

Електронний журнал «Державне управління: удосконалення та розвиток» включено до переліку наукових фахових видань України з державного управління (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 1643 від 28.12.2019).

Спеціальність – 281.

Державне управління: удосконалення та розвиток. 2023. № 3.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2156.2023.3.2>

УДК 351.83/.84

V. S. Koltun,

*д. держ. упр., професор, завідувач кафедри регіональної політики,
Навчально-науковий інститут публічного управління та державної служби*

Київського національного університету імені Тараса Шевченка

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-000-8432-873X>

A. P. Rachynskiy,

*д. держ. упр., професор, професор кафедри регіональної політики,
Навчально-науковий інститут публічного управління та державної служби*

Київського національного університету імені Тараса Шевченка

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9888-6978>

ЦІННІСТЬ СОЦІАЛЬНОГО ПРОЄКТУ: КОНЦЕПТУАЛІЗАЦІЯ ВИЗНАЧЕННЯ

V. Koltun,

*Doctor of Science in Public Administration, Professor, Head of the Department of
Regional Policy, Educational and Scientific Institute of Public Administration and
Public Service of the Taras Shevchenko National University of Kyiv*

A. Rachynskiy,

*Doctor of Science in Public Administration, Professor, Professor of the Department
of Regional Policy, Educational and Scientific Institute of Public Administration and
Public Service of the Taras Shevchenko National University of Kyiv*

THE VALUE OF A SOCIAL PROJECT: CONCEPTUALISATION OF THE DEFINITION

У статті проведено аналіз та узагальнення підходів до визначення поняття «цінність соціальних проєктів». Подано обґрунтування терміну «громадські цінності» через зміст термінів «громадський інтерес, «послуги громадського інтересу» та «громадські цілі», а також із застосуванням процесного, стейкхолдерського й універсального підходів. Запропоновано визначення терміну «цінність соціального проєкту», яке подається як позитивні зміни, що настають внаслідок реалізації соціального проєкту та відповідають очікуванням його стейкхолдерів. Позитивні зміни обґрунтовано як результат соціального проєкту, що досягається у встановлені терміни та в рамках узгодженого бюджету.

Також доведено, що цінність соціального проєкту пов'язана із продуктом проєкту та означає набуття суб'єктами, що реалізують такі проєкти, компетенцій з проєктного менеджменту. Зміст терміну «цінність соціального проєкту» також обґрунтовано через необхідність формалізації очікувань стейкхолдерів соціального проєкту.

Обґрунтовано, що формування цінності соціального проєкту має відбуватись з урахуванням вимог стандартів проєктного менеджменту, зокрема японського стандарту P2M, що має ціннісну орієнтацію, на відміну від інших стандартів. На підставі узагальнення вимог стандарту P2M визначено структуру збалансованої цінності соціального проєкту: вимірюваність, що проявляється у майбутніх результатах для стейкхолдерів соціального проєкту; прийнятність для суспільства; ефективність для досягнення місії та цілей соціального проєкту; прибутковість – покращення навиків з управління соціальними проєктами; додана цінність – виробництво продукту чи послуги з необхідною цінністю; етика – корпоративна і професійна відповідальність; екологія – вплив на навколишнє середовище. Обґрунтовано, що зазначені параметри збалансованої цінності мають бути покладені в основу життєвого циклу соціального проєкту.

In the article, the author analyses and summarises approaches to defining the concept of "value of social projects". The article provides a justification of the term "public values" through the content of the terms "public interest," "public interest services" and "public goals", as well as using the process, stakeholder and universal approaches. The author proposes a definition of the term "value of a social project", which is presented as positive changes that occur as a result of the implementation of

a social project and meet the expectations of its stakeholders. Positive changes are substantiated as the result of a social project achieved on time and within the agreed budget.

It is also proved that the value of a social project is related to the project product and means that the entities implementing such projects acquire project management competencies. The content of the term "value of a social project" is also substantiated by the need to formalise the expectations of social project stakeholders. The mechanisms and strategies for managing public value are identified as the following: the existence of control structures, law and regulation, culture, policies and procedures, group interaction, procurement practices, contracts, professional standards and skills.

It is substantiated that the formation of the value of a social project should take into account the requirements of project management standards, in particular the Japanese P2M standard, which has a value orientation, unlike other standards. Based on a generalization of the requirements of the P2M standard, the structure of the balanced value of a social project is defined: measurability, which is manifested in future results for social project stakeholders; acceptability to society; effectiveness in achieving the mission and goals of a social project; profitability – improving social project management skills; added value – production of a product or service with the required value; ethics – corporate and professional responsibility; ecology – environmental impact. It is substantiated that these parameters of balanced value should form the basis of the life cycle of a social project.

Ключові слова: *соціальний проєкт, цінність, громадські цінності, цінність соціального проєкту, проєктний підхід, стейкхолдери проєкту, продукт проєкту.*

Keywords: *social project, value, social values, value of a social project, project approach, project stakeholders, project product.*

Постановка проблеми. *Формування системи відносин між публічним партнером (органами державної влади або органами місцевого самоврядування) та приватним партнерами для реалізації суспільно та соціально значущих проєктів на довгостроковій основі має здійснюватися з врахуванням громадської цінності. Адже цінність соціального проєкту має підтримуватись за*

умови зростання ролі та присутності приватного партнера у процесі його реалізації, а також взаємодії із суб'єктом публічного управління.

Особливої актуальності цінність соціального проєкту набуває в контексті виконання Плану відновлення України до 2032 р. [5], що спрямований на забезпечення стійкого економічного зростання у вигляді реалізації окремих 15 Національних програм, які складаються із окремих проєктів, зокрема їх ключових результатів. В цілому, зазначені програми враховують основні потреби держави у воєнний і післявоєнний періоди, а також основні заходи інтеграції України до Європейського Союзу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Цінність проєктів у сфері публічного управління, у тому числі соціальних проєктів стали об'єктом наукових досліджень низки вітчизняних: Батенка Л. та Галушко О. [1], Безверхнюк Т. [7], Гернеги Ю. [2], Лендьела М. [5], Куліченка В. [4], Узунова Ф. [9], Ярошенка Ф. [3] і зарубіжних дослідників: Боварда Т. [10], Коппеняна Дж. [11], Марк Г. [13], Монтгомері В. [14], Ван Гестел Н. [15]. У працях вищезазначених науковців було детально досліджено питання формування цінностей продуктів і послуг, особливостей фінансування соціальних проєктів, управління інноваційними проєктами, громадські цінності, управління соціальними проєктами в цілому тощо. Також написання цієї статті здійснювалось з урахуванням вимог низки стандартів проєктного менеджменту, зокрема стандарту P2M [6] тощо.

Формулювання цілей статті. Не зважаючи на достатньо вагомий арсенал наукових досліджень з питань запровадження інструментів і технологій проєктного менеджменту у діяльність органів публічного управління у тому числі щодо особливостей реалізації соціальних проєктів, питання формування цінностей проєктів у публічній сфері і соціальних проєктів потребує додаткового обґрунтування. Відповідно, метою цієї статті є узагальнення підходів до визначення та концептуалізація поняття «цінність соціальних проєктів».

Виклад основного матеріалу дослідження. Задля концептуалізації цінності соціального проекту варто звернутись до концепції «громадської цінності» (Public Value). Її розробник Мур Г. заклав основи у 1995 р. у науковій праці «Creating Public Value Strategic Management in Government» [13]. Власне концепція «громадська цінність» набула доволі широкого обговорення у науковому середовищі західних країн, однак у вітчизняному науковому дискурсі не отримала достатньої уваги. Лише з утвердженням у вітчизняному науковому просторі терміну «публічне управління», яким передбачено більшу кількість учасників у вирішенні питань суспільного розвитку, увага до цього терміну значно зросла.

В основу визначення терміну «громадські цінності» закладаються такі терміни як «громадський інтерес», «послуги загального інтересу», «громадські цілі» тощо. Однак, під час використання зазначеної термінології автори закладають зовсім різний сенс у їх тлумачення, оскільки громадські цінності є доволі абстрактним поняттям, що окремі автори взагалі їх не розглядають, або спростовують [11]. Так наприклад, Монтгомері В. виділив п'ять основних джерел цінностей для сфери публічного управління, зокрема: законодавчі, організаційні, особисті, професійні та громадський інтерес. Саме громадський інтерес містить те, що є корисним для суспільства під час збалансування інтересів різних груп, у тому числі й ще ненародженого покоління. Автор зазначає, що цінності «громадського інтересу» є найбільш важливими із п'яти перерахованих [14].

Марк Н., в свою чергу, визнає законною роль влади у наданні класичних суспільних благ [13]. Мова йде про такі як національна безпека в цілому, включаючи забезпечення освітою, охорона здоров'я та інші в різних сферах. Однак, це не виключає ролі регулювання приватного підприємництва та конкуренції в досягненні соціальних результатів, а потенційно забезпечує каркас, в якому обрані ринкові сили можуть допомогти поглибити роботу публічного сектора [8]. Його аргументи на користь ролі державного підприємства, з одного боку, забезпечують інтелектуальний бастион проти тих,

хто стверджує, що приватний сектор є кращим, ніж державний, але з іншого – він забезпечує тих, хто опасається своєї участі у наданні суспільних послуг [15].

Зазначені вище наукові погляди дають змогу розглянути три ключові підходи до визначення громадських цінностей: процесний, стейкхолдерський та універсальний.

Процесний підхід дає змогу отримати відповіді на запитання «як повинна вести себе організація» і виділити такі цінності: відкритість, інтегративність, собівартість. Цей підхід ґрунтується на тому, що будь-який громадянин має непорушні права, які забезпечує влада. Тобто, громадські цінності, за цим підходом, є об'єктивними, непорушними й універсальними. Нехтування громадськими цінностями за умови приватизації відповідного об'єкта призводить до необхідності гарантувати ці цінності через фіксацію їх в контрактах, законах і регуляторних актах.

Стейкхолдерський підхід пропонує розглядати громадські цінності як динамічні й інтерактивні. Заінтересовані сторони, за цим підходом, можуть бути згодні із абстрактно сформульованими цінностями, однак громадські цінності мають бути обов'язково реалізовані у конкретних проєктах. Тобто, їх необхідно операціоналізувати, що передбачає процес взаємних компромісів і конкретного вираження цінностей. Так, наприклад, загально сформульована цінність розвитку дорожньої інфраструктури може зіткнутися з неприйняттям громадськістю побудови нової дороги поруч з місцем їх проживання. Отже, в процесі операціоналізації мають забезпечуватись взаємні поступки / компроміси, зокрема: узгодження необхідності реалізації громадських цінностей і вартості для їх реалізації; узгодження конфліктних громадських цінностей між собою.

Універсальний підхід базується на тому, що громадські цінності є універсальними та повинні бути захищені владою. На прикладі випадків приватизації громадської інфраструктури, такі цінності мають включати: якість обслуговування; загальний доступ до певних об'єктів; рівність доступу усіх громадян; впевненість у наданні послуг; низька ціна; захист споживача тощо.

Ієрархічне гарантування громадських цінностей, що запропоноване в універсальному підході, нівелює необхідність балансування громадських цінностей, що за своєю природою перебувають у стані змагання. Однак, жорстка пріоритетність може стати на заваді керівникам під час реалізації соціальних проєктів. Адже, сприйняття громадських цінностей здійснюється з урахуванням низки специфічних нюансів: галузевих, культурних, часових, а узгодження інтересів обов'язково залежить від національного й інституціонального контексту, а також історичних умов [12]. Це дає підстави стверджувати, що можливість впроваджувати кращі, особливо іноземні, практики в національний публічний простір є обмеженим.

На підставі узагальнення зазначених вище підходів, вітчизняні науковці розділяють громадські цінності на п'ять категорій [9]:

- громадські цінності, що управляють відносинами між владою та громадськістю в цілому: легітимність, демократія, надійність, ефективне використання громадських ресурсів.

- громадські цінності, що включені у відносини між роботодавцями, найманими працівниками та клієнтами в певній галузі чи проєкті: якість послуг, безпека працівників, споживачів, надійність роботодавців тощо.

- придатність проєктованих об'єктів (інфраструктури, послуг) для різних цільових груп, зокрема малозабезпечені, люди з обмеженими можливостями: універсальний доступ, низька ціна, спеціальні засоби для людей з обмеженими можливостями тощо.

- внесок проєктованих соціальних об'єктів в процеси регіонального розвитку: економічний розвиток, мобільність, якість навколишнього середовища тощо.

- громадські цінності у відносинах між проєктованою інфраструктурою та існуючим соціальним середовищем: безпека, здоров'я, сталий розвиток тощо.

Важливо зазначити, що у процесі співпраці публічного (державного) і приватного сектору з метою реалізації проєктів розвитку інфраструктури

з'являється необхідність зваженого підходу до управління конфліктними громадськими цінностями. З цією метою може використовуватись ієрархія або контракти, що призводять до домінування одних цінностей над іншими. На прикладі нідерландського досвіду можемо зазначити, що забезпечується певний компроміс і поступки між такими цінностями як: сталий розвиток, якість оточуючого середовища й економічний розвиток, та цінностями, що актуалізуються на прикінцевих етапах реалізації відповідних проєктів (демократичність, ефективність, прозорість). Такі компроміси відбуваються внаслідок громадських протестів, нехтування якими може зруйнувати уже досягнутий консенсус чи призвести до продовження термінів реалізації проєктів або додаткових фінансових витрат. Зазначений приклад свідчить про доречність застосування процесного підходу під час розгляду громадських цінностей [15].

Однак, варто зазначити, що не всі науковці згодні з тезою, що громадські цінності можуть підтримуватись за умови збільшення ролі приватного партнера в системі надання громадських послуг. Так, на думку Вільсона Д., захоплення можливостями «кванго» (Quango – неурядові організації, створені за ініціативи чи / або за участі органів влади) у 80-х роках минулого століття та державно-приватним партнерством у наступні десятиліття – призвело не до зростання рівня демократії, а до розосередження відповідальності за управління громадою між неконтрольованими організаціями та, в результаті, її втрати [5]. Варто зазначити, що на відміну від представницьких органів місцевого самоврядування, керівні органи «кванго» та «партнерства» не обираються жителями громади. Тому такі вимоги сучасної демократії як підконтрольність і підзвітність керівних органів перед громадянами є сумнівними. Однак, за умови, коли згадані місцеві утворення будуть дотримуватися принципів прозорості, відкритості та підзвітності, на яких ґрунтується діяльність органів місцевого самоврядування багатьох держав світу, така перешкода може бути подоланою.

Ще одним вартим уваги аспектом, є можливість відслідковувати діяльність партнерів всередині самих партнерств. В першу чергу, це необхідно для громади, інтересів якої торкається реалізація відповідного соціального проекту. По-друге, це дає змогу взаємно оцінити партнерів, що беруть участь у соціальному проекті. Ступінь такої взаємної оцінки залежить від держави, регіону чи територіальної громади реалізації соціального проекту, а також від організаційної форми партнерства. Можна виділити трансакційні контрактні та сумісні партнерства, відносини яких базуються на активній співпраці та більшій відкритості [10].

Певні захисні механізми та стратегії управління щодо громадських цінностей можуть бути знайдені в таких контекстах: контролюючі структури, закон і регулювання, культура, політика та процедури, групова взаємодія, практики закупівель, контракти, професійні стандарти та вміння тощо. Однак, названі рівні можуть бути взаємодоповнюючими та взаємо підтримувальними.

Таким чином, проведений вище аналіз кореляції концепції громадських цінностей та концепції стейкхолдерського підходу дозволяє зробити наступні висновки щодо визначення цінності соціального проекту з позиції різних заінтересованих сторін. Категорія «цінність» у концептуальному й історичному контекстах пройшла певну еволюцію, однак, найчастіше її ототожнюють з вартістю [1]. У площині проектного підходу це поняття зводиться до різниці між вигодами та затратами по проекту, що значно звужує реальний його зміст. Зважаючи на це, можемо запропонувати власне визначення терміну «цінність соціального проекту» – це позитивні зміни, що настають внаслідок реалізації соціального проекту та відповідають очікуванням його стейкхолдерів. Таке визначення цінності соціального проекту потребує певних пояснень та обумовлює її вузький і широкий контекст з урахуванням різних інтересів широкого кола стейкхолдерів протягом фаз життєвого циклу соціального проекту.

У запропонованому визначенні позитивні зміни характеризують результат соціального проекту, що досягається у встановлені терміни та в

рамках узгодженого бюджету (належне виконання проєкту). Очевидно, що запланований результат, отриманий з порушенням термінів чи перевищенням витрат, буде означати меншу цінність, ніж без таких порушень. Також варто зазначити, що встановлені терміни та бюджет соціального проєкту мають бути необхідними та достатніми, що вже створює певну цінність – цінність ефективного виконання соціального проєкту.

Позитивні зміни можуть проявлятися і в результаті соціального проєкту. Але для їх виокремлення необхідно брати до уваги всіх можливих та потенційних стейкхолдерів, які безпосередньо чи опосередковано беруть участь у їх оцінюванні. Основними заінтересованими особами у соціальному проєкті є: замовник, спонсор, споживач, керівник проєкту, члени проєктної команди, керівник офісу управління проєктами, інвестори, кредитори, постачальники, підрядчики, органи публічної влади та суспільство тощо.

Основними проявами цінності, на думку Ярошенка Ф., можна вважати: цінність активів організації, інтелектуальну цінність і цінність інновації, цінність для власників, цінність як балансування інтересів стейкхолдерів, цінність як синергія для майбутньої вигідної співпраці або нової моделі крос-індустріального бізнесу, нову соціальну цінність для суспільства. У приватному секторі цінність проєктів призводить до: інновацій, прибутковості компаній, зростання, стабільності і надійності організацій [3]. В той же час, цінність проєктів для суспільного сектору проявляється через реалізацію соціальних пілг, суспільну безпеку, впорядкування території, соціальну привабливість, охорону навколишнього середовища [4] тощо.

Широкий контекст цінності соціального проєкту, окрім вищезазначеного, пов'язаний безпосередньо із його продуктом та означає набуття суб'єктами, що реалізують такі проєкти, компетенцій з проєктного менеджменту. В свою чергу, це дозволяє формувати та розвивати базу знань, зокрема: методичні матеріали, дієві процедури, формувати архіви, узагальнювати та поширювати набутий досвід; удосконалювати засоби комунікацій та інформаційну підтримку. Сформована база знань має використовуватись у подальших соціальних

проектах, сприяти розвитку їх ціннісних параметрів, а також підвищувати конкурентоспроможність компаній а організацій чи якість надання публічних послуг.

Важливим у контексті визначення цінності соціального проекту є необхідність формалізації очікувань стейкхолдерів. З цією метою необхідними є такі заходи для ініціаторів проекту, як: з'ясування цілей замовника, потреб і вимог споживачів, узгодження їх і фіксація результатів соціального проекту у відповідних документах (статут соціального проекту); забезпечення ідентифікації й артикуляції цінностей для стейкхолдерів (в пергу чергу для суспільства); управління очікуваннями стейкхолдерів соціального проекту на всіх стадіях його життєвого циклу. Зокрема, під час ініціації та планування соціального проекту необхідним є: досягнення збалансованості інтересів усіх учасників і відображення це у його характеристиках і результатах; відслідковування змін, оскільки поширеною практикою є мінливості побажань та вимог замовника, що в результаті впливає на його кінцеві очікування й оцінку результатів і цінності соціального проекту.

В свою чергу, важливе значення має забезпечення досягнення цінності соціального проекту, тобто стандартизація процесів управління таким проектом. З цією метою, сам процес управління соціальним проектом має здійснюватися з урахуванням вимог існуючих стандартів проектного менеджменту. Так, американські стандарти PMBOK (Project Management Body of Knowledge, створеного Project Management Institute), британські PRINCE 2 (Projects IN Controlled Environments), українські «Основи професійних знань і системи оцінки компетенції проектних менеджерів (National Competence Baseline, NCB UA Version 3.0)», міжнародні ICB IPMA Competence Baseline. Version 3.0 (створених Міжнародною асоціацією управління проектами IPMA) не містять ціннісний аспект проектного менеджменту [7]. У зв'язку з цим, вартим уваги є японський стандарт P2M [3], який має чітку ціннісну спрямованість. Цінність проекту, відповідно до цього стандарту, визначається

вигодою, яку створює продукт проєкту за умови дотримання вимог, що містяться в місії проєкту.

В цілому, відповідно до стандарту P2M, існують дві необхідні умови, що гарантують створення цінності проєкту: практична здатність проєктного менеджера виконати проєкт відповідно до затвердженого плану, знаходження способів гармонізувати цінність проєкту для всіх стейкхолдерів через властивості його продукту. Перша умова є обов'язковою для усіх проєктів, друга – достатньою для створення цінності проєкту.

З цією метою в стандарті P2M виділено такі складові проєктного менеджменту, як управління: стратегією, фінансами, системами, організацією, ресурсами проєкту, ризиками проєкту, інформаційними технологіями, взаємовідносинами у проєкті, цінністю, комунікаціями в проєкті. Дії, що призводять до створення цінності проєкту, визначаються як дії, спрямовані на задоволення потреб людей, промисловості та суспільства в цілому. Такі дії здійснюються індивідом або групою осіб на основі інтелектуальних, фізичних і фінансових ресурсів.

Таким чином, у контексті визначення цінності соціального проєкту, варто взяти за основу структуру параметрів збалансованої цінності, що визначенні у стандарті P2M: вимірюваність, що проявляється у майбутніх результатах для стейкхолдерів соціального проєкту; прийнятності для суспільства; ефективності для досягнення місії і цілей соціального проєкту; прибутковості – покращення навиків з управління соціальними проєктами; додана цінність – виробництво продукту чи послуги з необхідною цінністю; етика – корпоративна і професійна відповідальність; екологія – вплив на навколишнє середовище.

Зважаючи на вищевикладене, цінність соціального проєкту має визначатись зміною соціального стану, який є результатом використання бенефіціаром соціального проєкту його продукту. Адже, сам по собі продукт соціального проєкту є вигодою для його кінцевого бенефіціара, а цінністю такого проєкту є зміна соціального становищу бенефіціара, яку він отримує внаслідок використання продукту соціального проєкту. Цінність соціального

проекту полягає в задоволенні потреб та узгоджені інтересів усіх стейкхолдерів.

Висновки з цього дослідження та перспективи в цьому напрямку. Отже, на підставі проведеного аналізу можемо визначити, що цінність соціального проекту – це, перш за все, такі позитивні соціальні зміни для певного суспільства чи окремої громади, які настають внаслідок його реалізації та відповідають очікуванням усіх його заінтересованих сторін. Особливістю цінності соціального проекту є врахування та досягнення усіх вигід за проектом як для суб'єкта, що його реалізує, так і для суспільства, певної території чи галузі в цілому. Важливим для досягнення збалансованої цінності соціальних проектів є дотримання рекомендацій японського стандарту P2M, який, на відміну від інших стандартів проектного менеджменту, має чітку ціннісну спрямованість.

Література

1. Батенко Л. П., Галушко О. С. Цінність послуги: сутність та основні характеристики. *Вісник КНУТД*. 2011. № 5 (61). С. 219 – 226.
2. Гернего Ю. О. Технології фінансування соціальних проектів та грантмейкінг. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 18. С. 31-36. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/18_2019/8.pdf (дата звернення: 01.03.2023).
3. Керівництво з управління інноваційними проектами і програмами організацій : монографія ; пер. на укр. мову під ред. проф. Ярошенка Ф. О. Київ : Новий друк, 2010. 160 с.
4. Куліченко В. О. Становлення та розвиток системи управління інноваційними проектами і програмами в бюджетній сфері в Україні. *Економіка знань, інноваційна економіка*. 2017. Випуск № 33/1. С. 37-45.
5. Лендзел М. О. Громадянське та локальне: сучасні інтерпретації функціонування громадянського суспільства на місцевому рівні. *Наукові записки НаУКМА : Політичні науки*. 2007. Т. 69. С. 59 –65.

6. План відновлення України. URL: <https://recovery.gov.ua> (дата звернення: 01.03.2023).

7. Руководство к своду знаний по управлению проектами (Руководство РМВОК). Американский национальный стандарт ANSI/PMI 99-001-2008 / пер. с англ. ; 4-е изд. Москва : Институт управления проектами, 2008. 388 с.

8. Технологія управління соціальними проектами : монографія / Т. М. Безверхнюк, І. А. Сенча, Т. В. Сивак та ін. ; за заг. ред. Т. М. Безверхнюк. Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2014. 292 с.

9. Узунов Ф. В. Підтримка громадських цінностей при побудові системи державно-приватного партнерства. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2013. № 9. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=624> (дата звернення: 01.08.2022).

10. Bovaird T. Public-Private Partnerships: from Contested Concepts to Prevalent Practice. *International Review of Administrative Sciences*. 2004. № 71(2). P. 199-215.

11. Koppenjan J., Charls B.M. Neal Ryan Editorial. Managing competing public values in public infrastructure projects. *Public Money & Management*, 2008. № 28 (3). P. 131-134.

12. Makarenko L., Syvak T., Berdanova O., Iyzefovych V., Rachynska O. Project Management in Public Administration: Priority Areas of Application in Ukraine. *Cuestiones Políticas*. 2022. Vol. 40. No 75. P. 386-404.

13. Mark H. Moore Creating Public Value Strategic Management in Government. Cambridge, Mass : Harvard University Press, 1995. 402 p.

14. Montgomery V. W. Changing Public Sector Values (Garland Reference Library of Social Science). New York : Garland, 1998. 328 p.

15. Van Gestel N., Koppenjan J., Schrijver I., Van de Ven A., Veeneman W. Managing Public Values in Public. Private Networks: A comparative Study on Innovative Public Infrastructure Projects. *Public Money & Management*. 2008. № 28(3). P. 139-145.

References

1. Batenko, L.P. and Halushko, O, pp. (2011), “The value of the service: essence and main characteristics”, *Visnyk KNUTD*, vol. 5 (61), pp. 219-226.
2. Gernego, Iu. (2019), “Technologies of social projects financing and grantmaking”, *Investytsiyyi: praktyka ta dosvid*, vol. 18, pp. 31-36, available at: http://www.investplan.com.ua/pdf/18_2019/8.pdf (Accessed 01.03.2023).
3. Yaroshenko, F.O. (2010), *Kerivnytstvo z upravlinnia innovatsijnymy proektamy i prohramamy orhanizatsij* [Management of innovative projects and programs of organizations], Novyj druk, Kyiv, Ukraine.
4. Kulichenko, V.O. (2017), “Formation and development of the management system of innovative projects and programs in the budgetary sphere in Ukraine”, *Ekonomika znan', innovatsijna ekonomika*, vol. 33/1, pp. 37-45.
5. Lend'el, M.O. (2007), “Civil and local: modern interpretations of the functioning of civil society at the local level”, *Naukovi zapysky NaUKMA : Politychni nauky*, vol. 69, pp. 59-65.
6. Ukraine Recovery Plan (2023), available at: <https://recovery.gov.ua> (Accessed 01.03.2023).
7. Project Management Institute (2008), *Rukovodstvo k svodu znanyj po upravleniyu proektamy* (Rukovodstvo RMVOK). Amerykanskyj natsyonal'nyj standart ANSI/PMI 99-001-2008 [Guide to the body of knowledge on project management (PMBOK Guide). American National Standard ANSI/PMI 99-001-2008], Instytut upravleniya proektamy, Moscow, Russia.
8. Bezverkhniuk, T.M. Sencha, I.A. and Syvak, T.V. (2014), *Tekhnolohiia upravlinnia sotsial'nyh proektamy* [Social project management technology], ORIDU NADU, Odesa, Ukraine.
9. Uzunov, F.V. (2013), “Support of social values when building a system of public-private partnership”, *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok*, vol. 9, available at: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=624> (Accessed 01.08.2022).

10. Bovaird, T. (2004), "Public-Private Partnerships: from Contested Concepts to Prevalent Practice", *International Review of Administrative Sciences*, vol. 71 (2), pp. 199-215.
11. Koppenjan, J. and Charls, B.M. (2008), "Managing competing public values in public infrastructure projects", *Public Money & Management*, vol. 28 (3), pp. 131-134.
12. Makarenko, L. Syvak, T. Berdanova, O. Iyzefovych, V. and Rachynska, O. (2022), "Project Management in Public Administration: Priority Areas of Application in Ukraine", *Cuestiones Políticas*, vol. 40, No 75, pp. 386-404.
13. Mark, N. (1995), *Moore Creating Public Value Strategic Management in Government*, Harvard University Press, Cambridge, USA.
14. Montgomery, V.W. (1998), *Changing Public Sector Values* (Garland Reference Library of Social Science), Garland, New York, USA.
15. Van Gestel, N. Koppenjan, J. Schrijver, I. Van de Ven, A. and Veeneman, W. (2008), "Managing Public Values in Public. Private Networks: A comparative Study on Innovative Public Infrastructure Projects", *Public Money & Management*, vol. 28 (3), pp. 139-145.

Стаття надійшла до редакції 20.03.2023 р.