

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

**Факультет соціології і права
Кафедра теорії та практики управління**

«На правах рукопису»
УДК 351.077:005.8:352.07(477)

До захисту допущено:

В. о. завідувача кафедри

_____ Ростислав ПАШОВ

«___» _____ 20__ р.

Магістерська дисертація

на здобуття ступеня магістра

**за освітньо-професійною програмою «Публічне адміністрування та
електронне урядування»**

зі спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»

**на тему: «Впровадження інструментів проєктного підходу в управлінні
діяльністю ЦНАП»**

Виконала:

студентка VI курсу, групи СУ-з32мп
Гомон Діана Владиславівна _____

Науковий керівник:

доцент кафедри теорії та практики управління,
к. філос. н., доцент,
Архипова Євгенія Олександрівна _____

Рецензент:

доцент кафедри філософії, д. пед. н., доцент,
Кальченко Лариса Володимирівна _____

Засвідчую, що у цій магістерській
дисертації немає запозичень з праць
інших авторів без відповідних посилань.
Студентка _____

Київ – 2024 року

Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»
Факультет соціології і права
Кафедра теорії та практики управління

Рівень вищої освіти – другий (магістерський)

Спеціальність – 281 «Публічне управління та адміністрування»

Освітньо-професійна програма «Публічне адміністрування та електронне урядування»

ЗАТВЕРДЖУЮ

В. о. завідувача кафедри

_____ Ростислав ПАШОВ

«___» _____ 20__ р

ЗАВДАННЯ
на магістерську дисертацію студенту

Гомон Діані Владиславівні

1. Тема дисертації «Впровадження інструментів проєктного підходу в управлінні діяльністю ЦНАП», науковий керівник дисертації Архипова Євгенія Олександрівна, к. філос. н., доцент, затверджені наказом по університету від «___» _____ 20__ р. № _____
2. Термін подання студентом дисертації 10.12.2024 р.
3. Об'єкт дослідження – проєктний підхід як методологія управління.
4. Предмет дослідження (вихідні дані) – можливості використання інструментів проєктного підходу в управління діяльністю ЦНАП.
5. Перелік завдань, які потрібно розробити:
 - описати сутність проєктного підходу як управлінської методології;
 - охарактеризувати моделі та методології управління проєктами;
 - визначити основні переваги застосування проєктного підходу в публічному управлінні;

- дати загальну характеристику діяльності ЦНАП;
 - провести аналіз поточного підходу до управління ЦНАП;
 - описати використання проєктного підходу в управлінні українськими ЦНАП та їх закордонними аналогами;
 - оцінити ефективність поточного підходу до управління ЦНАП;
 - визначити інструменти, які можна використовувати при впровадженні проєктного підходу в ЦНАП;
 - запропонувати цифрові інструменти для реалізації проєктного підходу в ЦНАП.
6. Перелік графічного (ілюстративного) матеріалу: 22 рисунків, 8 таблиць.
7. Перелік публікацій: 2 наукові статті у фахових виданнях.
8. Дата видачі завдання 14.10.2024 р.

Календарний план

№ з/п	Назва етапів виконання магістерської дисертації	Термін виконання етапів магістерської дисертації	Примітка
1	Визначення напрямку наукового дослідження	04.09.2023 – 31.10.2023	виконано
2	Вивчення літературних джерел з предмету дослідження	12.09.2023 – 30.11.2023	виконано
3	Складання розгорнутого плану магістерської дисертації та обговорення його з науковим керівником	01.11.2023 – 30.11.2023	виконано
4	Підготовка розділу 1 «Теоретичні основи проєктного підходу в публічному управлінні»	01.12.2023 – 31.03.2024	виконано
5	Підготовка розділу 2 «Аналіз управлінської діяльності ЦНАП»	01.04.2024 – 30.06.2024	виконано
6	Участь в науково-практичних конференціях з підготовкою до публікації тез доповідей	протягом навчання в магістратурі	виконано

7	Розробка пропозицій і рекомендацій для написання третього розділу магістерської дисертації	02.09.2024 – 29.09.2024	виконано
8	Підготовка розділу 3 «Вдосконалення діяльності ЦНАП з використанням інструментів проєктного підходу»	30.09.2024 – 24.11.2024	виконано
9	Оформлення магістерської дисертації	25.11.2024 – 27.11.2024	виконано
10	Подання магістерської дисертації науковому керівникові для написання відгуку	28.11.2024 – 03.12.2024	виконано
11	Попередній захист магістерської дисертації	04.12.2024 – 08.12.2024	виконано
12	Передача магістерської дисертації рецензенту для рецензування і написання рецензії	09.12.2024 – 14.12.2024	виконано

Студент

Діана ГОМОН

Науковий керівник

Євгенія АРХИПОВА

АНОТАЦІЯ

Гомон Д. В. Впровадження інструментів проєктного підходу в управлінні діяльністю ЦНАП. - Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Магістерська дисертація на здобуття ступеня магістра за освітньо-професійною програмою «Публічне адміністрування та електронне урядування» зі спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування». – Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського», Кафедра теорії та практики управління, Київ, 2024.

Магістерська дисертація присвячена впровадженню інструментів проєктного підходу в управління діяльністю Центру надання адміністративних послуг. У роботі розглянуто теоретичні засади проєктного підходу в публічному управлінні, зокрема його сутність, основні моделі та методології, а також переваги застосування в сфері державного управління. Проаналізовано управлінську діяльність ЦНАП, досвід використання проєктного підходу в аналогічних українських та закордонних установах. Внаслідок поточного підходу до управління ЦНАП Голосіївської РДА виявлено необхідність оптимізації процесів надання адміністративних послуг через впровадження проєктного підходу та запропоновано конкретні інструменти для вдосконалення діяльності ЦНАП, включаючи впровадження цифрових технологій для підвищення ефективності управління.

Ключові слова: проєктний підхід, управління проєктами, ЦНАП, публічне управління, цифрові технології, адміністративні послуги, гнучкі методології, Agile, інструменти проєктного менеджменту.

SUMMARY

Homon D. Implementation of Project Approach Tools in the Management of Administrative Service Center Activities. - Qualification work as a manuscript.

Master's Thesis for Master's Degree under the Educational Programme «Public Administration and Electronic Governance» in the Specialty 281 «Public Management and Administration». – National Technical University of Ukraine «Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute», Department of Management Theory and Practice, Kyiv, 2024.

The master's dissertation is devoted to the implementation of project management tools in the administration of the Administrative Service Center (ASC). The work examines the theoretical foundations of the project approach in public administration, its essence, key models and methodologies, as well as the advantages of applying it in the public administration sphere. The administrative activities of the ASC, the experience of using the project management tools in similar Ukrainian and foreign institutions, are analyzed. Based on the analysis of the current management approaches in the Holosiivskyi District ASC, the need to optimize administrative service processes through the implementation of a project-based approach is identified. Specific measures for improving the ASC's operations are proposed, including the introduction of digital technologies to enhance management efficiency.

Key words: project approach, project management, ASC, public administration, digital technologies, administrative services.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПРОЄКТНОГО ПІДХОДУ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ.....	8
1.1 Сутність проєктного підходу як управлінської методології.....	8
1.2 Моделі та методології управління проєктами.....	13
1.3 Основні переваги застосування проєктного підходу в публічному управлінні	23
Висновки до розділу 1.....	28
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЦНАП	30
2.1 Загальна характеристика діяльності ЦНАП.....	30
2.2 Аналіз поточного підходу до управління ЦНАП.....	39
2.3 Використання проєктного підходу в управлінні українськими ЦНАП та їх закордонними аналогами	44
Висновки до розділу 2.....	51
РОЗДІЛ 3 ВДОСКОНАЛЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ЦНАП З ВИКОРИСТАННЯМ ІНСТРУМЕНТІВ ПРОЄКТНОГО ПІДХОДУ	53
3.1 Оцінювання ефективності поточного підходу до управління ЦНАП.....	53
3.2 Інструменти впровадження проєктного підходу в управлінні ЦНАП.....	61
3.3 Рекомендовані цифрові інструменти для реалізації проєктного підходу в ЦНАП.....	68
Висновки до розділу 3.....	79
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ	81
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	84

ВСТУП

Актуальність теми дослідження полягає в необхідності вдосконалення управлінських процесів у сфері надання адміністративних послуг, що є важливим елементом розвитку державного управління. У контексті сучасних вимог до ефективності та якості публічних послуг, особливо в умовах децентралізації та цифрової трансформації, впровадження проєктного підходу стає важливим інструментом для підвищення ефективності роботи ЦНАП. ЦНАП як ключовий суб'єкт надання адміністративних послуг потребує модернізації управлінських підходів для забезпечення більш ефективної та якісної взаємодії з громадянами. Незважаючи на те, що проєктний підхід широко застосовується у приватному секторі, його використання в публічному управлінні, зокрема на рівні адміністративних сервісів, поки що є обмеженим. Традиційні бюрократичні підходи в управлінні адміністративними процесами не завжди дозволяють оперативно та гнучко реагувати на зміну потреб користувачів. Впровадження інструментів проєктного менеджменту дозволить структуровано планувати, координувати та контролювати процеси, що підвищить рівень задоволення відвідувачів ЦНАП та оптимізує внутрішню організацію роботи. Дослідження цієї теми є важливим для вдосконалення методів управління в державних установах, підвищення прозорості та ефективності надання послуг, а також для розробки рекомендацій, які сприятимуть більш якісному функціонуванню ЦНАП як важливої складової системи публічного управління.

Зв'язок кваліфікаційної роботи з науковими програмами, планами, темами кафедри. Кваліфікаційна робота виконана на кафедрі теорії та практики управління факультету соціології і права Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського» згідно з ініціативною темою «Цифрова трансформація державного управління та місцевого самоврядування: виклики та можливості для досягнення ЦСР» (ДР №0123U101483 від 06.03.2023 р.), в межах якої

автором досліджено особливості впровадження інструментів проєктного підходу в діяльність ЦНАП, зокрема на прикладі ЦНАП Голосіївської РДА в м. Києві.

Стан наукової розробленості проблеми. Особливості впровадження проєктного підходу в управлінські процеси є предметом дослідження багатьох іноземних і вітчизняних вчених та практиків, зокрема таких, як В. Аньшін, П. Ворона, К. Бабенко та інші. Базові засади проєктного менеджменту в контексті управління публічними послугами розглядали в своїх працях І. Азарова, В. Галушка, О. Зотов. Серед вчених, які вивчали питання впровадження гнучких методологій, таких як Agile, можна назвати Ю. Блинду та Л. Зуба, які детально аналізували використання цих методів у публічному управлінні. Питанням використання сучасних інформаційних технологій у проєктному менеджменті публічного управління займалися Н. В. Шакун, М. С. Дорош та С. Д. Бушуєв. Практичні засади використання проєктного підходу в управлінні розвитком територій розкриваються у наукових статтях та публікаціях О. Корнелюка, В. Куліченка та Н. Серьогіної. Відзначимо, що роботи за темою впровадження проєктного підходу в органах публічного управління мають переважно теоретичний характер, що підкреслює потребу в детальнішому практичному дослідженні цієї проблеми в контексті діяльності Центрів надання адміністративних послуг.

Об'єктом дослідження є проєктний підхід як методологія управління.

Предметом дослідження є можливість використання інструментів проєктного підходу в управління діяльністю ЦНАП.

Метою дослідження є надання рекомендацій щодо впровадження інструментів проєктного підходу в управління діяльністю ЦНАП. Досягнення поставленої мети зумовлює вирішення наступних завдань:

- описати сутність проєктного підходу як управлінської методології;
- охарактеризувати моделі та методології управління проєктами;
- визначити основні переваги застосування проєктного підходу в публічному управлінні;

- дати загальну характеристику діяльності ЦНАП;
- провести аналіз поточного підходу до управління ЦНАП;
- описати використання проєктного підходу в управлінні українськими ЦНАП та їх закордонними аналогами;
- оцінити ефективність поточного підходу до управління ЦНАП;
- визначити інструменти, які можна використовувати при впровадженні проєктного підходу в ЦНАП;
- запропонувати цифрові інструменти для реалізації проєктного підходу в ЦНАП.

Методи дослідження. У процесі виконання магістерської роботи було використано сукупність загальних та специфічних наукових методів, що забезпечили комплексний підхід до дослідження впровадження інструментів проєктного підходу в управління діяльністю ЦНАП. Метод порівняння використовувався з метою виявлення відмінностей і подібностей між різними моделями управління проєктами в публічному управлінні, як в українських, так і в закордонних аналогах. Для аналізу управлінського підходу в діяльності ЦНАП, зокрема при дослідженні нормативно-правових та організаційних засад його діяльності були використані документаційний метод, метод систематизації інформації та узагальнення, бенчмаркінгу тощо. Метод SWOT-аналізу дав змогу оцінити сильні та слабкі сторони, можливості та загрози використання поточного управлінського підходу в ЦНАП, а методи опитування та анкетування використовувалися для оцінювання ефективності управління в ЦНАП Голосіївської РДА в м. Києві. Для визначення комплексної оцінки отриманих показників були використані математичні методи, метод системного аналізу та моделювання. Наукова новизна дослідження полягає в наступному:

- систематизовано ключові методології управління проєктами в публічній сфері, що дозволило обґрунтувати доцільність використання певних підходів для підвищення ефективності діяльності ЦНАП;

- розроблено систему критеріїв для оцінювання ефективності управлінських процесів у ЦНАП, запропоновано методику розрахунку комплексної оцінки їх ефективності;

- узагальнено переваги та недоліки різних проєктних методологій в контексті їх впровадження в ЦНАП, що дозволило визначити інструменти оптимізації робочих процесів;

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості їх безпосереднього використання в процесі вдосконалення управлінських підходів у діяльності ЦНАП Голосіївської РДА в м. Києві. Розроблені рекомендації та система критеріїв дозволяють оптимізувати управлінські процеси та підвищити ефективність функціонування ЦНАП, впровадити проєктний підхід до управління, що сприятиме підвищенню якості та швидкості надання адміністративних послуг. Отримані результати мають потенціал для поширення серед інших територіальних громад та органів публічної влади, що забезпечить сталий розвиток та підвищення рівня управління проєктами в державному секторі. Таким чином, дослідження може стати важливим інструментом для підвищення ефективності управлінських процесів та покращення якості послуг, які надаються громадянам.

Апробація. Результати дослідження оприлюднені на V Міжнародній науково-практичній конференції «SCIENTIFIC ACHIEVEMENTS OF CONTEMPORARY SOCIETY» (5-7 грудня 2024, м. Лондон).

Публікації. Основні теоретичні положення кваліфікаційної (магістерської) роботи відображені в трьох публікаціях, в тому числі у двох статтях у фахових виданнях категорії Б та тезах міжнародної конференції:

Архипова Є. О., Гомон Д. В. Впровадження проєктного підходу в публічному управлінні: сучасний стан і тенденції. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2024. № 10. <https://doi.org/10.32702/2307-2156.2024.10.12>

Архипова Є. О., Гомон Д. В. Імплементація проєктного підходу в діяльність органів публічної влади: на прикладі ЦНАП. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 1. (1-й номер буде до 15.01.2025).

Гомон Д. В. Управлінські підходи в діяльності ЦНАП. *Scientific achievements of contemporary society*: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., м. Лондон, 5-7 груд. 2024 р. Лондон, 2024. С. 663-667.

Структура та обсяг кваліфікаційної магістерської роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, дев'яти підрозділів, висновків та списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи становить 93 сторінок, в тому числі список використаних джерел на 10 сторінках, що містить 92 найменування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПРОЄКТНОГО ПІДХОДУ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

1.1 Сутність проєктного підходу як управлінської методології

Проектний підхід є фундаментальною методологією управління, що забезпечує систематичне планування, організацію та контроль за виконанням завдань у межах чітко визначених параметрів, таких як час, ресурси та цілі. Його сутність полягає у створенні структурованого процесу, який спрямований на досягнення конкретних результатів за допомогою послідовних етапів розвитку проєкту. Такий підхід дає змогу ефективно керувати складними ініціативами, мінімізувати ризики та забезпечувати відповідність кінцевих результатів початковим вимогам і очікуванням замовника.

Розгляд поняття «проєкт» варто розпочати з визначень, запропонованих у науковій літературі. В. Галушка описує проєкт як завдання з чітко встановленими вихідними даними та цілями, що визначають спосіб його виконання [13]. П. Микитюк трактує проєкт як цілеспрямовану, обмежену в часі послідовність дій, зазвичай одноразових, комплексних і нерегулярно повторюваних [38]. О. Зотов визначає проєкт як завдання, яке спрямоване на досягнення унікального результату в межах встановленого терміну та за умови обмеженості ресурсів (фінансових, кадрових, матеріальних тощо) [20]. Л. Ричкіна підкреслює, що проєкт являє собою комплекс науково-дослідних, проєктно-конструкторських, соціально-економічних та інших заходів, пов'язаних ресурсами, виконавцями і термінами, що спрямовані на зміну об'єкта управління для ефективного вирішення завдань і досягнення цілей у встановлений період [48].

Як бачимо, у спеціалізованій літературі можна знайти різні тлумачення терміну «проєкт», а також похідних від нього термінів на кшталт «проєктна діяльність» чи «управління проєктами». Ці поняття властиві різним

предметним сферам, кожна з яких має свою специфіку, чим, власне, і пояснюються розбіжності у їх визначенні, наприклад, в джерелах з архітектури, юриспруденції, менеджменту, публічного управління чи соціального інжинірингу. Ці визначення, як зазначає Р. Олійник [42], зазвичай акцентують увагу на атрибутах і характеристиках, що відображають практичні аспекти та досвід у професійному контексті.

Незважаючи на те, що у численних наукових дослідженнях поняття «проект» має різні трактування, всі ці визначення мають спільні характеристики. Зокрема, проект характеризується наявністю чітко сформульованих цілей, які досягаються завдяки одночасному виконанню ряду технічних, економічних, фінансових, організаційних та інших вимог. Реалізація проекту передбачає наявність внутрішніх і зовнішніх зв'язків між операціями, завданнями та ресурсами, що вимагає ретельної координації. При цьому проект має чітко встановлені терміни початку і завершення. Реалізація проекту здійснюється в умовах обмежених ресурсів. Зокрема, умови реалізації проекту є унікальними. І нарешті, проект супроводжується певними конфліктами, які неминуче виникають у процесі його виконання [13].

Хоча проектні підходи використовувалися з давнини, як окремий напрямок в управлінні проектний менеджмент почав формуватися відносно нещодавно і його розвиток можна умовно поділити на чотири основні етапи (табл. 1.1).

Таблиця 1.1. Історичні етапи розвитку концепції управління проектами

Етап	Період	Основні віхи
1	2	3
Перший етап	До 1958 р.	Управління проектами сформувалося як окремий напрямок, базуючись на різних галузях, таких як цивільне будівництво, інженерія та оборонні проекти. Важливий внесок у його розвиток зробили Генрі Гант, який запровадив діаграму Ганта як основний інструмент планування і контролю, та Анрі Файоль, відомий своїм визначенням п'яти основних функцій управління. Ідеї Фредеріка Вінслоу Тейлора про науковий менеджмент також значно вплинули на сучасні методології управління проектами, включаючи розробку структур розподілу робіт (WBS) і розподіл ресурсів.

1	2	3
Другий етап	З 1958 р. до 1979 р.	Ці роки відзначалися важливими інноваціями, зокрема, впровадженням концепцій, СРМ/PERT і планування потреб у матеріалах (MRP). Основні досягнення в управлінні проектами були зосереджені на методологіях планування та контролю за допомогою мережових методів. Необхідність у керівниках проектів стала особливо важливою в таких галузях, як будівництво, аерокосмічна промисловість і оборона, де реалізовувалися масштабні проекти, що вимагали ефективного управління.
Третій етап	З 1980 р. до 1994 р.	Активне впровадження комп'ютерів і діджиталізація бізнесу значно посилили контроль і нагляд за проектами завдяки багатозадачним комп'ютерним системам. У цей період відбулося широке розповсюдження методологій управління проектами, зокрема завдяки розробці відповідного програмного забезпечення в кінці 1970-х і 1980-х років.
Четвертий етап	З 1995 р. до сьогодні	Розвиток інтернет-технологій спричинив значні зміни в бізнес-процедурах, що дозволило організаціям адаптуватися до нових умов, підвищуючи ефективність, прибутковість і результативність операцій. Це дало фахівцям з управління проектами інструменти для більш раціонального та продуктивного моніторингу й обробки проектів.

Джерело: [46]

Сучасна наука розглядає проєктний підхід як один із «інноваційних інструментів управління економічними процесами на рівні регіонів, що сприяє вирішенню регіональних проблем і ефективному реформуванню економіки» [5]. За час свого розвитку, проєктний підхід поступово інтегрувався в концепцію проєктного менеджменту (Project Management).

Зокрема, П. Ворона зазначає, що «основу цієї концепції складає погляд на проєкт як на зміну початкового стану будь-якої системи, що здійснюється за відпрацьованими правилами в межах бюджету і часових обмежень. На сьогодні управління проектами визнане в усіх розвинутих і нових індустріальних країнах як методологія інноваційної діяльності» [12].

Існує безліч підходів до визначення сутності управління проектом. Згідно з Patrick L. Healy, термін «управління проектом» стосується одноразової діяльності, на відміну від «управління процесом», який описує повторювану

діяльність [17]. Шокуров С. вважає управління проєктами процесом управління командою і ресурсами, який організовується і структурується за допомогою специфічних методів для успішного завершення проєкту у встановлений термін і досягнення поставленої мети [60]. Аньшін В. стверджує, що управління проєктами - це діяльність, спрямована на реалізацію проєкту з максимальною ефективністю в межах заданих обмежень за часом, коштами і якістю кінцевих результатів [2].

До нещодавнього часу термін «проєкт» переважно використовувався в технічних сферах, але нині він є ключовим поняттям у сучасному управлінні в усіх процесах [61]. Варто відзначити, що управління проєктами в комерційному середовищі суттєво відрізняється від управління проєктами в публічному секторі через різницю між комерційними та некомерційними проєктами. У бізнес-середовищі результати проєктів тісно пов'язані з фінансовими та економічними показниками, тоді як у публічному просторі проєкти мають соціальний вплив. Існують також відмінності в складі підрядників, умовах їх оплати, зацікавлених особах, джерелах фінансування тощо [21]. У публічному управлінні проєктний менеджмент часто розглядається як технологія управління соціальним розвитком, що базується на принципах проєктного менеджменту і зазвичай реалізується через соціальні проєкти, програми чи плани, спрямовані на створення чогось унікального (нова соціальна система, управлінські послуги, розвиток людських ресурсів і окремих галузей) у партнерстві між державними органами і громадянами [34].

Проєктне управління в публічному секторі можна охарактеризувати як прогресивний інструмент, який ефективно концентрує зусилля публічних органів, бізнесу, органів місцевого самоврядування та громадських організацій на важливих аспектах соціального та економічного розвитку регіонів та країни в цілому. Це підкреслює, що у світі, де економіка переходить до інформаційно-знаннєвої моделі, проєктне управління є одним з найбільш ефективних способів вирішення проблем в публічному управлінні і реалізації державної

політики в умовах обмежених ресурсів, часу та інших викликів, характерних для початку XXI століття [8].

Суть проектного підходу полягає у створенні основ для розробки програм і проектів розвитку, визначенні пріоритетів і напрямків діяльності, необхідних для досягнення цілей. Основні аспекти включають аналіз ресурсів для розвитку, систему кооперації між суб'єктами та організацію процесу розробки і реалізації стратегії розвитку. Проектно-процесна діяльність забезпечує стратегічне планування, встановлює базові орієнтири та формулює ключові установки для організації цього процесу в публічному управлінні [36]. Ключові етапи проектного управління представлені на рисунку (рис. 1.1).



Рисунок 1.1 Основні етапи проектного управління

Джерело: [24]

Отже, проектний підхід є ключовим елементом у сучасній науці управління, що включає формування основ для розробки програм і проектів, встановлення пріоритетів і напрямків діяльності, а також організацію процесу

реалізації стратегії розвитку. Важливо зазначити, що проєктний підхід не лише формує стратегічні орієнтири для розвитку, але й визначає базові установки для управлінських процесів у публічному управлінні, сприяє ефективному використанню ресурсів та досягненню соціально-економічних цілей на рівні територіальних громад, регіонів і держави в цілому.

1.2 Моделі та методології управління проєктами

Управління проєктами передбачає застосування різних моделей і методологій, які слугують основою для систематичного планування, виконання та контролю проєктів. Моделі управління проєктами встановлюють структурні рамки і принципи, що визначають, як організовувати проєкти для досягнення їхніх цілей. Методології, у свою чергу, пропонують конкретні методи, техніки та інструменти для практичного застосування цих моделей, орієнтуючись на ефективне управління ресурсами, часом і ризиками. Вибір відповідних моделей і методологій залежить від специфіки проєкту, його масштабу, складності та середовища реалізації, що дозволяє оптимізувати процеси та забезпечити успішне завершення проєктів.

Одним з найважливіших аспектів, що визначають успіх у створенні нових продуктів, є обрання адекватної методології управління. Вибір правильної методології має вирішальне значення, оскільки він задає структуру та процеси, які керують розробкою продукту від концепту до реалізації. Методи, які використовуються в управлінні проєктами, включають специфічні підходи до планування, виконання та контролю, що дозволяють ефективно координувати діяльність команди, управляти ресурсами, ризиками та часом. Правильна методологія забезпечує чітке розуміння етапів проєкту, ролей і обов'язків учасників, а також інструментів для оцінки і контролю прогресу. Вона допомагає зменшити ймовірність помилок, підвищує ефективність комунікації та забезпечує адаптивність до змінюваних умов [29].

Впровадження проєктного менеджменту виступає не лише як ефективний інструмент для успішної реалізації публічних інвестиційних проєктів, але і як важливий механізм для розвитку економіки країни. Управління проєктами забезпечує новий рівень командної взаємодії, де акцент робиться на чітке планування, координацію та контроль всіх етапів проєкту. Це не тільки сприяє покращенню організації процесів, але й дозволяє знижувати ризики, підвищувати прозорість та ефективність реалізації проєктів. Інтеграція проєктного менеджменту у різні аспекти публічного та приватного сектора також допомагає в досягненні стратегічних цілей, адаптації до середовища, що швидко змінюється та забезпеченні сталого розвитку [34]. Філософія управління проєктами базується на концепції проєкту як самостійного об'єкта управління. Особливості проєкту, такі як унікальність, тимчасовість та невизначеність, визначають характер і специфіку методів управління, що застосовуються до нього [1].

Перехід від «раціональної економіки» до нової «поведінкової економіки» створює значні зміни у підходах менеджерів, які застосовують сучасні методи управління проєктами, програмами та портфелями проєктів. Ця трансформація також відображається в глобальних тенденціях до цифровізації економіки, використання баз знань та впровадження інновацій. В умовах сучасного розвитку економіки, що орієнтована на поведінкові аспекти, важливо враховувати досвід проєктних менеджерів, команд і організацій, які відіграють ключову роль у адаптації до нових умов [11]. Зокрема, організації стикаються з необхідністю максимально ефективного використання спеціалізованих знань. Це критично важливо для прийняття обґрунтованих управлінських рішень і підтримки надійності знань під час реалізації проєктів.

В наш час існує безліч методологій управління проєктами, які адаптовані для різних типів проєктів в залежності від специфічних умов. Ці методології являють собою комплекс принципів і процесів, які застосовуються для планування, контролю та реалізації проєктів. Вони визначають структуру управління проєктом, зокрема, як встановлюються пріоритети,

організовується виконання завдань і координується діяльність команди. Вибір відповідної методології є критично важливим для успішного завершення проєкту, оскільки він впливає на всі аспекти управління, від початкового планування до завершення виконання. Окрім того, правильний підбір методології допомагає зменшити ризики, підвищити прозорість процесів та покращити результати проєктної діяльності [82]. Ключові методології та методики управління проєктами можна систематизувати наступним чином (рис. 1.2).

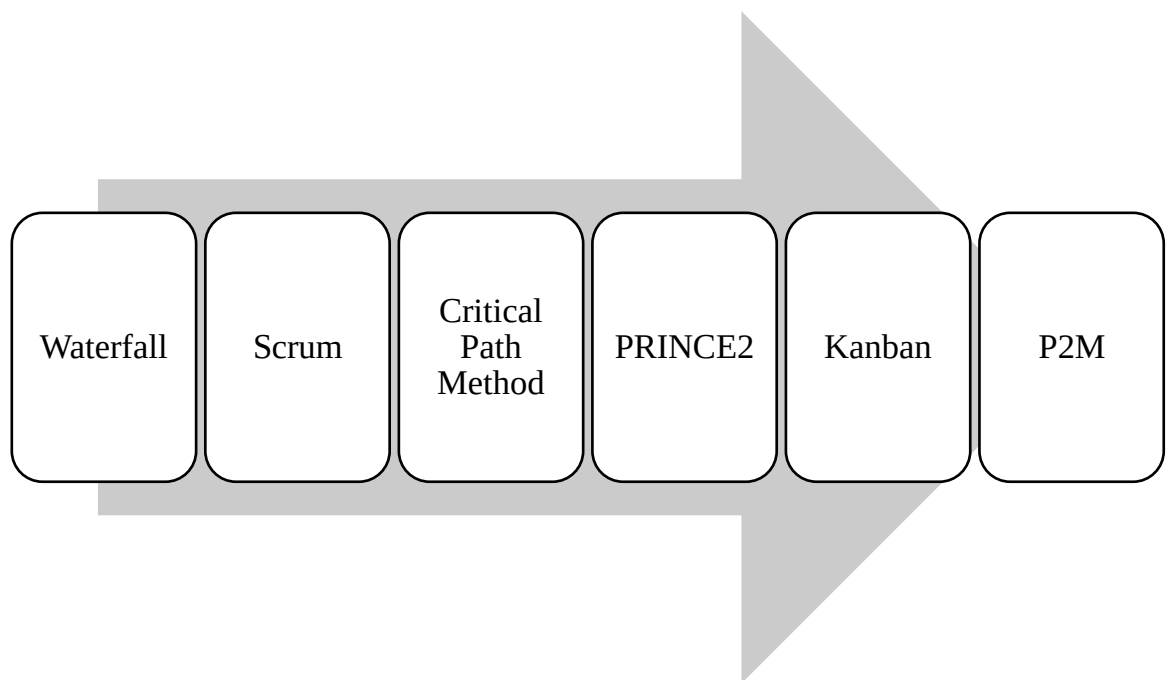


Рисунок 1.2 Ключові методології та методики управління проєктами
Джерело: складено автором за даними [31]

Основне питання, яке постає в проєктному менеджменті, стосується вибору найбільш підходящої методології та її адаптації до специфічних умов конкретного проєктно-орієнтованого публічного органу. Аналіз сучасних концепцій, програм і портфелів управління проєктами має сенс починати з вивчення основних документів та стандартів, які визнані і використовуються на глобальному рівні. Це дозволяє зрозуміти загальні тенденції та практики у сфері проєктного менеджменту, що допомагає виявити найбільш ефективні підходи для реалізації проєктів в контексті публічного управління [49]. До

таких концепцій можна віднести стандарти управління портфелем та програмне забезпечення, розроблені Project Management Institute. Управління портфелями фокусується на стратегії «doing right things» [16].

Метод критичного шляху (Critical Path Method) передбачає створення моделі проєкту, яка включає всі основні етапи та завдання, що потребують виконання для досягнення кінцевих цілей проєкту. Цей метод дозволяє визначити критичний шлях - послідовність завдань, від виконання яких залежить завершення проєкту в зазначені терміни. Основні етапи методу включають:

1. ідентифікацію завдань, визначення всіх завдань і етапів проєкту, їхніх залежностей і тривалості;
2. створення діаграми, побудова діаграми, що відображає всі завдання, їхні залежності і тривалість, зазвичай у вигляді графа або мережі;
3. розрахунок критичного шляху, визначення найдовшої послідовності завдань, яка визначає мінімальний час, необхідний для завершення проєкту. Цей шлях визначається шляхом порівняння можливих шляхів через мережу завдань;
4. оцінка резерву часу, визначення резерву часу для кожного завдання, що дозволяє виявити можливі затримки і вжити заходів для їх усунення;
5. моніторинг і контроль, постійне відстеження прогресу виконання завдань на критичному шляху та внесення корективів у разі потреби для забезпечення вчасного завершення проєкту.

Метод критичного шляху є потужним інструментом для планування і контролю проєктів, особливо в умовах обмежених ресурсів та жорстких термінів [44]. Досягнення сталого стратегічного розвитку в рамках управління портфелем та програмами проєктів у згаданих методологіях досягається через використання офісу управління проєктами, відомого як РЗО (Portfolio, Programme and Project Office) [52].

Стандартизовані підходи до управління інноваційними проєктами та програмами, такі як Р2М, акцентують увагу на стратегічних аспектах

управління системами. Згідно з концепцією P2M, стратегічні цілі організації досягаються через реалізацію проєктних програм, які створюють, покращують та накопичують цінності. Накопичені знання та досвід в інноваційному управлінні застосовуються у наступних проєктних програмах, що сприяє досягненню стратегічних цілей та місії організації. Визначення стратегічних напрямків розвитку є більш складним процесом, ніж просто планування, адже воно включає в себе інтеграцію накопичених знань і досвіду в нові проєктні ініціативи [40]. Стратегічні підходи в проєктному управлінні постійно еволюціонують, що сприяє розвитку системи управління проєктами. У Великій Британії проєктний менеджмент інтегрується в стратегію сталого розвитку на рівні держави. Для цього використовуються методології MSP (Управління успішними програмами) та PRINCE2 (Проєкти в контрольованих середовищах), які були розроблені Офісом урядової комерції (OGC). Основні компоненти стратегічного управління в рамках PRINCE2 включають управління ризиками, управління якістю, управління комунікаціями та управління конфігураціями [23].

Методологія P2M передбачає інтеграцію різних підходів у програмі проєктів. Хоча вона базується на методології проєктного менеджменту, розробленій Японською асоціацією управління проєктами (PMAJ), окремі моделі, такі як спільне бачення або дорожня карта програми, можуть бути використані для комбінування різних методологій у процесі управління сукупністю проєктів. Серед ключових переваг методології, за словами А. Івка, виділяють такі:

- стабільність стандарту та його перевіреність для управління складними сукупностями проєктів;
- відносна відкритість, що дозволяє використовувати окремі елементи інших методологій;
- орієнтація на проєкти розвитку, що відповідає завданням проєктів відновлення.

Водночас зазначена методологія має певні недоліки:

- вона створена з урахуванням ментальності, притаманної певним культурним патернам, що може не збігатися з поглядами учасників з іншою ментальністю;
- обмежена поширеність стандарту в Україні, що ускладнює його практичне впровадження;
- відсутність чітких моделей для інтеграції елементів інших методологій [22].

Модель Waterfall, або водоспадна модель, є методологією управління проєктами, що орієнтована на розробку програмного забезпечення та базується на «згори-вниз» підході. Вона охоплює послідовні етапи, включаючи визначення вимог, системне проєктування, розробку/кодування, тестування, розгортання та обслуговування. Він передбачає стандартизацію процесів і акцентує увагу на технічній документації, забезпечуючи систематичність у проєктуванні, розробці, впровадженні та управлінні [54]. Основна мета методології – гарантувати високу якість продукту, який повністю відповідатиме вимогам замовника з самого початку проєкту. Водночас водоспадна модель має жорсткі часові рамки та не дозволяє вносити зміни до вимог на пізніх етапах розробки [41]. Модель Waterfall також дуже підходить для великих і складних проєктів у таких сферах, як аерокосмічна інженерія, де чіткість вимог і строгий контроль над процесами є критично важливими [27, 28].

На відміну від традиційних водоспадних моделей, гнучкі методології управління проєктами, засновані на цінностях і принципах Agile, акцентують увагу на людях та їхній взаємодії під час створення продукту. Вони спрямовані на відкритість до змін і адаптацію, замість суворого дотримання бюрократичних планів і постійних узгоджень [75]. Agile підхід характеризується ітеративністю, гнучкістю та орієнтованістю на продукт, зосереджуючись на динамічному формуванні вимог і їх реалізації завдяки постійній комунікації всередині самоорганізованих команд, що складаються з фахівців різних напрямків. Існує багато методів і технологій, що базуються на

принципах і цінностях маніфесту гнучких технологій, заснованому ще в 2001 р. Наприклад: Extreme programming (XP), Adaptive Software Development (ASD), Dynamic Systems Development Method (DSDM), Feature Driving Development (FDD), LEAN (Lean Manufacturing), KANBAN, SCRUM [50].

Для впровадження проєктів за допомогою Agile-методології формується команда, яка в публічному секторі складається з публічних службовців. Оптимальна чисельність команди становить від 5 до 12 осіб, що дозволяє забезпечити ефективну взаємодію та стабільну співпрацю. Розмір команди має відповідати масштабам проєкту та його завданням. У разі збільшення обсягу роботи проєкт доцільно поділити на підпроєкти, залучивши окремі команди, замість розширення наявної. Якість роботи команди значною мірою залежить від компетенції її учасників. Члени команди повинні мати необхідні знання та навички для роботи на всіх етапах проєкту, доповнювати один одного та, за необхідності, замінювати колег. Не рекомендується залучати до команди фахівців, чия участь потрібна лише епізодично. Також небажано створювати ієрархічні відносини всередині команди - усі учасники мають залишатися рівноправними. Agile-команда є самостійною у прийнятті рішень щодо способів реалізації завдань проєкту, що сприяє її гнучкості та адаптивності в умовах змін [32].

Основною метою Agile-менеджменту є забезпечення гнучкого і швидкого реагування на зміни вимог та умов, що виникають протягом проєкту, що досягається завдяки постійній співпраці з клієнтами, регулярному отриманню зворотного зв'язку і швидкому внесенню необхідних корективів у процес розробки. Agile-менеджмент прагне до створення цінності для кінцевого користувача через поступові вдосконалення продукту, що дозволяє максимально адаптуватися до змінюваних умов ринку та технологій. Цей підхід також акцентує увагу на ефективності роботи команди, стимулюючи її до самостійного вирішення проблем і прийняття рішень, що сприяє підвищенню мотивації та продуктивності. Ключовими компонентами Agile-менеджменту є ітеративний процес розробки, тісна комунікація між

учасниками проєкту, а також регулярні огляди і ретроспективи для вдосконалення процесів і продукту. Завдяки цьому, Agile-менеджмент дозволяє зменшити ризики, забезпечити високу якість кінцевого продукту і швидше досягати результатів відповідно до змінюваних потреб і вимог клієнтів [10].

Серед найважливіших інструментів і фреймворків Agile виділяються Scrum та Kanban. Scrum – це фреймворк, що дозволяє ефективно вирішувати завдання, які змінюються в процесі роботи, сприяючи створенню продуктів з максимальною цінністю для клієнтів. Він компактний і зрозумілий, але водночас вимагає зусиль для освоєння, оскільки включає нові, незвичні для класичних підходів ролі, компетенції та процеси роботи. Scrum передбачає істотну зміну управлінської структури, що вимагає навчання та адаптації команди [63]. У сфері публічного управління Scrum можна адаптувати для реалізації проєктів шляхом поділу їх на етапи, кожен з яких приносить громадянам або зацікавленим сторонам конкретну цінність. Ці етапи формуються у вигляді списку завдань (product backlog), який визначається та впорядковується за пріоритетом відповідальною особою - власником продукту (product owner), що виконує роль представника інтересів замовника в команді. Найважливіші завдання першочергово включаються до виконання в рамках спринтів (ітерацій у Scrum), тривалість яких становить від 2 до 4 тижнів. Наприкінці кожного спринту командою демонструється робочий результат - виконані частини проєкту, які вже можуть бути впроваджені або використовувані для забезпечення суспільних потреб. Після цього команда переходить до наступного спринту. Тривалість спринтів є фіксованою, проте визначається самою командою на початку проєкту залежно від складності завдань і продуктивності команди [6].

Kanban фокусується на реальному обговоренні продуктивності та забезпечує повну прозорість виконання завдань. Робочі етапи візуалізуються на Kanban-дошці, що дає змогу кожному члену команди в будь-який момент відстежувати стан кожного завдання. Цей підхід забезпечує прозорість,

підвищує розуміння процесів і залученість учасників, сприяє регулярній комунікації та отриманню зворотного зв'язку. Основна робота в Kanban полягає в визначенні етапів робочого процесу (work flow) та завдань, що представлені на спеціальних картках [25]. Kanban адаптивний до будь-якої корпоративної культури, і його можна застосовувати не лише в проєктних командах, а й для управління однорідними процесними завданнями. Також він ефективний для візуалізації змін і демонстрації швидких результатів [63]. Варто порівняти описані методології в контексті публічного управління (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 Порівняльна характеристика ключових методологій та методів управління проєктами в публічній сфері

Методологія	Гнучкість	Фокус на результатах	Прозорість та контроль
1	2	3	4
Waterfall	Низька. Проєкт розбивається на фази, які виконуються послідовно, зміни важко вносити.	Високий, але лише в кінці проєкту, коли всі фази завершені.	Кожна фаза детально документується і контролюється.
Agile	Висока. Зміни можуть вноситися в процесі роботи, що сприяє адаптації до нових вимог.	Постійний, цільові результати досягаються через ітерації.	Прозорість забезпечується постійною комунікацією та взаємодією з командою.
Scrum	Висока. Зміни можуть вноситися на кожному спринті (короткий цикл розробки).	Спрямований на досягнення результатів кожного спринту.	Високий рівень прозорості через регулярні зустрічі
Critical Path Method	Середня. Підходить для проєктів з визначеними задачами, але внесення змін може впливати на критичний шлях.	Високий, оскільки дозволяє визначити ключові завдання, що впливають на завершення проєкту.	Чітке уявлення про ключові завдання та строки.
PRINCE2	Середня. Фокусується на чітких процесах, але допускає певну гнучкість.	Високий, через орієнтацію на контроль якості та кінцевий результат.	Строгий контроль через документацію та звітність.
Kanban	Висока. Проєкти розбиваються на завдання, які виконуються за необхідністю, можливість швидкого реагування.	Постійний, через орієнтацію на завершення завдань у режимі реального часу.	Прозорість забезпечується візуальним представленням потоку завдань.

1	2	3	4
P2M	Висока. Зосереджується на цінностях і стратегії, дозволяє гнучко змінювати план.	Спрямований на досягнення стратегічних цілей, а не лише завершення проєкту.	Методологія передбачає систематичний контроль та оцінку результатів.

Джерело: складено автором.

Згідно з представленою таблицею різні методології управління проєктами мають свої унікальні характеристики та підходять для різних сценаріїв у сфері публічного управління. Традиційні методології, такі як Waterfall, забезпечують високий рівень контролю та детальну документованість, що є важливим для проєктів з чітко визначеними вимогами та обмеженими можливостями для змін. У той же час, гнучкі методології, такі як Agile, Scrum та Kanban, дозволяють швидко адаптуватися до зміни обставин та вимог, сприяють більш ефективному управлінню ризиками та підвищенню прозорості через постійну комунікацію та візуалізацію процесів. PRINCE2 поєднує в собі структурований підхід з можливістю адаптації, робить акцент на контролі якості та ефективному управлінні ризиками, що особливо актуально для публічного сектору, де прозорість та відповідальність мають вирішальне значення. Методологія P2M виділяється своїм стратегічним підходом, зосереджуючись на досягненні довгострокових цілей та створенні цінності, що робить її особливо корисною для проєктів, спрямованих на сталий розвиток та впровадження інновацій у публічному управлінні. Вибір відповідної методології залежить від специфіки проєкту, його масштабів, складності та вимог до гнучкості, контролю та управління ризиками, тому важливо ретельно оцінювати контекст та цілі кожного окремого проєкту перед прийняттям рішення про застосування тієї чи іншої методології.

Отже, важливою особливістю сучасних моделей є їх здатність інтегруватися в контекст публічного управління та стратегічного розвитку. Вони допомагають орієнтувати зусилля публічних і приватних організацій на досягнення стратегічних цілей і ефективну реалізацію соціально-економічних

завдань. Вибір відповідної моделі чи методології управління проєктами є критично важливим для успіху проєкту. Це залежить від специфіки проєкту, вимог і обмежень, а також від цілей, які ставляться перед проєктом. Вивчення та застосування різних підходів дозволяє досягти кращих результатів, підвищити ефективність та адаптивність у процесі реалізації проєктів.

1.3 Основні переваги застосування проєктного підходу в публічному управлінні

В умовах сучасного розвитку територій, таких як ОТГ, міста, регіони та держави в цілому, впровадження проєктного підходу в Україні стає дедалі популярнішим. Проєктна діяльність охоплює всі аспекти функціонування підприємства, включаючи виробництво, маркетинг, інновації та соціальну сферу. Проєктне управління в громадському секторі вже не є новою концепцією; воно стало важливим етапом у формуванні управлінської культури в публічних органах. Впровадження проєктного управління є не лише інструментом для ефективної реалізації публічних інвестиційних проєктів, але й суттєвим елементом економічного розвитку країни, підвищення її конкурентоспроможності на міжнародній арені та покращення якості життя громадян. Крім того, проєктне управління сприяє зміні старих бюрократичних підходів та впровадженню нових, командних форм взаємодії [36].

Варто зазначити, що впровадження концепції проєктного управління в сфері публічного управління в сучасному науковому середовищі розглядається як один з найбільш універсальних підходів до вирішення управлінських завдань у державному секторі та ефективний інструмент для реалізації публічної політики в умовах обмежених ресурсів, часу та інших сучасних викликів. Проєктний підхід має ряд незаперечних переваг, які вигідно вирізняють його серед інших інструментів публічного управління. Серед таких переваг – методологічна основа, що регулює всі етапи проєкту: від ініціювання та планування до виконання, моніторингу, контролю процесів і завершення

завдань. Цей підхід також дозволяє ефективно управляти фінансовими ресурсами протягом визначеного часу і досягати специфічних цілей у суспільному розвитку [58]. Цю точку зору підтверджує Т. Іванова. У своєму дослідженні вона зазначає, що на основі аналізу потенціалу методології проєктного підходу для реалізації стратегічних пріоритетів у сфері сервісно-орієнтованого публічного управління, сучасна концепція управління муніципальним розвитком в Україні вимагає впровадження проєктного підходу. Це обумовлено тим, що проєктний підхід є ефективним інструментом досягнення бажаних результатів діяльності та основним засобом реалізації нових завдань у контексті європейської інтеграції [21]. Варто порівняти традиційний та проєктний підхід у сфері публічного управління (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 Характеристика традиційного та проєктного підходів у сфері публічного управління

Критерій	Традиційний підхід	Проєктний підхід
Орієнтація на зміни	Звичайний хід подій	Визначена конкретна ціль, наявність інноваційного підходу
Гнучкість діяльності	Статичність	Динамічність
Строки виконання	Відсутність строків	Чітко визначені терміни
Ступінь надійності	Відносна надійність	Передбачена надійність, аналіз потенційних ризиків
Різноманітність	Низький рівень	Високий рівень
Визначення зобов'язань	Зобов'язання визначені структурою	Розподіл обов'язків відповідно до концепції проєкту
Характер дій	Постійний, циклічний	Характеризується унікальністю

Джерело: [36]

У контексті публічного управління проєктний підхід забезпечує системний і структурований спосіб досягнення стратегічних цілей через реалізацію окремих, логічно пов'язаних між собою ініціатив. Основні принципи цього підходу включають чітке визначення мети, ретельне планування, управління ризиками, ефективне використання ресурсів і залучення зацікавлених сторін. Особлива увага приділяється вимірюванню

результатів і впливу проєктів на суспільство, що сприяє підвищенню рівня довіри до органів влади.

Проєктний підхід відрізняється від традиційних методів управління, орієнтованих на процес, тим, що акцентує увагу на кінцевому результаті та його відповідності поставленим завданням. Це дозволяє адаптуватися до швидко змінюваних умов, що є надзвичайно важливим у публічному секторі, де зовнішнє середовище часто є нестабільним. Крім того, цей підхід сприяє більшій координації між різними рівнями управління та забезпечує можливість залучення широкого кола фахівців до розв'язання складних соціально-економічних проблем. Таким чином, проєктний підхід у публічному управлінні є потужним інструментом для забезпечення ефективного управління ресурсами, підвищення результативності діяльності органів влади та досягнення суспільно значущих цілей. Його сутність полягає в здатності структуровано організувати процеси, мобілізувати ресурси та забезпечити досягнення визначених результатів у встановлені строки.

На думку експертів Національного інституту стратегічних досліджень, впровадження проєктних підходів забезпечує пріоритетність стратегічних інтересів суспільства над повсякденними політичними потребами, дозволяє сконцентрувати зусилля і ресурси на визначених функціональних завданнях. Досягнення чіткості та прогнозованості в межах проєктів створює основу для злагодженої співпраці між публічними органами та бізнесом у реалізації суспільно важливих завдань. Таким чином, національне проєктування забезпечує довгострокове планування та розвиток соціально-економічної системи, подолання обмежень традиційних інструментів публічного управління. Оскільки ці інструменти ефективні для вирішення поточних завдань, але втрачають свою ефективність у стратегічному контексті, подальше впровадження національного проєктування в Україні слід розглядати як ключовий інструмент для реалізації стратегічних ініціатив, що спрямовані на системну модернізацію важливих аспектів суспільного життя [57].

Проектний підхід став одним з найбільш популярних і затребуваних методів у сучасному світі завдяки численним перевагам, які він надає. Основні переваги проектного управління в публічному секторі, за підходами таких науковців як П. Юшков, Л. Заверюха та В. Молоканов, включають:

- покращення якості та ефективності персоналу, завдяки впровадженню продуктивних практик управління проектами та систематичному моніторингу результативності роботи співробітників;
- передбачуваність термінів і результатів, оскільки кожен проект має детально розроблений план і графік виконання, що дозволяє чітко прогнозувати досягнення цілей;
- гнучкість у коригуванні цілей та завдань, що дозволяє швидко адаптувати тактику проекту у разі зміни обставин чи нових вимог;
- швидке інтегрування нових учасників і партнерів у проект, що сприяє ефективному залученню необхідних ресурсів;
- оптимізація часових рамок, що дозволяє оперативно вирішувати виникаючі проблеми та уникати затримок;
- підвищення ефективності взаємодії між учасниками проекту, завдяки чіткій структурі та організації процесів (П. Юшков);
- наявність розробленої методології управління, яка охоплює ініціювання, планування, виконання, моніторинг процесів та завершення операцій;
- можливість освоєння запланованого обсягу фінансових ресурсів протягом визначеного часу;
- ефективність у досягненні специфічних і унікальних цілей;
- можливість ефективного вирішення ключових завдань реформування держави в умовах жорстких ресурсних та часових обмежень;
- забезпечення реалізації змін з мінімальними відхиленнями від якості продукту, термінів, бюджету та досягнення високого рівня задоволеності всіх учасників проекту;

- інтеграція проєктного підходу у систему публічного управління, що передбачає узгодженість цілей на різних рівнях (національному, секторальному, регіональному, місцевому) і побудову логічних структур проєктів і програм, що дозволяє визначити контрольні точки реалізації та внести корективи у разі відхилень від плану;

- проєктний підхід дозволяє усунути непотрібні процеси, зосередившись на тих, які сприяють створенню або впровадженню інновацій;

- управління проєктами сприяє співпраці між співробітниками організації і їх залученню до процесу інновацій [18, 39, 62].

Незважаючи на численні переваги, застосування проєктного підходу в публічному управлінні має і ряд недоліків. Один з основних недоліків полягає в тому, що проєктний підхід може бути недостатньо гнучким для адаптації до мінливих умов. Публічне управління часто стикається з постійними змінами політичного, економічного і соціального контексту, що може ускладнити реалізацію проєктів, особливо якщо їхні цілі і вимоги не були чітко визначені з самого початку. Крім того, проєктний підхід може бути критично залежним від ефективності управлінської команди та якості її рішень, що в умовах публічного сектору, де кадровий склад часто змінюється, може призводити до нестабільності і непередбачуваності результатів. Ще одним недоліком є висока складність процесу моніторингу та контролю за виконанням проєктів. Проєктний підхід передбачає детальне планування, постійний моніторинг і коригування, що може вимагати значних ресурсів і часу. Це може бути проблематичним для органів публічного управління, які часто мають обмежений бюджет і людські ресурси. Важливим аспектом є також можливі конфлікти між різними інтересами та цілями, оскільки проєкти в публічному управлінні часто залучають різні стейкхолдери з різними і часто суперечливими інтересами.

Не менш важливою проблемою є бюрократичні перепони та низький рівень підтримки з боку вищих органів. Бюрократичні процедури можуть уповільнювати процеси реалізації проєктів, а також ускладнювати

впровадження нових ідей. Крім того, через політичні та адміністративні інтереси можуть виникати труднощі з забезпеченням прозорості і підзвітності в реалізації проєктів, що може знижувати довіру громадськості до результатів проєктного управління. Таким чином, незважаючи на потенційні переваги проєктного підходу в публічному управлінні, його застосування супроводжується певними складнощами і обмеженнями, які потребують ретельного врахування і вирішення для досягнення максимального ефекту.

Висновки до розділу 1

Сутність проєктного підходу як управлінської методології охоплює комплекс методів і стратегій, які дозволяють ефективно управляти розробкою і реалізацією проєктів у різних сферах діяльності. На сучасному етапі проєктний підхід визначається як інноваційний механізм управління, який забезпечує зосередження зусиль різних зацікавлених сторін - публічних органів, бізнесу, органів місцевого самоврядування та громадських інституцій на досягненні конкретних цілей і розв'язанні ключових соціальних і економічних завдань. Таким чином, проєктний підхід є універсальним і адаптивним інструментом, що дозволяє не лише планувати і реалізовувати проєкти, але й забезпечувати їх успішне завершення, відповідаючи сучасним вимогам інформаційно-знаннєвої економіки і потребам різних сфер управління.

Моделі та методології управління проєктами є ключовими інструментами, що визначають успішність реалізації проєктів у різних сферах діяльності. Вони забезпечують структуру і організацію процесів, що дозволяє ефективно досягати поставлених цілей, впоратися з ризиками і впроваджувати зміни. Кожна методологія має свої особливості і переваги, що робить її відповідною для певних типів проєктів і умов. Наприклад, методологія Waterfall підходить для проєктів з чітко визначеними і стабільними вимогами, де важлива детальна документація і точне планування. Agile-менеджмент, в

свою чергу, забезпечує гнучкість і адаптивність, що особливо важливо у динамічних середовищах, де вимоги можуть часто змінюватися. Моделі, такі як Scrum і Kanban, підтримують ітераційний підхід і допомагають оптимізувати робочі процеси, підвищуючи ефективність команди. Методології управління проєктами, як-от PRINCE2, P2M, і PMBoK, надають структуровані рамки для управління проєктами і програмами, забезпечуючи контроль над ризиками, якістю і ресурсами. Вони допомагають організаціям забезпечити досягнення стратегічних цілей через впровадження ефективних процесів і практик.

Застосування проєктного підходу в публічному управлінні має потенціал для підвищення його ефективності та результативності. Загалом, проєктний підхід в публічному управлінні сприяє ефективнішому досягненню результатів, підвищенню прозорості і підзвітності, оптимізації ресурсів і покращенню якості публічних послуг. Однак для досягнення максимальних переваг важливо належним чином адаптувати цей підхід до специфіки публічного сектора та враховувати всі можливі обмеження і виклики.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЦНАП

2.1 Загальна характеристика діяльності ЦНАП

У контексті впровадження адміністративної реформи, що триває в Україні, особливої актуальності набувають питання підвищення якості адміністративних послуг, які надаються громадянам органами державної влади та місцевого самоврядування. За останні дванадцять років система надання адміністративних послуг в Україні пройшла еволюційний шлях, що супроводжувався зміною урядових пріоритетів та стратегічних підходів до організації цього процесу. Кожен етап її становлення був відзначений певними змінами та удосконаленнями, що відображають різні напрями та акценти державної політики в цій сфері. У зв'язку з цим для теорії та практики державного управління є важливим глибоке вивчення процесів виникнення, розвитку та історичної еволюції системи надання адміністративних послуг в Україні. Це дозволить не лише зрозуміти чинники, що вплинули на її формування, а й визначити перспективи подальшого вдосконалення на основі аналізу попереднього досвіду [19].

Розвиток системи надання адміністративних послуг в Україні пройшов кілька ключових етапів, кожен з яких відіграв важливу роль у формуванні сучасного підходу до взаємодії громадян з державними органами. Перший етап розпочався у 2005 році, коли були зроблені перші кроки для реформування сфери адміністративних послуг, спрямовані на спрощення процедур та зменшення бюрократії. У цей період почалися перші спроби створення Центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП), що мали на меті об'єднати в одному місці надання різних послуг.

Наступний етап був пов'язаний з ухваленням Закону України "Про адміністративні послуги" у 2012 році, який закріпив правові основи діяльності ЦНАП та визначив їх функції та завдання. Цей законодавчий акт став

важливим кроком до формування більш прозорої та ефективної системи надання послуг, що відповідала б потребам громадян. У 2014-2015 роках, у відповідь на нові виклики та необхідність подальшого удосконалення системи, почався третій етап, що передбачав масове впровадження ЦНАП по всій країні. У цей період була зосереджена увага на стандартизації послуг, підвищенні якості обслуговування та забезпеченні доступності послуг у віддалених регіонах.

Четвертий етап розвитку розпочався у 2016 році, коли акцент був зроблений на цифровізації адміністративних послуг. Впровадження електронних сервісів дозволило значно скоротити час обробки заявок, зменшити кількість особистих візитів до ЦНАП та підвищити рівень зручності для користувачів. Сучасний етап розвитку системи надання адміністративних послуг продовжується й сьогодні, зосереджуючись на подальшому вдосконаленні цифрових інструментів, забезпеченні високого рівня захисту даних та розширенні переліку послуг, що надаються в електронному форматі. Цей процес сприяє підвищенню ефективності роботи ЦНАП, покращенню якості обслуговування та зміцненню довіри громадян до державних інституцій.

Центри надання адміністративних послуг мають велике значення для спрощення взаємодії громадян з державою. Вони створюють умови, за яких люди можуть швидко та без зайвих труднощів отримати необхідні адміністративні послуги в одному місці. Це значно зменшує кількість часу та зусиль, які раніше були потрібні для оформлення документів або вирішення інших питань, пов'язаних із державними органами. ЦНАП підвищують прозорість процедур, знижують рівень бюрократії та сприяють боротьбі з корупцією, адже всі процеси стають більш структурованими та зрозумілими для громадян. Крім того, доступність цих центрів дозволяє людям з віддалених районів або з обмеженими можливостями швидше отримувати необхідні послуги, що в цілому підвищує рівень життя та задоволеність державними сервісами.

Рішення про створення, ліквідацію або реорганізацію центрів, що виконують функції постійного робочого органу або виконавчого органу (чи його структурного підрозділу), приймається на рівні відповідних органів місцевого самоврядування або державної влади. Це можуть бути міські, селищні, сільські ради, військово-цивільні адміністрації або державні адміністрації. Кожен з цих органів, залежно від своєї компетенції та юрисдикції, ухвалює рішення, виходячи з потреб громади, стратегічних завдань розвитку території та вимог до організації роботи відповідних служб [47].

При цьому вибір місця розташування Центрів є ключовим аспектом, який впливає не лише на ефективність роботи центру, але й на доступність його послуг для мешканців. Місце розташування основного офісу центру, його територіальних підрозділів, а також віддалених, у тому числі пересувних, робочих місць адміністраторів, визначається таким чином, щоб максимально відповідати потребам громадян, які проживають на території відповідної громади. Тобто при виборі місця розташування Центрів враховується географія населених пунктів, транспортна інфраструктура, а також можливість забезпечення швидкого та зручного доступу до адміністративних послуг для всіх мешканців, включаючи тих, хто проживає у віддалених районах. Важливим є забезпечення рівномірного розподілу таких центрів, щоб уникнути надмірного навантаження на одні точки обслуговування та забезпечити рівний доступ до послуг по всій території громади [47].

Центри у своїй діяльності керуються Конституцією та законами України, актами Президента України і Кабінету Міністрів України, рішеннями центральних та місцевих органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування, положенням про центр. Систематизувати нормативно-правове забезпечення діяльності ЦНАП в Україні можна наступним чином (рис. 2.1).

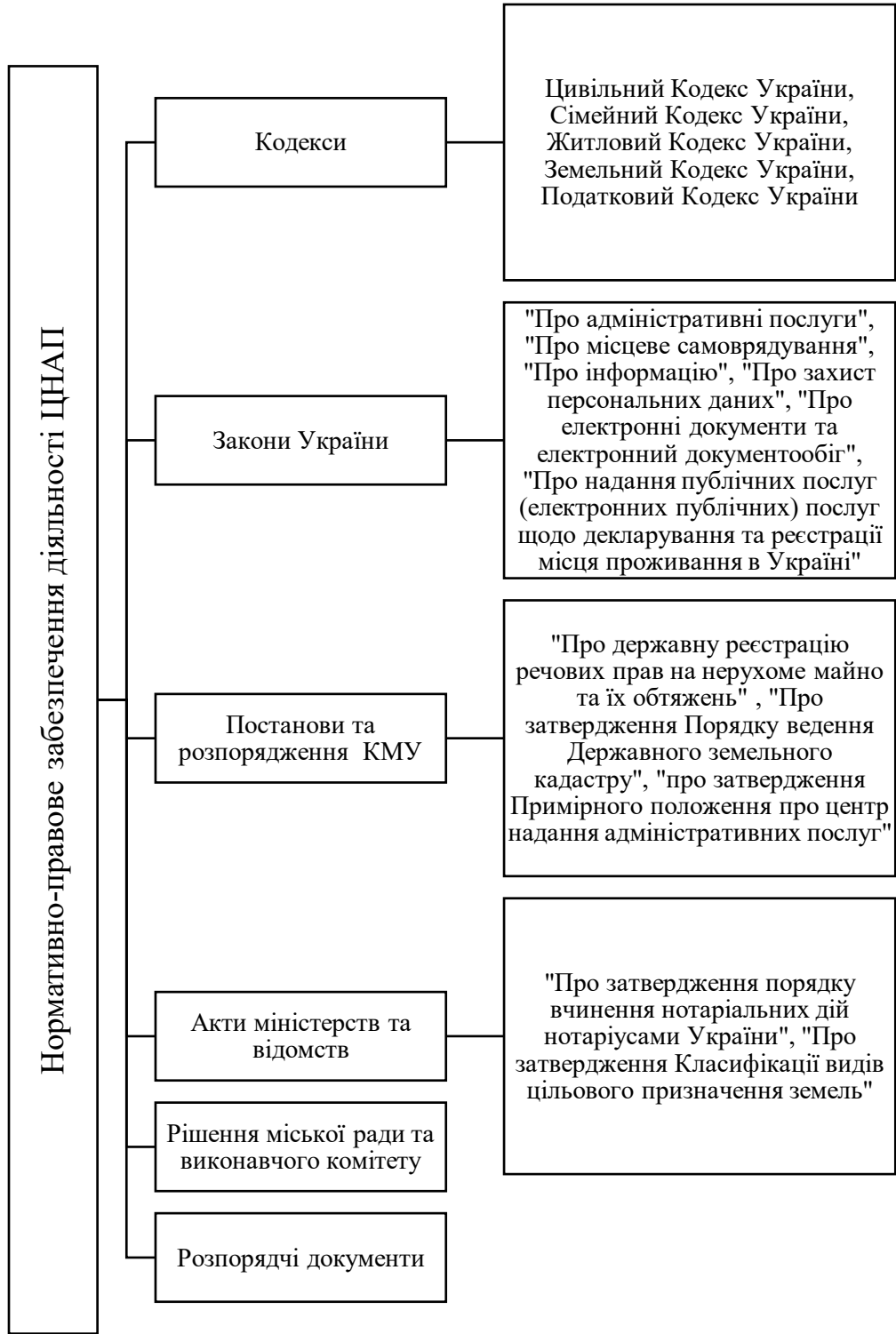


Рисунок 2.1 Система нормативно-правового забезпечення діяльності ЦНАП в Україні

Джерело: складено автором за даними [55]

Основними нормативно-правовими актами, які регулюють діяльність ЦНАП є Конституція України, Закон України «Про адміністративні послуги», Закон України «Про інформацію», Примірне положення про центр надання

адміністративних послуг. Окрім загальнодержавних нормативно-правових актів, діяльність ЦНАП регулюється також локальними документами, зокрема Положенням про ЦНАП, Регламентом роботи ЦНАП, Переліком адміністративних послуг, які надаються через ЦНАП, посадовими інструкціями працівників ЦНАП та іншими.

Центри забезпечують надання адміністративних послуг через адміністратора, який виконує свої обов'язки у взаємодії з різними суб'єктами, що надають адміністративні послуги. Цей процес передбачає координацію та співпрацю з іншими органами влади для ефективного обслуговування громадян. Якщо центр створений як постійно діючий робочий орган, його робота забезпечується шляхом залучення посадових осіб із різних виконавчих органів або структурних підрозділів того органу, який утворив центр. Ці посадові особи виконують свої функції в рамках центру, сприяючи наданню необхідних послуг [47].

У випадках, коли окремі адміністративні послуги не можуть бути надані адміністратором центру, або якщо їх надання адміністратором може призвести до негативних наслідків для громадян чи публічних інтересів, можливе залучення посадових осіб суб'єктів надання адміністративних послуг. Це відбувається на основі узгоджених рішень між органом, що утворив центр, та відповідним суб'єктом. У таких рішеннях повинні бути чітко зазначені підстави та обґрунтування для залучення цих посадових осіб, що дозволяє забезпечити належну якість і ефективність обслуговування громадян у центрі.

Основні завдання ЦНАП можна відобразити наступним чином (рис. 2.2).

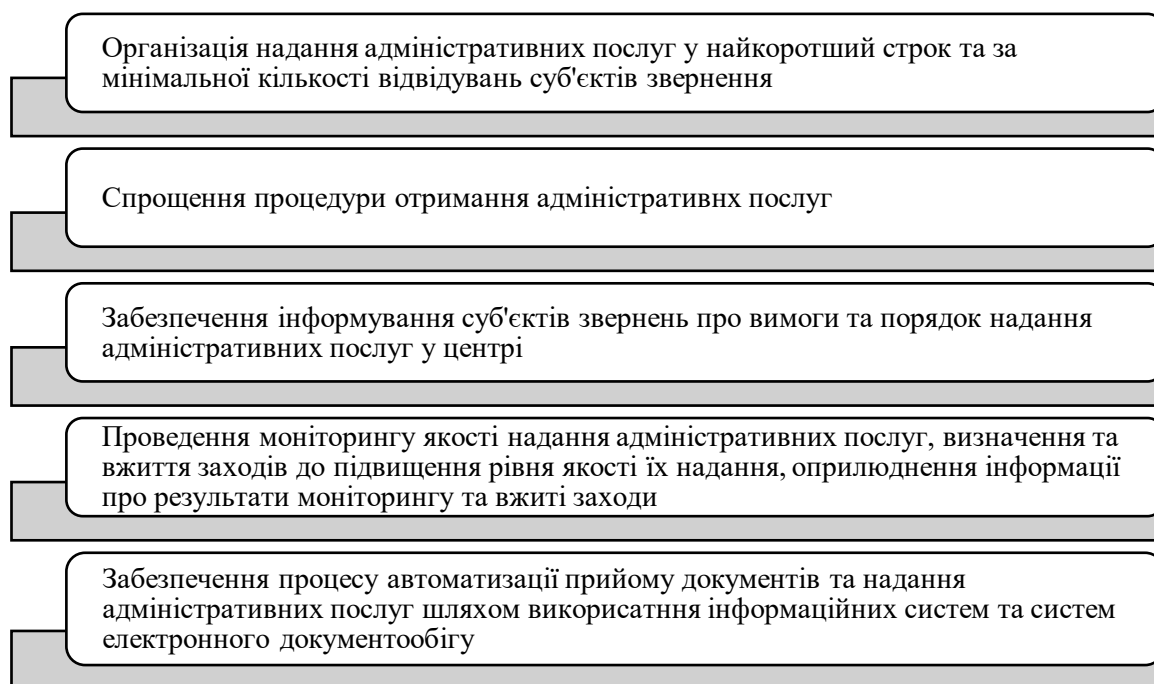


Рисунок 2.2 Основні завдання ЦНАП

Джерело: складено автором за даними [47].

Основними завданнями центрів є забезпечення ефективного і швидкого надання адміністративних послуг, яке здійснюється з максимальною зручністю для громадян. Центри прагнуть організувати процес так, щоб адміністративні послуги надавалися у найкоротші терміни і з мінімальною кількістю відвідувань з боку заявників. Важливим аспектом є спрощення процедур, що дозволяє зменшити складність та бюрократію при отриманні послуг. Центри також забезпечують необхідне інформування громадян про вимоги та порядок отримання адміністративних послуг, надають чіткі і доступні роз'яснення.

З метою підвищення якості обслуговування проводиться моніторинг надання послуг відповідно до законодавчих вимог, а також визначаються та вживаються заходи для покращення якості. Інформація про результати моніторингу та вжиті заходи публікується для забезпечення прозорості і підзвітності. Крім того, центри активно впроваджують автоматизацію процесів, використовуючи інформаційні системи та електронний документообіг для полегшення прийому документів та надання адміністративних послуг [47].

Список адміністративних послуг, які надаються через центри, його територіальні підрозділи, а також віддалені (включаючи пересувні) робочі місця адміністраторів, формується відповідно до рішення органу, що ухвалив створення центру. Цей орган визначає конкретний перелік послуг, які центр та його підрозділи можуть надати громадянам, виходячи з потреб територіальної громади, вимог законодавства і стратегічних цілей. Таке визначення переліку послуг враховує не лише типи адміністративних процедур, але і їхню відповідність до потреб населення, доступність та ефективність обслуговування, що дозволяє забезпечити комплексний підхід до надання адміністративних послуг, адаптуючи їх до специфічних умов і потреб різних територій. В Центрах надання адміністративних послуг надають велику кількість публічних послуг, зокрема, їх можна систематизувати наступним чином (рис. 2.3).

Державна реєстрація актів цивільного стану	Реєстрація / зняття з реєстрації місця проживання	Адміністративні послуги соціального характеру
Нотаріальні дії, що вчиняються посадовими особами органів місцевого самоврядування, де немає нотаріусів	Паспортні послуги	Державна реєстрація речових прав на нерухоме майно
Державна реєстрація юридичних осіб, фізичних осіб- підприємців	Видача відомостей з Державного земельного кадастру	Державна реєстрація земельних ділянок
Державна реєстрація громадських формувань	Пенсійні адміністративні послуги	Місцеві послуги

Рисунок 2.3 Перелік адміністративних послуг, які надаються через
ЦНАП

Джерело: складено автором за даними [45].

У приміщенні центрів можуть надаватися додаткові послуги, такі як виготовлення копій документів, ламінування, фотографування, продаж канцелярських товарів та банківські послуги. Проте, до супутніх послуг не слід відносити надання консультацій або інформації, що стосуються процесу отримання адміністративних послуг, а також продаж бланків заяв і інших документів, необхідних для звернення за адміністративними послугами.

Центри повинні бути обладнані інформаційними стендами, терміналами для самообслуговування та іншими засобами, які забезпечують надання громадянам необхідної інформації, зокрема зразків заповнення документів, для того, щоб вони могли самостійно отримати адміністративні послуги без сторонньої допомоги. Важливо, щоб ці засоби були доступні в місцях прийому відвідувачів, що дозволяє забезпечити максимальну зручність і ефективність процесу отримання послуг.

Кількість адміністраторів, що працюють у центрі, визначається відповідним органом, який ухвалив рішення про його створення. Для забезпечення ефективної роботи центру рекомендується дотримуватись певних норм щодо чисельності адміністраторів в залежності від населення територіальних громад. У громадах з населенням до 5 тисяч осіб рекомендується два адміністратори. Для населення від 5 до 10 тисяч - чотири адміністратори, від 10 до 20 тисяч - шість адміністраторів, від 20 до 50 тисяч - вісім адміністраторів, від 50 до 100 тисяч - 12 адміністраторів, а понад 100 тисяч осіб - 15 адміністраторів. Ці рекомендації спрямовані на забезпечення належного рівня обслуговування громадян, враховуючи обсяг роботи та потреби населення [47].

ЦНАП відіграють ключову роль у покращенні взаємодії між громадянами та державою, забезпечуючи ефективний і зручний доступ до державних послуг. Основною метою ЦНАП є спрощення та уніфікація процесів отримання адміністративних послуг, що, у свою чергу, суттєво покращує якість обслуговування громадян і знижує рівень бюрократії. Однією

з найважливіших функцій ЦНАП є створення єдиного вікна для надання послуг, що дозволяє громадянам звертатися за різними адміністративними послугами в одному місці без необхідності відвідувати кілька різних органів державної влади.

ЦНАП забезпечують доступність послуг для всіх категорій населення, зокрема для осіб з обмеженими можливостями та жителів віддалених територій. Залучення новітніх інформаційних технологій та електронних сервісів дозволяє спростити процедури, скоротити час обробки заявок і зменшити витрати, пов'язані з отриманням адміністративних послуг. Автоматизація процесів, електронна подача заяв та можливість отримання послуг через онлайн-платформи значно підвищують ефективність і доступність сервісів для громадян. ЦНАП надають необхідну інформацію про вимоги та процедури, що забезпечує прозорість у наданні послуг і дозволяє уникнути непорозумінь. Крім того, ЦНАП проводять моніторинг якості обслуговування, що допомагає оперативно реагувати на проблеми та вдосконалювати процеси [47].

Завдяки наявності спеціально підготовленого персоналу, який володіє всією необхідною інформацією та знаннями, ЦНАП забезпечують високий рівень професійного обслуговування. Стандартизація та автоматизація процесів запобігає несанкціонованому втручання у роботу органів державної влади, що, у свою чергу, сприяє підвищенню довіри громадян до державних інституцій. Введення системи електронного документообігу також допомагає забезпечити прозорість і контроль на всіх етапах надання послуг.

Отже, ЦНАП є ефективним інструментом для спрощення та оптимізації процесу отримання адміністративних послуг, забезпечуючи централізований і стандартизований підхід до обслуговування населення. Завдяки впровадженню новітніх інформаційних технологій та автоматизації процесів, ЦНАП зменшують бюрократичні бар'єри, скорочують час обробки заявок і полегшують доступ до послуг для всіх категорій громадян.

2.2 Аналіз поточного підходу до управління ЦНАП

Аналіз поточного підходу до управління в Центрах надання адміністративних послуг є ключовим аспектом для розуміння ефективності їх функціонування та забезпечення високоякісних послуг для громадян. ЦНАП, як важливий інститут у системі державного управління, створено з метою спрощення доступу до адміністративних послуг і підвищення рівня обслуговування населення. Управлінський підхід, що використовується в ЦНАП охоплює організаційну структуру, управлінські моделі, технологічні інновації та контрольні механізми, які впливають на якість та ефективність надання послуг.

Сьогодні державна управлінська система потребує компетентних управлінських працівників, оскільки її функціонування характеризується значною залежністю між людьми, що утворює типову управлінську пару «суб'єкт – об'єкт». З огляду на те, що суспільство постійно змінюється, виникає необхідність відповідних змін у характеристиках «суб'єктів надання» адміністративних послуг, тобто у кадровому складі органів державного управління та місцевого самоврядування. Основні зміни повинні зосереджуватися на суттєвому підвищенні етичного та інтелектуального потенціалу кадрів через професійне вдосконалення знань та досвіду в сферах, які потребують ефективного регулювання та управління. У цьому контексті особливу увагу слід приділити аналізу та оцінці стану інновацій у процесах надання послуг населенню, а також ідентифікації проблем, які виникають у результаті впровадження нововведень органами державного управління та місцевого самоврядування в Україні [35].

Управлінська модель ЦНАП є комплексною структурою, що включає організаційні, функціональні та технологічні аспекти, спрямовані на забезпечення ефективного надання адміністративних послуг населенню. Модель ЦНАП базується на принципах клієнтоорієнтованості, прозорості, доступності та інтеграції послуг, що відображає сучасний підхід до

управлінської діяльності в сфері державного управління. Організаційна структура ЦНАП передбачає чіткий розподіл функцій і відповідальності серед працівників, що забезпечує ефективне управління та якісне обслуговування громадян. В основі моделі лежить ієрархічна структура, яка включає адміністратора, фахівців з різних сфер та керівника центру. Адміністратор відіграє ключову роль у координації роботи центру, обробці звернень та організації взаємодії з клієнтами. Фахівці, що працюють у ЦНАП, мають спеціалізовані знання в різних галузях, що дозволяє надавати комплексні послуги в одному місці.

Управління технологічними процесами у сфері надання адміністративних послуг можна відобразити наступним чином (рис. 2.4).

Звернення до Центру надання адміністративних послуг надходять від юридичних осіб, фізичних осіб та фізичних осіб-підприємців до адміністратора. Адміністратор несе відповідальність за формування та ведення реєстру звернень, які потрапляють до єдиної бази даних системи електронного документообігу ЦНАП. Крім того, адміністратор забезпечує інформування заявників про результати надання адміністративних послуг через SMS- та e-mail повідомлення. Оперативний облік звернень виконується адміністраторами, які своєчасно реєструють інформацію в системі. Контроль за формуванням та обробкою даних у єдиній базі даних системи електронного документообігу здійснює керуючий справами виконкому. Водночас контроль за виконанням звернень та прийняттям управлінських рішень покладено на керівника Центру надання адміністративних послуг. Цей процес забезпечує ефективну обробку звернень і належний контроль за адміністративними процедурами, сприяючи підвищенню якості надання послуг та прозорості діяльності ЦНАП [30].

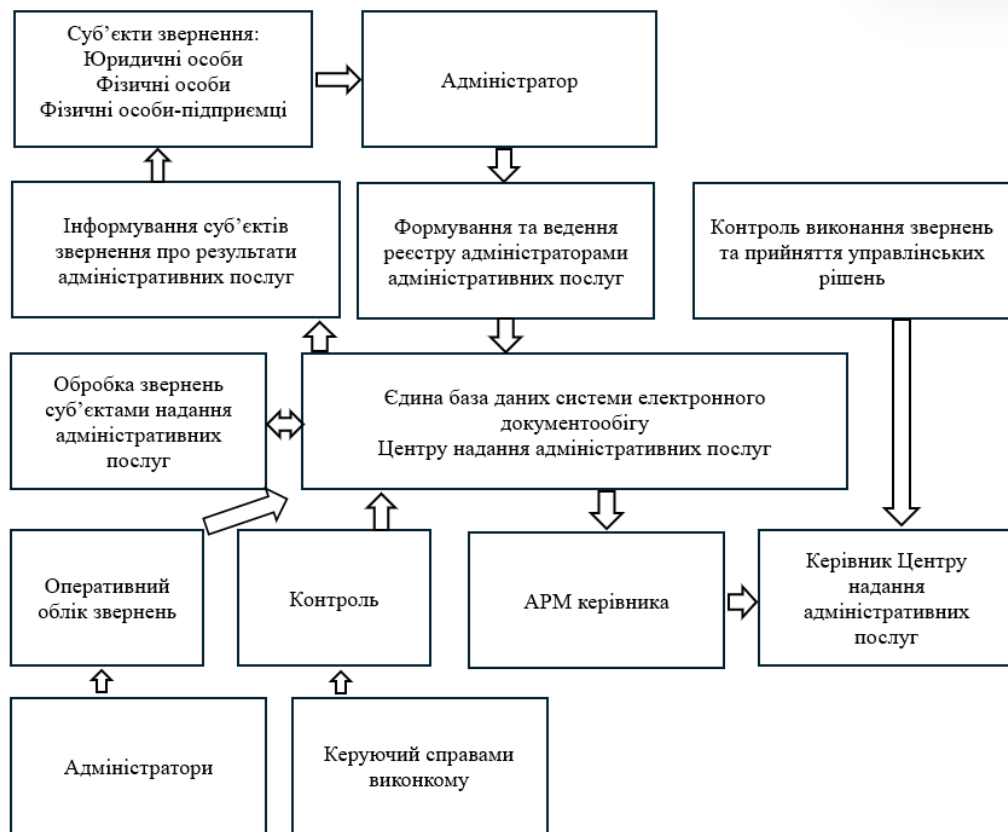


Рисунок 2.4 Управління технологічними процесами у сфері надання адміністративних послуг

Джерело: автор [30]

Технологічна частина моделі передбачає інтеграцію сучасних інформаційних технологій для автоматизації та оптимізації процесів управління. Основним компонентом є система електронного документообігу, яка забезпечує ефективне управління зверненнями. Ця система дозволяє здійснювати прозору та оперативну обробку документів, знижуючи ризики помилок та затримок [30]. Система електронного документообігу включає в себе можливості для автоматичного реєстрування, зберігання та відстеження документів, що суттєво спрощує їх обробку та пошук. Вона також підтримує функції електронного підпису, що забезпечує юридичну силу документів і сприяє їх швидкому обігу. Крім того, впровадження електронних платформ сприяє полегшенню доступу до адміністративних послуг. Громадяни та організації можуть взаємодіяти з адміністрацією через онлайн-сервіси, що дозволяє зменшити необхідність фізичних візитів та скоротити час очікування.

Це також знижує бюрократичні перепони та витрати на обробку документів, підвищуючи ефективність і якість надання адміністративних послуг.

В ході роботи над дослідженням авторкою було проведено SWOT-аналіз поточного управлінського підходу до управління ЦНАП (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 Матриця SWOT-аналіз поточного управлінського підходу до управління ЦНАП

Внутрішнє середовище	Зовнішнє середовище		
		<i>Можливості:</i>	<i>Загрози:</i>
		- впровадження нових інформаційних технологій в управлінські процеси; - впровадження проєктного підходу; - підвищення рівня автоматизації; - розширення партнерств з іншими органами та організаціями;	- нестабільна економічна ситуація; - фінансові обмеження; - зміни в законодавстві; - високий рівень адміністративного навантаження; - кіберзагрози;
	<i>Сильні сторони:</i>	<i>Поле СіМ:</i>	<i>Поле СіЗ:</i>
	- високий рівень корпоративної культури; - велика різноманітність публічних послуг в одному місці; - структурована організаційна модель; - високий рівень доступності; - прозорість процесів; - клієнтоорієнтованість.	- підвищення рівня автоматизації через впровадження нових інформаційних технологій; - оптимізація організаційної моделі через проєктний підхід.	- використання високого рівня корпоративної культури для підвищення обізнаності і відповідальності серед співробітників щодо кібербезпеки і захисту даних.
	<i>Слабкі сторони:</i>	<i>Поле СлМ:</i>	<i>Поле СлЗ:</i>
	- низька мотивація працівників; - низька гнучкість системи; - відсутність ефективної комунікації; - обмежене застосування інновацій; - проблеми з кадровим забезпеченням; - вразливість до технічних збоїв; - високий рівень бюрократизації;	- впровадження нових комунікаційних систем; - розширення партнерств може забезпечити доступ до додаткових кадрів і ресурсів через співпрацю з іншими організаціям	- усунення слабких сторін та вирішення проблем.

Джерело: складено автором.

Як бачимо, попри всі позитивні аспекти, існуюча управлінська модель ЦНАП має суттєві недоліки і потребує вдосконалення. Актуальними є проблеми, пов'язані з неефективністю процесів, затримками у обробці звернень та недостатньою гнучкістю системи в умовах швидких змін у соціально-економічному середовищі. Нерідко спостерігається недостатня інтеграція між різними рівнями управління і відсутність ефективного контролю за виконанням завдань. Одним із перспективних напрямків вдосконалення є впровадження проєктного підходу в управлінні ЦНАП.

Проєктний підхід дозволяє краще структурувати і управляти процесами, що включають в себе чітке визначення цілей, планування ресурсів і термінів, а також моніторинг і оцінку результатів. Впровадження цього підходу може суттєво підвищити ефективність роботи ЦНАП, забезпечити більш швидке і якісне обслуговування громадян, а також спростити управлінські процеси, адаптуючи їх до сучасних вимог і викликів.

Отже, для подолання існуючих недоліків і використання наявних можливостей необхідно розробити стратегії, що сприятимуть модернізації та оптимізації управлінських процесів в ЦНАП. Ці стратегії можуть передбачити впровадження інноваційних технологій, удосконалення комунікаційних каналів, підвищення мотивації працівників та розширення співпраці з партнерами. Зокрема, впровадження проєктного підходу може допомогти в організації роботи і впровадженні змін, що забезпечать підвищення ефективності та якості надання послуг. Таким чином, успішний розвиток і вдосконалення управлінських підходів у ЦНАП потребує комплексного підходу до модернізації системи, включаючи як технологічні, так і організаційні зміни, що дозволить не лише підвищити ефективність роботи центрів, але й забезпечити високий рівень обслуговування громадян, відповідно до сучасних вимог і стандартів.

2.3 Використання проєктного підходу в управлінні українськими ЦНАП та їх закордонними аналогами

Проектний підхід у сфері надання адміністративних послуг є ефективним інструментом для організації процесів, підвищення якості послуг, а також забезпечення більшої прозорості та зручності для громадян. Впровадження цього підходу в ЦНАП дозволяє системно розв'язувати проблеми, оптимізувати роботу установ і забезпечувати сталий розвиток громад. Хоча в багатьох країнах цей підхід вже широко застосовується, в Україні він наразі перебуває на етапі планування та організації реалізації.

В умовах сьогодення, коли розвиток ЦНАП в Україні перебуває на досить високому рівні, багато українців звикли до швидкого та ефективного отримання необхідних документів та послуг. В результаті повномасштабного вторгнення значна частина українців була змушена емігрувати до різних країн, де вони зіштовхнулися з новими реаліями функціонування державних установ. Зокрема, багато хто був здивований тим, наскільки довго вони змушені чекати, щоб отримати той чи інший документ або послугу, порівняно з досвідом в Україні, де процеси проходили набагато швидше. Ця різниця в організації та швидкості надання послуг викликала певний дискомфорт та нерозуміння, підкреслюючи важливість і цінність ефективно працюючих адміністративних сервісів, до яких українці вже звикли.

Проте варто зазначити, що нам є і чому повчитися у інших країн. Зокрема, у США, Великої Британії, Австралії, адже їх досвід може бути надзвичайно важливим для вдосконалення української системи надання адміністративних послуг [51]. Зокрема, корисним для впровадження в українську практику є закордонний досвід застосування проєктного підходу. Співпраця з іноземними партнерами може допомогти зробити українську систему надання адміністративних послуг ще більш оперативною та

орієнтованою на потреби громадян, адже саме вони врешті решт і мають оцінювати якість цих послуг.

Система надання адміністративних послуг у зарубіжних країнах формувалася поступово протягом тривалого часу і сьогодні вона є доволі розвинутою. Управління проєктами стало універсальним інструментом, широко застосовуваним у різних сферах діяльності, включаючи державне управління. Уряди таких країн, як США, Німеччина, Японія та Франція демонструють приклади ефективної інтеграції проєктних підходів у свої адміністративні процеси, що позитивно впливає на управління державними ресурсами та реалізацію соціально важливих ініціатив. Зокрема, в США програмне забезпечення для управління проєктами є невід'ємною частиною робочих інструментів урядовців та використовується не лише для реалізації масштабних проєктів, але й для виконання рутинних управлінських завдань.

Однією з ключових тенденцій в сучасному управлінні проєктами є перехід від традиційних проєктних методів до моделі управління проєктним циклом. Цей підхід використовується для ефективного досягнення цілей проєктів та програм, особливо в міжнародних організаціях, таких як ООН, Європейська Комісія, Світовий банк та Європейський банк реконструкції і розвитку [9].

Методологія управління проєктним циклом, заснована на інтегрованому та логіко-структурному підходах. На відміну від класичних методологій, які добре працювали в проєктах, де цілком прийнятним було чітке планування завдань і жорстка прив'язка до часу їх виконання, методи гнучкого проєктного управління запотребовані у тих видах проєктної діяльності, що передбачають велику кількість складно узгоджуваних підпроєктів, кожний з яких сам по собі потребує планування, реалізації, розробки і моніторингу результатів. Ці підпроєкти реалізуються здатними до самоорганізації багатофункціональними командами у рамках коротких циклів, кожний з яких є міні-проєктом із власною пріоритетністю розробки. Застосування таких підходів більше орієнтоване на споживачів і успішно використовується, зокрема, у центрах

надання адміністративних послуг, суттєво підвищуючи ефективність надання адміністративних послуг та рівень задоволеності ними населення [3].

Зокрема, іноземний досвід, наприклад у країнах ЄС, демонструє, що впровадження проєктного підходу в Центрах надання адміністративних послуг дозволяє підвищити якість управління проєктами, покращити оцінку та моніторинг проєктів, а також чітко визначати та вимірювати цілі. В Україні, де управління проєктами в публічній сфері часто стикається з аналогічними викликами, застосування таких підходів у ЦНАП може значно підвищити ефективність надання послуг. Досвід країн ЄС показує, що методологія управління проєктним циклом дозволяє уникнути багатьох помилок, властивих традиційному підходу, і сприяє більш успішному впровадженню проєктів та програм у державному управлінні [33].

Як зазначено в 1 розділі, концепція Agile є однією із найефективніших в управлінні проєктами, особливо в контексті цифрової трансформації та впровадження інноваційних рішень у публічному секторі. Успішна реалізація проєктів за Agile вимагає тісної співпраці між розробниками та об'єктом застосування цієї концепції, що забезпечує узгодженість дій і дозволяє швидко вирішувати виникаючі проблеми. У цьому контексті важливу роль відіграють вмотивовані професіонали, яким надаються необхідні ресурси та підтримка, що дозволяє їм виконувати свою роботу з максимальною ефективністю. Особиста комунікація в межах команди є найефективнішим способом передачі інформації, що сприяє оперативності та точності виконання завдань.

Велика Британія стала однією з провідних країн у застосуванні концепції Agile в публічному управлінні, що виявилось особливо ефективним у цифровій трансформації державних послуг. Уряд Великої Британії створив Government Digital Service (GDS) – центральний орган, відповідальний за цифрові перетворення та впровадження інформаційних технологій у публічному секторі [56]. Концепція Agile, що використовується GDS, дозволяє швидко та гнучко адаптувати державні послуги до змінних потреб населення, орієнтуючись на кінцевого споживача. Основною перевагою застосування

Agile в GDS є постійне врахування зворотного зв'язку від громадян, що забезпечує створення послуг, максимально відповідних їхнім очікуванням. Agile передбачає впровадження системи з мінімальним набором функцій на початковому етапі, з поступовим її розширенням на основі отриманих від користувачів даних. Це дозволяє урядовим органам Великої Британії оперативно реагувати на нові виклики та забезпечувати постійне вдосконалення послуг.

Застосування Agile у Великій Британії також сприяє підвищенню технічної досконалості та якості проєктування, що, своєю чергою, підвищує гнучкість проєктів і дозволяє швидко адаптуватися до змін. У британському контексті особливо важливим є прагнення до простоти, яке виражається в мінімізації зайвої роботи та зосередженні на ключових завданнях. Найкращі рішення в межах Agile у Великій Британії часто народжуються в самоорганізованих командах, що постійно шукають способи підвищення ефективності, дозволяючи їм коригувати свою роботу для досягнення оптимальних результатів у контексті державного управління [72].

Застосування Agile також сприяє швидкому виявленню та виправленню помилок, що є ключовим аспектом у процесі розробки та впровадження державних послуг. Постійне вдосконалення команди та активна реакція на будь-які зміни в політиці або потребах споживачів дозволяє забезпечити високу якість послуг і задоволеність громадян [64]. Це, в свою чергу, робить Велику Британію одним із лідерів у сфері цифрової трансформації та надання державних послуг. Таким чином, концепція Agile є невід'ємною частиною успішної цифрової трансформації у Великій Британії, де вона застосовується для створення гнучких, ефективних і орієнтованих на користувача державних послуг. В Україні, де розвиток Центрів надання адміністративних послуг також відбувається на високому рівні, впровадження таких концепцій може ще більше підвищити ефективність і якість надання послуг, наближаючи їх до кращих світових стандартів.

Як зазначає М. В. Максимова, у Сполучених Штатах Америки державні органи все ширше використовують Agile-підходи, що сприяє підвищенню ефективності та гнучкості у наданні державних послуг. Одним із ключових інструментів цифрової трансформації в США є U.S. Digital Service (Цифрова служба США) [91], яка займається дослідженням передових практик та впровадженням нових підходів у сфері надання цифрових послуг в органах державного управління. Ця служба розробляє та впроваджує інноваційні рішення, що базуються на концепції Agile, і тісно співпрацює з іншими державними структурами для забезпечення високої якості та оперативності виконання проєктів. Система Agile у США має широко розгалужену структуру та включає кілька важливих організацій, що займаються впровадженням гнучких підходів. До таких організацій належать U.S. Digital Service, The General Service Administration (Управління загальних служб), Office of Management and Budget (Адміністративно-бюджетне управління), The Technology Transformation Services' Office of Acquisition (Відділ закупівлі Служби трансформації технологій) та організація 18F. Ці структури координують впровадження Agile на різних рівнях державного управління, забезпечуючи гнучкість та ефективність у реалізації державних проєктів [37].

Важливим прикладом використання Agile-підходів є Міністерство оборони США, яке вже зобов'язано застосовувати цей підхід у своїй діяльності. Це забезпечує швидку адаптацію до нових вимог та ефективне управління ресурсами, що є критично важливим у сфері національної безпеки. Згідно з даними Deloitte, у 2017 році 80% загально-федеральних ІТ-проєктів у США було впроваджено з використанням гнучких підходів, що свідчить про високу ефективність і популярність цієї концепції. Крім того, у 2019 фінансовому році на ІТ-проєкти федеральних агентств США було витрачено 88 мільярдів доларів, що підкреслює масштаб та важливість цифрової трансформації у державному секторі [37].

Agile-підходи стали важливою частиною цифрової трансформації в США та інших країнах, таких як Австралія. Австралія, яка прагне стати однією

з провідних цифрових держав світу до 2025 року, активно впроваджує сучасні технологічні рішення, що базуються на концепції Agile. У контексті цифрового урядування та цифровізації публічних послуг Австралія демонструє високі досягнення. За Індексом розвитку електронного уряду ООН у 2022 році, Австралія отримала показник 0,9405 із максимально можливого значення «1». В рамках загальнодержавної Стратегії цифрової трансформації (The Digital Transformation Strategy), уряд Австралії залучає висококваліфікованих спеціалістів для участі в державних проєктах, підвищуючи міжнародну конкурентоспроможність країни та забезпечуючи ефективну реакцію на виклики сучасного світу. Ця стратегія передбачає використання сучасних цифрових рішень та проєктного підходу, що забезпечить надання високоякісних публічних послуг і подальший розвиток цифрового урядування в країні [66].

Україна може скористатися міжнародним досвідом, адаптуючи кращі практики Agile до своїх потреб. Це може передбачати створення центрів компетенцій для навчання держслужбовців та розробку законодавчої бази, яка дозволить забезпечувати адаптивність та гнучкість в управлінні проєктами. В Україні вже є позитивні приклади використання Agile у публічному секторі, особливо в розробці електронних урядових сервісів [75].

Попри те, що Україна вже досягла значних успіхів у розвитку ЦНАП, є потенціал для подальшого вдосконалення і наближення до стандартів ЄС. Замість того, щоб ігнорувати досвід іноземних країн як архаїчний, слід активно вивчати і впроваджувати його в практику. Багато науковців та спеціалістів, які тривалий час досліджують сферу надання адміністративних послуг, наголошують на важливості посилення комунікаційних зв'язків з європейськими державами з метою впровадження кращих практик у цю сферу.

В Україні, де організаційна система та методи управління значно слабші, ніж на Заході, впровадження управління проєктами та програмами може значно підвищити ефективність використання ресурсів. У перспективі цей ефект може стати ще більш значущим. Проєктний підхід щодо діяльності

центрів надання адміністративних послуг поки що знаходиться на стадії активного планування та організації. Наразі відбувається розробка та впровадження програм і стратегій, які мають на меті запровадити проєктне управління як основний метод для підвищення ефективності та якості послуг. Хоча деякі проєкти вже реалізовані, більшість з них знаходяться в стадії початкового розвитку, що передбачає навчання, підготовку команд та планування необхідних ресурсів.

Впровадження Agile у державних установах України потребує всебічного підходу та суттєвих змін на різних рівнях організації. Одним із ключових аспектів є трансформація корпоративної культури, що передбачає перехід від традиційних ієрархічних структур до більш гнучких і горизонтальних моделей управління. Це дозволить установам швидше адаптуватися до змін і ефективно реагувати на виклики, з якими стикається публічний сектор. Розвиток компетенцій співробітників також є важливою складовою цього процесу. Навчання команд принципам гнучкості та методологіям Agile, таким як Scrum, Kanban чи Lean, має ключове значення для здобуття навичок, необхідних для ефективного застосування нових підходів у їхній роботі. Освітні програми і тренінги повинні охоплювати не лише базові принципи Agile, а й практичні аспекти їх використання в умовах державного управління. Також важливою складовою є реорганізація процесів управління проєктами. Традиційні методи, орієнтовані на довгострокове планування та дотримання заздалегідь визначених вимог, часто виявляються неефективними в умовах швидких змін. Натомість Agile пропонує гнучкий підхід з можливістю постійного вдосконалення продуктів і послуг відповідно до актуальних потреб та обставин [7].

Одним із прикладів впровадження проєктного підходу є участь працівників Центру надання адміністративних послуг у місті Рівному у триденному тренінгу «Підготовка та управління проєктами», організованому в рамках проєкту Програми розвитку ООН в Україні «Посилення стійкості громад в регіонах України», що фінансується урядом Великої Британії.

Основною метою цього заходу було створення команд, здатних ефективно вирішувати кризові ситуації, застосовуючи проєктний підхід до розвитку громад і регіонів. Учасники отримали важливі знання та навички щодо вдосконалення проєктних пропозицій, розвитку компетенцій у сфері управління проєктами, а також зміцнення партнерських відносин для успішної реалізації проєктів і досягнення сталих результатів [43]. У тренінгу взяли участь представники неприбуткових організацій, регіональної та місцевої влади, локальних бізнес-спільнот, а також національні, регіональні та місцеві експерти з розбудови партнерства та проєктного менеджменту. Таким чином, використання проєктного підходу як на національному, так і на міжнародному рівні сприяє підвищенню якості надання адміністративних послуг і наближенню України до світових стандартів у цій сфері.

Підсумовуючи, можна зробити висновок, що сучасні тенденції в публічному управлінні вимагають особливої уваги до аналізу та впровадження сучасних принципів, які можуть вивести цей сектор на новий рівень демократизації. Це також сприятиме прискоренню та поглибленню процесу євроінтеграції в Україні. Застосування гнучких концепцій, таких як Agile, які вже довели свою ефективність у зарубіжних країнах, допоможе покращити інформаційний обмін між різними ланками публічного управління, оптимізувати робочі процеси та покращити взаємодію всередині команд. Крім того, це сприятиме ефективному налагодженню комунікацій з громадськістю та іншими учасниками процесу через зворотний зв'язок.

Висновки до розділу 2

Центри надання адміністративних послуг є ключовими елементами сучасної системи державного управління, які суттєво покращують якість обслуговування громадян. Їх основна мета - забезпечення доступності, зручності та ефективності у наданні адміністративних послуг через створення єдиного вікна для звернень. ЦНАП виконують важливі функції у централізації

процесів, що дозволяє зменшити бюрократію, скоротити час обробки документів та забезпечити високу якість обслуговування. Діяльність ЦНАП є важливою складовою сучасної системи державного управління, сприяючи не лише поліпшенню якості обслуговування громадян, але й зміцненню довіри до державних інституцій. Їх роль у спрощенні процедур, підвищенні доступності та забезпеченні прозорості адміністративних процесів підкреслює значення ефективних механізмів взаємодії між державою та її громадянами.

Аналіз поточного підходу до управління в Центрах надання адміністративних послуг демонструє, що сучасна модель управління має значний потенціал для покращення якості та ефективності обслуговування громадян. Сильні сторони, такі як високий рівень корпоративної культури, велика різноманітність публічних послуг, структурована організаційна модель, доступність, прозорість процесів і клієнтоорієнтованість, забезпечують фундамент для успішної роботи ЦНАП. Для досягнення максимальних результатів необхідно зосередитися на вдосконаленні існуючих слабких сторін за рахунок використання зовнішніх можливостей та розробці адаптивних стратегій для управління загрозами. Це дозволить ЦНАП не тільки зберегти, але й розвивати свої конкурентні переваги, забезпечуючи високу якість та доступність адміністративних послуг для громадян.

Сучасні тенденції в публічному управлінні вимагають особливого акценту на аналіз і впровадження нових принципів, які можуть підняти цей сектор на новий рівень демократизації. Це також сприятиме прискоренню та поглибленню процесу євроінтеграції в Україні. Застосування гнучких підходів, таких як Agile, які вже продемонстрували свою ефективність за кордоном, допоможе поліпшити інформаційний обмін між різними рівнями публічного управління, оптимізувати робочі процеси та покращити внутрішню командну взаємодію. Крім того, це сприятиме налагодженню ефективних комунікацій з громадськістю та іншими учасниками процесу через зворотний зв'язок.

РОЗДІЛ 3

ВДОСКОНАЛЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ЦНАП З ВИКОРИСТАННЯМ ІНСТРУМЕНТІВ ПРОЄКТНОГО ПІДХОДУ

3.1 Оцінювання ефективності поточного підходу до управління ЦНАП

У сучасних умовах децентралізації та реформування державного управління особлива увага приділяється ефективності функціонування Центрів надання адміністративних послуг як ключових інституцій у сфері надання публічних послуг. Дослідження поточного підходу до управління ЦНАП Голосіївської районної державної адміністрації м. Києва, дозволяє оцінити рівень його ефективності та відповідності сучасним викликам. Така оцінка є важливою для визначення шляхів підвищення якості надання послуг населенню, оптимізації внутрішніх процесів і підвищення загальної ефективності діяльності ЦНАП у контексті покращення взаємодії з громадянами та підвищення їх задоволеності.

Для оцінювання ефективності поточного підходу до управління ЦНАП було розроблено та апробовано в ЦНАП Голосіївської РДА в м. Києві методику розрахунку комплексної оцінки ефективності діяльності ЦНАП. Процедура оцінювання включала три етапи:

1. визначення ключових критеріїв та розробка системи вагових коефіцієнтів;
2. опитування працівників ЦНАП для формування кількісної оцінки критеріїв;
3. розрахунок комплексної оцінки ефективності поточних управлінських підходів.

Перший етап передбачав визначення ключових критеріїв, які впливають на ефективність управлінських процесів в ЦНАП, якість та результативність роботи. На основі попереднього аналізу та комунікації з працівниками і

відвідувачами ЦНАП були визначені 12 критеріїв. Кожному з критеріїв після опитування працівників та аналізу літературних джерел було присвоєно вагові коефіцієнти, що відображають їх відносну важливість у загальній системі управління (табл. 3.1). Сума всіх коефіцієнтів дорівнює одиниці. Чим більший ваговий коефіцієнт критерія, тим більша його важливість в управлінських процесах ЦНАП.

Таблиця 3.1

Критерії ефективності та їх вагові коефіцієнти

№ з/п	Критерій	Ваговий коефіцієнт
1.	Технічне забезпечення	0,2
2.	Впровадження інновацій	0,2
3.	Загальне задоволення роботою	0,2
4.	Обсяги навантаження	0,1
5.	Чіткість поставлених завдань	0,06
6.	Ефективність комунікації в колективі	0,05
7.	Зворотний зв'язок від керівництва	0,04
8.	Якість робочих умов	0,04
9.	Час на виконання завдань	0,04
10.	Можливість впливати на процеси	0,03
11.	Доступність керівників для консультацій	0,02
12.	Якість мотиваційних заходів	0,02

Джерело: складено автором

Як випливає з таблиці, найбільший вплив на загальну ефективність роботи мають такі критерії, як технічне забезпечення, впровадження інновацій та загальне задоволення роботою. Водночас такі аспекти, як якість мотиваційних заходів і доступність керівників для консультацій, мають нижчий пріоритет.

На другому етапі для працівників була розроблена анонімна анкета з питаннями по кожному критерію, які дозволяли б оцінити кількісне значення цих критеріїв за шкалою від 1 до 5, де 5 – максимальна оцінка. Метою цього етапу було отримання інформації про те, як працівники сприймають робочі

умови, комунікацію з керівництвом, технічне забезпечення, рівень мотивації та інші ключові аспекти, що впливають на загальну ефективність роботи установи. Загальна кількість респондентів становила 25 осіб.

Питання були сформульовані наступним чином:

- Чи вистачає вам технічних засобів для виконання роботи? Чи повністю вони забезпечують ваші потреби?
- Чи підтримується у вашому підрозділі впровадження нових методів і технологій?
- Наскільки ви задоволені своєю роботою і загальним кліматом в організації?
- Чи вважаєте ви, що робоче навантаження є збалансованим і розумним?
- Наскільки чітко ви розумієте свої робочі обов'язки?
- Наскільки ефективною є внутрішня комунікація з керівництвом?
- Чи отримуєте ви своєчасний і конструктивний зворотний зв'язок щодо вашої роботи?
- Наскільки комфортними є робочі умови в офісі (освітлення, температура, робочий простір)?
- Чи достатньо вам часу для виконання поставлених задач?
- Чи є у вас можливість висловлювати свої пропозиції щодо покращення роботи та впливати на рішення?
- Чи легко вам отримати допомогу або пораду від керівників у разі потреби?
- Чи відчуваєте ви, що поточні заходи заохочення та мотивації є достатніми для вашої роботи?

Відповіді на питання дозволили проаналізувати внутрішні процеси та виявити можливості для їх оптимізації. На третьому етапі отримані в ході анкетування дані були зведені у таблицю MS Excel для розрахунку середніх оцінок кожного критерія, які в свою чергу були переведені у кількісне значення критеріїв шляхом множення на їх вагу. Отримані значення критеріїв наведені

у таблиці 3.2. Наприклад, середній бал по технічному забезпеченню за результатами опитування респондентів склав три бали, відповідно перемноживши 3 на вагу критерія (0,2) було отримане середньозважене значення першого критерія – 0,6.

Таблиця 3.2

Кількісне (середньозважене) значення критеріїв

№ з/п	Критерій	Кількісне значення
1.	Технічне забезпечення	0,6
2.	Загальне задоволення роботою	0,6
3.	Обсяги навантаження	0,5
4.	Впровадження інновацій	0,4
5.	Чіткість поставлених завдань	0,24
6.	Ефективність комунікації в колективі	0,2
7.	Зворотний зв'язок від керівництва	0,12
8.	Якість робочих умов	0,12
9.	Час на виконання завдань	0,04
10.	Якість мотиваційних заходів	0,04
11.	Можливість впливати на процеси	0,03
12.	Доступність керівників для консультацій	0,02

Джерело: розраховано автором на основі зібраних даних.

На заключному кроці була визначена комплексна оцінка ефективності діяльності ЦНАП, яка розраховувалась як арифметична сума всіх середньозважених значень. Для ЦНАП Голосіївської РДА в м. Києві комплексна оцінка ефективності склала 2,91 з 5,0 максимально можливих.

Комплексна оцінка на рівні 2,91 свідчить про те, що загальний рівень ефективності управління у ЦНАП Голосіївської РДА є нижчим за середній, відповідно застосовуваний управлінський підхід потребує суттєвого покращення. Таким чином, для підвищення загальної ефективності ЦНАП необхідно зосередитися на вдосконаленні внутрішніх процесів, покращенні комунікації, забезпеченні чіткості формулювання завдань та поліпшенні умов праці, а також забезпечити адекватний зворотний зв'язок і підтримку для

працівників. Вирішення цих проблем дозволить суттєво підвищити ефективність роботи установи та загальну задоволеність працівників.

Крім цього, також методом анкетування була зібрана інформація щодо рівня задоволення процесом отримання адміністративних послуг відвідувачів ЦНАП. Представлена анкета включала п'ять запитань:

1. Наскільки ви задоволені якістю обслуговування у ЦНАП?
2. Як би ви оцінили швидкість обробки вашого запиту або заявки?
3. Наскільки чітко і зрозуміло вам було роз'яснено необхідні документи та процедури для вирішення вашого питання?
4. Як ви оцінюєте рівень ввічливості та професіоналізму працівників ЦНАП?
5. Наскільки легко вам було отримати необхідну інформацію або консультацію від працівників ЦНАП?

В процесі опитування залучили 35 респондентів різного віку. Результати відповідей на перше запитання представлені на рисунку 3.1.

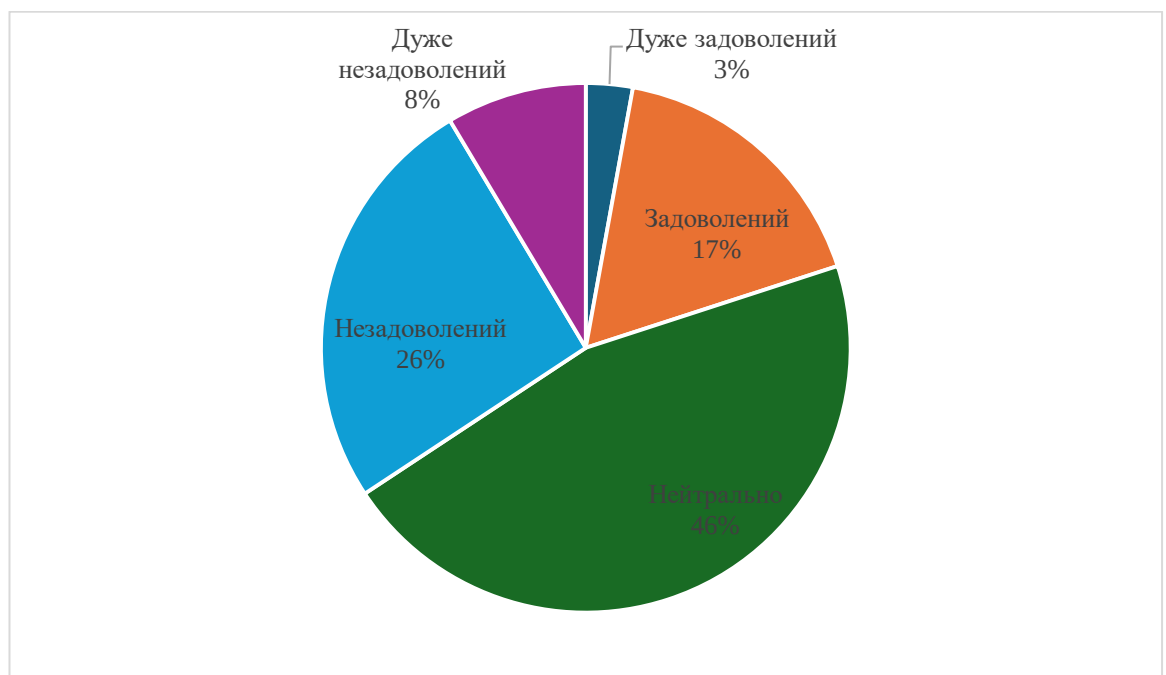


Рисунок 3.1 Структура відповідей на питання «Наскільки ви задоволені якістю обслуговування у ЦНАП?»

Джерело: складено автором.

Аналіз відповідей на перше питання анкети, яке стосується задоволення якістю обслуговування у ЦНАП, демонструє різноманітність думок відвідувачів щодо наданих послуг. Зокрема, з 35 респондентів, лише 1 особа зазначила, що вона "дуже задоволена" якістю обслуговування, що є дуже низьким показником у загальному контексті. Високий рівень незадоволеності може бути спричинений різними факторами, такими як тривале очікування, непрофесійне ставлення персоналу, недостатня чіткість у наданні інформації або інші недоліки в обслуговуванні.

Наступне питання було спрямоване на швидкість обробки запитів (рис. 3.2).

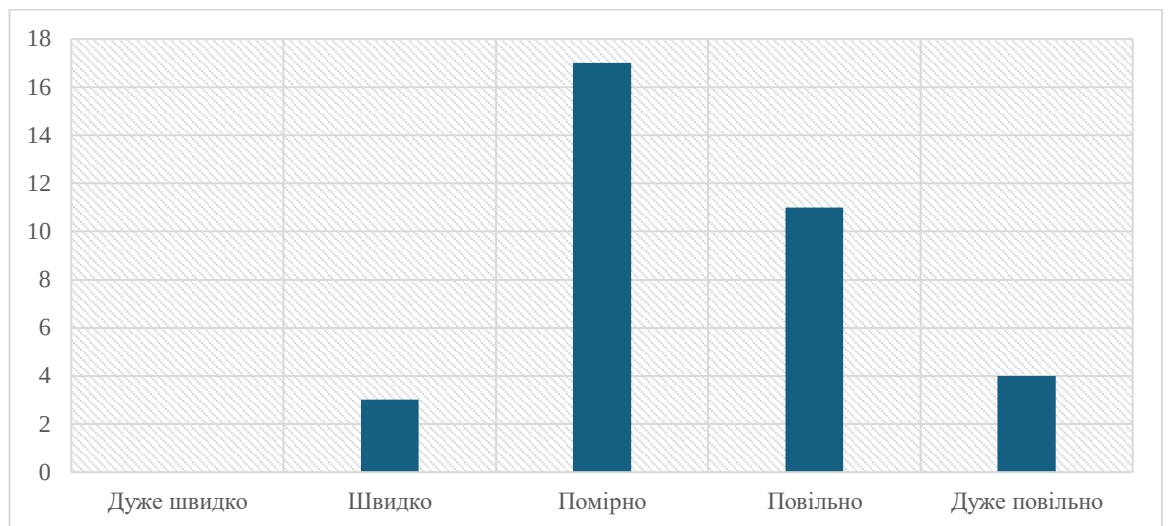


Рисунок 3.2 Структура відповідей на питання «Як би ви оцінили швидкість обробки вашого запиту або заявки?»

Джерело: складено автором.

Найбільша частина респондентів, а саме 11 осіб, відзначила, що обробка їхніх запитів була "повільною", і ще 4 особи вказали, що процес був "дуже повільним". Ці дані свідчать про наявність серйозних затримок у обробці запитів, що негативно впливає на загальне задоволення відвідувачів і ефективність роботи ЦНАП. Тривалі затримки можуть бути спричинені неефективними управлінськими процесами та застарілими підходами.

Також запитували наскільки чітко і зрозуміло респондентам було роз'яснено необхідні документи та процедури для вирішення їх питання (рис. 3.3).

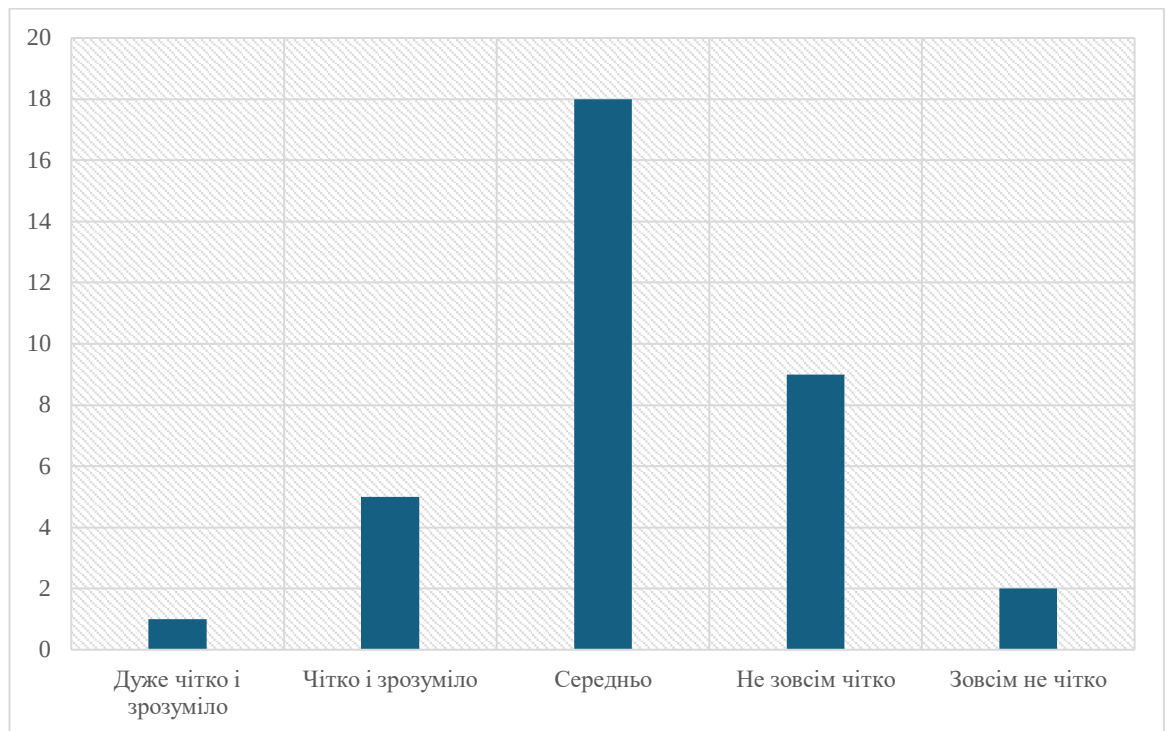


Рисунок 3.3 Структура відповідей на питання «Наскільки чітко і зрозуміло вам було роз'яснено необхідні документи та процедури для вирішення вашого питання?»

Джерело: складено автором.

Загалом, результати показують, що є суттєві проблеми з ясністю і зрозумілістю інформації, яку надають працівники ЦНАП. Низький рівень позитивних оцінок і високий рівень негативних відгуків свідчать про необхідність удосконалення комунікаційних навичок працівників, перегляду і покращення надання інформації та документів. Це включає забезпечення більш чітких і зрозумілих інструкцій, а також можливе проведення навчання для працівників щодо ефективної комунікації з відвідувачами.

Останнє питання стосувалось того, наскільки легко респонденти отримували необхідну інформацію в ЦНАП (рис. 3.4).

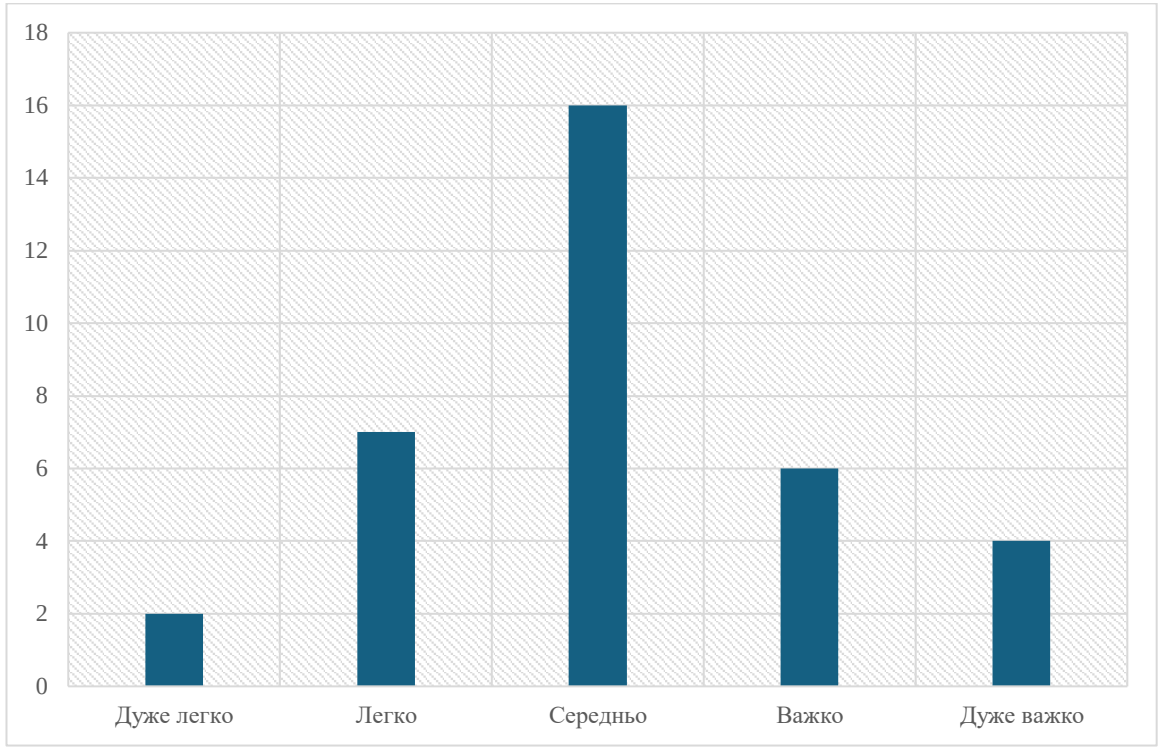


Рисунок 3.4 Структура відповідей на питання «Наскільки легко вам було отримати необхідну інформацію або консультацію від працівників ЦНАП?»

Джерело: складено автором.

В цілому, результати опитування підкреслюють необхідність комплексного підходу до вдосконалення обслуговування в ЦНАП. Цей підхід включає в себе оптимізацію швидкості обробки запитів, покращення комунікаційних процесів, підвищення якості інформаційної підтримки та забезпечення ефективного консультування відвідувачів. Запровадження цих змін допоможе підвищити загальне задоволення клієнтів і покращити якість наданих адміністративних послуг.

Отже, згідно з проведеним аналізом, поточний управлінський підхід демонструє низький рівень загального задоволення як серед працівників, так і серед відвідувачів ЦНАП. Важливими проблемами є недостатня ефективність комунікації, тривалі затримки у обробці запитів, а також проблеми з чіткістю інформації та консультаційною підтримкою.

3.2 Інструменти впровадження проєктного підходу в управлінні ЦНАП

В результаті аналізу поточного підходу до управління ЦНАП виявлено ряд слабких сторін, тож варто проаналізувати як впровадження проєктного підходу може їх мінімізувати та підібрати оптимальні для цього інструменти (рис. 3.5).



Рисунок 3.5 Вплив проєктного підходу на мінімізацію слабких сторін ЦНАП

Джерело: складено автором.

Для ефективного впровадження проєктного підходу в ЦНАП важливо обрати оптимальну методологію та інструменти управління проєктами, які відповідатимуть потребам організації. Кожна методологія має свої переваги та недоліки, і обрана система вплине на гнучкість управління, залучення

персоналу, ефективність впровадження інновацій та подолання існуючих викликів (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 Порівняльна характеристика проектних методологій в контексті впровадження в ЦНАП

Методологія	Переваги	Недоліки	Відповідність для ЦНАП
Waterfall	Чітка структура, легко відслідковувати прогрес, добре підходить для стабільних проєктів	Негнучка, важко адаптуватися до змін під час реалізації проєкту	Може підходити для проєктів із чіткими вимогами та малими змінами, але не для впровадження інновацій у сфері надання адміністративних послуг, де зміни можуть бути частими.
Agile	Висока гнучкість, швидке реагування на зміни, залучення всіх учасників, постійне вдосконалення	Вимагає високої залученості команди, важко застосовувати у великих проєктах без чіткого плану	Добре підходить для ЦНАП, оскільки дозволяє швидко адаптуватися до змін у вимогах клієнтів та впроваджувати нові інноваційні рішення поступово.
Scrum	Постійна комунікація, прозорість, можливість швидких покращень	Потребує ретельної організації та сильного лідера, може бути складним для великих команд	Відповідний підхід для невеликих проєктів або окремих підрозділів ЦНАП, але для масштабних проєктів може бути складним через необхідність постійної координації.
Kanban	Простий у впровадженні, підходить для поточного контролю роботи, дозволяє швидко реагувати на зміни	Не дає чіткого плану дій, може виникнути перевантаження при великій кількості завдань	Підходить для управління щоденними операціями ЦНАП, допомагаючи візуалізувати та контролювати процеси надання послуг, але не для довготривалих проєктів.
PRINCE2	Чітке структурування та контроль, добре підходить для великих проєктів і державних організацій	Вимагає детальної документації та може бути надмірно бюрократизованою для менших або гнучких проєктів	Підходить для великих та комплексних проєктів у державному управлінні, зокрема для стратегічного планування та оцінки ефективності в діяльності ЦНАП.

Джерело: складено автором.

Для впровадження проектного підходу в ЦНАП найкраще підійде Agile або його варіант Scrum, оскільки ці методології дозволяють бути гнучкими, швидко адаптуватися до змін, залучати працівників до процесу покращення надання послуг та поступово впроваджувати інновації. Для поточних операцій

також можна використовувати Kanban, який добре підходить для візуалізації й контролю за наданням послуг.

Впровадження проєктних методологій в роботу ЦНАП передбачає кілька ключових етапів, незалежно від вибраної методології. Проте для кожної з них існують свої особливості, які необхідно враховувати під час реалізації (табл. 3.4).

Таблиця 3.4 Етапи впровадження проєктних методологій в діяльність ЦНАП

Етап	Методологія		
	Agile	Scrum	Kanban
1. Етап підготовки	Аналіз поточних процесів, визначення команди і KPI.	Визначення ролей (Product Owner, Scrum-мастер, команда), створення Product Backlog.	Оцінка процесів, встановлення обмежень на завдання, підготовка Kanban-дошки.
2. Етап організації робочих процесів	Організація ітерацій (спринтів), оцінка результатів і коригування.	Виконання спринтів з плануванням, демонстрацією результатів і ретроспективою.	Візуалізація завдань на дошці, контроль за потоком завдань.
3. Етап контролю та вдосконалення	Аналіз ітерацій, зворотний зв'язок, коригування пріоритетів.	Після завершення кожного спринту проводиться оцінка результатів, а також ретроспектива для виявлення можливих покращень у наступному спринті.	Постійний моніторинг потоку завдань на дошці допомагає виявляти вузькі місця та області для покращення.
4. Етап навчання та адаптації	Навчання гнучким методологіям, комунікаціям, впровадження інновацій.	Розуміння ролей і регулярні зустрічі для покращення комунікації.	Навчання роботи з Kanban-дошкою, оптимізація процесів.
5. Етап оцінки результатів впровадження	Оцінка результатів і вдосконалення процесів	Регулярні ретроспективи для вдосконалення організації роботи.	Оцінка метрик, оптимізація процесів.

Джерело: складено автором.

Для успішного впровадження проєктних методологій в роботу ЦНАП важливо пройти кілька ключових етапів, що забезпечують ефективну реалізацію і адаптацію процесів.

Перший етап - підготовка (аналіз та планування). У рамках методології Agile необхідно провести детальний аналіз поточних процесів, визначити зони

для покращення та сформувати команду, а також встановити ключові показники ефективності (KPI). Методологія Scrum вимагає визначення ключових ролей, таких як Product Owner, Scrum-мастер та команда розробки, а також підготовки початкового списку вимог (Product Backlog). Для Kanban важливо оцінити існуючі процеси в ЦНАП, встановити обмеження на кількість завдань у процесі та підготувати Kanban-дошку для візуалізації робочих процесів.

Другий етап - впровадження (організація робочих процесів). Організація ітерацій (спринтів) Agile дозволяє поступово вдосконалювати процеси, проводити оцінку результатів і вносити корективи. Методологія Scrum передбачає поділ проєкту на спринти, кожен з яких починається з планування і закінчується демонстрацією результатів та ретроспективою. Kanban фокусується на візуалізації завдань на дошці, що допомагає контролювати потік завдань та забезпечити безперервний прогрес.

Третій етап - контроль та вдосконалення. У Agile проводиться аналіз результатів кожної ітерації, що дозволяє отримати зворотний зв'язок і коригувати пріоритети для подальших ітерацій. У Scrum після завершення спринтів проводиться оцінка досягнень та ретроспектива для виявлення можливостей для вдосконалення. Для Kanban регулярний моніторинг потоку завдань і виявлення вузьких місць сприяє безперервному вдосконаленню процесів.

Четвертий етап - навчання та адаптація. У Agile працівники повинні навчитися основам гнучких методологій, поліпшити комунікацію та впроваджувати інновації. У Scrum важливо розуміти свої ролі в команді та регулярно брати участь у зустрічах для покращення комунікації. У Kanban навчання роботи з Kanban-дошкою і оптимізація процесів є ключовими для досягнення ефективності.

Останній етап - оцінка результатів та подальший розвиток. У Agile проводиться оцінка результатів і внесення вдосконалень у процеси. У Scrum регулярні ретроспективи допомагають вдосконалювати організацію роботи та

покращувати ефективність спринтів. У Kanban оцінка метрик, таких як час виконання завдань, дозволяє оптимізувати процеси та підвищити загальну продуктивність. Таким чином, кожна з методологій має свої підходи до впровадження, контролю та вдосконалення процесів, що допоможе ЦНАП Голосіївської РДА вибрати найбільш ефективний шлях для покращення своїх адміністративних послуг.

Слід зазначити, що для впровадження проєктного підходу важливо знайти фінансування, яке забезпечить не лише початкові витрати, але й підтримку протягом усього процесу реалізації проєкту. Ефективне фінансування дозволяє покрити витрати на навчання персоналу, оновлення технологій, закупівлю необхідного обладнання та програмного забезпечення, а також на проведення консультацій та адаптаційних заходів [26]. Варто також врахувати, що проєктний підхід передбачає не лише одноразове вкладення коштів, а й регулярні витрати на підтримку та вдосконалення системи.

Наприклад, до початку повномасштабного вторгнення діяла субвенція на розвиток мережі ЦНАП. У межах відповідної субвенції Мінцифри виділяло кошти за напрямками:

- будівництво, реконструкція, реставрація, капітальний ремонт будівель та приміщень для ЦНАП/ТП/ВРМ;
- облаштування будівель та приміщень, забезпечення ЦНАП/ТП/ВРМ обладнанням, комп'ютерною технікою, меблями, програмними засобами [53].

Проте, після початку активних бойових дій програма була призупинена і на разі державне фінансування на ці напрямки не здійснюється. В умовах нестабільності та економічних викликів важливо знайти альтернативні джерела фінансування. В таких умовах можливо розглянути такі фінансові інструменти:

- залучення грантів і донорських коштів. Пошук міжнародних організацій або фондів, які можуть надати фінансову допомогу для розвитку адміністративних послуг.

- партнерство з приватним сектором. Співпраця з бізнесом, який може надати ресурси або обладнання в обмін на рекламні можливості або інші вигоди.
- адаптація бюджету. Оптимізація витрат і пріоритетизація критичних потреб, щоб зменшити загальний обсяг необхідного фінансування.
- програми підтримки на місцевому рівні. Вивчення можливостей фінансування через місцеві бюджети або фонди розвитку.

Найбільш перспективним напрямком є саме залучення грантів і донорських коштів. Цей підхід дозволяє забезпечити необхідне фінансування для реалізації проєктів без значного навантаження на державний бюджет. Гранти та донорські кошти можуть бути спрямовані на конкретні проєкти, такі як модернізація інфраструктури ЦНАП, впровадження нових технологій або покращення навчальних програм для персоналу. Залучення грантів і донорських коштів має кілька ключових переваг (рис. 3.6).

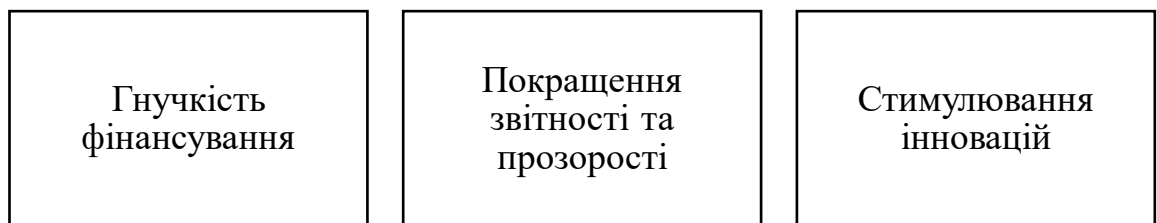


Рисунок 3.6 Переваги залучення грантових коштів

Джерело: складено автором.

Для успішного залучення грантів і донорських коштів необхідно провести ретельний аналіз можливих джерел фінансування, підготувати детальні проєктні пропозиції, що відповідають вимогам донорів, та забезпечити прозорість і звітність у використанні коштів. Залучення грантів також потребує активної роботи з партнерами, участі в міжнародних конкурсах і програмах, а також налагодження контактів з організаціями, що надають фінансову допомогу. Створення ефективної стратегії залучення грантів допоможе забезпечити сталий розвиток ЦНАП, впровадження інновацій і

підвищення якості адміністративних послуг, навіть в умовах обмеженого державного фінансування.

На разі, існує досить багато різноманітних грантових проєктів, в яких можуть брати участь Центри надання адміністративних послуг. Наприклад, Проєкт USAID “Кібербезпека критичної інфраструктури України”, що впроваджується DAI Global LLC (DAI), спрямований на посилення національної готовності, зменшення вразливостей у сфері кібербезпеки та зміцнення критичної інфраструктури України у сфері кібербезпеки. Цей проєкт передбачає фінансування до 150 тис. доларів, що дозволить ЦНАП не лише оновити свою IT-інфраструктуру, але й впровадити сучасні рішення для захисту даних і забезпечення кібербезпеки [15]. Інші грантові можливості включають проєкти від Європейського Союзу, фондів розвитку та міжнародних організацій, які пропонують фінансування для різних аспектів розвитку ЦНАП, таких як модернізація сервісів, впровадження нових технологій, підвищення кваліфікації персоналу та вдосконалення процесів.

Залучення таких грантів може допомогти ЦНАП не лише в розширенні та покращенні інфраструктури, але й у підвищенні якості обслуговування громадян. Це також сприяє інтеграції передових технологій і міжнародних стандартів, що підвищує ефективність роботи ЦНАП та забезпечує більшу безпеку та надійність адміністративних послуг. Окрім фінансової підтримки, участь у таких грантових проєктах часто включає доступ до консультаційних послуг, навчання і обміну досвідом, що може суттєво покращити компетенцію та навички команди ЦНАП у сфері проєктного управління. Таким чином, гранти та донорські кошти не тільки надають необхідні фінансові ресурси, але й відкривають можливості для стратегічного розвитку і вдосконалення адміністративних послуг.

Отже, проєктний підхід допомагає вирішити ряд важливих завдань, таких як підвищення мотивації працівників, покращення комунікації, впровадження інновацій і зменшення бюрократичних бар'єрів. Зокрема, він сприяє розподілу завдань та ресурсів у рамках чітко визначених проєктів, що

полегшує управлінські процеси і забезпечує більшу гнучкість системи. Забезпечення успішної реалізації проєктного підходу вимагає ретельного планування і підготовки. Важливо визначити ключові етапи впровадження, які включають формування команди, розробку планів і бюджетів, навчання персоналу і моніторинг результатів. Кожна з методологій проєктного управління, таких як Agile, Scrum і Kanban, має свої специфічні переваги і може бути адаптована в залежності від потреб і умов роботи ЦНАП. В умовах обмеженого фінансування, залучення грантів і донорських коштів виступає важливим ресурсом для реалізації проєктів. Це не лише дозволяє отримати необхідні фінансові ресурси, але й надає можливості для інтеграції новітніх технологій та підвищення рівня послуг. Важливо також враховувати можливості для співпраці з міжнародними і національними партнерами, що може допомогти в отриманні додаткових ресурсів і підтримки.

3.3 Рекомендовані цифрові інструменти для реалізації проєктного підходу в ЦНАП

Застосування цифрових інструментів у рамках реалізації проєктного підходу в Центрах надання адміністративних послуг є важливим фактором підвищення ефективності та якості надання адміністративних послуг. В умовах сучасних викликів та потреб у підвищенні прозорості, швидкості та доступності державних послуг, впровадження інноваційних технологій стає критично важливим. Зокрема, в роботу ЦНАП можна адаптувати різноманітні інформаційні технології, які можна класифікувати наступним чином (рис. 3.7).



Рисунок 3.7 Класифікація цифрових інструментів для ЦНАП
Голосіївської РДА в м. Києві

Джерело: складено автором.

Розпочнемо з **систем управління проєктами**. Зокрема, ми будемо розглядати декілька: Asana, Trello, Jira, Monday.com. Asana є відмінним вибором для ЦНАП завдяки своєму інтуїтивно зрозумілому інтерфейсу, який дозволяє ефективно організовувати завдання і проєкти [65]. Платформа пропонує різні способи організації роботи, включаючи списки завдань, дошки Kanban та календарі, що робить її досить гнучкою і адаптивною (рис. 3.8).

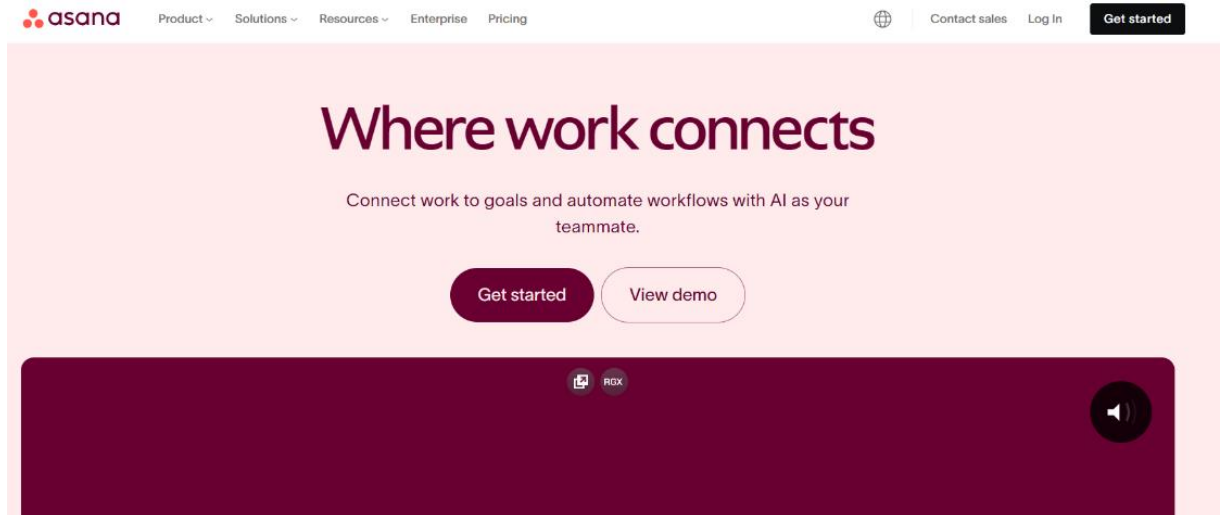


Рисунок 3.8 Система Asana

Джерело: [65].

Функції для комунікації та співпраці в межах команди, такі як коментарі та сповіщення, сприяють ефективній взаємодії між співробітниками. Asana також легко інтегрується з іншими додатками, такими як Google Workspace і Slack, що підвищує її зручність у використанні [85]. Однак, безкоштовна версія Asana має певні обмеження, і деякі розширені функції доступні тільки в платних планах. Для великих і складних проєктів інтерфейс може стати перевантаженим і заплутаним.

Інші популярні платформи, такі як Trello (рис. 3.9), пропонують простоту використання завдяки візуальному підходу на основі дошок Kanban. Trello має досить функціональний безкоштовний план і підтримує велику кількість сторонніх додатків через Power-Ups. Проте, Trello може бути менш ефективним для великих проєктів і має обмежені можливості звітності [90].

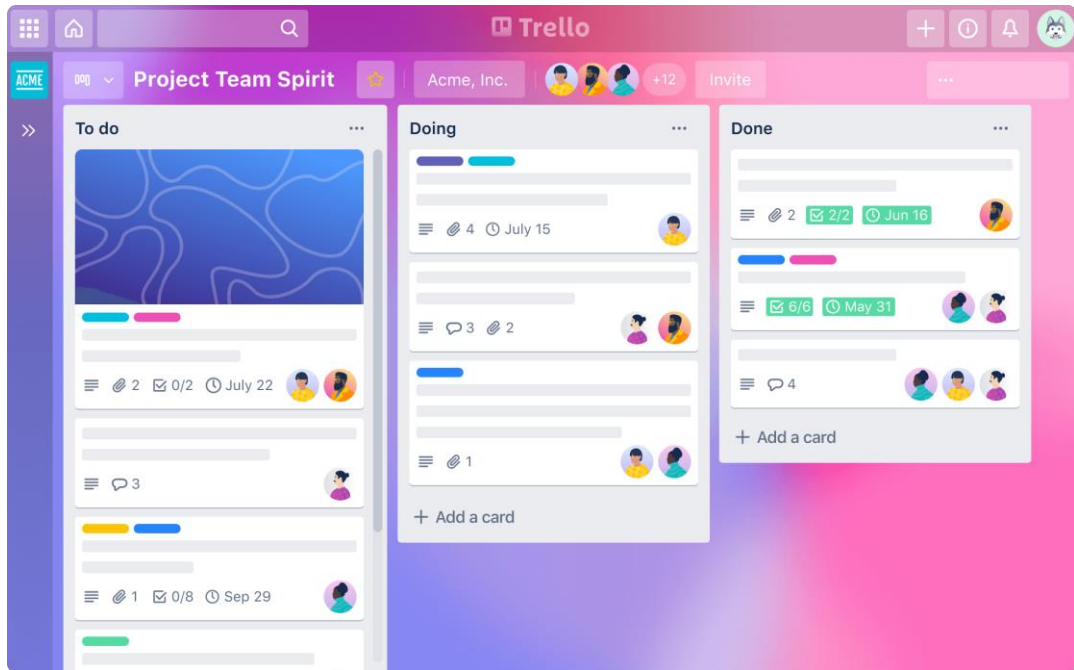


Рисунок 3.9 Платформа Trello

Джерело: [90]

Jira, з іншого боку, пропонує потужні функції для управління проектами, розроблені спеціально для технічних проектів та розробки програмного забезпечення (рис. 3.10). Вона забезпечує гнучкість налаштувань та розширені можливості для звітності та аналітики [73]. Однак Jira може бути складною у використанні для новачків і має високу вартість для великих команд.

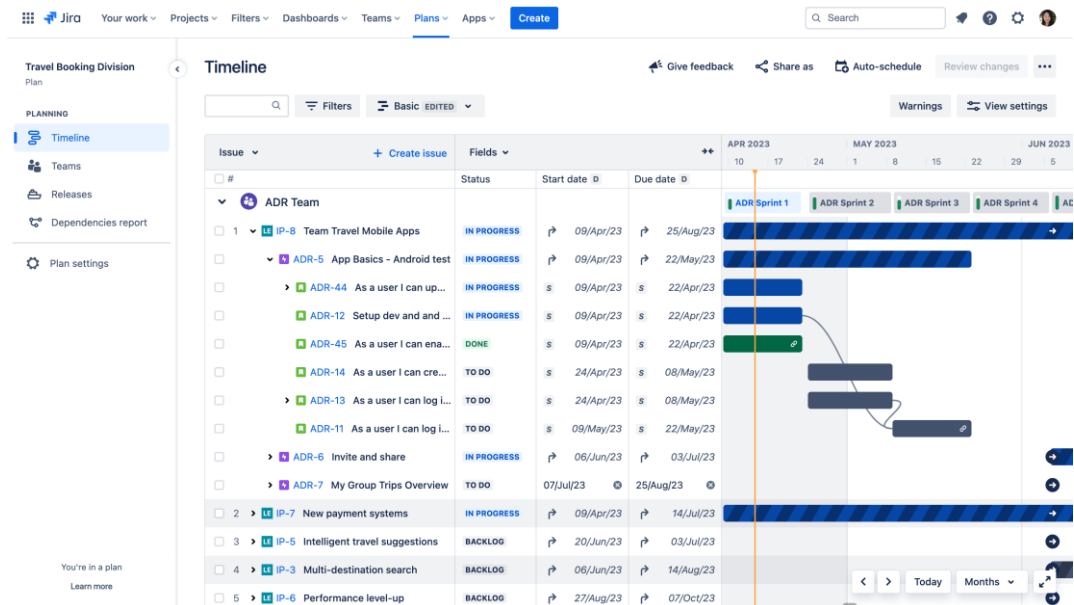


Рисунок 3.10 Платформа Jira

Джерело: [73]

Monday.com відзначається гнучкістю та візуальною привабливістю, пропонуючи різноманітні шаблони та способи організації роботи (рис. 3.11). Однак її вартість може бути високою, а базова версія може не мати всіх необхідних функцій для специфічних потреб [78].

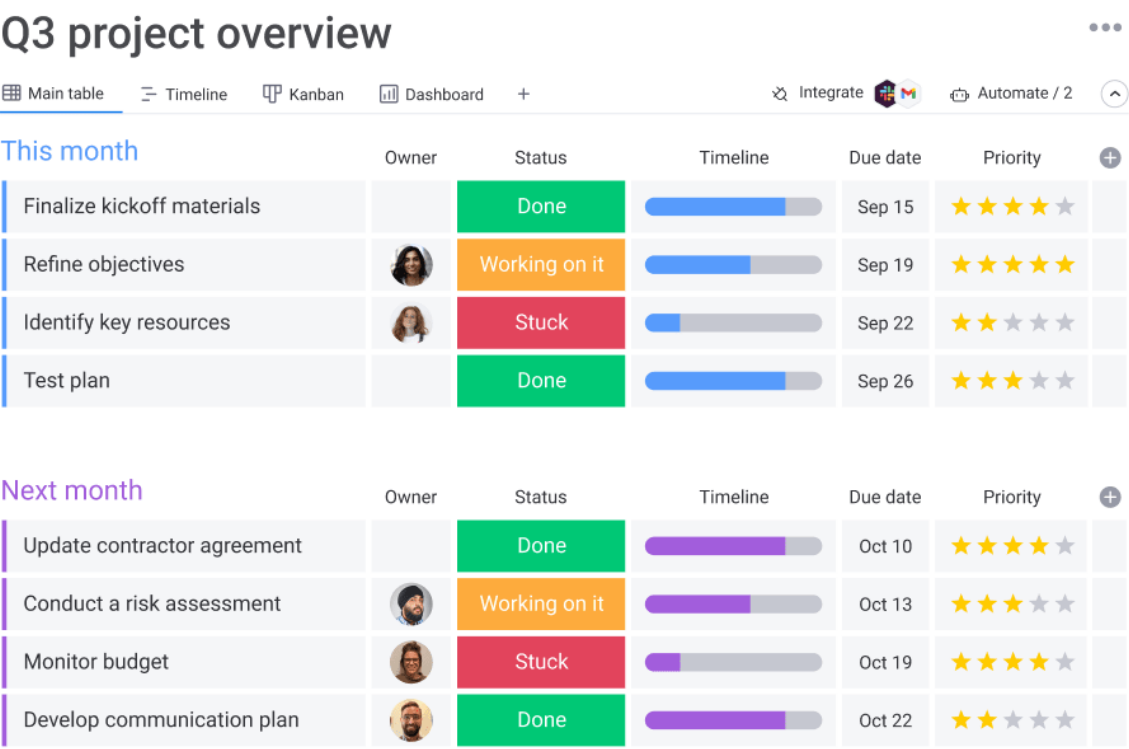


Рисунок 3.11 Платформа Monday.com

Джерело: [78]

Враховуючи всі вище зазначені фактори, Asana є найкращим інструментом для ЦНАП, оскільки поєднує зручність у використанні, гнучкість і можливість інтеграції з іншими системами, що дозволяє ефективно управляти завданнями і проєктами в умовах центру надання адміністративних послуг.

Важливу роль відіграють **інструменти управління завданнями і робочими процесами**. Зокрема, платформа ClickUp є потужним інструментом, який пропонує широкі можливості для організації робочих процесів (рис. 3.12). До переваг ClickUp можна віднести гнучкість у налаштуванні, можливість створення задач, підзадач і етапів проєктів, а також

інтеграцію з багатьма сторонніми додатками. ClickUp також пропонує потужні функції для управління часом і ресурсами, звітності та аналітики. Проте до недоліків цього інструменту можна віднести її складність у використанні через велику кількість функцій і можливостей, а також у високу вартість для великих команд [69].

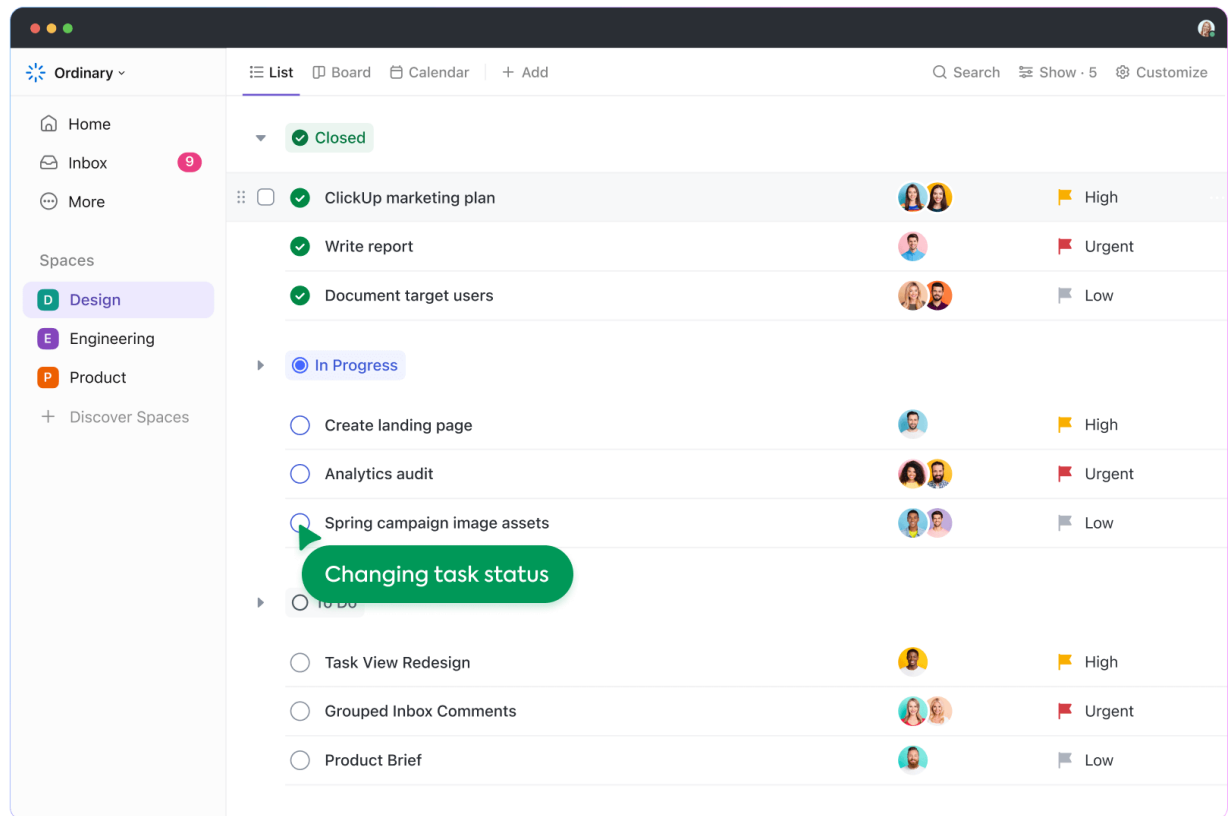


Рисунок 3.12 Платформа ClickUp

Джерело: [69]

Wrike є ще одним потужним інструментом для управління проєктами і завданнями, яка надає інтегровані інструменти для планування і координації роботи (рис. 3.13). Серед переваг – можливість створення детальних планів проєктів, управління ресурсами, а також потужні функції для звітності і аналітики. Wrike також забезпечує інтеграцію з іншими популярними інструментами і додатками. До недоліків можна віднести певну складність у навчанні нових користувачів та можливу дороговизну платформи, особливо якщо потрібні розширені функції [92].



Рисунок 3.13 Платформа Wrike

Джерело: [92]

Basecamp пропонує простий і зрозумілий інтерфейс, що полегшує управління завданнями і спільною роботою (рис. 3.14). Перевагою цього інструменту є можливість систематизації всіх комунікацій та документів в одному місці, що спрощує доступ до інформації та знижує ризик втрати даних. Basecamp є доступним у порівнянні з іншими платформами і його функції підходять для невеликих і середніх команд. Однак, до недоліків Basecamp можна віднести обмежену функціональність для детального управління проєктами та менш розширені можливості для звітності і аналітики [67].

Microsoft Planner інтегрується з іншими продуктами Microsoft 365, що забезпечує зручність у використанні та доступ до знайомого інтерфейсу (рис. 3.15). Основні переваги – простота в управлінні завданнями, можливість організації роботи за допомогою дошок і карток, а також тісна інтеграція з такими додатками, як Outlook і Teams [76]. При цьому існує певна обмеженість функціональності у порівнянні з іншими платформами, такими як ClickUp або Wrike, і можливі проблеми з масштабованістю для великих або складних проєктів.

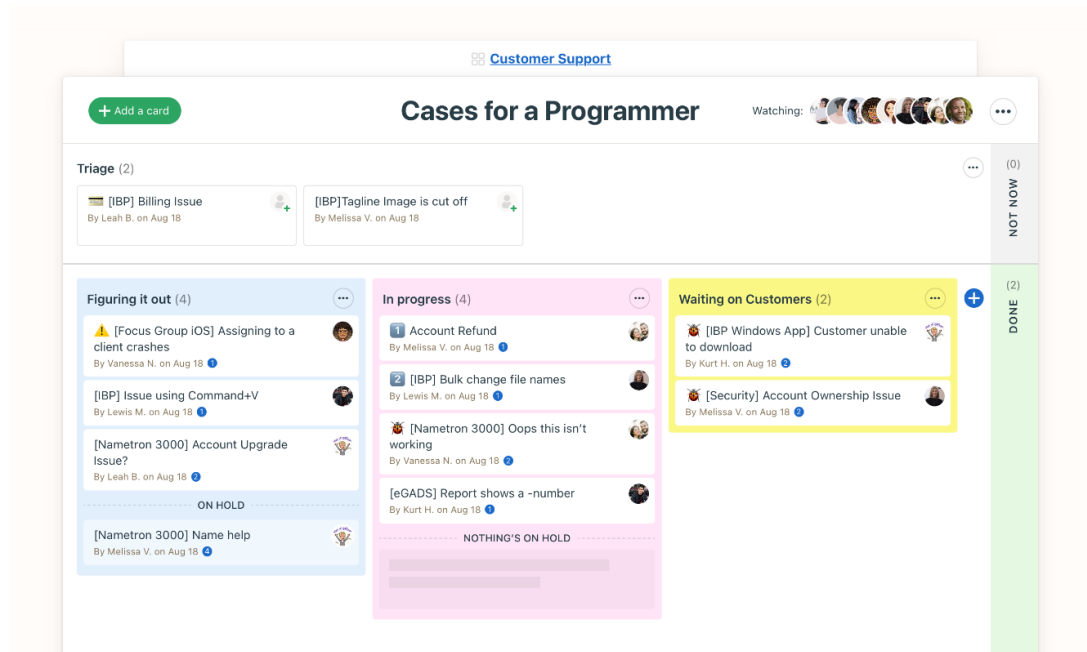


Рисунок 3.14 Платформа Basecamp

Джерело: [67]

Для ЦНАП найкращим інструментом буде Microsoft Planner. Цей інструмент пропонує простоту використання та інтеграцію з іншими продуктами Microsoft, що є важливим аспектом для організацій, які вже використовують Microsoft 365. Її можливості для управління завданнями і спільною роботою, разом з доступністю в рамках вже існуючих ліцензій Microsoft, роблять її оптимальним варіантом для підвищення ефективності роботи в ЦНАП.

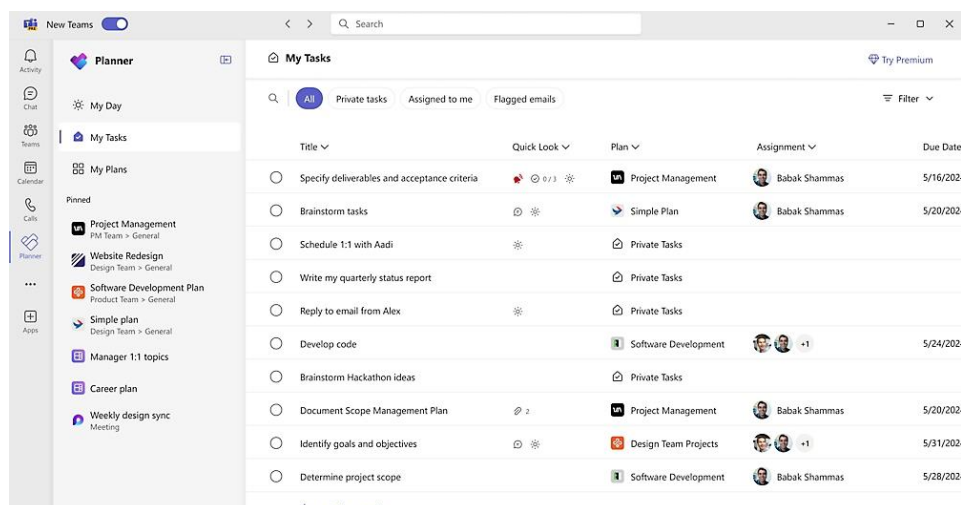


Рисунок 3.15 Система Microsoft Planner

Джерело: [76]

Для впровадження проєктного підходу важливо використовувати ефективні **інструменти управління часом і відстеження продуктивності**. Наприклад, Togggl є популярною системою для управління часом і відстеження продуктивності, яка відзначається своєю простотою і зручним інтерфейсом. Вона дозволяє легко відстежувати витрачений час на завдання, автоматично генерувати звіти і інтегруватися з іншими інструментами для управління проєктами. Основні переваги Togggl – це простота використання та можливість швидкого отримання інформації про витрати часу на різні завдання. Однак для деяких користувачів, недоліками можуть бути обмежені можливості розширеної аналітики та відсутність функцій для комплексного управління проєктами [89].

Time Doctor пропонує розширені можливості для моніторингу продуктивності, включаючи відстеження часу, автоматичне створення звітів і аналіз використання часу. Цей інструмент також дозволяє зробити моніторинг екрану та активності користувачів, що може бути корисним для детального аналізу продуктивності. Переваги Time Doctor включають гнучкість у налаштуванні та можливість отримання детальної інформації про робочі процеси. До недоліків віднесемо можливі питання конфіденційності та необхідність вищого рівня навчання для максимального використання всіх функцій [88].

Також важливу роль відіграють **аналітичні та звітні інструменти**. Power BI пропонує потужні можливості для створення детальних звітів і дашбордів, але може бути складним у використанні і дорогим [81]. Tableau забезпечує відмінні візуалізації і інтерактивність, але також є дорогим і вимогливим до налаштування [87]. Google Data Studio є безкоштовним, простим у використанні і добре інтегрується з продуктами Google, але має обмежені можливості в порівнянні з платними інструментами. Для ЦНАП найкраще підходить Google Data Studio через його безкоштовність, простоту та інтеграцію з продуктами Google [70]. Також активно використовується і Qlik Sense [83]. До його переваг належать інтуїтивний інтерфейс, що полегшує

створення аналітичних дашбордів, асоціативна модель даних, яка дозволяє виявляти приховані взаємозв'язки, гнучкість у розгортанні як на локальних серверах, так і в хмарі, а також можливості співпраці між користувачами.

Наступна група - **платформи для спільної роботи та комунікації**. Slack пропонує миттєвий обмін повідомленнями та інтеграцію з іншими інструментами, але для великих команд може бути дорогим [85]. Microsoft Teams інтегрується з Microsoft 365, надає доступ до відеоконференцій та допомагає налагодити спільну роботу, але може бути складним для нових користувачів. Google Meet простий і доступний для відеозв'язку, але має обмежену функціональність. Microsoft Teams найкраще підходить для ЦНАП через інтеграцію з Microsoft 365, що дозволяє легко адаптувати платформу до існуючих процесів, підвищуючи ефективність роботи та комунікації [77].

Не варто забувати про інструменти **управління ресурсами та планування**. Зокрема, MS Project - це потужний інструмент для управління ресурсами та планування, що пропонує широкі можливості для створення детальних планів, розподілу ресурсів і відстеження проєктів. Однак, він може бути складним для новачків. Smartsheet надає більш інтуїтивний інтерфейс для планування, дозволяючи створювати інтерактивні таблиці з можливістю спільної роботи, але має обмежені можливості для глибокого аналізу. Найбільше підходить для нашого ЦНАП саме MS Project [80].

Ключові **інструменти управління ризиками** включають Risk Register, що дозволяє фіксувати та відстежувати ризики, Jira, яка допомагає ефективно контролювати завдання та проблеми та Clarity PPM для керування ризиками на всіх етапах проєкту [68, 84]. Використання цих інструментів у ЦНАП важливе для стабільності роботи та запобігання збоям у наданні послуг.

Платформи для управління знаннями дозволяють створювати централізовану базу знань, де команди можуть зберігати, організовувати та спільно використовувати інформацію. SharePoint також є потужним інструментом для управління документами та знаннями, забезпечуючи інтеграцію з іншими продуктами Microsoft [77]. Платформи для навчання, такі

як Moodle, пропонують інструменти для організації навчальних курсів, відстеження прогресу та підтримки навчального процесу в організаціях [79].

У діяльності ЦНАП **моніторинг продуктивності та КРІ** дозволить ефективно оцінювати час обробки запитів, якість надання послуг, кількість звернень громадян і рівень їх задоволеності. Це дасть змогу швидше реагувати на проблеми, покращувати якість обслуговування і оптимізувати робочі процеси. Klipfolio надає можливість моніторити КРІ в режимі реального часу і створювати кастомізовані дашборди. Його перевага - гнучкість у налаштуванні та простота у використанні, що робить його доступним для команд різного рівня [74].

Після аналізу різноманітних інструментів для впровадження в ЦНАП ми обрали наступні (рис. 3.16).

Klipfolio	Microsoft Power BI	Tableau
Jira	MS Project	Microsoft Teams
Google Data Studio	Microsoft Planner	Asana

Рисунок 3.16 Цифрові інструменти рекомендовані для реалізації в ЦНАП

Джерело: складено автором.

Отже, для посилення ефективності впровадження проєктного підходу в ЦНАП можна використовувати сучасні цифрові інструменти, які забезпечать оптимізацію робочих процесів, покращення комунікації та підвищення якості обслуговування громадян. Застосування таких інструментів, як Microsoft Teams для комунікації, Jira для управління ризиками, Microsoft Power BI для

моніторингу KPI та Klipfolio для оперативного відстеження продуктивності, дозволить ЦНАП ефективніше керувати проєктами та швидше реагувати на зміни. Ці цифрові рішення сприятимуть підвищенню прозорості, покращенню координації між підрозділами та забезпечать високий рівень надання адміністративних послуг для мешканців району.

Водночас важливо впроваджувати нові технології поступово, щоб уникнути перевантаження системи та працівників. Першим етапом має стати вдосконалення тайм-менеджменту всередині ЦНАП. Оптимізація використання робочого часу дозволить підвищити ефективність працівників та створити основу для подальшого успішного впровадження цифрових рішень. Навчання команди навичкам управління часом, впровадження відповідних інструментів та чітке планування завдань допоможе забезпечити плавний перехід до проєктного підходу. Лише після цього доцільно поступово інтегрувати інші технології, щоб забезпечити їх ефективне використання та досягнення максимальних результатів.

Висновки до розділу 3

Аналіз ефективності поточного підходу до управління ЦНАП Голосіївської РДА вказує на потребу в комплексному перегляді і вдосконаленні процесів обслуговування українських ЦНАП. Необхідно зосередитися на оптимізації швидкості обробки запитів, поліпшенні якості комунікації, підвищенні чіткості надання інформації та забезпеченні легкого доступу до консультацій. Впровадження цих змін допоможе не лише підвищити рівень задоволення відвідувачів, але й забезпечити більш ефективну роботу установи в цілому.

Розробка заходів для впровадження проєктного підходу в Центрах надання адміністративних послуг є критично важливою для підвищення ефективності та якості надання адміністративних послуг. Проєктний підхід дозволяє систематизувати процеси, зосередити зусилля на досягненні чітко

визначених цілей і забезпечити результативність управлінських дій. Запропоновані заходи включають аналіз поточного стану ЦНАП, визначення ключових проблем і потреб, розробку детальних планів впровадження та моніторинг результатів. Залучення фінансових інструментів, таких як гранти і донорські кошти може суттєво підтримати впровадження проєктного підходу, забезпечувати необхідні ресурси для модернізації інфраструктури, впровадження нових технологій і покращення навчання персоналу.

Впровадження цифрових інструментів є ключовим аспектом для ефективної реалізації проєктного підходу в ЦНАП. Використання сучасних інструментів для управління завданнями, ризиками, ресурсами та комунікацією дозволяє значно підвищити ефективність роботи та якість надання адміністративних послуг.

Інструменти для управління завданнями, такі як Microsoft Planner, забезпечують зручне планування і координацію завдань. Інструменти для моніторингу продуктивності, як Power BI та Klipfolio, дозволяють відстежувати ключові показники ефективності в реальному часі. Комунікаційні інструменти, такі як Microsoft Teams, забезпечують інтегровану середовище для обміну інформацією та спільної роботи, що є важливим для злагодженості роботи команди. Інструменти для управління знаннями, такі як Confluence, допомагають централізувати та організувати інформацію, що сприяє покращенню доступу до даних та знань. Застосування цих інструментів у ЦНАП допоможе не лише підвищити ефективність внутрішніх процесів, але й покращити якість обслуговування громадян, забезпечити прозорість і зручність у роботі з документами та запитами. Інтеграція рекомендованих цифрових рішень забезпечить більш ефективну реалізацію проєктного підходу, що в свою чергу сприятиме підвищенню загальної продуктивності та задоволеності громадян.

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

У кваліфікаційній роботі проведено наукові дослідження та наведено вирішення наукової проблеми, щодо впровадження інструментів проєктного підходу в управління діяльністю ЦНАП, що дозволяє зробити такі найбільш важливі висновки та пропозиції:

1. Визначено, що проєктний підхід охоплює сукупність методів і стратегій, спрямованих на ефективне управління розробкою та виконанням проєктів у різних галузях. На сучасному етапі його розглядають як інноваційний інструмент управління, який об'єднує зусилля публічних органів, бізнесу, місцевого самоврядування та громадськості для досягнення конкретних цілей та вирішення важливих соціально-економічних проблем. Проєктний підхід виступає універсальним та гнучким інструментом, який дозволяє не лише планувати й реалізовувати проєкти, але й успішно їх завершувати, враховуючи вимоги сучасної економіки знань та потреби управлінських сфер.

2. Описано моделі та методології управління проєктами, які є ключовими інструментами, що забезпечують структуру та організацію процесів для успішної реалізації проєктів. Кожна методологія підходить для різних умов: Waterfall - для проєктів із чіткими вимогами, Agile - для гнучкості в мінливих середовищах, Scrum і Kanban підтримують ітераційний підхід, оптимізуючи роботу команди. Методології PRINCE2 та P2M надають структуровані рамки, що дозволяють контролювати ризики, ресурси і якість, сприяють досягненню стратегічних цілей публічних організацій.

3. Застосування проєктного підходу в публічному управлінні має значні переваги для підвищення його ефективності та результативності. Проєктний підхід сприяє досягненню кращих результатів, підвищенню прозорості, підзвітності, оптимізації ресурсів і покращенню якості публічних послуг. Проте, для отримання максимальних вигод, необхідно адаптувати цей підхід

до особливостей публічного сектора, враховуючи можливі обмеження і виклики.

4. Центри надання адміністративних послуг є важливою складовою сучасного публічного управління, що значно підвищують якість обслуговування громадян. Їх головна мета - забезпечити доступність, зручність і ефективність надання адміністративних послуг через формат єдиного вікна. ЦНАП відіграють ключову роль у децентралізації процесів, зменшенні бюрократії, прискоренні обробки документів та забезпеченні високого рівня обслуговування. Вони не лише покращують якість послуг, але й зміцнюють довіру до державних інституцій, сприяють спрощенню процедур, підвищенню доступності та прозорості адміністративних процесів.

5. Аналіз поточного підходу до управління ЦНАП показує, що поточна управлінська модель має значний потенціал для підвищення якості та ефективності обслуговування громадян. До ключових переваг належать висока корпоративна культура, широкий спектр публічних послуг, структурована організація, доступність, прозорість процесів і клієнтоорієнтованість, що створюють міцну основу для успішної діяльності ЦНАП. Для досягнення найкращих результатів слід зосередитися на усуненні слабких сторін шляхом використання зовнішніх можливостей та розробки адаптивних стратегій для подолання загроз.

6. Сучасні тенденції в публічному управлінні вимагають акценту на впровадження нових принципів, здатних підвищити рівень демократизації цього сектору, що також сприятиме пришвидшенню та поглибленню євроінтеграційних процесів в Україні. Використання гнучких підходів, таких як Agile, які вже довели свою ефективність за кордоном, допоможе покращити інформаційний обмін між рівнями управління, оптимізувати робочі процеси та підвищити ефективність командної взаємодії. Крім того, це забезпечить налагодження ефективної комунікації з громадськістю та іншими учасниками процесу через зворотний зв'язок.

7. Оцінка ефективності поточного підходу до управління ЦНАП виявила ряд ключових аспектів, що потребують вдосконалення для покращення якості обслуговування та загальної ефективності роботи центру. Комплексна оцінка показала, що існують значні проблеми в кількох критичних областях, зокрема, необхідно працювати над покращенням якості обслуговування, підвищенням швидкості обробки запитів, вдосконалення комунікаційних процесів і забезпечення легкого доступу до інформації.

8. Перехід до проєктного підходу в ЦНАП забезпечить структурований і систематичний підхід до реалізації змін, що включає чітке визначення цілей, ресурсів та відповідальних осіб, що дозволить зменшити ризики, пов'язані з неефективним використанням ресурсів і затримками в реалізації проєктів, а також сприятиме більшому контролю за досягненням запланованих результатів. Agile забезпечує гнучкість і адаптивність, Scrum сприяє чіткій організації процесів і контролю за виконанням завдань, а Kanban дозволяє оптимізувати робочий процес та забезпечити прозорість виконання завдань. У підсумку, впровадження проєктного підходу в ЦНАП відкриває нові можливості для підвищення якості обслуговування громадян, оптимізації процесів і забезпечення більш високих стандартів адміністративних послуг.

9. У впровадженні проєктного підходу цифрові інструменти відіграють ключову роль. Використання таких платформ, як Microsoft Teams для комунікації та співпраці, Power BI для аналітики та моніторингу KPI, а також MS Project для управління проєктами, дозволить значно підвищити ефективність управління процесами. Інтеграція цих інструментів сприятиме кращій координації команди, оперативному моніторингу продуктивності й вирішенню проблем у реальному часі. Це не лише оптимізує роботу ЦНАП, але й підвищить якість обслуговування громадян, що є основним пріоритетом для сучасних адміністративних сервісів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азарова І. Б., Михайлова В. Типологія проєктної діяльності в публічній сфері. *Управління розвитком складних систем*. 2020. С. 6-13. URL : <https://urss.knuba.edu.ua/ua/zbirnyk-43/article-1438> (дата звернення: 13.09.2024).
2. Аньшань В., Сучасні методи управління проєктами. Київ. 2021. 154 с.
3. Архипова Є. О., Гомон Д. В. Впровадження проєктного підходу в публічному управлінні: сучасний стан і тенденції. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2024. № 10. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2156.2024.10.12>.
4. Архипова Є. О., Гомон Д. В. Імплементація проєктного підходу в діяльність органів публічної влади: на прикладі ЦНАП. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 1. (1-й номер буде до 15.01.2025).
5. Бабенко К. Є. Управління економічним розвитком територій: проєктний підхід. *Науковий вісник Мукачівського державного університету*. Сер. : Економіка. 2020. Вип. 1. С. 135-140.
6. Баніт О. В., Свірідова А. І. Реалізація методики Scrum у Agile-менеджменті. 2022. С. 104-106.
7. Блинда Ю., Зуб Л. Актуальність використання гнучких методологій Agile в публічному управлінні. *Наукові перспективи*, №5 (47), 2024. С. 333-341. DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-5\(47\)-333-341](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-5(47)-333-341)
8. Богуцький С. Роль проєктного підходу в діяльності органів публічного управління територіальних громад: основні поняття. *Наукові перспективи*. 2 (44) 2024. DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-2\(44\)-146-157](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-2(44)-146-157)
9. Бурик З., Попроцький О. Управління проєктами у місцевому самоврядуванні. *Економіка і регіон*. 2022. № 4 (87). С. 247–256. DOI: [https://10.26906/EiR.2022.4\(87\).2806](https://10.26906/EiR.2022.4(87).2806). (дата звернення: 12.09.2024)

10. Бушуєв С. Agile-трансформація підходів в управлінні будівельними проєктами, фазах ініціації та проєктування. *Управління розвитком складних систем*. 2020. С. 15-20. DOI: <https://doi.org/10.32347/2412-9933.2020.41.15-20> (дата звернення: 13.09.2024)
11. Бушуєв, С. Д. Управління проєктами в умовах поведінкової економіки. *Управління розвитком складних систем*. 2018. С. 22-30. URL : <https://repository.knuba.edu.ua/handle/987654321/3378> (дата звернення: 13.09.2024)
12. Ворона П. Методологічні особливості управління інноваційними проєктами у змісті підготовки менеджера з управління інноваційною діяльністю. *Витоки педагогічної майстерності*. Серія: Педагогічні науки. 2017. 20. С. 48–53.
13. Галушка В. Теоретико-методичні засади управління проєктами. *Підприємництво, господарство і право* 2020. 7. С. 430-434. DOI <https://doi.org/10.32849/2663-5313/2020.7.72>
14. Гомон Д. В. Управлінські підходи в діяльності ЦНАП. *Scientific achievements of contemporary society*: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., м. Лондон, 5-7 груд. 2024 р. Лондон, 2024. С. 663-667.
15. Грантовий конкурс «Кібербезпека критично важливої інфраструктури України. USAID. URL: <https://chaszmin.com.ua/do-150-000-dol-grantovyyj-konkurs-kiberbezpeka-krytychno-vazhlyvoyi-infrastruktury-ukrayiny-usaid/> (дата звернення: 15.10.2024)
16. Данченко О. Б., Лепський В.В. Сучасні моделі та методи управління проєктами, портфелями проєктів та програмами. *Управління розвитком складних систем*. 2017. 29. С. 46-54. URL : <https://repository.knuba.edu.ua/handle/987654321/4654> (дата звернення: 15.10.2024)
17. Єпіфанова, І. Ю., Джеджула В. В. Місце процесу управління проєктами в стратегії розвитку підприємств. *Innovation and Sustainability*. 2022.

3. С. 8-13. DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2022.3.8.13> (дата звернення: 09.09.2024)

18. Заверюха Л. Концептуальні положення управління інвестиційним проектом. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2015. 6. С. 63–66

19. Записний Д. І. Історія становлення та розвитку системи надання адміністративних послуг в Україні. *Аспекти публічного управління*. 2016. 8 (34). С. 16-24. DOI: <https://doi.org/10.15421/151636> (дата звернення: 09.09.2024)

20. Зотов, О.В., Проект, управління проектом: основні поняття, суб'єкти державного управління. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2010. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=171> (дата звернення: 12.09.2024)

21. Іванова Т. В. Методологія проектного підходу в реалізації стратегічних пріоритетів сервісно-орієнтованої держави. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. 11. С. 82-85. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2019.11.82>

22. Івко А. В. Аналіз моделей спільного використання методологій в управлінні проектами проектно-орієнтованих організацій. *Управління розвитком складних систем* 55. 2023. С. 38-45. DOI: <https://doi.org/10.32347/2412-9933.2023.55.38-45>

23. Кадикова І. М., Стратегічний розвиток складних систем в методологіях управління проектами та програмами. *Управління розвитком складних систем*. 2017. 32. С. 22-31.

24. Калініченко О. О., Мосійчук І. В., Пойта І. В. Управління проектами у глобальному контексті: культурні аспекти та адаптація. *Проблеми економіки*. 2023. 56. С. 24-30.

25. Карвацка Н. С. Agile підхід в управлінні проектами. *Інструменти регулювання національної економіки та національної безпеки в умовах сучасних глобальних викликів : матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (18-20 жовт. 2018 р.)*. Хмельницький, 2018. С. 10-13. URL: <http://elar.khmnu.edu.ua/handle/123456789/6901> (дата звернення: 17.09.2024)

26. Кобеля-Звір М. Я., Звір Ю. В. Грантова підтримка програми EU4Business для мікро-, малого та середнього бізнесу в Україні під час війни. 2024. URL: <http://212.1.86.13/jspui/bitstream/123456789/6337/1/14.pdf> (дата звернення: 26.10.2024)
27. Колянко, О. В., Озимок Г. В. Використання жорсткої Waterfall та гнучкої Agile моделей управління проєктами. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету*. Економічні науки. 2017. С. 177-182
28. Кордунова Ю., Смотри О., Кокотко І., Аналіз традиційного та гнучкого підходів до створення програмного забезпечення в динамічних умовах. *Управління складними системами*. 2021. 47. С. 71-77.
29. Кордунова, Ю. С., Придатко О. В., Смотри. О. О. Переваги використання Agile-методології під час розробки програмного забезпечення в умовах сучасного ринку. *Інформаційна безпека та інформаційні технології* : зб. наук. праць IV Всеукр. наук.- практ. конф. молодих учених, студентів і курсантів. м. Львів 27 листопада 2020 р. Львів, 2020. С. 206-207
30. Корецький М. Х., Сізоненко С. В. Управлінські процеси у сфері надання адміністративних послуг. *Economic journal Odessa polytechnic university*. 2018. 3(5). URL: <https://economics.net.ua/ejoru/2018/No3/40.pdf> (дата звернення: 09.11.2024)
31. Корнелюк О. Методологічні аспекти управління циркулярними проєктами та бізнес-моделями. *Наукова інтеграція в умовах глобальних викликів : збірник тез доповідей IV Міжнародної мультидисциплінарної науково-практичної конференції (Луцьк, 20 червня 2023 р.)*. С. 93-99. URL: <https://evnuir.vnu.edu.ua/handle/123456789/22942> (дата звернення: 09.11.2024)
32. Кохан, В.П. Суб'єкти гнучких методів державного управління. *Реформування правової системи в контексті євроінтеграційних процесів: матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції: у 2-х ч. (м. Суми, 21–22 травня 2020 р.)* Суми, 2020. С. 211-215.

33. Куліченко В. О. Управління інноваційними проєктами та програмами: зарубіжний досвід та вітчизняна практика. *Ефективна економіка*. 2016. 1. С. 68-69.
34. Лашенко О.В., Серьогіна Н.К. Впровадження проєктного підходу в діяльність органів публічного управління. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2021. 10. С. 113-121. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2156.2024.10.12>
35. Лис А.Б. Проблемні питання надання послуг населенню органами державної влади і органами місцевого самоврядування. *Теорія та практика державного управління*. 2015. 4 (51). С. 1-7.
36. Майстренко К. М. Управління проєктами та програмами у сфері публічного управління. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. 16. С. 93-96. DOI: [10.32702/2306-6814.2021.16.93](https://doi.org/10.32702/2306-6814.2021.16.93)
37. Максимова М. В. Імплементація принципів agile-методології в публічне управління. *Державне управління: удосконалення та розвиток*, 2021. 5. DOI: [10.32702/2307-2156-2021.5.36](https://doi.org/10.32702/2307-2156-2021.5.36)
38. Микитюк П. П., Брич В. Я., Микитюк Ю. І., Труш І. М. Управління проєктами: підручник. Тернопіль, 2021. 416 с.
39. Молоканова В. Впровадження ціннісно-орієнтованого проєктного менеджменту у сфері державного управління. *Аспекти публічного управління*. 2017. 5, 11. С 30-37. DOI: 10.15421/15201729
40. Молоканова В. М. Модель адаптації портфеля проєктів до зміни зовнішніх умов. *Управління розвитком складних систем*. 2015. 23 (1). С. 69-76.
41. Олійник Р. Ю. Аналіз ключових методологій проєктного менеджменту в публічному управлінні. *Наукові перспективи*. 2021. 8 (14). DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2021-8\(14\)-64-73](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2021-8(14)-64-73)
42. Олійник Р. Ю. Проєктний менеджмент: особливості ключових концептів та застосування у публічному секторі. *Право та державне управління*. 2019. 2 (35). С. 147-151. DOI:10.32782/2414-4436/2023-2-5

43. Офіційний сайт Центру надання адміністративних послуг у місті Рівному. URL: https://www.cnaprv.gov.ua/news/2023/u_rivnomu_startuvav_adminservis_veteran_koriya2 (дата звернення: 21.10.2024)
44. Павліха Н. В., Корнелюк О. А., Цимбалюк І. О. Методології проєктного менеджменту для циркулярних бізнес-моделей: переваги та можливості. *Інтелект XXI*. 2023. 3. С. 110-112. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2023-3.11>
45. Перелік адміністративних послуг, які надаються через ЦНАП. URL: <https://mezhyrich.otg.dp.gov.ua/cnap/perelik-administrativnih-poslug-yaki-nadayutsya-cherez-cnap> (дата звернення: 21.10.2024)
46. Пілюков А. О. Комперативний аналіз методологічно-категоріального апарату управління проєктами. *Український економічний часопис*. 2024. 5. С. 100-106. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2024-5-18>
47. Про затвердження Примірного положення про центр надання адміністративних послуг. Постанова Кабінету Міністрів України; Положення від 20.02.2013 № 118. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/118-2013-p#top> (дата звернення: 20.10.2024)
48. Ричкіна Л.В. Тенденції та перспективи застосування проєктного менеджменту для розвитку територіальних громад. *Ефективність державного управління*. 2015. 44(1). С. 178–184.
49. Ровінська Н. Ю., Виходець Ю. С. Метод прийняття рішень в управлінні змістом проєкту. *Системи управління, навігації та зв'язку*. 2016. 4. С. 108-113.
50. Рябоконь Н. П., Рябоконь А. А., Рябоконь Б. А. Впровадження методології Agile: ціннісно орієнтований підхід. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2018. 48. С. 34-42.
51. Сидоренко Н. О., Шкурат І. В. Іноземний досвід у сфері надання адміністративних послуг. *Публічне урядування*. 2021. 2 С. 48-55. DOI: [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2021-2\(27\)-6](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2021-2(27)-6) (дата звернення: 20.10.2024)

52. Солових В.П. Синергетична модель державного управління. *Теорія та практика державного управління*. 2015. 1. С. 3-8
53. Субвенція на розвиток мережі ЦНАП. URL: <https://center.diia.gov.ua/support/support-3> (дата звернення: 25.10.2024)
54. Тесля Ю.М., Єгорченкова Н. Ю., Латишева Т. В. Інтеграція методів управління окремими проектами з методом матричного управління портфелями типових проектів. *Управління розвитком складних систем*. 2016. 25. С. 66-72.
55. Центр надання адміністративних послуг у місті Рівному. Нормативно-правова база. URL: <https://www.cnaprv.gov.ua/about/normbase#collapse8> (дата звернення: 22.10.2024)
56. Чемерис А. Розроблення та управління проектами у публічній сфері: європейський вимір для України: практ. посіб. Швейц.–укр. проект «Підтримка децентралізації в Україні – DESPRO». Київ: DESPRO, 2012. 76 с.
57. Чернов С. В. Концептуальні засади запровадження проектного підходу в публічному управлінні сучасної держави. *Експерт: парадигми юридичних наук і державного управління*. 2021. 3 (15). С. 205-217. DOI: [https://doi.org/10.32689/2617-9660-2021-3\(15\)-205-217](https://doi.org/10.32689/2617-9660-2021-3(15)-205-217)
58. Чернов С. В. Національні інноваційні проекти в системі публічного врядування України: Монографія. Київ : Вид-во ВАДНДУ, 2022. 216 с.
59. Шакун Н. В., Дорош М. С., Бушуєв С. Д. Інноваційне мислення при формуванні нових методологій управління проектами. *Управління розвитком складних систем*. 2016. 26. С. 49-57.
60. Шокуров С. Проектний підхід та його актуальність в управлінні проектами в умовах інформаційного суспільства. URL: <http://eprints.mdpu.org.ua/id/eprint/2637/1/Шокуров%20Станіслав.pdf> (дата звернення: 11.09.2024)

61. Штангей, С. В. Сучасні тенденції розвитку системи управління проектами. Соціально-економічні та гуманітарні аспекти світових інноваційних трансформацій: Міжнар. наук.-практ. конф. викладачів і аспірантів, Київ, 30 берез. 2016 р. Київ, 2016. С. 86-88.
62. Юшков П. Проблеми і недоліки реалізації проектів державних цільових програм у системі проектного управління економіки України. *Причорноморські економічні студії*. 2019. 47(1). С. 187-191. DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.47-67>
63. Ющенко Н. В. Agile-методологія в публічному управлінні. Молодий вчений модерну – фундамент розвитку освіти, науки та бізнесу в Україні: матер. III Всеукр. наук.-практ. онлайн-конф., м. Дніпро, 22 черв. 2022 р. Дніпро: КЗВО «ДАНО» ДОР», 2022. URL: http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/27865/1/%D0%AE%D1%89%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE_%D1%82%D0%B5%D0%B7%D0%B8.pdf (дата звернення: 30.11.2024)
64. Якубенко, І. М. Agile-менеджмент, як дієве управління проектами для цілеспрямованих команд. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2017 С. 167-172.
65. Asana. URL: <https://asana.com/?noredirect> (дата звернення: 04.11.2024)
66. Australian Government. Australia's National Blockchain Roadmap. 2023. URL: <https://www.services-exports.gov.au/progress/australias-national-blockchain-roadmap> (дата звернення: 05.11.2024)
67. Basecamp. URL: <https://basecamp.com> (дата звернення: 04.11.2024)
68. Clarity PPM. URL: <https://www.broadcom.com/products/software/value-stream-management/clarity> (дата звернення: 05.11.2024)
69. ClickUp. URL: <https://clickup.com/blog/software/page/66/> (дата звернення: 06.11.2024)

70. Google Data Studio. URL: <https://lookerstudio.google.com/u/0/navigation/reporting> (дата звернення: 03.11.2024)
71. Google Meet. URL: <https://meet.google.com/landing> (дата звернення: 04.11.2024)
72. Government Digital Service. URL: <https://gds.blog.gov.uk/2018/04/26/gov-uk-a-journey-in-scaling-agile/> (дата звернення: 01.11.2024)
73. Jira. URL: <https://www.atlassian.com/software/jira> (дата звернення: 07.11.2024)
74. Klipfolio. URL: <https://www.klipfolio.com> (дата звернення: 05.11.2024)
75. Manifesto for Agile Software Development. URL: <http://agilemanifesto.org/> (дата звернення: 12.09.2024)
76. Microsoft Planner. URL: <https://www.microsoft.com/uk-ua/microsoft-365/business/task-management-software> (дата звернення: 10.11.2024)
77. Microsoft Teams. URL: <https://www.microsoft.com/uk-ua/microsoft-teams/free> (дата звернення: 05.11.2024)
78. Monday.com. URL: <https://monday.com> (дата звернення: 05.11.2024)
79. Moodle. URL: <https://moodle.org/?lang=uk> (дата звернення: 17.11.2024)
80. MS Project. URL: <https://www.microsoft.com/uk-ua/microsoft-365/project/project-management-software> (дата звернення: 09.11.2024)
81. Power BI. URL: <https://www.microsoft.com/uk-ua/download/details.aspx?id=58494> (дата звернення: 05.11.2024)
82. Project Management Methodologies. Adobe Communications Team. 2022. URL: <https://business.adobe.com/blog/basics/methodologies> (дата звернення: 04.11.2024)
83. Qlik Sense. URL: <https://www.qlik.com/us/products/qlik-sense> (дата звернення: 07.11.2024)

84. Risk Register. URL: <https://www.projectmanager.com/blog/guide-using-risk-register> (дата звернення: 04.11.2024)
85. Slack. URL: <https://slack.com> (дата звернення: 05.11.2024)
86. Smartsheet. URL: <https://www.smartsheet.com/about> (дата звернення: 04.11.2024)
87. Tableau. URL: <https://www.tableau.com> (дата звернення: 02.11.2024)
88. Time Doctor. URL: <https://www.timedoctor.com> (дата звернення: 04.11.2024)
89. Toggl. URL: <https://toggl.com> (дата звернення: 01.11.2024)
90. Trello. URL: <https://trello.com/uk> (дата звернення: 04.11.2024)
91. U.S. Digital Service. URL: <https://www.usds.gov> (дата звернення: 17.10.2024)
92. Wrike. URL: <https://www.wrike.com/vas> (дата звернення: 04.11.2024)