

УДК 351:005.3

**Г. В. Старченко**, канд. техн. наук, доцент

Чернігівський національний технологічний університет, м. Чернігів, Україна

**ПРОАКТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ В ПУБЛІЧНІЙ СФЕРІ****Г. В. Старченко**, канд. техн. наук, доцент

Черниговский национальный технологический университет, г. Чернигов, Украина

**ПРОАКТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ В ПУБЛИЧНОЙ СФЕРЕ****Grygoriy Starchenko**, PhD, Associate Professor

Chernihiv National Technological University, Chernihiv, Ukraine

**PROACTIVE PROJECT MANAGEMENT IN PUBLIC SPHERE**

*У статті досліджено сутність проактивного управління проектами в публічній сфері яку слід застосовувати з урахуванням поєднання методологій управління проектами в публічній сфері, стратегічного управління, проактивного управління проектами та організаційного управління інноваційним розвитком проектно-орієнтованих підприємств. Виявлено, що забезпечення ефективної реалізації сучасних програм та проектів в публічній сфері вимагає грамотного проактивного управління із застосуванням проектного підходу.*

**Ключові слова:** проект, публічна сфера, управлінське рішення, проактивне управління, стратегічне управління, організаційне управління, інноваційний розвиток, проактивне управління проектами.

*В статье исследована сущность проактивного управления проектами в публичной сфере, которую следует применять на основе сочетания методологий управления проектами в публичной сфере, стратегического управления, проактивного управления проектами и организационного управления инновационным развитием проектно-ориентированных предприятий. Выявлено, что обеспечение эффективной реализации современных программ и проектов в публичной сфере требует грамотного проактивного управления с применением проектного подхода.*

**Ключевые слова:** проект, публичная сфера, управленческое решение, проактивное управление, стратегическое управление, организационное управление, инновационное развитие, проактивное управление проектами.

*The article explores the essence of proactive project management in the public sphere. It should be applied on the basis of a combination of methodologies for project management in the public sphere, strategic management, proactive project management and organizational management of innovative development of project-oriented enterprises. It was revealed that ensuring the effective implementation of modern programs and projects in the public sphere requires competent proactive management using a project approach.*

**Key words:** project, public sphere, management decision, proactive management, strategic management, organizational management, innovative development, proactive project management.

**Постановка проблеми.** Розвиток публічної сфери в Україні потребує залучення до цього процесу актуальних демократичних знань і успішного досвіду країн Європейського союзу, а також додаткових фінансових ресурсів. Основним інструментом залучення небюджетних коштів для розвитку є проекти і програми. Передові методи управління необхідно впроваджувати в усі сфери життя держави. Провідна роль в модернізації належить проектній діяльності.

Європейська Комісія (ЄК) надає Україні фінансову підтримку проектам розвитку. Програм ЄК, в яких можуть брати участь українські організації, стає все більше. Однак скористатися з цих можливостей зможуть лише окремі представники публічної влади і недержавних організацій. Це пояснюється тим, що у переважної більшості органів державної виконавчої влади та органів місцевого самоврядування немає знань та досвіду з розроблення та управління проектами.

Започаткування реалізації пріоритетних національних проектів в області охорони здоров'я, освіти, ЖКГ і сільського господарства обумовило новий етап розвитку системи державного управління – при реалізації державних програм почали застосовувати проектно-орієнтований метод планування і контролю виконання національних програм. Адже реалізація проектів такого масштабу зумовлює не тільки значні фінансові затрати, але й грамотно організоване управління ходом робіт на всіх етапах [2].

Системні помилки, яких припускаються при розробленні проектів, мультиплікуються і переходять від проекту до проекту. Серед типових помилок відмічений – недостатній аналіз проблеми; відсутність опису зацікавлених осіб; слабка розробка і недосконала структуризація мети проекту; намагання в одному проекті вирішити багато різних цілей; відсутність кореляції між цілями проекту, потенційною користю та проблемою; відсутність індикаторів оцінки прогресу проекту; ігнорування припущеннями і ризиками. Це призводить до того, що проекти розробляються неякісні і у результаті не фінансуються, а розробники і керівники публічних адміністрацій зневірюються у можливості доступу до коштів європейських програм [1].

Оскільки реалізація державних програм здійснюється в умовах обмежених ресурсів, зазначені програми доцільно реалізувати у формі проектів. Публічним проектам властива низка проблем більшості проектів. Вирішення цих проблем найчастіше залежить від кваліфікації, досвіду, особистих здібностей керівників проектів. Успіх реалізації публічних проектів – це в рівній мірі володіння базовими навичками проектного та операційного менеджменту, стратегічного бачення середовища проекту, лідерські якості [2].

Необхідність переходу від управління проектами «по інтуїції» до професійних методик проектного менеджменту на сьогодні більш повноцінно усвідомлено комерційним сектором. Вирішення проблеми опанування основ управління проектами державними службовцями та керівниками державних установ, організацій і підприємств потребує комплексного підходу.

У сучасних умовах особливого значення набувають процеси проактивного управління проектами, які включають в себе аналіз проблем, визначення пріоритетності та пошук підходів до їх вирішення. Такого типу питання вирішуються за допомогою інтеграції спеціальних методів та моделей управління проектами в діючу систему управлінських процесів реалізації публічних проектів. Такі проектні методи вирішення проблем дозволяють об'єднати розробку, планування, реалізацію та контроль за витратами коштів на проведення заходів щодо локалізації подібних явищ. Впровадження сучасних методів управління дозволяє поступово змінити існуючі системи управління реалізацією публічних проектів та програм, спрямувавши всі зусилля на досягнення мети і підвищення конкурентної стійкості [3].

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Значна кількість робіт як вітчизняних, так і зарубіжних науковців присвячена дослідженню різних аспектів проактивності (Н.С. Бушуєва, С.Д. Бушуєв, Ю.М. Тесля, Ю.П. Рак, Р.Ф. Ярошенко, О.Г. Тімінський, М.М. Олексієнко, С.О. Рибак, Ю.Ф. Ярошенко, І.В. Кононенко, В.П. Квашук, Л.Д. Мисник, В.В. Концевич, В.А. Лапідус, І.К. Адизес, А.І. Пригожин та інші).

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** Віддаючи належне науковим надбанням стосовно різних аспектів проактивності методологія проактивного управління проектами в публічній сфері розкрита недостатньо повно.

**Мета статті.** Метою статті є дослідження методології проактивного управління проектами в публічній сфері яку слід застосовувати з урахуванням поєднання методологій управління проектами в публічній сфері, стратегічного управління, проактивного управління проектами та організаційного управління інноваційним розвитком проектно-орієнтованих підприємств.

**Виклад основного матеріалу.** Публічність, як поняття, походить від латинського терміну «publicus» - «суспільний» («не приватний»), належний усім людям взагалі, «гласний», «відкритий», «спільний». У зарубіжній юридичній термінології, що використовувалася протягом останніх ста років в американському та англійському праві, «публічність» як ознака суспільного явища характеризується через похідне поняття «публічний». Останнє трактується як «такий, що належить державі, нації, комуні (територіальному об'єднанні громадян); такий, що належить, використовується або впливає

на життя та діяльність усього людства взагалі, певної нації, певної держави, комуни або великого об'єднання людей (але не класу); дозволений до спільного використання; такий, що не належить до жодної певної окремої особи або певного окремого класу (осіб)».

Публічна сфера – простір, у межах якого реалізуються відносини між громадянським суспільством як системою здебільшого горизонтально побудованих структур, які слугують для формування та захисту групових інтересів, і політичною владою, її юридичними, силовими й адміністративними інститутами. Специфічною особливістю публічної сфери є те, що у відкритому співставленні поглядів відбувається «притирання» різних груп інтересів і в діалозі з державною владою формується громадянська позиція.

Запропонована Ю. Хабермасом (1996) теорія комунікативної дії розкриває шість нормативних умов функціонування публічної сфери.

1. Публічна сфера має існувати як утворення, автономне по відношенню до економічних структур і держави. Тобто, дискурс публічної сфери приводиться до руху не адміністративно-економічними механізмами, а механізмами винятково комунікативної направленості, що представляють інтереси всіх громадян.

2. У процесі утворення публічної сфери суб'єкти артикулюють значимі претензії, котрі за визначенням допускають їх критичний розгляд, тобто відбувається обмін розумними позиціями.

3. Публічна сфера включає в себе елемент саморефлексії, без якої не може існувати обмін претензіями, оскільки для цього необхідно, щоб кожна особа була здатною як би дистанціюватися від себе самої.

4. Учасники публічної сфери повинні вміти обмінюватися один з одним своїми ролями.

5. Відвертість є невід'ємною частиною всього комунікативного процесу, що здійснюється в публічній сфері, яка підкреслює важливість намірів кожного учасника.

6. Рівність є однією з основ публічної сфери.

Під проектом у публічній сфері розуміють комплекс взаємопов'язаних логічно-структурованих завдань і заходів, упорядкованих у масштабі часу, які спрямовані на розв'язання найважливіших проблем розвитку держави, окремих галузей економіки, адміністративно-територіальних одиниць чи територіальних громад, організацій та установ і здійснюються в умовах фінансових та інших ресурсних обмежень у визначені терміни.

Особливістю проектів у публічній сфері є розв'язання проблем, які винесені на урядовий порядок денний та формалізовані (описані) у відповідних урядових документах – урядовій програмі, концепціях чи стратегіях у формі стратегічних пріоритетів чи завдань. Це має першочергове значення для розробки програм і проектів, оскільки головною підставою для розробки програм/проектів у публічній сфері є наявність проблеми, яка мусить бути зафіксована та легко перевіряється через засоби електронного зв'язку. Проекти можуть реалізовуватись одноосібно або ж у кооперації з партнерами. Сукупність проектів складає програму або портфель проектів [2].

Програма – це сукупність взаємопов'язаних за ресурсами, виконавцями і термінами проектів, які потребують координації та управління реалізацією для досягнення спільної мети.

Програма може:

- охоплювати увесь сектор (наприклад, програма для сектору охорони здоров'я);
- фокусуватися на одній частині сектору (наприклад, для сектору охорони здоров'я програма первинної медичної допомоги);
- представляти собою “пакет” проектів з однаковою темою/фокусом (наприклад, програма зв'язків між університетами країн Південно-Східної Азії і ЄС);
- бути, по суті, просто великим проектом з цілою низкою різноманітних компонентів [1].

Управління проектами в публічній сфері – це процес інституалізації у програмно-цільовий формат способів втручання державних органів влади чи органів місцевого самоврядування у соціальну дійсність з метою розв’язання публічної проблеми.

У публічній сфері розрізняють такі типи проектів:

- програмні (наприклад, проекти програми ТЕМПУС, програми «Сусідство і партнерство», Програми транскордонного співробітництва Польща – Білорусь – Україна 2007–2013 і т.п.);

- 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.

Проекти розвитку, які претендують на отримання підтримки (ЄК), повинні узгоджуватися і бути частиною:

- Національної політики розвитку (включаючи стратегії скорочення бідності);

- політики розвитку ЄК і стратегічних документів для країни;

- урядових програм (наприклад, з охорони здоров’я, освіти, кримінального законодавства);

- пріоритетів і програм розвитку неурядових організацій.

Оскільки проектом називається зміна деякої системи, то під організаційним проектом будемо розуміти обмежену в часі цілеспрямовану зміну організаційної системи із установленими вимогами до якості результатів, можливими рамками витрат коштів і ресурсів і специфічною організацією.

Організаційний проект як зміна організаційної системи може впливати на зміни складу, структури, припустимих множин цільових функцій, інформованості й порядку функціонування [5].

При наданні підтримки державному сектору цілі проекту повинні сприяти виконанню національної й секторальної політики. Коли проекти виконуються неурядовими організаціями, необхідно розрізнити діяльність, яка повністю виходить за межі державного сектору, і види робіт, які виконуються від імені уряду. В останньому випадку неурядові організації зазвичай надають послуги державного характеру і виступають організаціями на зразок “підрядників” уряду з надання подібних послуг. Навіть якщо офіційно повноваження не були передані, важливо, щоб ці функції збігалися з державною політикою з метою забезпечення їх актуальності та життєздатності.

Повністю приватна діяльність оцінюється на основі політики розвитку ЄК, яка передбачає систему оцінки актуальності проекту або програми (згідно зі Стратегічним документом для країни), а також на базі потреб бенефіціарів.

У публічній сфері для управління проектами використовують методологію управління проектним циклом, яка прийнята Європейською комісією у 1992 році. Згідно з цією методологією процеси управління проектом утворюють проектний цикл, який складається з шести етапів:

- програмування;

- ідентифікація;

- формулювання;

- фінансування;

- впровадження;

- оцінювання та аудит [2].

У сфері управління публічними проектами робота розпочинається з розробки ідеї під замовлення або ж під уже сформульовану потребу, тобто тоді, коли проблема вже визначена.

За вимогами ЄС програми чи проекти можуть отримати фінансову підтримку лише тоді, коли проблеми, які у них вирішуються, зафіксовані у міжнародних, національних, регіональних чи місцевих документах із стратегічного планування. Тобто, проблема, мета і цілі проекту, що плануються реалізовуватися на відповідному рівні управління (національному, галузевому, регіональному, місцевому), повинні бути узгоджені (інтегровані) зі стратегічними пріоритетами відповідного та вищих рівнів управління. Для перевірки виконання цієї умови у проекті необхідно вказувати джерело (нормативний документ – міжнародна угода, концепція, стратегія, указ, закон тощо), в якому визначені відповідні стратегічні пріоритети.

Національний рівень:

- Виборча програма Президента;
- Програма діяльності Кабінету Міністрів;
- Державна довгострокова (стратегічна) програма соціально-економічного розвитку;
- Державна середньострокова програма соціально-економічного розвитку;
- Бюджетний прогноз на середньострокову перспективу;
- Державна короткострокова програма соціально-економічного розвитку (включає показники бюджету розвитку);
- Державний бюджет (бюджетні програми розроблені за програмно-цільовим підходом).

Місцевий рівень:

- Виборча програма міського Голови;
- Стратегія розвитку міста на 10 – 15 років;
- Стратегія розвитку міста на 4 – 5 років;
- Бюджетний прогноз на короткострокову перспективу;
- Програма соціально-економічного розвитку на поточний рік (включає показники бюджету розвитку);
- Бюджет міста (включає бюджетні програми, розроблені за програмно-цільовим принципом).

Таким чином, при запровадженні методології управління проектами (успішно апробованої десятиліттями в комерційному середовищі) в публічну сферу, питання не в тому, чи держава тотожна з комерційною кампанією і організація управління державними програмами може здійснюватися по аналогії з приватним сектором, а в тому, в яких відносинах між учасниками проектної діяльності тотожність можлива, а в яких – необхідно залишати та посилювати відмінності. Відтак, технології та найкращі практики управління проектами мають бути модифікованими при переході від управління одним проектом до управління державною програмою.

Адже, на відміну від управління комерційними проектами, організація управління державними програмами і проектами та їх реалізація має значні особливості:

- державні програми повинні забезпечити скоординовану роботу великої кількості людей (у тому числі й державних службовців), які не пов'язані між собою в єдину організацію звичною командно-адміністративною системою, тобто не пов'язані відносинами «начальник-підлеглий»: учасники програми; постачальники та функціональні замовники (пілотні суб'єкти); суб'єкти програми; адресати (бенефіціари); офіс програми (спеціальна організаційна структура);

- найчастіше державні програми направлені на: 1) безпосередній перерозподіл коштів державного бюджету від одних категорій громадян і організацій к іншим (реалізація принципу соціальної держави); 2) зміну політичного курсу держави, чи зміни в операційній діяльності окремих гілок влади, наприклад, у межах адміністративної реформи.

Органи державної влади та органи місцевого самоврядування здійснюють цілі та функції публічного управління за допомогою управлінської діяльності.

Управлінська діяльність – сукупність вироблених історичним досвідом, науковим пізнанням і талантом людей навиків, умінь, способів, засобів доцільних вчинків і дій людини у сфері управління.

Чимало науковців вважають, що управлінська діяльність у публічній сфері повинна будуватись на тих самих принципах, що й управління у приватній сфері.

По-перше, управлінська діяльність у будь-якому підприємстві, заснованому на приватній чи колективній власності, спрямована передусім на одержання прибутку та задоволення потреб власників. У публічній же сфері управлінська діяльність має на меті забезпечення умов функціонування суспільства в цілому, задоволення найрізноманітніших потреб, які до того ж нерідко конфліктують між собою. Заперечення тут може бути одне: в процесі управлінської діяльності у приватному секторі також забезпечується реалізація багатьох соціально необхідних цілей, зокрема випускається потрібна широкому загалу продукція чи надаються послуги, поліпшується стан зайнятості населення.

По-друге, управлінська діяльність у публічній сфері характеризується значно вищим, ніж у приватній, рівнем відповідальності її суб'єктів перед суспільством та перед громадською думкою за свої дії чи бездіяльність. Крім того, вона й обмежується в набагато більших обсягах. Наприклад, керівникам, заступникам керівників державних підприємств, установ і організацій, їх структурних підрозділів, а також посадовим особам державних органів, органів місцевого і регіонального самоврядування забороняється безпосередньо займатися підприємницькою діяльністю. У приватно-правовій сфері жодним нормативним актом не забороняється управлінська діяльність одночасно в кількох структурах, чи їх керівником чи засновником.

По-третє, органи державного управління можуть забезпечити необхідну за законом поведінку інших суб'єктів за допомогою примусу, використовуючи притаманні адміністративному праву методи. Вони в певному розумінні не мають конкурентів у своїй діяльності. Керівник приватної структури не володіє подібними засобами, монополізм у підприємницькій діяльності обмежується законодавством. Щоправда, реальна ситуація в Україні свідчить про монополізм приватних і приватизованих підприємств, які фактично примушують споживачів купувати їх товари чи користуватись їхніми послугам. Прикладом може бути надання послуг зв'язку в Україні – громадяни і юридичні особи, встановлюючи телефон мають незначну альтернативу: або державна телефонна мережа, або комерційна структура, причому ціни на послуги в обох випадках значно перевищують аналогічні ціни в США. Подібна ситуація спостерігається і в інших галузях.

По-четверте, управлінська діяльність у приватному секторі повинна забезпечувати повну самоокупність підприємства, для чого, зокрема, потрібно мати раціональну структуру штатів. І в органі державного управління мали б ідеально додержуватись подібних засад, проте в реальній дійсності їх діяльність менш окупна, а структура і функції персоналу нерідко набагато ірраціональні, ніж у приватній сфері. Однак і ця відмінність також не безумовна. Конкуренція притаманна не лише економіці, але й політиці, жодна держава в такому змагальному середовищі навряд чи може собі дозволяти функціонування органів, які не є економічно виправданими [2].

Результатом управлінської діяльності менеджера публічної сфери є управлінське рішення. Управлінське рішення може мати реактивний і проактивний характер. Реактивний характер управлінського рішення пов'язаний з необхідністю реагувати на критичну ситуацію або проблему, що виникла в процесі управління. Такі рішення, як правило, приймаються в короткий термін і без врахування стратегічних цілей та перспектив розвитку організації. Практика організаційного розвитку показує, що реактивний стиль вироблення управлінських рішень істотно поступається проактивному [4].

Частка «про-» означає спрямованість вперед. Складовими проактивності є безперервне вивчення меж, що постійно змінюються, та досягнення своєї мети, що обумовлена зростанням і розвитком.

Проактивне управління базується на таких системних підходах, як проектний, сценарний, системний, процесний та компетентнісний. При розгляді тієї чи іншої програми або проекту залучаються інструменти та методи, що здатні виконувати аналіз та синтез складних систем.

Забезпечення ефективної реалізації сучасних програм та проектів в публічній сфері вимагає грамотного проактивного управління, яке багато в чому визначається умінням аналізувати. За допомогою аналізу вивчаються тенденції розвитку, глибоко і системно досліджуються чинники зміни результатів реалізації, обґрунтовуються управлінські рішення, здійснюється контроль за їх виконанням, виявляються резерви підвищення ефективності проектів та програм, оцінюються і прогнозуються результати, виробляється подальша стратегія розвитку.

Ефективність проактивного управління, як і усієї системи управління, залежить від того, наскільки структура системи і підсистем управління, організація, методи і механізми управлінської діяльності відповідають законам і закономірностям, що об'єктивно діють у сфері управління [3].

Методологію проактивного управління публічними проектами слід застосовувати з урахуванням поєднання механізмів управління публічними проектами, механізмів стратегічного управління, механізмів проактивного управління проектами та механізмів організаційного управління інноваційним розвитком проектно-орієнтованих підприємств (див. рис. 1).

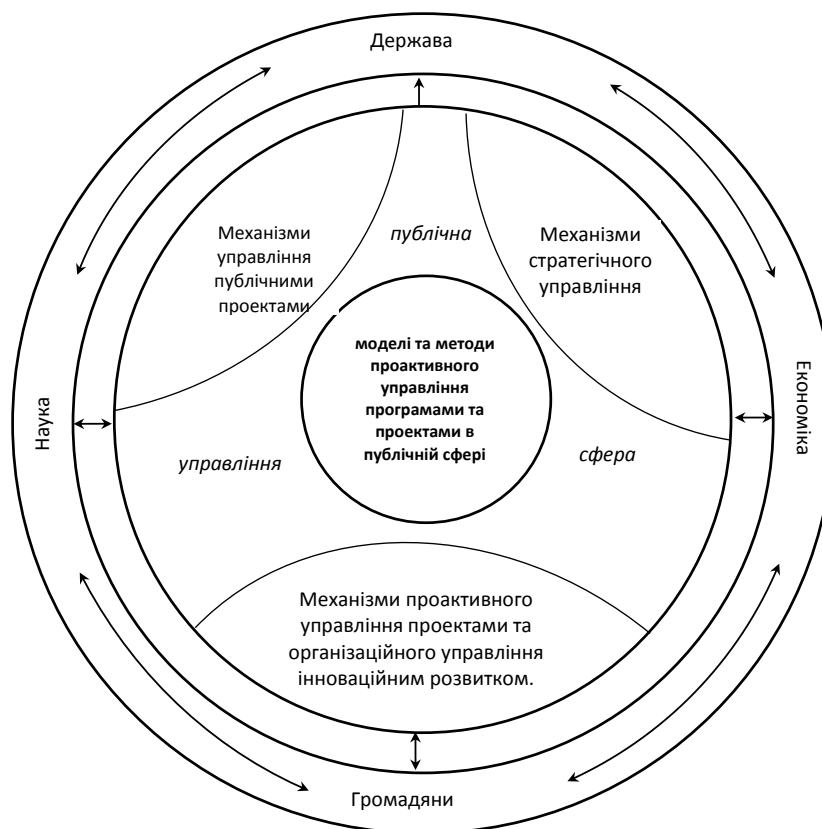


Рис. 1. Концептуальна модель проактивного управління програмами та проектами в публічній сфері [6]

**Висновки і пропозиції.** Потенціалом підвищення ефективності реалізації програм та проєктів у публічній сфері могла б стати державна система управління проєктами, що припускала б різноаспектну та відредаговану (до умов мінливого середовища) методологію проактивного управління проєктами; єдине розуміння відповідальності та повноважень учасників проєктної діяльності; дозволяла б сформувати єдину картину проєктів, наскрізну звітність за ними тощо.

Професійне застосування інструментів, методів та технологій проактивного управління програмами та проєктами в публічній сфері дозволить державним установам забезпечити ефективність проєктної діяльності в національних масштабах, зменшити витрати та виконати проєкт у встановлений термін.

### Список використаних джерел

1. Розроблення та управління проєктами у публічній сфері: європейський вимір для України. Практичний посібник / [Чемерис А.]; Швейцарсько-український проєкт «Підтримка децентралізації в Україні – DESPRO». – К. : ТОВ «Софія-А». – 2012. – 80 с.
2. Управління проєктами в публічній сфері: навч. посібн. / Т.М. Безверхнюк, Н.О. Котова, С.А. Попов / За заг. ред. Безверхнюк Т.М. – Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2011. – 295 с.
3. Ітченко Д.М. Реалізація стратегії регіонального розвитку на основі проактивного управління проєктами : монографія / Д.М. Ітченко, А.В. Кунденко, М.С. Дорош. – Чернігів : ЧНТУ, 2016. – 220 с.
4. Проактивне управління програмами організаційного розвитку. [електронний ресурс] : Режим доступу: <http://manualem.com/book/584-proaktivne-upravlinnya-programami-organizacijnogo-rozvitku/10-16-koncepciya-proaktivnogo-upravlinnya.html#contents>.
5. Старченко Г.В. Організаційне управління інноваційним розвитком проєктно-орієнтованих підприємств: [монографія] / Г.В. Старченко. – Харків.: вид-во «Діса плюс», 2015. – 148 с.
6. Старченко Г.В. Проактивний підхід в управлінні програмами та проєктами в публічній сфері / Публічне управління соціально-економічними системами в умовах транзитивних змін : колективна монографія за заг. редакцією / Сугоняко Д.О. – Чернігів : видавець Брагінець О.В., 2017. – 132-145 с.

### References

1. Rozroblennja ta upravlinnja proektamy u publichnij sferi: jevropejskij vymir dlja Ukrajinu. Praktychnyj posibnyk / [Chemerys A.]; Shvejcarsjko-ukrajinskij proekt «Pidtrymka decentralizaciji v Ukrajinі – DESPRO». – K. : TOV «Sofija-A». – 2012. – 80 s.
2. Upravlinnja proektamy v publichnij sferi: navch. posibn. / T.M. Bezverkhnyuk, N.O. Kotova, S.A. Popov / Za zagh. red. Bezverkhnyuk T.M. – Odesa: ORIDU NADU, 2011. – 295 s.
3. Itchenko D.M. Realizacija strateghiji reghionaljnogho rozvytku na osnovi proaktyvnogho upravlinnja proektamy : monoghrafija / D.M. Itchenko, A.V. Kundenko, M.S. Dorosh. – Chernighiv : ChNTU, 2016. – 220 s.
4. Proaktyvne upravlinnja proghramamy orghanizacijnogho rozvytku. [elektronnyj resurs] : Rezhym dostupu: <http://manualem.com/book/584-proaktivne-upravlinnya-programami-organizacijnogo-rozvitku/10-16-koncepciya-proaktivnogo-upravlinnya.html#contents>.
5. Starchenko Gh.V. Orghanizacijne upravlinnja innovacijnym rozvytkom proektno-orijentovanykh pidpryjemstv: [monoghrafija] / Gh.V. Starchenko. – Kharkiv.: vyd-vo «Disa pljus», 2015. – 148 s.
6. Starchenko Gh.V. Proaktyvnij pidkhid v upravlinni proghramamy ta proektamy v publichnij sferi / Publichne upravlinnja socialjno-ekonomichnymy systemamy v umovakh tranzytyvnykh zmin : kolektyvna monoghrafija za zagh. redakcijeju / Sughonjako D.O. – Chernighiv : vydavecj Braghynecj O.V., 2017. – 132-145 s.

**Старченко Григорій Володимирович** – кандидат технічних наук, доцент, доцент кафедри публічного управління та менеджменту організацій, Чернігівський національний технологічний університет (вул. Білова, 4, м. Чернігів, 14034, Україна).

**Старченко Григорій Владимирович** – кандидат технических наук, доцент, доцент кафедры публичного управления и менеджмента организаций, Черниговский национальный технологический университет (ул. Белова, 4, г. Чернигов, 14034, Украина).

**Grygoriy Starchenko** – PhD in Technical Sciences, Associate Professor, Associate Professor, Department of Public Administration and Management of Organizations, Chernihiv National University of Technology (4 Bilova, 14034 Chernihiv, Ukraine).