

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет права, публічного управління
та національної безпеки
Кафедра економічної теорії,
інтелектуальної власності та публічного
управління

Кваліфікаційна робота
на правах рукопису

МОЛЧАНОВСЬКИЙ ОЛЕГ ВОЛОДИМИРОВИЧ
(прізвище, ім'я, по батькові здобувача вищої освіти)

УДК: 35.071
(індекс)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

ПРИНЦИПИ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ
ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ
(тема роботи)

281 «Публічне управління та адміністрування»
(шифр і назва спеціальності)

Подається на здобуття освітнього ступеня магістр
кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання
ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне
джерело

О. В. МОЛЧАНОВСЬКИЙ
(підпис, ініціали та прізвище здобувача вищої освіти)

Керівник роботи
ДАЦІЙ Надія Василівна
(прізвище, ім'я, по батькові)

доктор наук з державного управління, професор
(науковий ступінь, вчене звання)

Житомир – 2024

АНОТАЦІЯ

МОЛЧАНОВСЬКИЙ О.В. Принципи організації та діяльності органів публічного управління в Україні. – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістр за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» – Поліський національний університет, Житомир, 2024.

Уточнено сутність принципу проєктного управління як елемента організації та діяльності органів публічного управління. Досліджено теоретичні засади впровадження гнучких принципів проєктного управління в органах влади. Вивчено організаційні особливості формування системи організації та діяльності органів публічного управління.

Проаналізовано застосування зарубіжних принципів організації та діяльності органів публічного управління в Україні. Визначено перспективи та принципи впровадження гнучких методів проєктного управління у діяльність органів публічного управління.

Ключові слова: впровадження методів, діяльність органів публічного управління, інформаційна система, організаційно-управлінська модель, принципи організації, проєктне управління, трансформація, формування системи.

SUMMARY

MOLCHANOVSKY O. Principles of organization and activity of public administration bodies in Ukraine. – Qualifying work based on the rights of a manuscript. Qualifying work for obtaining an academic Master's degree specialized 281 «Public management and administration» – Polissia National University, Zhytomyr, 2024.

The essence of the principle of project management as an element of the organization and activity of public administration bodies has been clarified. The theoretical foundations of the implementation of flexible principles of project management in government bodies have been studied. The organizational features of the formation of the system of organization and activity of public administration bodies have been studied.

The application of foreign principles of organization and activity of public administration bodies in Ukraine is analyzed. The prospects and principles of implementing flexible project management methods in the activities of public administration bodies are determined.

Key words: implementation of methods, activity of public administration bodies, information system, organizational and management model, principles of organization, project management, transformation, system formation.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПРИНЦИПІВ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ	7
1.1. Сутність принципу проєктного управління як елемента організації та діяльності органів публічного управління	7
1.2. Теоретичні засади впровадження гнучких принципів проєктного управління в органах влади	11
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1	17
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРИНЦИПІВ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ	18
2.1. Організаційні особливості формування системи організації та діяльності органів публічного управління	18
2.2. Аналіз застосування зарубіжних принципів організації та діяльності органів публічного управління в Україні	22
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2	29
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ	31
3.1. Перспективи впровадження гнучких методів проєктного управління у діяльність органів публічного управління	31
3.2. Впровадження гнучких методів проєктного управління у діяльність органів публічного управління	36
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3	39
ВИСНОВКИ	40
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	42
ДОДАТКИ	48

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Актуальність обумовлена теоретичною та практичною необхідністю впровадження нових принципів організації та діяльності органів публічного управління в Україні в рамках чинної моделі реалізації державної політики, спрямованої на досягнення національних цілей соціально-економічного розвитку країни.

Необхідно поряд із чинним традиційним підходом у проєктній діяльності в органах публічного управління здійснити формування нової моделі управління на основі гнучкого та гібридного підходів. Сьогодні органи публічного управління реалізують проєкти на основі традиційного підходу із застосуванням каскадної моделі, що характеризується прогресивною послідовністю етапів. Недоліком даної моделі є те, що як успіх, так і невдача виявляється лише на етапі завершення проєкту, що позбавляє керівників проєктних команд в органах публічного управління можливості своєчасної реакції на зовнішні та внутрішні чинники, а також призводить до невідповідності результатів проєктів актуальним умовам та поставленим цілям та завданням, перевищенню запланованого бюджету. При цьому успішне впровадження гнучких методів проєктного управління вимагає значної трансформації всієї системи управління проєктною діяльністю в органах публічного управління, зокрема переходу від процесного підходу до проєктного, орієнтованого на конкретний результат, впровадження нових для України цінностей, принципів і вигод, а також меж застосування гнучкого підходу.

Питання застосування проєктного управління у діяльність органів публічного управління активно обговорюються науковою спільнотою. Загальні підходи до управління в умовах розвитку децентралізації розглянуті у роботах В. Ф. Загурської-Антонюк, Т. П. Козаченко. Питання формування та розвитку проєктного менеджменту розглянуто у роботах А. Васильєва, О. Данченко, В. Лепського. У подальшому потребує вивчення потенціалу застосування

гнучкого підходу у публічному управлінні та гнучких методів до системи публічного управління.

Метою кваліфікаційної роботи є вивчення теоретичних основ принципів і напрямів удосконалення організації та діяльності органів публічного управління в Україні.

Відповідно до поставленої мети висунуто *такі завдання*:

- уточнити сутність принципу проєктного управління як елемента організації та діяльності органів публічного управління;
- дослідити теоретичні засади впровадження гнучких принципів проєктного управління в органах влади;
- вивчити організаційні особливості формування системи організації та діяльності органів публічного управління;
- проаналізувати застосування зарубіжних принципів організації та діяльності органів публічного управління в Україні;
- визначити перспективи та принципи впровадження гнучких методів проєктного управління у діяльність органів публічного управління.

Об'єкт дослідження – організація та діяльність органів публічного управління.

Предметом дослідження процес удосконалення принципів організації та діяльності органів публічного управління в Україні.

Методологічна основа дослідження. Методологія та методи дослідження ґрунтуються на застосуванні логічних загальнонаукових методів. Під час проведення дослідження використано такі методи як порівняння, аналіз, синтез, системний підхід, порівняльно-правовий аналіз, класифікація. У частині дослідження, спрямованого визначення перспектив впровадження гнучких методів проєктного управління в систему публічного управління використано метод SWOT-аналізу.

Інформаційну базу дослідження складають наукові праці українських та зарубіжних дослідників у галузі публічного управління, методичні та

нормативні правові акти, аналітичні матеріали, присвячені розвитку проєктного управління.

Публікація результатів дослідження. Дацій Н. В., Рогожкін Д. В., **Молчановський О. В.**, Машталер Т. А. Соціальні технології у становленні кадрового потенціалу системи публічного управління та надання медичних послуг. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2024. № 11. URL: <https://www.nauka.com.ua/index.php/dy/article/>

Практична значущість дослідження полягає у можливості застосування як теоретичних розробок і матеріалів дослідження, так і практичних рекомендацій у навчальному процесі та при реалізації державних завдань, спрямованих на досягнення національних цілей розвитку.

Елементи наукової новизни полягають в обґрунтуванні та розробці теоретичних положень та методичних рекомендацій для формування вдосконаленої моделі проєктного управління в організації та діяльності органів публічного управління в Україні на основі застосування гнучких методів.

Структура кваліфікаційного дослідження: вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел (51 джерел), загальна кількість 47 сторінок.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПРИНЦИПІВ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

1.1. Сутність принципу проєктного управління як елемента організації та діяльності органів публічного управління

Проєктний принцип управління в Україні – новий для публічного управління механізм, який набув активного поширення у комерційному середовищі та поступово зміцнює свої позиції органів влади. Впровадження принципів проєктного управління в систему публічного управління є непростим і масштабним завданням. Проєктний підхід перейшов у систему публічного управління з комерційного середовища, де набув широкого поширення наприкінці минулого століття.

Проєктне управління як окремий науковий напрям менеджменту, що має теоретичне та методологічне обґрунтування, розпочало своє формування лише у 50-х роках минулого століття у Сполучених Штатах Америки. Проєкт під назвою «Polaris Missile Project» включав всі необхідні етапи, його відмінною особливістю з точки зору методології стало застосування підходу під назвою Program (Project) Evaluation and Review Technique (PERT) [50]. Розвиток і еволюція проєктного управління нерозривно пов'язані з великими проєктами, які виступали як каталізатори зародження методів і інструментів, що повсюдно застосовуються в даний час. Розглядаючи проєктний підхід до управління, слід зупинитися на понятійному апараті.

Тлумачення терміну «проєкт», як показав аналіз наукової літератури [4; 5; 46], залежить від встановлених цілей управління, поставлених завдань та сфери застосування поняття. Тим не менш, універсальні трактування проєкту актуальні як для комерційного середовища, так і для публічного управління. В українській системі публічного управління під проєктом прийнято розуміти

«комплекс взаємозалежних заходів, спрямованих на досягнення унікальних результатів в умовах тимчасових та ресурсних обмежень» [4, с. 49].

О. Данченко, В. Лепський визначають проєкт як «ідею, і сплановану її основі систему взаємозалежних заходів, підлягають реалізації, і навіть спосіб їх досягнення» [5, с. 50]. Це визначення викликає особливий інтерес з позиції розгляду проєкту як набору заходів та інструментів їх реалізації, що відображає сутність проєктів органів державної влади.

Дослідження теоретичних засад проєкту дозволяє визначити проєкт у контексті публічного управління як комплекс взаємопов'язаних заходів, спрямованих на досягнення унікальних результатів у рамках досягнення стратегічних цілей розвитку держави у встановлений термін за певних ресурсних параметрів та чіткої структури зобов'язань.

В даний час відсутнє визначення поняття «проєктне управління», що призводить до труднощі трактування термінів «проєктне управління» і «управління проєктом». Проєктне управління є підхід до управління, організації діяльності, тоді як управління проєктом є набором заходів, що з конкретним проєктом. К. М. Майстренко у своїй науковій статті розкриває проєктне управління як «специфічну управлінську діяльність, орієнтовану виконання запланованих результатів за певних ресурсних параметрах» [16, с. 95]. Визначення відбиває основні ознаки проєкту, який реалізується в умовах розвитку «проєктної економіки», особливої соціально-економічної системи, тобто проєктне управління передбачає наявність середовища щодо його реалізації. В умовах реалізації національних проєктів розвитку даний підхід є актуальним для української системи публічного управління.

Визначення етапів проєктної діяльності є невід'ємною складовою розуміння сутності проєкту зважаючи на обов'язкову наявність чітко визначеної системи його реалізації. Розглянемо різні підходи щодо визначення життєвого циклу проєкту. Т. П. Козаченко [9] виділяє два основні етапи проєктного управління: планування та реалізацію. При цьому, кожен етап включає окремі блоки. У рамках планування [9, с. 52]:

- «етап «визначення» включає постановку проблеми, цілей проєкту, формування переліку завдань, попереднє визначення необхідних ресурсів, припущень і ризиків;
- етап «план» складається з формулювання цілей та завдань проєкту, визначення термінів їх реалізації та ресурсного забезпечення, розробки комплексу заходів щодо підготовки технічного завдання. У рамках реалізації:
 - етап «організація» включає визначення необхідних для реалізації проєкту трудових ресурсів, формування структури управління;
 - етап «контроль» складається із визначення інструментів контролю, підготовки звітної документації, аналізу ходу реалізації проєкту;
 - етап «завершення» полягає в оцінці результатів реалізації проєкту, формуванні звітності» [9, с. 52].

На практиці управління проєктами у сфері публічного управління реалізується в іншій формі. Життєвий цикл проєкту формують етапи: ініціювання, підготовка, реалізація та завершення.

Важливо відмітити, що проєкт складається з процесів, а проєктне управління включає управління процесами на кожному етапі. Механізм проєктного управління є прикладом процесної діяльності у рамках відомства. У цьому особливе значення набуває розгляд двох типів діяльності: процесної і проєктної. В органах влади розмежування видів діяльності на проєкти та процеси чітко простежується: поточні функції структурного підрозділу органу влади як правило, реалізуються із застосуванням процесного підходу, а реалізація заходів, закладених у проєктах, реалізується відповідно до конкретних проєктів (регіональних, національних).

Процесна діяльність органів влади спрямовано реалізацію поточних завдань, здійснення функцій. Проєктна діяльність органів влади включає портфелі проєктів, які являють собою сукупність проєктів і програм, об'єднаних для досягнення певної стратегічної мети. Тенденція впровадження проєктного підходу та витіснення процесного простежується у роботі з оптимізації роботи більшості відомств.

В даний час проєктний підхід поступово інтегрується в систему стратегічного планування та досягнення національних цілей розвитку України. Національні проєкти є ключовим інструментом їх досягнення. При цьому особливу увагу при розгляді кожного рівня публічного управління досягненням національних цілей розвитку України слід приділити єдиній системі цілей, показників та результатів. Сутність проєктного підходу як інструменту досягнення стратегічних цілей та реалізації національних завдань розкривається через вивчення чинної системи декомпозиції національних цілей розвитку України.

Таблиця 1.1

**Порівняння принципів процесної та проєктної діяльності в контексті
реалізації національних проєктів [5, с.47]**

Критерій	Діяльність процесу	Проєктна діяльність (реалізація напроєкту)
Тимчасові рамки	Встановлено відповідно до постійно діючого регламенту	Затверджено у паспорті проєкту (2024-2027 рр.) з потенційним продовженням до 2030 року для досягнення цілей розвитку
Інструменти	Регламенти, методичні поради, схеми	Національний проєкт як сукупність інструментів
Виконавці	Постійна група людей	Тимчасові команди учасників реалізації проєкту
Поточний контроль	За результатами, в окремих випадках – за відхиленнями	Моніторинг безперервно ведеться за контрольними точками
Напрямок діяльності	Направлена на реалізацію поточних завдань	Спрямована на розвиток/структурні зміни
Безперервна координація	Реалізується у межах функціональної структури органів влади	Реалізується у рамках проєктних ролей
Регулярність	Регулярно повторювана послідовність операцій	Одноразовий набір заходів відповідно до плану
Результат	Стандартизований	Унікальний

Джерело: особисті дослідження автора.

Проєкти, що реалізуються органами влади, можуть мати різні параметри, проте всі вони реалізуються відповідно до існуючих пріоритетів державної політики. Єдині стратегічні орієнтири дозволяють досягти узгодженості дій органів влади при реалізації національних та регіональних проєктів та розглядати проєкт як інструмент досягнення стратегічних цілей розвитку.

Національні проекти, реалізовані задля досягнення національних цілей розвитку, відповідають основним критеріям проєктної діяльності. Порівняння проєктної та процесної діяльності на прикладі реалізації національних проєктів дозволяє розмежувати аналізовані види діяльності та розкриває систему досягнення національних цілей як набір процесів та проєктів (табл. 1.1).

Система досягнення національних цілей розвитку України в даний час є інтеграцією проєктів і процесів. Особливо важливим є те, що в рамках однієї системи різні види діяльності не суперечать одна одній, а доповнюють, забезпечуючи єдність реалізації державної політики у проєктній логіці.

Таким чином, сутність проєктного принципу управління як елемента досягнення національних цілей розвитку України полягає в тому, що проєкти виступають комплексом взаємопов'язаних заходів, спрямованих на досягнення унікальних результатів відповідно до стратегічних цілей розвитку держави. Дослідження проєкту в контексті досягнення національних цілей розвитку дозволяє розглядати його як інструмент досягнення необхідного унікального результату у встановлений термін за певних ресурсних параметрів та чіткої структури зобов'язань.

1.2. Теоретичні засади впровадження гнучких принципів проєктного управління в органах влади

Вивчення наукової літератури [2; 4] дозволяє виділити три основні підходи до принципів проєктного управління: традиційний, гнучкий та гібридний. Результати дослідження моделей проєктного управління проведеного Г.М. Мінаєвою визначають два основних підходи до управління проєктами: традиційний та гнучкий [17].

Наразі в органах влади вже сформовано систему принципів проєктного управління, яка ґрунтується на теоретичних і практичних положеннях традиційного підходу, у той час як «зміни, що відбуваються в організаційно-

управлінських відносинах і в суспільстві в цілому, створюють передумови для модернізації проєктної діяльності в органах влади шляхом впровадження методів гнучкого підходу до проєктного управління, що призводить до появи гібридного підходу» [23]. При гібридному управлінні гнучкі методи проєктного управління можуть бути інтегровані в проєкти, які реалізуються на основі традиційного підходу. Таким чином, застосування гнучких методів проєктного управління характерно для проєктів, реалізація яких ґрунтується на гнучкому та гібридному підході.

У науковій літературі [4; 5] гнучкий підхід до управління розвивається за назвою agile, що іноді викликає певну плутанину у розумінні термінів. Дослідження гнучких методів проєктного управління нерозривно пов'язане з вивченням agile, системою мислення, яка прийшла до комерційного та державного середовища з практики реалізації ІТ-проєктів [24]. Одними з дослідників, що стояли біля витоків формування agile як самостійного напрямку менеджменту є Д. Рігбі, Д. Сазерленд і Т. Хіротака, які протиставляють цінності, принципи, методи та плюси agile прийнятим за авторитарного стилю управління [41, с. 85]. Дослідники виділяють такі характеристики agile [41, с. 87]: «гнучке співробітництво, оперативне вирішення складних проблем, ощадливість, гарантія корисності продукту для клієнтів та облік їхніх інтересів. Головним, у своїй, виступає така властивість як адаптивність». Труднощі в трактуванні термінів також пов'язані з ймовірним некоректним перекладом зарубіжної літератури [47, с. 26] : «agile перекладається з англійської як гнучкий, тоді як гнучкі методи проєктного управління одна із елементів підходу agile».

Мета використання agile полягає у швидкому реагуванні на зміни чи помилки, виявлені в процесі розробки, де весь проєкт розбитий на невеликі модулі та короткі цикли, які називаються спринтами або ітераціями. Розробка програмного продукту при цьому реалізується відповідно до принципів Agile-маніфесту, який закріплює верховенство таких цінностей як люди та взаємодія, працюючий продукт, співпраця із замовником, готовність до змін [51]. Agile як

набір принципів і походів є цілою системою знань управління проєктами в умовах невизначеності, де гнучкість виступає ключовою конкурентною перевагою. У широкому розумінні «agile є способом мислення, який базується на закріплених в маніфесті принципах і цінностях. Під принципами у своїй розуміються твердження, які є основою формування проєктного підходу, стійке правило реалізації проєктів» [47, с. 25]. Під цінностями – прагнення чогось, у теперішньому й у майбутньому, те, що справді має значення при реалізації проєктів і дозволяє сформувати систему реалізації, наближену до ідеальної.

Принципами гнучкого підходу проєктного управління є клієнтоцентричність, готовність до змін, ефективність, співпраця при реалізації проєктів. Дані принципи є універсальними та актуальні як у комерційному середовищі, так і в системі управління проєктною діяльністю органів публічного управління. Принципи і цінності гнучкого підходу проєктного управління спрямовані переважно на діяльність проєктних команд, які застосовують гнучкі методи проєктного управління, спираючись на теоретичні положення agile. Проєктні команди грають ключову роль реалізації будь-якого проєкту.

Традиційний проєктний менеджмент передбачає послідовне дотримання основних етапів реалізації проєкту, тоді як сутність гнучкого проєктного управління полягає у реалізації завдань у межах коротких ітерацій, іменованих спринтами. Спринти в рамках гнучкого підходу є скороченою версією повного набору етапів проєкту в традиційному підході. За короткої ітерації проєктна команда проходить такі стадії як планування, реалізація, моніторинг, досягнення проміжних результатів відповідно до поставлених завдань. Ітераційний підхід є підходом, заснованим на виконанні необхідної кількості ітерацій для пошуку та реалізації найбільш ефективних рішень щодо створення системи.

Дане визначення відбиває як суть підходу, а й його призначення: реалізація проєкту найефективнішим шляхом. Гнучкому підходу проєктного управління властивий прагматизм, реалізація проєктів з погляду практичної

користі чи доцільності, що знаходить свій відбиток у сутності проведення ітерацій: отримання результату, який може відповідати вихідним вимогам, але найкраще реалізує поставлене завдання відповідно до актуальними умовами. Дана схема роботи над проєктом зустрічається у більшості проєктів, що реалізуються із застосуванням гнучкого підходу до управління та можлива завдяки системі цінностей та принципів agile.

Для подальшого вивчення гнучких методів проєктного управління необхідно зіставити між собою такі категорії як agile, цінності, принципи, інструменти та гнучкі методи, визначити їх місце у аналізованій «системі мислення».

Аналіз джерел [5; 47], дозволяє сформулювати уявлення про гнучкі методи проєктного управління, на основі якого справедливо твердження, що гнучкі методи реалізуються на основі цінностей і принципів agile за допомогою використання набору інструментів, які можуть бути використані в залежності від цілей, завдань проєкту, а також характеристик та можливостей проєктної команди. Велика кількість гнучких методів проєктного управління, а також можливість їх упровадження в командах, де превалює традиційне проєктне управління, створюють передумови для впровадження гнучких підходів у різних галузях.

Науковці методи розглядають ширше, ніж інструменти: гнучкі інструменти управління включені у гнучкі методи проєктного управління. Інструменти управління у цьому розумінні термінів конкретизують застосування гнучких методів проєктного управління з урахуванням принципів і цінностей.

Застосування гнучких принципів проєктного управління передбачає врахування специфіки підходу, що застосовується до проєктного управління. В рамках дослідження сформульовані критерії порівняння гнучкого підходу до управління проєктами із традиційним. Результати порівняння представлені у (табл. 1.2.).

Порівняння принципів гнучкого та традиційного підходу до проєктного управління [4, с. 24]

Критерій	Традиційне проєктне управління	Гнучке проєктне управління
Прийняття рішень	Централізоване, на основі суворої ієрархії	Децентралізоване ухвалення рішень
Залучення команди	Низький рівень залучення команди до справ проєкту, кожен реалізує своє завдання	Висока залученість команди за рахунок участі в ітераціях
Організація управління	Командно-контрольне управління	Робота на принципах самоорганізації та співробітництва
Жорсткість змісту	Є строгий регламент, всі вимоги формалізовані	Зміст може змінюватися, можлива поява неформалізованих вимог
Формалізація очікуваних результатів	Очікуваний результат закріплено на початковій стадії реалізації проєкту	Результат може відрізнятися від спочатку сформульованого
Вартість та складність змін	Важко здійснити, вартість велика	Зміни можливі, їхня вартість невисока
Чи можливе створення MVP	Продукт проєкту може здаватися лише цілком	Можна надавати результати частинами
Вплив зовнішніх факторів	Використовується у стабільному середовищі	Використовується в умовах нестабільності, зовнішні фактори впливають на кінцевий результат
Залучення стейкхолдерів	Інтереси зрозумілі, вплив мінімальний	Інтереси незрозумілі, можлива поява нових у ході реалізації проєкту, ступінь їх впливу висока
Комунікація усередині проєктної команди	Чітка ієрархія, переважання вертикальних зв'язків	Спрощення комунікації, переважання горизонтальних зв'язків
Облік зворотнього зв'язку	Передбачається після реалізації проєкту на етапі завершення	Передбачається безперервно під час реалізації проєкту
Підхід до розвитку	Передбачувальний	Адаптивний

Джерело: особисті дослідження автора.

Порівняння характеристик двох підходів дозволяє зробити висновок про те, що з різних проєктів найбільшу ефективність продемонструють різні методи: гнучкі чи у рамках традиційного підходу. Наприклад, для проєктів, де всі процедури жорстко регламентовані, в організаційній структурі управління проєктом переважають вертикальні зв'язки та простежується чітка ієрархія, а потреба в адаптивності відсутня, можна використовувати традиційне проєктне управління. Якщо проєкт реалізує невелика проєктна команда в умовах

нестабільності, а горизонт планування може бути розбитий на кілька відрізків, краще – гнучкий підхід.

У цьому реалізація проєктів із застосуванням традиційних підходів до управління виключає застосування гнучких методів проєктного управління там, де це покаже велику результативність. Наприклад, якщо реалізація проєкту традиційними методами передбачає розробку інформаційної системи, доцільно застосувати розглянуті гнучкі інструменти при виконанні поставлених завдань, пов'язаних з розробкою цифрових рішень. Вибір методів пов'язані з певними організаційними, проєктними та командними характеристиками.

Важливо відзначити, що принципи agile співзвучні з принципами клієнтоцентричності в публічному управлінні, однак, передбачають комплексне застосування методів та інструментів гнучкого проєктного менеджменту. У зв'язку з цим ключовими передумовами впровадження гнучких методів проєктного управління в органах влади є два аспекти: формування клієнтоцентричної держави та цифрова трансформація.

Саме впровадження гнучких принципів проєктного управління у публічне управління має низку переваг, серед яких [47, с.24]:

- «можливість реалізації проєктів в умовах нестабільності;
- реалізація завдань відповідно до мінливих пріоритетів діяльності органів публічного управління;
- економія фінансових ресурсів та скорочення термінів реалізації проєктів;
- відповідність принципам «клієнтоцентричної держави»;
- високий рівень залучення учасників проєктних команд»

Таким чином, аналіз теоретичних засад впровадження гнучких принципів проєктного управління в органах публічного управління демонструє високий потенціал гнучкого підходу у системі публічного управління. Існуючі методи гнучкого проєктного управління є універсальними і можуть бути адаптовані до діяльності органів публічного управління. Перетворення чинної системи управління проєктною діяльністю має реалізовуватися поетапно, у межах вже

сформованої структури. Гібридний підхід до проєктного управління передбачає застосування окремих гнучких принципів при функціонуванні вже сформованої системи проєктного управління, що базується на традиційному підході.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

У першому розділі було проаналізовано теоретичні засади принципів організації та функціонування органів публічної влади. Встановлено, що ефективність державного управління значною мірою залежить від дотримання системи основоположних принципів, які забезпечують цілісність, легітимність, прозорість та результативність управлінської діяльності. Особливу увагу приділено проєктному принципу, який сьогодні відіграє ключову роль у трансформації системи публічного управління до більш гнучкої, орієнтованої на результат моделі.

З'ясовано, що впровадження проєктного підходу дозволяє оптимізувати управлінські процеси, активізувати міжвідомчу взаємодію та покращити контроль за досягненням поставлених цілей. Проєктний принцип, доповнений сучасними методами управління, зокрема гнучкими підходами (Agile), створює передумови для формування нової культури публічного адміністрування, яка відповідає викликам сьогодення та потребам громадянського суспільства.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ ПРИНЦИПІВ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ

2.1. Організаційні особливості формування системи організації та діяльності органів публічного управління

Проектне управління набуло широкого поширення у публічному управлінні через низку причин, серед яких можна виділити [46, с. 51]: «наявність адміністративних бар'єрів, що мають бюрократичну природу; існуючі ризики порушення термінів реалізації проєктів, перевищення встановленого бюджету та недосягнення цільових показників; недостатній рівень міжвідомчої кооперації при вирішенні державних завдань та залучення великої кількості стейкхолдерів». Наведені вище фактори сформували передумови трансформації існуючої системи реалізації державних рішень.

Одним з інструментів її проведення є впровадження проєктного управління в органах державної влади при розробці та реалізації заходів, спрямованих на досягнення цілей соціального та економічного розвитку країни. У системі публічного управління України проєкт як інструмент почав використовуватися близько двадцяти років тому. Важливо, що нормативно-правова, організаційна та методологічна основи управління проєктами пройшли довгий шлях формування та розвитку.

Впровадження гнучких методів проєктного управління є новацією системи публічного управління, як колись проєктне управління. У зв'язку з цим інтерес викликає виявлення організаційних особливостей становлення системи проєктного менеджменту в органах влади для використання вже наявного досвіду при інтеграції гнучкого підходу до сформованої системи проєктного управління. Виділено п'ять етапів розвитку проєктної діяльності, що стосуються різних періодів становлення системи застосування різних підходів до управління проєктами в органах влади. Основою етапізації є нормативні

правові акти у сфері проєктного управління, а також інші нормативні правові акти та стандарти. У процесі аналізу нормативно-правової бази [30; 34; 44; 45] особливу увагу приділялося виділенню всіх становлення системи управління проєктною діяльністю, які полягають у створенні органів управління, прийнятті важливих системи проєктного управління нормативних правових актів.

Перші три етапи, незважаючи на відсутність передумов впровадження гнучкого підходу, мають важливе значення у формуванні сучасної системи проєктного управління. Перший етап характеризується першим системним застосуванням принципів проєктного управління. На даному етапі було запущено чотири пріоритетні національні проєкти, реалізація яких передбачала вирішити важливі соціальні проблеми.

Дані події є початком реалізації державної політики у проєктній логіці. Проте досвід реалізації пріоритетних національних проєктів не є позитивним: очікуваних результатів не було досягнуто. Однією з можливих причин, при цьому, може бути відсутність правового та методологічного супроводу реалізації. Пріоритетні проєкти були вбудовані в бюрократичну систему управління без істотних змін, що вплинуло на досягнуті результати.

Другий етап характеризується розширенням сфер використання проєктного управління. На зміну чотирьом пріоритетним проєктам прийшли сорок вісім галузевих. Цей етап важливий спробою взаємопов'язати проєктний підхід та стратегічний розвиток країни. Проєкти стали інструментом реалізації основних напрямів діяльності органів влади [23]. На даному етапі були застосовані методичні рекомендації та формалізовано проєктну термінологію. Система управління проєктною діяльністю набула не лише організаційних засад, а й методичних.

Третій етап, тривалістю два роки, характеризується реалізацією великих інфраструктурних проєктів. Етап важливий з погляду поширення практики проєктного менеджменту, методології та початку структурних змін у системі публічного управління. Проєктне управління стало повноцінною частиною системи публічного управління, розпочалася велика робота з кадрового

розвитку. Вивчення розглянутих етапів не дозволило виділити передумови застосування гнучких методів проєктного управління. Саме до четвертого етапу проєктне управління стало повноцінною системою: проєктна діяльність стала обов'язковою елементом системи стратегічного управління; сформувалася система органів управління проєктною діяльністю, яка включила у себе проєктні офіси.

Гнучкість у законодавчих актах відображена поверхнево, наприклад у частині закріплення наступних можливостей [41 с. 86]: «внесення змін до портфелів проєктів; включення до плану управління пріоритетними проєктами розділів з управління змінами; коригування робочих планів; формування пропозицій щодо внесення пропозицій за підсумками оцінки».

Положення, що розглядаються, створюють передумови для формування системи, де гнучкість при прийнятті рішень у рамках реалізації органами влади проєктів дозволяє забезпечити відповідність реалізованих заходів актуальним стратегічним пріоритетам, цілям і завданням.

П'ятий етап, що реалізується нині може бути охарактеризований не як етап становлення системи проєктного управління, а як етап трансформації вже сформованої системи. Важливим етапом розвитку стали національні цілі розвитку та національні проєкти. Новий підхід до реалізації державних завдань дозволив повноцінно інтегрувати проєкти у діючу систему досягнення стратегічних цілей.

Результатом проходження п'яти виділених етапів є формування системи управління проєктною діяльністю, вироблення методологічної бази, затвердження ключових нормативних правових актів.

Принципи проєктного менеджменту різною мірою впроваджено до органів державної влади, а головне, накопичено досвід реалізації проєктів, що дозволяє розвивати вже сформовану систему реалізації державних проєктів. Виявлені різних етапах причини застосування гнучкого підходу до системи управління проєктною діяльністю підтверджують актуальність проведеного дослідження.

З погляду теоретичної та практичної значущості дослідження запропонований підхід до етапізації дозволяє виділити ключові інституційні, методологічні та нормативно-правові аспекти розвитку проєктного менеджменту в органах влади у розрізі оцінки перспектив розвитку гнучких методів проєктного управління, серед яких окремо варто виділити [39, с. 80]: «формування органів управління проєктною діяльністю; визначення та методологічний опис ролей під час управління проєктами; методичний та методологічний супровід проєктної діяльності; закріплення гнучкості та адаптивності у нормативних правових актах як ключових характеристик проєктного управління».

Розвиток системи управління проєктною діяльністю у публічному управлінні має низку особливостей, що не дозволяють повноцінно впроваджувати інструменти корпоративного проєктного управління. Найважливішою умовою є наявність системи управління проєктною діяльністю.

Важливе значення під час становлення системи управління проєктами органів влади має створення організаційної структури, здатної координувати дії учасників проєкту та реалізовувати заходи, спрямовані на досягнення мети. Аналіз етапів становлення та розвитку системи проєктного управління демонструє еволюцію органів управління, розширення їхнього функціоналу, конкретизацію ролей та завдань проєктної діяльності. У частині розгляду організаційних особливостей формування та розвитку системи проєктного управління органів державної влади особливий інтерес викликає створення спеціальних органів управління проєктної діяльності. У рамках вивчення етапів становлення проєктної діяльності було виявлено їх значний внесок у розвиток проєктного управління у державному менеджменті загалом. Функціонування спеціально створених органів свідчить про зрілість розвитку проєктного менеджменту країни, отже, і готовність до вдосконалення вже сформованої системи управління проєктною діяльністю.

Дослідження дозволяють виділити проєктні офіси у структурі управління проєктною діяльністю як суб'єкти, які можуть застосовувати гнучкі методи проєктного управління та тиражувати накопичений досвід через такі причини [17, с. 5]:

- «проєктні офіси є ключовим елементом управління проєктами у державі;
- проєктні офіси включають проєктні команди, які використовують методи та інструменти проєктного управління;
- проєктні офіси ведуть діяльність із методичного та методологічного супроводу реалізації проєктів, що важливо при інтеграції гнучких методів проєктного управління у діяльність органів публічного управління»

Таким чином, дослідження організаційних особливостей формування системи проєктного управління дозволяє стверджувати, що в Україні сформована система управління проєктною діяльністю, що включає необхідні органи управління та умови для їх успішної координації при реалізації проєктів. Більше того, на сьогоднішній день вже накопичено досвід реалізації національних та регіональних проєктів, що разом з існуючою методологічною базою формує фундамент для розвитку проєктного управління шляхом застосування гнучких методів проєктного управління.

2.2. Аналіз застосування зарубіжних принципів організації та діяльності органів публічного управління в Україні

Особливий інтерес викликає аналіз зарубіжного досвіду застосування гнучкого підходу під час реалізації проєктів у організації та діяльності органів публічного управління. З 1990-х років зарубіжні країни почали активно впроваджувати гнучкі підходи до публічного управління [43]. З тих пір гнучкі технології управління, що зарекомендували себе в приватному секторі, стали активно застосовуватися в діяльності органів державної влади, демонструючи

позитивні результати при реалізації державних проєктів і підвищуючи ефективність усієї системи державного управління.

Зарубіжний досвід імплементації гнучкого підходу у державному менеджменті можна розглянути на прикладі країн-лідерів даного напрямку: Великобританії, Австралії та Японії, а також на прикладі найбільших інститутів розвитку США (DARPA та компанії Space X) [44].

Так, Уряд Великобританії в 1989 році розробив стандарт для всіх проєктів, пов'язаних з інформаційними системами, під назвою «Projects In Controlled Environments» (далі – PRINCE) [46]. Вже в 1996 році через критику, пов'язану з тим, що даний стандарт є занадто громіздким і підходить тільки для великих проєктів, він був переглянутий і випущений під назвою PRINCE2. Загалом оновлений стандарт покликаний дати керівникам проєктів великий набір інструментів для ефективної реалізації проєктів у строк, у рамках закладеного бюджету та з належною якістю. У 2016 році для реалізації великих державних проєктів у Великій Британії було створено урядовий експертний центр: Департамент інфраструктури та проєктів (далі – ДІП). У жовтні 2018 року ДІП опублікував перший державний стандарт для реалізації проєктів: Project Delivery Functional Standard [46]. Цей стандарт є довідковим документом для державних відомств та органів та призначений для застосування до всіх типів урядових проєктів.

За цифровізацію у Великій Британії відповідає Урядова цифрова служба, яка з першого дня своєї роботи під час створення цифрових сервісів відомство використовує гнучкі методи проєктного управління. У 2004 році у Великобританії був запусканий сервіс електронного уряду DirectGov, що є цифровою платформою надання державних послуг. У 2011 році у Великій Британії було сформовано Урядову цифрову службу, на яку покладено функції з розвитку електронного уряду та цифровізації держпослуг. Для реалізації проєктів у сфері цифровізації застосовано гнучкі методи проєктного управління. Використання гнучкого підходу дозволило створювати продукти в сучасній мікросервісній архітектурі, адаптувати проєкти на стадії реалізації до

умов, що змінюються. Вже наприкінці 2012 року DirectGov скасували, а його наступником став портал державних послуг, а у 2015 році у Великій Британії розпочала роботу програма «Уряд як платформа». Було створено ресурс «gov.uk PaaS», завданням якого стала допомога організаціям у безпечному та оперативному створенні цифрових послуг [25].

Проведений ретроспективний аналіз показав, що на кожному етапі проєкту створення державного порталу було організовано експертизу та перевірку відповідності розробки стандарту цифрових послуг. Перевірку здійснює Урядова цифрова комісія Великобританії, яка у разі виявлення неефективності може скоротити фінансування, що виділяється, зупинити розробку проєкту, наприклад, якщо продукт недостатньо орієнтований на користувачів або проведено неякісне дослідження цільової аудиторії [48].

Таким чином, центральним елементом розробки урядового порталу Великобританії стало застосування гнучкого підходу, що дозволило забезпечити узгодженість інститутів, організацій, людей, технологій, даних та ресурсів для підтримки бажаних змін у рамках державного менеджменту для створення суспільної цінності. Підсумовуючи, одним із ключових аспектів, реалізованих владою Великобританії, є робота в командах, яка дозволяє об'єднати різні навички та досвід учасників проєкту, що сприяє більш ефективній роботі. Також, як показав аналіз проєкту з розробки порталу державних послуг, важливу роль відіграє інтегративність: проєкт має бути розбитий на дрібні частини, які можна виконати за короткий час. Використання ітеративного підходу дозволяє проєктним командам швидко отримувати зворотний зв'язок та вносити необхідні зміни, що підвищує якість та швидкість реалізації проєкту.

Резюмуючи, Великобританія одна із яскравих прикладів застосування гнучких технологій у керуванні державними проєктами. Застосування гнучких технологій дозволяє урядовим організаціям бути більш адаптивними до змін довкілля, підвищити рівень прозорості та відкритості процесів, управляти ризиками та досягати кращих результатів.

Гнучкі методи управління державними проєктами також активно застосовуються в державному менеджменті Австралії. Прикладом успішної реалізації гнучкого підходу є проєкт розробки порталу myGov, який об'єднав понад двадцять онлайн-сервісів і дозволяє в даний час громадянам отримувати доступ до них через один акант [49]. Розробка порталу була здійснена з використанням agile-методології, що дозволило команді розробників швидко реагувати на зміни вимог замовника та вносити необхідні зміни до проєкту. Крім того, гнучкі методи застосовуються у державному менеджменті Австралії при розробці нових моделей надання послуг (наприклад, у галузі охорони здоров'я). Це дозволяє поліпшити якість послуг і скоротити витрати на їх надання.

Японія також активно використовує гнучкий підхід в управлінні державними проєктами. У цій країні починаючи з 2005 року реалізується «Нова хвиля» кількох національних програм, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності, базуючись на методологіях стандартів Project and program management (далі – P2M) та Kaikaku Management KPM (далі – P2M) [51]. Відповідно до положень P2M мета будь-якого проєкту полягає у створенні цінностей, інноваціях та дотриманні місії, а також подальшій перевірці впливу отриманого результату на державу чи суспільство [38]. Відповідно до стандарту проєктна команда постійно повинна покращувати процеси і шукати нестандартні шляхи вирішення проблем, що виникають, використовуючи отриманий досвід для подальшого розвитку.

Конкретними прикладами застосування гнучкого підходу в рамках державних проєктів Японії може бути, зокрема, проєкт зі створення нової системи управління даними у сфері охорони здоров'я, який був запущений у 2013 році та розроблений з використанням гнучких методів. В рамках проєкту було створено команду розробників, яка працювала у тісній співпраці з представниками медичної галузі та кінцевими користувачами системи. Команда використовувала принципи ітеративної розробки та постійно отримувала зворотний зв'язок від користувачів для покращення функціональності та

зручності використання системи. Результатом проєкту стало створення нової системи управління даними, яка і зараз дозволяє медичним установам швидко та ефективно обмінюватися інформацією про пацієнтів. Ще одним прикладом застосування гнучких методів проєктного управління в державному менеджменті Японії є проєкт створення нової системи управління державними закупівлями. В рамках проєкту було створено команду розробників, яка використала гнучкий підхід для створення нової системи. Команда постійно комунікувала з представниками державних організацій та звичайними громадянами для того, щоб зрозуміти їхні потреби та запити щодо нової системи.

В результаті в Японії було створено нову систему, яка і в даний час дозволяє державним організаціям швидко та ефективно керувати процесом закупівель. Таким чином, результати аналізу досвіду Японії свідчать про те, що використання гнучких методів проєктного управління в державному менеджменті дозволяє владі країни створювати все більш ефективні та зручні для користувачів цифрові послуги та послуги [41].

Розглянемо успішні практики застосування гнучкого підходу з прикладу зарубіжних інститутів розвитку. Управління перспективних дослідницьких проєктів Міністерства оборони Сполучених штатів Америки (далі - DARPA або Управління) на думку окремих фахівців стало найвпливовішою організацією у сфері високих технологій у XX столітті. Історично склалося так, що спектр діяльності DARPA є надзвичайно різноманітним (зараз у DARPA у роботі знаходиться близько 250 проєктів). Крім військових проєктів (наприклад, створення нових зразків або систем зброї, спорядження, бойової екіпіровки і т. д.), Управління займається розробками в інших сферах [50].

Окремо слід розглянути механізми підпорядкування та організаційну структуру DARPA. На момент створення Управління підпорядковувалося заступнику міністра оборони США з технологій та програм придбання озброєнь, військової та спеціальної техніки та Директору з оборонних досліджень та розробок. В даний час DARPA існує незалежно від інших

військових науково-дослідних установ і безпосередньо підпорядковується керівництву Міністерства оборони США. Одним із найбільш значних і найвпливовіших змін у своїй організаційній структурі Управління пережило у 1970-ті роки. У процесі реорганізації Міністерства внутрішніх справ США Управління перейшло проєктно-центричний спосіб ведення розробок. У рамках цього принципу постійний штат було скорочено до 300 осіб, а всі експерти організаційних процесів було переведено під керівництво окремих проєктних менеджерів, які безпосередньо відповідають Директору DARPA [50].

Розглядаючи DARPA як джерело позитивного досвіду у сфері застосування гнучкого підходу, необхідно відзначити кілька відмінних елементів у специфіці діяльності Управління. По-перше, DARPA є вузькоспеціалізованою організацією, що фокусується на високотехнологічних, експериментальних розробках, у зв'язку з чим масштаб діяльності вкрай звужений. Проєктне управління хоч і є універсальним інструментом, але масштабованість їх прикладних практик залишається маловивченою темою. По-друге, більшість проєктів DARPA несе тимчасовий характер (3-5 років). Іншими словами, доопрацьовуючи ту чи іншу ідею до певного рівня прикладної реалізації, DARPA передає подальшу розробку заінтересованим агентствам та науково-дослідним інститутам. У рамках державного управління цикл розвитку тієї чи іншої програми рідко обмежується такими короткими термінами, а в рамках контролю за реалізацією проєктів рідко змінюють своїх виконавців. По-третє, в основі кадрової політики Управління лежить принцип ротації співробітників: кожні 4-6 років потрібно здійснювати «змінюваність», оскільки наростає потреба у нових проривних високоризикових ідеях.

Важливо підкреслити, що DARPA не є панацеєю від технологічної відсталості, Управління є лише одним із елементів розгалуженої системи державних, громадських та приватних організацій, фондів, центрів, асоціацій США. Розглядаючи практичні механізми реалізації гнучких методів проєктного управління, важливо зазначити, що Управління сформулювало низку

фундаментальних принципів, без яких успішне застосування цього підходу просто неможливе, а саме [51, с. 145]:

- «ощадна» організація процесів: постійний штат співробітників не повинен перевищувати порогових значень, а процеси мають співвідноситися з метою проєкту;

- обмеження за терміном контрактів проєктних менеджерів: проєктний менеджер має залучатися для реалізації конкретних завдань та проєктів у конкретні терміни;

- ретельний відбір проєктів: DARPA займається лише тими науково-дослідними проєктами, які здатні вплинути на революційний вплив на забезпечення обороноздатності та технологічний розвиток держави (тобто проривними проєктами);

- висока кваліфікація проєктних менеджерів та їх високий рівень автономії: кожен проєктний менеджер має бути провідним спеціалістом у своїй галузі та розуміти всю специфіку та можливості реалізації тих чи інших завдань;

- внутрішня боротьба з «обюрократчуванням»: не повинно бути зайвих нарад, погоджень, надмірних підписів та затверджень, зайвих «паперів», будь-хто може запропонувати свою ідею і зв'язатися фактично з будь-яким співробітником DARPA;

- відсутність страху перед невдачами: менеджери та керівники Управління знають, що багато проєктів або розробок можуть зазнати невдачі (тобто виявитися передчасними, неефективними чи дорогими), але невдачі проєктів не розглядаються як критерій оцінки ефективності менеджерів.

Унікальність діяльності DARPA у сфері реалізації гнучкого підходу обумовлена, крім іншого, місцем та функціональним призначенням у загальній системі управління оборонними розробками США. Гнучка організаційно-штатна структура DARPA спрямована на ефективну реалізацію комплексних проєктів. Така структура забезпечує можливість повноцінного застосування гнучкого підходу. Крім цього, унікальність підходу DARPA полягає в тому, що

Управління не тільки шукає перспективних науково-дослідних розробок, але й планує їх. Управління полягає в тому, щоб «подивитися за обрій», усвідомити та артикулювати потреби завтрашнього дня.

Незважаючи на зазначені переваги за кордоном, можна виділити такі проблеми впровадження гнучкого підходу в організацію та діяльність органів публічного управління в Україні, які в даний час широко поширені та найчастіше зустрічаються на практиці:

- необхідність висококваліфікованого персоналу. Застосування гнучких методів проектного управління передбачає наявність в учасників проектних команд відповідних знань, навичок та компетенцій. Також запровадження гнучкого підходу потребує високого рівня самоорганізації учасників проектної діяльності;

- необхідність удосконалення системи планування проектів. Гнучке планування інтегровано у систему стратегічного планування. Тим не менш, забезпечення гнучкості вимагає зусиль з боку органів влади в частині чіткого поділу довгострокового та короткострокового планування, а також створення умов для оперативного коригування планів;

- відсутність єдиного методичного супроводу. Впровадження гнучкого підходу реалізується органами публічного управління у формі «приватних» ініціатив, а успішні практики не тиражуються через відсутність єдиного методичного підходу.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

У другому розділі досліджено особливості реалізації принципів організації та діяльності органів публічної влади в Україні, зосереджуючи увагу на процесах трансформації управлінських підходів. Проаналізовано розвиток проектного менеджменту як інструменту підвищення ефективності державного управління, а також окреслено передумови, переваги та виклики впровадження

agile-підходів у практику діяльності органів публічної влади. Зроблено висновок, що хоча ці підходи демонструють значний потенціал у контексті модернізації публічного управління, їх практична реалізація потребує системної підтримки, методологічного супроводу та змін у управлінській культурі.

Досвід окремих державних інституцій, зокрема Міністерства цифрової трансформації, свідчить про ефективність використання гнучких методів управління проектами, особливо в умовах швидких змін і необхідності оперативного реагування на потреби громадян. Водночас для забезпечення сталого результату необхідно створити сприятливе нормативно-правове середовище, розвивати професійні компетентності державних службовців та забезпечити міжінституційну координацію. Успішна імплементація принципів проектного та гнучкого управління в публічному секторі України має стати важливим кроком на шляху до побудови ефективної, прозорої та орієнтованої на результат системи державного управління.

РОЗДІЛ 3.

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ

3.1. Перспективи впровадження гнучких методів проєктного управління у діяльність органів публічного управління

Проєктне управління, засноване на гнучких методах проєктного управління, є засобом вирішення соціально-економічних завдань, розробки та реалізації комплексу заходів, спрямованих на досягнення встановлених цілей та результатів, які можуть змінюватись під впливом внутрішніх та зовнішніх факторів. Впровадження гнучкого підходу, у своїй, дозволяє наділити проєктну діяльність такими характеристиками як гнучкість і адаптивність, особливо актуальними нині.

Компанія Scrumtrek щорічно проводиться масштабне дослідження досвіду застосування agile українськими компаніями [18, с.106]. У частині обґрунтування необхідності впровадження гнучких методів проєктного управління до органів влади інтерес викликає розгляд вигод від agile, які наголошують учасники опитування, які на практиці використовують гнучкі методи проєктного управління. Так, найбільш поширеною вигодою за результатами дослідження є поліпшення управління пріоритетами, що змінюються, яке для себе виявили більше 70 % проєктних команд, що застосовують гнучкі методи [2, с. 225]. Справді, гнучкість як характеристика управління дозволяє оперативно керувати змінами та реалізовувати проєкти з урахуванням «нових вступних» найбільш ефективно. Ще одним зиском agile проєктні команди відзначають поліпшення прозорості ведення проєктів. Її відзначають також понад 70% опитаних проєктних команд [2, с. 224]. Гнучкі методи проєктного управління дозволяють при ітеративному підході до реалізації підходу чітко розуміти статус реалізації проєкту, своєчасно

визначити проблеми, що виникають, і направити необхідні ресурси на їх вирішення.

Для органів влади ця вигода гнучкого підходу є особливо актуальною: забезпечення прозорості реалізації державної політики є одним із пріоритетних завдань удосконалення системи проєктного управління, у тому числі, в частині реалізації проєктів.

Також результати дослідження як вигода гнучкого підходу дозволяють виділити покращення управління розподіленими командами, її відзначили 60% учасників дослідження. Гнучкі методи проєктного управління включають інструменти управління проєктними командами, що дозволяє оптимізувати їх діяльність. Реалізація проєкту може здійснюватися як у рамках невеликої проєктної команди, представленої групою фахівців, так і в рамках великих проєктних команд, які включають кілька крос-функціональних груп. У частині реалізації міжвідомчих проєктів цей зиск викликає особливий інтерес, а результати проведеного дослідження дозволяють стверджувати, що застосування гнучких методів дозволить підвищити ефективність реалізації проєктів в органах влади, які передбачають участь кількох робочих груп.

Близько 60 % опитаних проєктних команд як позитивний ефект від впровадження гнучких методів проєктного управління також відзначають прискорення досягнення підсумкового результату [6]. У зв'язку з цим гнучкий підхід може бути розглянутий для оптимізації термінів реалізації проєктів в органах влади. Також більше половини учасників дослідження відзначили як позитивний вплив забезпечення узгодженості роботи організації та сфери інформаційних технологій.

Нині цифрова трансформація одна із національних цілей розвитку України. Проєкти у сфері інформаційних технологій – важлива частина соціально-економічного розвитку України. Оскільки такі проєкти реалізуються за участю представників ІТ-компаній, необхідні заходи щодо вдосконалення їхньої взаємодії. Одним з них може бути перехід до застосування гнучких методів при реалізації проєктів цифрової трансформації.

Половина проєктних команд у рамках дослідження як вигоду agile також виділяє підвищення мотивації учасників проєкту. Управління стимулюванням учасників проєктів є одним із елементів діючої системи управління проєктною діяльністю. У цьому дана вигода вкрай важлива у розвиток системи проєктного управління органів влади України [9]. Серед інших вигод agile учасники також наголошують на наступних позитивних змінах за результатами застосування гнучких методів проєктного управління: підвищення продуктивності; підвищення якості продуктів; зниження проєктних ризиків; зниження проєктних витрат.

Аналіз практик застосування гнучкого підходу проєктного управління у публічному управлінні дозволяє сформулювати вигоди agile для органів публічного управління [10, с. 130]:

- «формування прозорішої системи прийняття управлінські рішення в органах влади за рахунок реалізації проєкту;
- адаптація проєкту до змін умов реалізації проєкту, що забезпечить отримання результату;
- забезпечення відповідності цілей, завдань, результатів стратегічним та тактичним пріоритетам розвитку держави в умовах нестабільності;
- створення умов для ефективної взаємодії влади та бізнесу при реалізації спільних проєктів за рахунок формування нового виду відносин: не замовник - виконавець, а партнер - партнер;
- формування нової організаційної культури, що дозволяє службовцям найбільш ефективно реалізовувати завдання в проєктній логіці».

Таким чином, використання гнучких методів проєктного управління позитивно позначиться на результатах діяльності органів публічного управління.

В рамках дослідження розглянуто такі методи як Scrum, Kanban, Scrumban, Extreme Programming (XP), Lean Software Development [14]. Вважаємо, що впровадження гнучкого підходу до системи управління проєктної діяльності органів публічного управління необхідно розпочати з

даних методів проєктного управління з огляду на їх доступність, простоту впровадження, можливість інтеграції в діючу традиційну систему управління. Важливо відзначити, що впровадження гнучких методів проєктного управління має починатися з невеликих проєктних команд, щоб сформувати базу практик реалізації гнучких проєктів та її основі здійснювати тиражування досвіду на укрупнені проєктні команди. Розглянемо позитивний вплив гнучких методів проєктного управління проєктну діяльність у органах влади, розглянуте у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Позитивний вплив гнучких методів проєктного управління на проєктну діяльність органів публічного управління [19, с. 62]

Гнучкий метод проєктного управління	Позитивний вплив на проєктну діяльність органів публічного управління
1	2
Kanban	Цей метод є найпростішим для використання в проєктних командах і не потребує інституційних та організаційних змін. Його використання може бути інтегровано у проєкти, що реалізуються у рамках традиційного підходу. У основі методу лежить система гнучкого планування. Метод дозволяє контролювати терміни виконання завдань та чітко відстежувати потенційні їх порушення. Команди працюють над проєктом над рамках спринтів, а в міру надходження завдань. Візуалізація «слабких місць» та її відкритість для всіх учасників проєкту мотивує якнайшвидше виявлення проблем та їх вирішення. Тим не менш, метод підходить тільки для досягнення короткострокових цілей та невеликих проєктних команд
Scrum	Реалізація проєкту проводиться спринтами (ітераціями) від 1 до 4 тижнів, паралельно проєктна команда реалізує різні завдання, що прискорює процес роботи над проєктом. Метод передбачає розподіл великих завдань на малі, що дозволяє досягти гнучкості за рахунок можливості внесення коригувань. Робота в рамках ітерацій дозволяє керівнику проєктної команди чітко розуміти поточний статус реалізації проєкту, своєчасно виявити проблеми та ухвалити відповідні управлінські рішення. Оперативна реакція зміни дозволяє скоротити витрати з їхньої внесення. Щоденна видимість досягнень дозволяє суттєво підвищити мотивацію учасників проєктних команд, оцінити внесок кожного з них. Підхід можна застосовувати до проєктів різного терміну реалізації. Для тривалих проєктів рекомендовано поділ проєкту на етапи, їх подальша деталізація на ітерації зручності контролю над реалізацією. Отриманий результат проєкту буде відповідати як формалізованим, так і неформалізованим вимогам, актуальним поточним умовам довкілля. Впровадження методу не вимагає вкладення фінансових ресурсів

1	2
Scrumban	Використання «тригера планування» (кількості завдань, які мають залишитися у невиконаній роботі) дозволяють проєктній команді вирішувати, коли розпочинати планування наступної ітерації, що забезпечує гнучкість планування. Учасники команди можуть взяти на себе ініціативу щодо вирішення невиконаних завдань, якщо знають, як її вирішити та мають необхідні ресурси в рамках встановленого ліміту кількості завдань, які є свого роду навантаженням на кожного співробітника. Це дозволить уникнути нерівномірного навантаження на учасників проєктної команди. Метод передбачає наявність сегментів планування: блок планування всього проєкту, його блоки деталізують по різних часових рамках, заключний блок - на 3 місяці, який розбивається на ітерації. Це дозволить з гнучким підходом вирішувати більш тривалі проєкти
Extreme Programming (XP)	Підходить лише для проєктів, орієнтованих розробки цифрових продуктів. Дозволяє створити продукт, що відповідає не лише вихідним умовам, а й новим, які з'явилися у процесі реалізації проєкту. Підходить для складних та невизначених проєктів, де на етапі планування не до кінця формалізовано кінцевий результат. Замовник бере участь в ітераціях та впливає на хід реалізації проєкту, що особливо важливо, якщо замовником виступає орган влади, а відповідність результату очікуванням впливає на реалізацію національних завдань. Проєктна команда працює у стійкому темпі. Паралельна робота двох програмістів над одним завданням або елементом дозволяє забезпечити вибір оптимального рішення, а також забезпечується їхня взаємозамінність. Витрати розробку знижуються, т.к. команда орієнтована на код, а не на документацію та збори
Lean Software Development	Метод заснований на засадах ощадливості, що забезпечує економію бюджетних ресурсів (часу та витрат) без втрати якості. Пріоритетний напрямок – безперервний розвиток учасників проєктних команд, навчання та формування культури постійних покращень. Фокус на ключових пріоритетах

Джерело: особисті дослідження автора

Розглянуті гнучкі методи проєктного управління включають [42, с.14]: «гнучке планування та управління ітераціями в рамках проєкту; взаємодія із заінтересованими сторонами протягом усього проєкту, що дозволяє отримати результат; аналіз та управління ризиками у реальному часі, наявність інструментів для оперативного реагування на зміни; організацію команди проєкту навколо принципів та цінностей гнучкого підходу»

Вибір проєктного підходу: гнучкого, гібридного чи традиційного, як згадувалося раніше, лягає на керівника проєктної команди. Задля більшої ефективності системи управління проєктної діяльністю важливо сформувати систему методичного супроводу цього вибору.

Проведено аналіз можливості впровадження гнучких методів проєктного управління у діяльність органів публічного управління. Отримані результати дозволяють стверджувати, що впровадження гнучких підходів проєктного управління вплине на діяльність органів публічного управління, стане важливим кроком на шляху до формування гнучкої та адаптивної системи досягнення стратегічних цілей і національних завдань. Результати аналізу переваг застосування гнучких методів проєктного управління обґрунтовують необхідність їх впровадження у діяльність органів публічного управління.

3.2. Впровадження гнучких методів проєктного управління у діяльність органів публічного управління

Проведений у рамках дослідження аналіз [41] дозволив виявити необхідність формування моделі впровадження гнучких методів у діяльність органів публічного управління, що вже діє, засновану на застосуванні традиційного підходу. Складність, причому, полягає у поєднанні двох суперечливих походів до реалізації проєктного управління. Проте аналіз показав, що на практиці дані підходи успішно поєднуються між собою, утворюючи гібридну модель, де в цілому система управління заснована на традиційному підході, а окремі проєкти можуть бути реалізовані в гнучкій проєктній логіці.

Сьогодні система публічного управління трансформується в гнучку та адаптивну, що передбачає вдосконалення чинної системи управління проєктною діяльністю. Розробка організаційно-управлінської моделі є важливим етапом імплементації гнучких методів проєктного управління до органів влади. У зв'язку з цим розроблена логічна організаційно-управлінська модель впровадження гнучких методів у діяльність органів публічного управління. Логічна система являє собою графічне зображення процесів, що використовуються для передачі та опису міркувань, пов'язаних із удосконаленням діяльності органів влади шляхом впровадження гнучких методів проєктного управління.

Результати класифікації факторів лягли в основу виділення трьох ключових блоків: організаційного, інституційно-правового та розвитку компетенцій учасників проєктної діяльності. Розглянемо елементи організаційно-управлінської системи запровадження гнучких методів проєктного управління. Вважаємо, що саме формування сучасної гнучкої та ефективної системи публічного управління є ключовою метою впровадження гнучких методів проєктного управління у діяльність органів влади.

Впровадження гнучкого підходу в діючу систему управління проєктною діяльністю дозволяє забезпечити інтеграцію елементів, що вже функціонують, з новими вимогами до досягнення національних цілей розвитку України. Для досягнення поставленої мети організаційно-управлінська модель закріплює механізм, принципи та інструменти, на основі яких реалізуються завдання у рамках впровадження гнучких методів проєктного управління до органів влади. Механізмом застосування виступає система принципів, методів, інструментів застосування гнучких методів проєктного управління.

Реалізація запропонованої організаційно-управлінської системи впровадження гнучких методів проєктного управління у діяльність органів публічного управління ґрунтується на ряді принципів. Запропонованим блоком виступають такі принципи як відкритість, клієнтоцентричність, гнучкість, адаптивність та ефективність, які полягають у наступному їх розумінні: [44]:

- «принцип відкритості ґрунтується на забезпеченні прозорості управління проєктною діяльністю, своєчасному наданні інформації про хід реалізації проєктів у доступній та зрозумілій формі у режимі «онлайн»;

- «принцип клієнтоцентричності закріплює як ключовий пріоритет суспільні інтереси, реалізацію проєкту на основі зворотного зв'язку від клієнтів, удосконалення на основі клієнтського досвіду (клієнтом може виступати громадянин, представник бізнесу, державний службовець)» [39, с. 19];

- «принцип адаптивності відбиває здатність вбудовуватися в діючу організаційну структуру, не суперечити ситуації, що склалася (адаптація до нових, не суперечать умовам)» [38];

– «принцип ефективності полягає у прагненні досягти запланованих результатів з використанням найменшого обсягу ресурсів» [25].

На основі розглянутих принципів застосовуються інструменти в рамках організаційно-управлінської системи, в якій представлені двома блоками [23]. Перший, «формування середовища виявлення відхилень і коригуванні способів досягнення нацелей» передбачає загальні системні зміни. Другий блок виступає набором інструментів: нормативні правові акти, методичні та методологічні рекомендації, методика впровадження.

Інструменти деталізуються залежно від завдань, прикладами яких можуть бути : «внести зміни до законодавства щодо організації проєктної діяльності в органах влади; внести зміни до Єдиного плану щодо досягнення національних цілей розвитку України; розробити та впровадити Методичні рекомендації з оцінки можливості впровадження гнучких методів щодо вибору проєктного підходу в органах влади; наділити Центр компетенцій проєктного управління повноваженнями щодо формування єдиної бази найкращих практик застосування гнучких методів проєктного управління в органах влади; створити робочу групу з розробки та впровадження цифрової системи управління гнучкими проєктами, а також ряд інших завдань, що формулюються при реалізації роботи з впровадження гнучкого підходу» [20].

Реалізація завдань передбачає здійснення діяльності в рамках трьох блоків, виділених при класифікації факторів, що перешкоджають впровадженню гнучких методів проєктного управління в органах влади. Впровадження моделі передбачає формування завдань, вкладених у мінімізацію впливу всіх виявлених під час аналізу чинників.

Розглянемо організаційний блок запропонованої моделі. На основі результатів аналізу як основного суб'єкта управління обрано проєктний офіс, відбито декомпозицію відповідно до рівня влади від державного до місцевого. Важливо, що проєктні офіси не входять у діючу систему управління проєктами державного рівня, проте суттєво впливають на реалізацію регіональних проєктів, що передбачає їх включення до розробленої організаційно-

управлінської моделі. В даний час проєктні офіси реалізують функції розвитку проєктної діяльності. Їхній функціонал може бути розширений проведенням роботи з впровадження гнучких підходів проєктного управління в систему управління проєктною діяльністю.

ВИСНОВОК ДО РОЗДІЛУ 3

Аналіз перспектив та можливостей впровадження гнучких методів проєктного управління в діяльність органів публічного управління України свідчить про їх високий потенціал у підвищенні ефективності, гнучкості й прозорості управлінських процесів. Застосування методів Scrum, Kanban, Scrumban, XP та Lean дозволяє адаптувати проєктну діяльність до змін зовнішнього середовища, сприяє швидкому досягненню результатів, покращенню комунікації між зацікавленими сторонами та раціональному використанню ресурсів.

Визначено, що найбільш ефективним шляхом інтеграції гнучких підходів у систему публічного управління є впровадження гібридної моделі, яка поєднує переваги традиційного управління з адаптивністю гнучких методів. Така модель забезпечує плавний перехід до нової управлінської культури та дозволяє в межах пілотних проєктів поступово нарощувати компетенції проєктних команд, адаптуючи інструменти Agile до публічного сектору. Розроблена організаційно-управлінська модель спрямована на системну трансформацію, що передбачає зміни на інституційному, організаційному рівнях, а також у сфері розвитку людського капіталу.

Гнучкі методи управління, за умови їх грамотної адаптації та інституційного супроводу, мають усі шанси стати дієвим інструментом у підвищенні результативності реалізації державної політики та досягненні стратегічних цілей України в умовах динамічних змін.

ВИСНОВКИ

1. Визначено, що сутність проєктного принципу управління як елемента досягнення національних цілей розвитку України полягає в тому, що проєкти виступають комплексом взаємопов'язаних заходів, спрямованих на досягнення унікальних результатів відповідно до стратегічних цілей розвитку держави. Дослідження проєкту в контексті досягнення національних цілей розвитку дозволяє розглядати його як інструмент досягнення необхідного унікального результату у встановлений термін за певних ресурсних параметрів та чіткої структури зобов'язань.

2. Дослідження показало, що впровадження гнучких принципів проєктного управління у публічне управління має низку переваг, серед яких: можливість реалізації проєктів в умовах нестабільності; реалізація завдань відповідно до мінливих пріоритетів діяльності органів публічного управління; економія фінансових ресурсів та скорочення термінів реалізації проєктів; відповідність принципам «клієнтоцентричної держави»; високий рівень залучення учасників проєктних команд; швидкі ітерації та облік зворотного зв'язку при реалізації проєктів; збільшення швидкості прийняття рішень та інші.

3. Дослідження організаційних особливостей формування системи проєктного управління дозволяє стверджувати, що в Україні сформована система управління проєктною діяльністю, що включає необхідні органи управління та умови для їх успішної координації при реалізації проєктів. Більше того, на сьогоднішній день вже накопичено досвід реалізації національних та регіональних проєктів, що разом з існуючою методологічною базою формує фундамент для розвитку проєктного управління шляхом застосування гнучких методів проєктного управління.

4. Незважаючи на зазначені переваги за кордоном, виділено такі проблеми впровадження гнучкого підходу в організацію та діяльність органів публічного управління в Україні, які в даний час широко поширені та

найчастіше зустрічаються на практиці: необхідність висококваліфікованого персоналу; необхідність удосконалення системи планування проєктів; відсутність єдиного методичного супроводу.

5. Розглянуті гнучкі методи проєктного управління у діяльність органів публічного управління включають: гнучке планування та управління ітераціями в рамках проєкту; взаємодію із заінтересованими сторонами протягом усього проєкту, що дозволяє отримати суспільно-корисний результат; аналіз та управління ризиками у реальному часі, наявність інструментів для оперативного реагування на зміни; організацію команди проєкту навколо принципів та цінностей гнучкого підходу, що особливо актуально в умовах розвитку клієнтоцентричної держави; використання автоматизованих інструментів та систем для управління проєктами, що відповідає цифровій трансформації держави загалом.

6. Реалізація запропонованої організаційно-управлінської моделі впровадження гнучких методів проєктного управління у діяльність органів публічного управління ґрунтується на ряді принципів. Запропонованим блоком виступають такі принципи як відкритість, клієнтоцентричність, гнучкість, адаптивність та ефективність, які полягають у наступному їх розумінні: принцип відкритості ґрунтується на забезпеченні прозорості управління проєктною діяльністю, своєчасному наданні інформації про хід реалізації проєктів у доступній та зрозумілій формі у режимі «онлайн»; принцип клієнтоцентричності закріплює як ключовий пріоритет суспільні інтереси, реалізацію проєкту на основі зворотного зв'язку від клієнтів, удосконалення на основі клієнтського досвіду (клієнтом може виступати громадянин, представник бізнесу, державний службовець); принцип гнучкості ґрунтується на створенні системи швидкого реагування на зовнішні зміни, здатності швидко змінити хід реалізації проєкту; принцип адаптивності відбиває здатність вбудовуватися в діючу організаційну структуру, не суперечити ситуації, що склалася (адаптація до нових, не суперечать умовам); принцип ефективності полягає у прагненні досягти запланованих результатів з використанням найменшого обсягу ресурсів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бабінова О. Шляхи та перспективи підвищення ефективності взаємодії органів державного управління та місцевого самоврядування України з громадськістю. *Державна стратегія управління місцевим та регіональним розвитком: форми, методи та актуальні проблеми реалізації* : матеріали наук.-практ. конф., 24 листоп. 2014 р. Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2014. С. 31–33.
2. Безверхнюк Т. М. Наукова школа «Управління проєктами в публічній сфері»: здобутки та перспективи. *Актуальні проблеми державного управління*. 2023. Вип. 3 (спец. вип.). С. 222–227.
3. Бондаренко Є. Організаційна культура державної служби: сутнісні характеристики та визначення поняття. *Публічне адміністрування: теорія та практика*. 2009. Вип. 2 (2). URL: <http://dridu.dp.ua/zbirnik/2009-02/09bemhvp.pdf> (дата звернення: 20.09.2024).
4. Васильєв А., Прокоф'єв С. Організація проєктного управління в органах публічної влади. *Управлінські науки*. 2016. Т. 6. № 4. С. 44–53.
5. Данченко О., Лепський В. Сучасні моделі та методи управління проєктами, портфелями проєктів та програмами. *Управління розвитком складних систем*. 2017. Вип. 29. С. 46–54.
6. Дегтяренко О. Г., Тюріна Ю. О. Науково-практичні засади забезпечення відкритості та прозорості функціонування органів державної влади. *Вісник СумДУ. Серія «Економіка»*. 2023. № 1. URL: https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstreamdownload/123456789/68363/1/Dehtiarenko_vlada.pdf;jsessionid=CAE611965D2D0B409FC20E7A1DC1B6C2 (дата звернення: 20.09.2024).
7. Загурська-Антонюк В. Ф. Сучасні тенденції децентралізації державної влади та їх реалізація в Україні. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2019. № 2. URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=1391> (дата звернення: 10.09.2024 р.).

8. Історія та практика державного управління і місцевого самоврядування в Україні : у 2-х т. : навч. посіб. / М. О. Багмет, Г. В. Коваль; Чорномор. держ. ун-т ім. Петра Могили. Миколаїв. 2012. 143 с.

9. Козаченко Т.П. Публічне управління на засадах проєктного менеджменту: сучасний погляд. *Держава та регіони. Серія : Державне управління*. 2018. №2 (62) С. 50–55.

10. Колосовська І. Комунікативна складова в контексті модернізації управлінських підходів і механізмів. *Ефективність державного управління*. 2019. Вип. 4 (49). Ч. 1. С. 129–135.

11. Конституція України : Закон України від 28.06.1996 № 254к/96 –ВР. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80>. (дата звернення: 29.10.2024).

12. Кузьменко С. Г., Топузов Д. І. Публічна влада та її складові : навчальний посібник. Маріуполь : МДУ. 2021. 67с.

13. Куц Ю. О. Природа та сутність державного управління. *Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування*. 2013. № 1 URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ttpdu_2013_1_24. (дата звернення: 22.11.2024).

14. Літвінов О. В., Кіян С. О. Роль інформаційної відкритості органів влади у здійсненні державної регуляторної політики. URL: <http://academy.gov.ua/ej/ej3/txts/SOCIALNA/10-LITVINOV-KIYAN.pdf> (дата звернення: 13.10.2024).

15. Литвинова Л. В., Збираник Ю. В. Маркетингові комунікації органів публічної влади як складова частина комунікативної культури публічного управління. *Держава та регіони*. Вип. 4, 2017. С. 50–55.

16. Майстренко К.М. Управління проєктами та програмами у сфері публічного управління *Інвестиції: практика та досвід. Серія « Державне управління»* № 16. 2021. С. 93–96.

17. Мінаєва Г.М. Управління проєктною діяльністю органів місцевого самоврядування для зміцнення інфраструктури території. *Теорія та практика державного управління : Наук. фах. видання*. 2021. Вип. 3 (34). 2021. С. 1–7.

18. Мельниченко Б. Сучасна парадигма публічного управління: практичний вимір для України. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія: «Юридичні науки». 2021. №29. С. 104–109
19. Меліхов К. В. Шляхи удосконалення інформаційного забезпечення органів державної влади. *Теорія і практика соціального управління*. 2020. № 3 (27). С. 60–64.
20. Молчановський О. В., Дацій Н. В., Рогожкін Д. В., Машталер Т. А. Соціальні технології у становленні кадрового потенціалу системи публічного управління та надання медичних послуг. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2024. № 11. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/dy/article/> (дата звернення: 16.12.2024).
21. Обушна Н. І. Публічне управління як нова модель організації державного управління в Україні: теоретичний аспект. *Ефективність державного управління*. 2015. Вип. 44(1). С. 53–63.
22. Органи державної влади в Україні: структура, функції та перспективи розвитку : навч. посіб. / за заг. ред. Н. Р. Нижник. Київ ; Івано-Франківськ : ЗАТ “Нічлава”, 2003. 288 с.
23. Пашковська М. Удосконалення механізмів забезпечення прозорості і відкритості в діяльності органів державної влади. / Науковий блог Національного університету «Острозька академія». URL: <https://naub.ua.edu.ua/2012/udoskonalennya-mehanizmivzabezpechennya-prozorosti-i-orhaniv-derzhavnoji-vlady/> (дата звернення: 12.10.2024).
24. Подольська О. В., Богомолова К. С., Краля В. Г. Публічне адміністрування та процес прийняття управлінських рішень *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка: Економічні науки*. Випуск 188. Харків: ХНТУСГ. 2017. С. 66–74.
25. Присяжнюк П. В. Механізм управління: сутність, види та складові. *Ефективна економіка*. 2019. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7539> (дата звернення 20.10.2024).

26. Про місцеві державні адміністрації : Закон України від 09 квітня 1999 року № 586-XIV // Відомості Верховної Ради України. 1999. № 20-21. Ст. 190. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/586-14#Text> (дата звернення: 12.09.2024).

27. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21 травня 1997 року № 280/97-ВР // URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%>(дата звернення: 26.09.2024).

28. Про службу в органах місцевого самоврядування в Україні : Закон України від 02 травня 2023 року № 3077-ІХ. URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/-20#Text>(дата звернення: 16.10.2024).

29. Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України : Закон України від 23.03.2000 р. № 1602-ІІІ. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/>(дата звернення: 10.11.2024).

30. Про утворення урядових комітетів та затвердження їх посадового складу : Постанова Кабінету Міністрів України від 11 травня 2016 року № 330 URL: [http:// zakon3.rada.gov.ua/laws/show/330-2016-п](http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/330-2016-п). (дата звернення: 10.10.2024).

31. Про схвалення Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 01 квітня 2014 р. № 333-р. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-р>. (дата звернення: 19.09.2024).

32. Про внесення змін до Конституції України (щодо децентралізації влади) : Проект Закону України від 01 липня 2015 року № 2217а URL: http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=55812. (дата звернення: 19.10.2024).

33. Про державні цільові програми: Закон України від 18.03.2004 № 1621-ІУ. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1621-15#Text>(дата звернення: 29.10.2024).

34. Про Порядок обміну інформацією між виконавцями державних цільових програм та координації цієї роботи: Закон України від 04.12.2009 №

1367. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1251-09#Text> (дата звернення: 17.10.2024).

35. Про затвердження Регламенту Кабінету Міністрів України : Постанова Кабінету Міністрів України від 18 липня 2007 року № 950: URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/950-2007-п>. (дата звернення: 20.09.2024).

36. Про державну службу: Закон України. Відомості Верховної Ради (ВВР). 2016. № 4. ст.43. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19> (дата звернення 19.11.2024 р.).

37. Публічне управління: навч. посібник / [за заг. ред. А. В. Стасишина]. Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2019. 460 с.

38. Решота О. А. Особливості розвитку публічного управління в Україні: сучасні тенденції та проблеми. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2020. № 3. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1603> (дата звернення: 14.11.2024)

39. Селіванов С. В., Обушна Н. І., Хаджирадєва С. К. Розвиток кадрового потенціалу державної служби в Україні в умовах реформ: проблеми теорії та практики : монографія. Київ : Каравела, 2019. 293 с.

40. Соколов О.Є. (2021). Механізми публічного управління в подоланні криз в Україні. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Історичні науки. Історіографія, джерелознавство та спеціальні історичні дисципліни*. 2021. 32 (71). 3. С. 298–303.

41. Старченко Г.В. Проактивне управління проєктами в публічній сфері. *Публічне адміністрування: наукові дослідження та розвиток*. 2017. № 2. С. 84–91.

42. Сурмін Ю. П. Проблеми та напрями змін державного управління в Україні в сучасних умовах. *Публічне управління: шляхи розвитку*: матеріали наук.-практ. конф. за міжнар. участю (Київ, 26 листоп. 2014 р.): у 2 т. / [за наук. ред. Ю. В. Ковбасюка, С. А. Романюка, О. Ю. Оболенського]. Київ: НАДУ, 2014. Т. 1. С. 13–19.

43. Транспарентність влади в контексті європейської інтеграції України : конспект лекції до короткотермінового семінару в системі підвищення кваліфікації кадрів. Уклад.: Е. А. Афонін, О. В. Суший. Київ: НАДУ, 2020. 48 с
44. Уварова Н., Логвиненко Б. (2023). Механізм правового регулювання суспільних відносин як вид механізму публічного управління. URL: <http://socrates.vsau.org/repository/getfile.php/29390.pdf> (дата звернення: 10.11.2024).
45. Федоренко В. Л. Методологія сучасних конституційно-правових досліджень в Україні : наук. доповідь / НАПрН України, Київський регіональний центр. К., 2024. 64 с.
46. Чемерис А. Розроблення та управління проєктами у публічній сфері: європейський вимір для України : практ. посіб. Швейцар.-укр. проєкт “Підтримка децентралізації в Україні – DESPRO”. Київ : ТОВ “Софія-А”, 2012. 80 с.
47. Чикаренко І.А. Проєктний підхід як один із засобів підвищення ефективності діяльності. Теорія та практика державного управління. Вип. 9. *Державне управління та місцеве самоврядування: тези IV Міжнар. наук. конгресу*, 26 лют. 2004 р. Х.: Вид во ХРІДУ НАДУ «Магістр», 2020. С. 24–26.
48. Bozeman B., Straussman J.D. Public Management Strategies. – San Francisco: Jossey-Bass, 2000. 400 p.
49. Caiden G. The Dynamics of Public Administration. – Hinsdale: Dryden Press, 2001. 204 p.
50. Tofil J. Project Management in Public Administration : Zakład Prawa Gospodarczego i Polityki Gospodarczej, 2022. 220 с.
51. Žurga G. Project management in public administration. TPM–total project management maturity model. the case of Slovenian public administration. *Transylvanian Review of Administrative Sciences*. 2018. Т. 14. №. 53. С. 144–159.