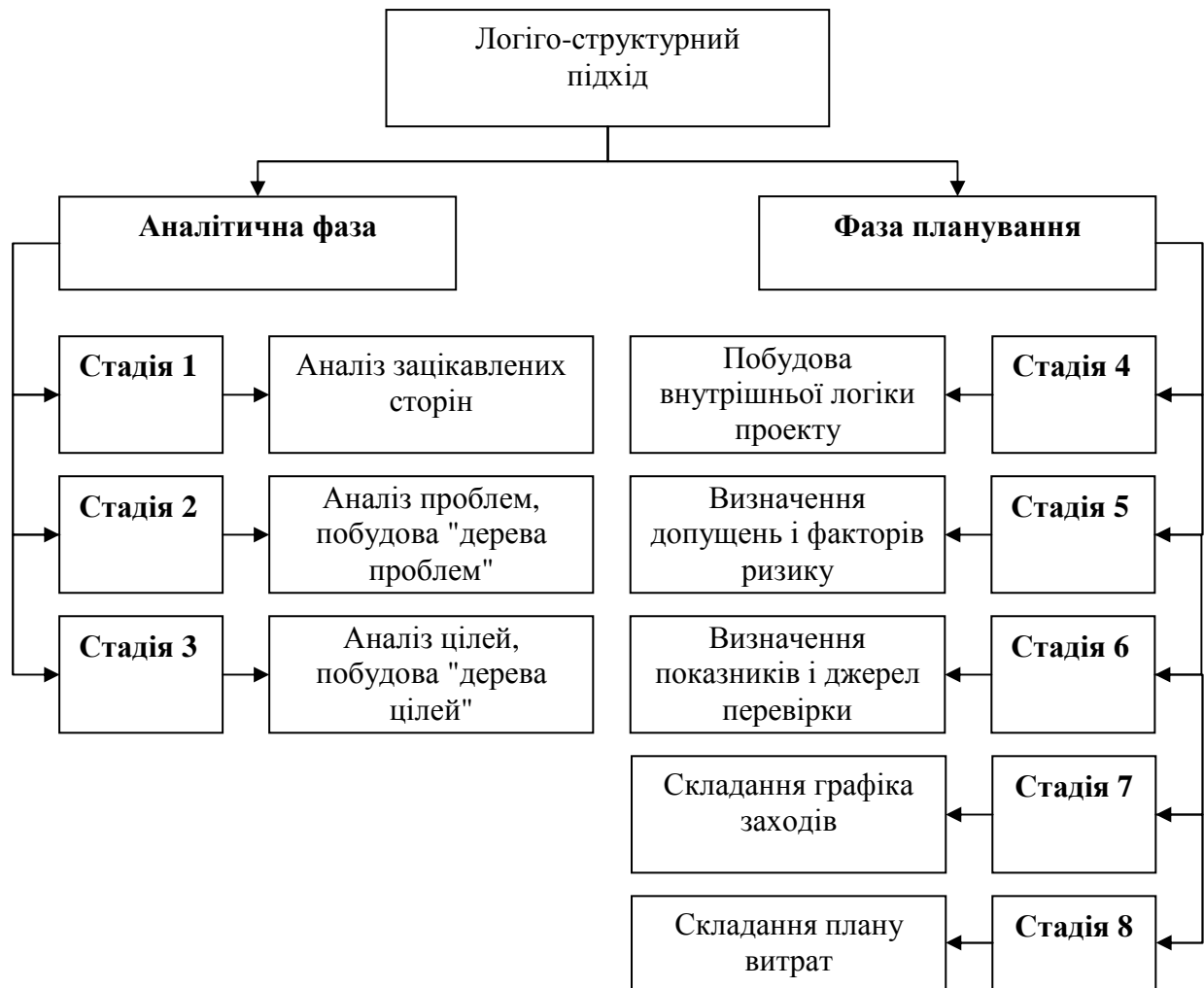


Рисунок 1. Фази та етапи ЛСП [13, с. 33]

Застосування логіко-структурного підходу забезпечить синергетичну взаємодію всіх елементів проектів та програм, що у свою чергу сприятиме: посиленню контролю над бюджетними витратами, зниженню рівня корупції, підвищенню обґрунтованості бюджетного планування, своєчасному виявленню бюджетних ризиків та управлінню ними, підвищенню прозорості бюджетного процесу, підвищенню результативності бюджетного менеджменту. Окрім цього, ЛСП є інструментом для реалізації унікальних задач в умовах невизначеності та нестабільності зовнішнього середовища, а отже сприятиме підвищенню ефективності впровадження інновацій в бюджету сферу через реалізацію інноваційних проектів та програм.

Основним результатом логіко-структурного підходу є логіко-структурна матриця, що є обов'язковою для заповнення при управлінні проектами в зарубіжній практиці (табл. 2).

**Таблиця 2.
Модель логіко-структурної матриці [17, с.30]**

Опис проекту (логіка втручання)	Об'єктивно вимірювані показники досяжності (індикатори)	Джерела перевірки (Як, коли і ким буде здійснюватися збір інформації)	Припущення і ризики
Мета	Показники вимірювання мети	Джерела і методи для перевірки досягнень	
Цілі проекту	Показники вимірювання цілей проекту	Джерела і методи для перевірки досягнень	Припущення щодо впливу на зв'язок між цілями проекту і загальною метою
Результати	Показники вимірювання результатів	Джерела і методи для перевірки досягнень	Припущення щодо впливу на зв'язок між результатами і цілями проекту
Дії (заходи, види робіт)	Необхідні ресурси	Вартість ресурсів	Припущення та ризики, що впливають на зв'язок між діями і

Бажаний кінцевий результат був детально задокументований в програмі								75		
Управління програмою здійснювалося відповідно до існуючих стандартів управління проектами та програмами								71		
Наявність сильної структури управління програмою								69		
Середнє значення								77		
Інструментарій										
Межі програми були чітко визначені									81	
Параметр / Оцінка	10	20	30	40	50	60	70	80	90	
Вимоги були добре задокументовані або був застосований Agile-менеджмент								77		
Ресурси, необхідні для завершення програми були точно оцінені								77		
Протягом усього життєвого циклу програми було визначено контрольні точки								74		
Рішення були добре задокументовані та обговорені								70		
Здійснення регулярного та проактивного управління ризиками та проблемами							66			
Було точно оцінено час, необхідний для завершення програми					59					
Середнє значення								72		

Переклад автора з [10, с. 5]

В середньому найбільший вплив на успішність реалізації тієї чи іншої програми здійснили фактори організації процесу управління, а саме – чіткий зв'язок програми з більш широкою стратегією організації, наявність аналізу зацікавлених сторін, підтримка програми з боку органів виконавчої влади, визначені індикатори результативності, які є показниками досягнення цілей програми.

Традиційні фактори, такі як правильна оцінка часу, необхідного на реалізацію програми та управління ризиками відповідно до рейтингу мають відносно низький вплив на успіх реалізації програм.

Досить цікавим з практичної точки зору є досвід реалізації інноваційних проектів та програм в Канаді. В Канаді форму впровадження інновацій в управління державними видатками можна поділити на 2 групи [3, с. 19]:

1. Невеличкі ініціативи працівників середньої ланки у формі інноваційних проектів;
2. Великі інноваційні проекти, що є складовими інноваційних програм, ініціаторами яких виступають окремі відділи або держава.

Інструментами, що дозволяють оцінити результативність таких проектів та програм є [3, с. 20-23]:

- система бюджетування, орієнтована на результат;
- оцінка програм (program evaluation). Стосовно державного сектору, оцінка програм являє собою аналітичний інструмент або процедуру, призначену для вимірювання прямих ефектів, результативності та довгострокових наслідків реалізації державних програм та проектів. Доречі, все більша кількість розвинених країн розглядає оцінку ефективності державних програм як необхідну умову забезпечення ефективного управління бюджетними ресурсами;

- аналіз державних витрат (Public expenditure reviews) – аналіз розподілу, управління та результатів державних витрат, що може охоплювати всі державні витрати або зосередитися на кількох пріоритетних секторах (наприклад, аналіз програм).

Висновки. Таким чином, впровадження кращих практик інноваційних проектів та програм, сучасних методів і принципів управління проектами та програмами, що використовуються у зарубіжних країнах, сприятиме підвищенню ефективності планування та якості виконання проектів, своєчасному виявленню проектних ризиків та управлінню ними, посиленню контролю над бюджетними витратами, зниженню рівня корупції.

При цьому, необхідно розуміти, що йдеться не про пряме перенесення зарубіжних методологій управління проектами. Безумовно, необхідним є глибоке переосмислення, трансформація теоретичної бази таких методологій до українських реалій, що є перспективою подальших досліджень.

Література.

1. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) [Електронний ресурс] / Project Management Institute, 2008. – 459 р. Режим доступу : <http://www.cs.bilkent.edu.tr/~cagatay/cs413/PMBOK.pdf>.
2. Esquierro J. C. Implementation of a Project Management Office in a Public Sector Organization: A Case Study Involving a Sanitation Institution / José Carlos Esquierro, André Bittencourt Valle, Carlos Alberto Pereira Soares,

- Dácio Castro Vivas // *International Review of Management and Marketing*. – 2014. – Vol. 4 – № 1. – P. 1-12.
3. *Innovations in Public Expenditure Management: Country Cases from the Commonwealth* / Edited by Andrew Graham. – London, U.K.: Commonwealth Secretariat and Institute of Public Administration of Canada, 2011. – 108 p.
 4. ISO 21500:2012 Guidance on project management [Електронний ресурс] / Міжнародна організація зі стандартизації. – Режим доступу : http://www.iso.org/iso/catalogue_detail?csnumber=50003.
 5. Kumar V. S. Program Management Offices In The Public Sector [Електронний ресурс] / Kumar Victoria S. / Project Management Institute. – 2007. – Режим доступу : <http://www.pmi.org/learning/program-management-offices-public-sector-7201>.
 6. Kwak Y.H. Project Management in Government: An Introduction to Earned Value Management (EVM) / Kwak Y.H., Anbari F.T. – IBM Center for the Business of Government. – 2010. – 43 pages.
 7. Pilkaitė A. Changes in Public Sector Management: Establishment of Project Management Offices – A Comparative Case Study of Lithuania and Denmark / Austėja Pilkaitė, Alfredas Chmieliauskas // *Viešoji politika ir administravimas public policy and administration*. – 2015. – Vol. 14 – № 2. – P. 291–306.
 8. Portfolio Management Making the Most of Limited Resources: Harnessing Program Management To Empower State and Local Governments [Електронний ресурс]. – VA : RG Perspective. – 2013. – Режим доступу : <https://www.robinsgioia.com/downloads/perspectives/pm-making-the-most.pdf>.
 9. PRINCE2® in one thousand words [Електронний ресурс] / Andy Murray and Director of Outperform UK Ltd, 2009. – Режим доступу : www.best-management-practice.com/gempdf/PRINCE2_in_One_Thousand_Words.pdf.
 10. Program Management 2010: A Study of Program Management in the U.S. Federal Government [Електронний ресурс] / Project Management Institute. – 2010. – Режим доступу : <http://www.pmi.org/Business-Solutions/~media/PDF/Business-Solutions/>.
 11. The Guidebook for Project and Program Management for Enterprise Innovation [Електронний ресурс] / Project Management Association of Japan, 2005. – Режим доступу : http://www.pmaj.or.jp/ENG/P2M_Download/P2MGuidebook_Volume2_060112.pdf.
 12. Thenint H. Mini Study 10 Innovation in the public sector / H. Thenint // *Global Review of Innovation Intelligence and Policy Studies*. – Paris : INNO-GRIPS, 2010. – 51 p.
 13. Готин С. В. Логико-структурный подход и его применение для анализа и планирования деятельности / С. В. Готин, В. П. Калоша. – Москва: ООО «Вариант», 2007. – 118с.
 14. ДСТУ ISO 10006:2005. Системи управління якістю. Настанови щодо управління якістю в проєктах: (ISO 10006:2003, IDT). – Надано чинності 2007–08–01. – К.: Держспоживстандарт України, 2007. – IV, 27 с.
 15. Керівництво з управління інноваційними проєктами і програмами організацій: монографія // Переклад на українську мову під редакцією проф. Ярошенка Ф.О. / К.: Новий друк, 2010. – 160 с.
 16. Управління проєктами розвитку : навчально-методичний посібник / [Т.І. Євтухова, Ю.В. Легенько, Р.І. Міщенко та ін.]. – Київ : ДП «Укртехінформ», 2013. – 291 с.
 17. Чемерис А. Розроблення та управління проєктами у публічній сфері: європейський вимір для України : практ. посіб. / Анатолій Чемерис ; Швейц.-укр. проєкт "Підтримка децентралізації в Україні – DESPRO". – Київ : DESPRO, 2012. – 76 с.

References.

1. Project Management Institute (2010), “A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)”, available at: <http://www.cs.bilkent.edu.tr/~cagatay/cs413/PMBOK.pdf>. (Accessed 5 January 2016).
2. Esquierro, J.C. Valle, A.B. Soares, C.A. and Vivas, D.C. (2014), “Implementation of a Project Management Office in a Public Sector Organization: A Case Study Involving a Sanitation Institution”, *International Review of Management and Marketing*, vol. 4, pp. 1–12.
3. Graham, A. (2011), *Innovations in Public Expenditure Management: Country Cases from the Commonwealth*, Commonwealth Secretariat and Institute of Public Administration of Canada, London, U.K.
4. International Organization for Standardization (2012), “ISO 21500:2012 Guidance on project management”, available at: http://www.iso.org/iso/catalogue_detail?csnumber=50003. (Accessed 5 January 2016).
5. Kumar, V. S. (2007), “Program Management Offices In The Public Sector”, available at: <http://www.pmi.org/learning/program-management-offices-public-sector-7201>.
6. Kwak, Y.H. (2010), *Project Management in Government: An Introduction to Earned Value Management (EVM)*, IBM Center for the Business of Government, New York, USA.
7. Pilkaitė, A. and Chmieliauskas, A. (2015), “Changes in Public Sector Management: Establishment of Project Management Offices – A Comparative Case Study of Lithuania and Denmark”, *Viešoji politika ir administravimas public policy and administration*, vol. 14, pp. 291–306.
8. RG Perspective (2013), “Portfolio Management Making the Most of Limited Resources: Harnessing Program Management To Empower State and Local Governments”, available at: [http://www.robinsgioia.com/downloads/perspectives/pm-making-the-most.pdf](https://www.robinsgioia.com/downloads/perspectives/pm-making-the-most.pdf). (Accessed 6 January 2016).
9. Andy Murray and Director of Outperform UK Ltd (2009), “PRINCE2® in one thousand words”,

available at: http://www.best-management-practice.com/gempdf/PRINCE2_in_One_Thousand_Words.pdf. (Accessed 5 January 2016).

10. Project Management Institute (2010), "Program Management 2010: A Study of Program Management in the U.S. Federal Government", available at: <http://www.pmi.org/Business-Solutions/~media/PDF/Business-Solutions/>. (Accessed 7 January 2016).

11. Project Management Association of Japan (2005), "The Guidebook for Project and Program Management for Enterprise Innovation", available at: http://www.pmaj.or.jp/ENG/P2M_Download/P2MGuidebookVolume2_060112.pdf. (Accessed 6 January 2016).

12. Thenint, H. (2010), Mini Study 10 Innovation in the public sector, INNO-GRIPS, Paris, France.

13. Gotin, S. V. (2007), Logiko-strukturnyj podhod i ego primenenie dlja analiza i planirovanija dejatel'nosti [Logical Framework Approach and its application to the analysis and planning], Variant, Moskva, Ukraine.

14. The State Committee for Technical Regulation and Consumer Policy of Ukraine (2007), "ISO 10006:2005, Quality management systems - Guidelines for quality management in projects", Derzhspozhyvstandart Ukrainy, IV, p. 27.

15. Yaroshenko, F.O. (2010), Kerivnytstvo z upravlinnia innovatsijnymy proektamy i prohramamy orhanizatsij [Guidelines for the management of innovative projects and programs], Novyj druk, Kyiv, Russia.

16. Yevtukhova, T.I. Lehen'ko, Yu.V. and Mischenko, R.I. (2013), Upravlinnia proektamy rozvytku [Management of development projects], Ukrtekhinform, Kyiv, Ukraine.

17. Chemerys, A. (2012), Rozroblennia ta upravlinnia proektamy u publichnij sferi: ievropejs'kyj vymir dlia Ukrainy [Development and project management in the public sphere: a European dimension for Ukraine], DESPRO, Kyiv, Ukraine.

Стаття надійшла до редакції 20.01.2016 р.