

**Економіка європейських країн**

Маргарита БОГДАНОВА,  
Евеліна ПАРАШКЕВОВА,  
Маріела СТОЯНОВА

**ГНУЧКЕ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ  
У ДЕРЖАВНОМУ СЕКТОРІ:  
МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ**

**Резюме**

Зазначено, що одним із сучасних підходів до вдосконалення бізнес-організацій – це гнучке управління проектами. Вказано, що такий підхід з'явився у галузі програмного забезпечення в 2001 р., але поступово він поширився на інші «непрограмні» галузі. Проте, наголошено, що адаптація цього підходу до державного сектору потребує певної трансформації гнучкої методології, оскільки ці два сектори радикально відрізняються. Зауважено, що робота державного сектору заздалегідь визначена регламентом, він недостатньо зорієнтований на користувачів послуг, бюрократизований і організований ієрархічно. Обґрунтовано, що все це є бар'єром для гнучкого управління проектами, яке має на меті надання автономності команді проекту, виявлення частих та чесних відгуків клієнтам й іншим зацікавленим сторонам, забезпечення гнучкості обсягу проекту та ін. Визначено, що метою статті є представлення концепції методології гнучкого управління проектами в дер-

© Маргарита Богданова, Евеліна Парашкевова, Маріела Стоянова, 2020.

Богданова Маргарита, професор, Ph. D., Економічна академія ім. Д. А. Ценова, Свищов, Болгарія. E-mail: m.bogdanova@uni-svishtov.bg. ORCID: 0000-0003-0558-5274.

Парашкевова Евеліна, доцент, Ph. D., Економічна академія ім. Д. А. Ценова, Свищов, Болгарія. E-mail: e.parashkevova@uni-svishtov.bg.

Стоянова Маріела, доцент, Ph. D., Економічна академія ім. Д. А. Ценова, Свищов, Болгарія. E-mail: m.stoyanova@uni-svishtov.bg. ORCID: 0000-0003-2849-288X.

жавному секторі й обговорення питань, пов'язаних з його впровадженням у державних організаціях.

### Ключові слова

Гнучке управління проектами, державне управління, впровадження методології, «непрограмні» галузі, урядові організації.

Класифікація за JEL: H11, H43, H83.

### Огляд літератури та постановка проблеми

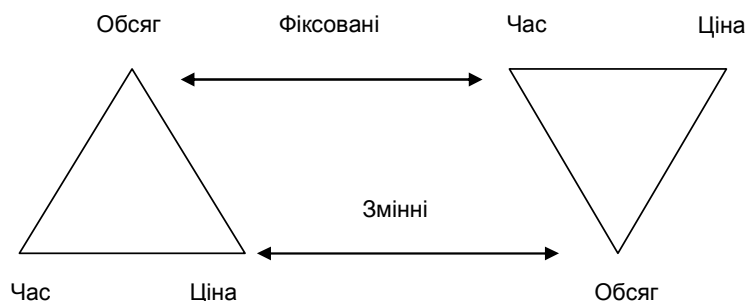
Гнучке управління проектами виникло у відповідь на кілька основних проблем у роботі ІТ-сектору (Веск, 2001). Як правило, вони пов'язані зі збільшенням скарг клієнтів і недотриманням бюджету та тривалості контрактів, через що необхідно постійно укладати додатки щодо продовження термінів, змін обсягу, специфікацій продукції для проекту й ін. Загалом менше, ніж 1/3 проектів, реалізується успішно (Hass, 2007), що явно подає сигнал про систематичні помилки в їх управлінні. Стає щораз більш зрозумілим те, що традиційний підхід до управління проектами, який застосовується з другої половини ХХ ст., є неефективним.

Традиційний підхід, який використовується в організаціях державного сектору, ще менш успішний. Він чітко визначає обсяг проектів, окреслює висококонтрольовані процеси, вимагає суворого збереження документації та відзначається високим рівнем відповідальності. Об'єктивно всі ці риси позитивні. Однак вони мають негативні наслідки в більш динамічному зовнішньому і внутрішньому середовищах. При впровадженні проектів у державному секторі вони характеризуються складнощами комунікації між членами команди через високу ієрархію та надмірну бюрократизацію проектних процесів для досягнення контролю і підзвітності.

Концептуальні відмінності, які пропонує гнучке мислення, представляють інверсію трикутника менеджера. Відмінності можна показати графічно на рис. 1.

Рисунок 1

## Відмінності між традиційним та гнучким управлінням проектами



Традиційне управління проектами

Гнучке управління проектами

Джерело: Owen R., Koskela L., Henrich G., Codinhoto R. (2006).

В одержанні більшої доданої вартості та пошуку гнучких рішень гнучке управління проектами керується чотирма основними принципами, які набули поширення після публікації в «Agile Manifesto» (Taymor, 2017):

- інвестування в людей і відносини між ними є пріоритетним завданням замість детального планування процесу;
- кінцевий результат проекту важливіший, ніж створення всеохопної документації щодо його впровадження;
- зосередження уваги на взаємодії з клієнтами та їхніх відгуках важливіше, ніж пошук всебічного правового регулювання;
- необхідність реагувати на зміни набагато важливіша для досягнення основних цілей, ніж суворе дотримання планів.

Основоположний принцип гнучкого управління, що відрізняє його від традиційного, полягає у прагненні додавати вартість на кожному етапі впровадження творчо й інноваційно (Agile Project Management QuickStart Guide, 2014). Через це традиційний підхід та обмеження, що його супроводжують, протилежні до процесу, відкритого до змін і характерного для гнучкого підходу.

У літературі питання про те, чи можливо застосувати гнучкий підхід в організаціях державного сектору, частково вивчене, переважно щодо надання цифрових послуг внутрішнім та зовнішнім користувачам.

Багато різних вчених у своїх дослідженнях виділяють ті ж причини повільного впровадження нових методологій у державному секторі. На думку експертів Інституту управління проектами (Government Extension to the PMBOK® Guide Third Edition, 2006), серед додаткових факторів (крім тих, які діють у бізнес-секторі), що впливають на організації державного сектору можна виділити такі:

- діють нормативні вимоги щодо виконання управлінських і суспільно-політичних обов'язків учасників;
- команда проекту повинна завжди задовольняти та відображати суспільний інтерес.

Так, Рібейро і Домінгес (Ribeiro & Domingues, 2018) у своєму дослідженні розглянули приклад португальської урядової організації. Державний сектор, на їх думку, є більш бюрократичним і більше опирається змінам. Це ускладнює впровадження нових методологій та підходів до бізнесу.

Деякі науковці дійшли подібного висновку, зокрема Поунер (Powner, 2012), який вивчав реалізацію гнучкого управління проектами в державних і федеральних органах влади у США, Качоровська (Kaczorowska, 2015), Караж та Літл (Karaj and Little, 2013).

Схоже, що хоча обсяг публікацій, пов'язаних із гнучким управлінням проектами у приватному секторі, є величезним і постійно збільшується, досліджень щодо державного сектору занадто мало. До того ж не зрозуміло, які результати отримують організації, де метод вже застосовується (Conforto et al., 2014).

Дослідження, проведене у 2016 р. (Wisitpongphan & Khamrachua, 2016), визначає дві основні проблеми у впровадженні гнучких методологій:

- кінцеві користувачі не залучені та не беруть участі в проекті;
- нема гнучкості для інтеграції вимог під час розробки проекту.

Хоч рідко, але все ж наукові звіти про історії успіху можна знайти в літературі. Дослідження, проведене Севільським університетом (Torrecilla-Salinas et al., 2013), подало результати використання гнучкої методики (Scrum, у цьому випадку) в державній організації. Було застосовано методику планування й оцінювання проектів і підтверджено, що запланованих результатів проекту досягнуто майже у всіх випадках саме на основі методології Scrum, яка є однією з гнучких методологій.

Ще одне дослідження, пов'язане з банківським сектором, спрямоване на оцінювання умов використання гнучкої методології у державному секторі. У ньому зроблено висновок про відсутність великої переваги гнучких практик (Roses, Windmöller & do Carmo, 2016).

Водночас аналогічного висновку дійшли російські дослідники Алтухова, Васильєва та Славін (Altukhova, Vasileva and Slavin, 2016). Вони вивчали відношення державного сектору до застосування гнучких програм управління проектами в Росії. В результаті ці вчені підсумували, що, на відміну від бізнес-організацій, мотивація до неформального лідерства була низькою в державних установах, а самоорганізація й самоуправління не розвивалися. Вони вважали це серйозними перешкодами на шляху запровадження гнучкого управління проектами, хоча за певних обставин воно все ще було можливим.

На сьогодні розробленої методології гнучкого управління проектами в державному секторі не існує. Тому таке дослідження може стати корисним у цьому аспекті як для теорії, так і для практики.

### **Мета дослідження**

Метою статті є представлення концепції методології гнучкого управління проектами в державному секторі та обговорення питань, пов'язаних з її впровадженням у державних організаціях.

### **Методологія**

Дослідницький підхід, що використовується для розробки гнучкої методології управління проектами в державному секторі, базується на стандартних наукових методах, переважно якісного характеру.

Вивчено широкий спектр вторинних джерел інформації: наукові публікації, аналізи, методології, посібники, історії успіху й стандарти гнучкого управління проектами як у бізнесі, так і в державному секторі. Застосовано контент-аналіз свідчення учасників із зосередженням на єдиній концепції чи явищі та здійснено індукцію основних тенденцій розвитку і використання гнучких методів управління проектами.

На основі цього через дедукцію визначаються специфічні характеристики й особливості методів гнучкого управління, підходи до якого реалізуються шляхом синтезу основних принципів структурованої методології гнучкого управління проектами у державному секторі.

Специфічний характер та нормативне регулювання діяльності державного сектору зумовили необхідність розробки методики, яка за своєю суттю є гібридною – це поєднання звичайного і гнучкого управління проектами. Нау-

ковий підхід, використаний для синхронізації цих методологій, визначає ключовий спільний принцип та розробляє обґрунтування їх поєднання.

Ітеративний підхід є основою методології гнучкого управління проектами в державному секторі. Метод аналогії й порівняльного аналізу застосовується для визначення основних обмежень і передумов, що входять до складу методології.

## Результати дослідження

Концепція методології гнучкого управління проектами базується на командному підході, відповідно до якого учасникам відводяться конкретні ролі. Ролі – це проектні посади, які відрізняються від проектних обов'язків. Гнучкий менеджмент реалізується через них; вони динамічні. Одна й та ж особа може виконувати різні ролі на різних етапах реалізації проекту.

Ролі, створені для потреб методології гнучкого управління проектами в державному секторі, перераховано нижче.

*Державний власник результатів проекту* – керівник організації державного сектору, яка реалізує та керує проектом.

*Керівник команди / власник проекту* – це людина, яка звичайно виконує лідерські функції в організації й забезпечує необхідні організаційні умови для успішної реалізації проекту.

*Керівник завдання* – відповідальний за результати визначеного завдання. Він здійснює внутрішній моніторинг завдання і приймає рішення щодо змін після обговорення їх з командою.

*Особа, відповідальна за ітерацію (і)* – член команди, відповідальний за виконання призначеної ітерації. Вона працює самостійно або в команді. Ця особа підтримує тісний зв'язок з керівником завдання, до якого входить ітерація, за котру він відповідає в даний час.

*Звичайні члени команди* – члени команди, які виконують ітерації, але не несуть за них відповідальності.

*Майстер / фахівець з гнучкого управління* – посадова особа адміністрації, яка має досвід та знання в галузі гнучкого управління проектами. Їх внесок у командну роботу полягає винятково у забезпеченні впровадження гнучкої методології й наданні допомоги команді при виникненні різних питань щодо гнучкого управління проектами.

*Член команди, який не працює в організації* – представник (и) зацікавлених сторін, залучених до проектною групи. Він може виконувати будь-яку з

перерахованих вище ролей, крім ролі власника проекту і державного власника результатів проекту.

Для того, щоб методика була ефективною, командам неюхідно мати обмежений штат від 3 до 9 осіб. Самоорганізація є ключовою. Вона сприяє спілкуванню та координації, а взаємодія стає більш ефективною. Гнучкість забезпечується тим, що члени команди мають свободу під час роботи, що відповідно сприяє більш швидкій адаптації до змін зовнішніх умов. Ця команда підтримує оптимальні внутрішні канали комунікації.

Команда вчиться під час роботи, вдосконалює продукти і / або послуги, а також свою роботу протягом кожного наступного циклу. Автономне прийняття рішень у команді, зменшення обсягу та складності завдань, ітерації, швидкий зворотний зв'язок і самоконтроль – це основа методології.

Гнучке управління проектами характеризується швидкими ітераційними циклами планування та розвитку, які дають змогу проектній групі постійно оцінювати свою роботу й отримувати негайні відгуки від інших членів команди та (якщо це можливо) від зацікавлених сторін. Ітерації базуються на простому плануванні, визначенні вимог і розробці рішень, які постійно проводяться впродовж впровадження проекту.

Концепція методології гнучкого управління проектами в організаціях державного сектору структурована у три взаємопов'язані етапи, які є циклічними: *етап 1 «Підготовка до гнучкого управління проектами», етап 2 «Впровадження гнучкого управління проектами», етап 3 «Внутрішній моніторинг»*. Розподіл етапів вважається орієнтовним і має на меті створення кращої організації для впровадження методології. Для кожного етапу визначаються вхідні дані й результати, а також конкретні кроки впровадження. Крім цього, створюються блок-схеми для відображення різних етапів методології, а також матриць прав, обов'язків та розподілених ролей.

Під час етапу 1 «Підготовка до гнучкого управління проектами» формується багатофункціональна проектна команда. За можливості на цьому етапі залучається представник зацікавлених сторін і / або цільових груп для забезпечення їх подальшої участі. Після її формування команда проводить нараду, щоб обговорити та прийняти правила гнучкого управління проектами, включаючи інструменти, які будуть застосовуватися. Ролі в межах команди також призначаються під час цього етапу. Рішення, прийняті на цьому етапі, не є кінцевими. Вони змінюються при зміні організації, команди або якщо рішення виявляються неефективними і недієвими.

Таблиця 1

**Матриця відповідальності на етапі 1  
«Підготовка до гнучкого управління проектами»**

Крок \ Роль	Власник проекту	Державний власник результатів проекту	Керівник (и) завдання	Особа, відповідальна за ітерацію (i)	Майстер / фахівець з гнучкого управління	Звичайні члени команди
Формування багатфункціональної команди з управління проектами	БУ/В*	ПР	I	I	К	I
Прийняття рішень щодо гнучкого управління проектами в адміністрації	К	ПР	I	I	БУ/В	БУ/В
Затвердження команди	БУ/В	ПР	I	I	I	I
Зустріч команди для обговорення правил гнучкого управління проектами	БУ/В	БУ/В	БУ/В	БУ/В	БУ/В/К	БУ/В
Призначення ролей команді	ПР	БУ/І	БУ/І	БУ/І	БУ/К	БУ/І

\*Роз'яснення: ПР – приймає рішення; БУ – бере участь; К – координує; В – виконує; І – інформує.

Джерело: авторська розробка.

Під час етапу 2 «Впровадження гнучкого управління проектами» команда ознайомлюється з підготовленим документом про запуск проекту. На цій основі готується перелік вимог. Загальна робота та діяльність над проектом формулюються у формі завдань. Кожне завдання розбивається на більш дрібні частини – ітерації. Для кожної ітерації й завдання розробляється орієнтовний час виконання. Завданням постійно надаються різні пріоритети, і відповідно окреслюються ітерації для їх виконання. За можливості виконуються кілька ітерацій одночасно. Для кожного завдання визначається інструмент оцінювання результатів. Ітерації призначаються протягом усього процесу. Відповідно до прийнятих правил гнучкого управління проектами, проводяться командні зустрічі для обговорення прогресу, проблем та необхідних змін.



Таблиця 2

**Матриця відповідальності на етапі 2  
«Впровадження гнучкого управління проектами»**

Роль \ Крок	Власник проекту	Державний власник результатів проекту	Керівник (и) завдання	Особа, відповідальна за ітерацію (і)	Майстер / фахівець з гнучкого управління	Звичайні члени команди
Представлення команді документа про запуск проекту	В*		І	І	І	І
Формулювання завдань й ітерацій проекту	ПР	І	БУ/В	БУ/В	БУ/В	БУ/В
Визначення орієнтовного часу виконання кожної ітерації та кожного завдання	К		ПР	ПР	І	БУ/В
Визначення показників прогресу для окремих завдань	К		ПР	БУ/В	І	БУ/В
Пріоритетизація завдань	ПР		БУ/В	БУ	БУ/К	БУ
Призначення пріоритетних ітерацій	К		ПР	БУ/В	І	В
Виконання ітерацій	БУ/К		БУ	В	І	В
Проведення поточних командних зустрічей	БУ/ПР		БУ/К	БУ/І	БУ	БУ/І
Перевірка необхідності корекцій виконання ітерацій	ПР		К	В	І	В/І
Регулярні зустрічі для оцінювання ходу виконання завдань	І/ПР		БУ/В	БУ/І	БУ/К	БУ/І
Перевірка на відповідність необхідному результату завдання	І/ПР		БУ/В	БУ/І	БУ/К	БУ/І
Перевірка прийнятності корегування або зміни плану проекту	ПР		БУ/В	БУ/І	К	БУ/І
Внесення корекцій або змін у план проекту	ПР		БУ/В	БУ/В	К	БУ/В
Проектна документація	ПР		БУ/В	БУ/В	К	І
Ретроспективна зустріч	БУ/І	І	БУ/В	БУ/В	БУ/В	БУ/В

\*Роз'яснення: ПР – приймає рішення; БУ – бере участь; К – координує; В – виконує; І – інформує.

Джерело: авторська розробка.

З метою покращення загальної координації впровадження ітерацій і полегшення зв'язку та контролю застосовуються різні інструменти управління. Проводяться корективи, і повідомляється про прогрес. Мінімальна документація готується відповідно до законодавства та фінансових вимог органів зовнішнього аудиту і контролю. Ретроспективні зустрічі проводяться для обміну отриманими уроками. Велика кількість кроків виконується повторно, тобто циклічно.

На етапі 3 «Внутрішній моніторинг» здійснюється вивчення історію проекту. Під час командних зустрічей повідомляється про виконання ітерацій та періодично повідомляється про рівень досягнення показників прогресу окремих завдань. При цьому проводяться перевірки відповідності й виробляються рекомендації щодо корегування, в тому числі організаційні. Моніторинг – це інструмент постійної адаптації та вдосконалення. Під час однієї з ретроспективних зустрічей, частини етапу 2, уроки визначені під час моніторингу в попередньому циклі, поширюються всередині організації через розповіді про проект.

Таблиця 3

## Матриця відповідальності на етапі 3 «Внутрішній моніторинг»

Роль / Крок	Власник проекту	Державний власник результатів проекту	Керівник (и) завдання	Особа, відповідальна за ітерацію (і)	Майстер / фахівець з гнучкого управління	Звичайні члени команди
Розповіді про проект	І/ПР*		І	І	І/К	І
Звітність щодо показників прогресу за окремими завданнями	К	І	БУ/В	БУ/І	БУ/І	БУ/І
Перевірки відповідності	ПР/В		БУ/В	БУ/В	К	БУ/В
Адаптивний моніторинг	ПР		БУ/В/І	БУ/В/І	К	БУ/В/І
Уроки моніторингу	ПР	І	БУ/І	БУ/І	БУ/К	БУ/І

\*Роз'яснення: ПР – приймає рішення; БУ – бере участь; К – координує; В – виконує; І – інформує.

Джерело: авторська розробка.

Етап 3 паралельно до етапу 2. Команда має автономність в організації технологічних аспектів моніторингу проекту відповідно до його потреб, бачення команди і вимог інструменту фінансування, щоб достатньо впевнено забезпечити те, що запланованих результатів буде досягнуто.

В організаційному аспекті методологія є гнучкою та дає змогу командам у межах своїх компетенцій, організаційного досвіду і практики самостійно використовувати різні етапи та ітерації для гнучкого управління проектом з урахуванням його специфічних особливостей.

Результати реалізації методології гнучкого управління проектами в державному секторі залежать від кількох таких **ключових умов**:

1. Створення *проектноорієнтованого середовища* в організації – це необхідна умова для впровадження методології гнучкого управління проектами в державному секторі. Це означає, що більшість робочих процесів має розглядатися як проекти, в межах яких слід досягти якісного результату, тобто перетворити організацію на таку, яка орієнтована на результат.

2. Створення середовища для застосування цієї методології потребує *адекватної «верхівки»*, тобто керівна команда і керівні посади делегують права й обов'язки та забезпечують можливість незалежного прийняття рішень командами. Ця умова повністю виконується у контексті гнучкого управління проектами, коли в бізнесі проекти повністю довіряють командам з управління проектами. Довіра є ключовою для успіху гнучкої методології.

3. З одного боку, впровадження методології гнучкого управління проектами в державному секторі потребує *організаційної схильності до роботи в командах* і високого ступеня делегування. З іншого боку, це дає змогу зовнішнім зацікавленим сторонам брати участь у проектній командній роботі, коли це можливо.

4. Воно може бути *використане повністю або частково*. Повне використання рекомендується за наявності незалежного прийняття рішень командою проекту, відсутності обмежувальних вимог з боку фінансуючої організації та дотримання нормативно-правової бази, пов'язаної з проектом. Часткове впровадження рекомендується тоді, коли будь-яке з положень методології суперечить вимогам інвесторів і специфіці проекту.

5. Впровадження методології гнучкого управління проектами вимагає від організації готовності впроваджувати *інновації*, вносити організаційні зміни в управління проектами та забезпечити високий ступінь самостійного прийняття рішень командами у межах своїх компетенцій. Необхідно забезпечити організаційну спроможність керувати змінами і пристосовуватися до них, тобто сприймати організацію як гнучку, адаптивну й навчальну систему, до якої входять розумні люди.

6. Комплексний командний підхід до вирішення проблем, який: 1) розглядає всіх членів команди як кваліфікованих та цінних учасників командного управління; 2) спирається на колективні здібності окремих команд як основний механізм вирішення проблем; 3) обмежує попереднє планування з орієнтацією на швидку адаптацію до динамічних і мінливих умов.

7. Адміністративна практика мінімізації документообігу здійснюється відповідно до вимог регуляторної бази, органів фінансової звітності та контролю.

8. Оперативний контроль орієнтується на результати, а не на обсяг виконаної роботи. Визначення меж внутрішнього й зовнішнього контролю здійснюється при встановленні порядку виконання проекту.

Запропонована концепція методології гнучкого управління проектами в державному секторі є відкритою як з точки зору її практичної реалізації, так і з точки зору розвитку науки та інтеграції в її структуру досягнень наукових досліджень. Вона недосконала, але така концепція – це перша спроба адаптувати принципи гнучкого управління проектами до державного сектору, тому вона потребує подальших досліджень.

### Практичне впровадження

Методологія гнучкого управління проектами в державному секторі перевірена як з точки зору її гармонізації з основними поняттями й формулюваннями стандартів у галузі управління проектами, так і з точки зору практики управління проектами в державному секторі у Болгарії. Застосовувані методи охоплюють порівняльний аналіз та кейс-метод, тоді як науковий обмін здійснювався шляхом експертної оцінки і поєднання ґрунтовних інтерв'ю з представниками Болгарського інституту стандартизації й посадовими особами муніципальних адміністрацій.

У процесі перевірки обговорювались гіпотези дослідницької групи. Зокрема, було обговорено, що методологія гнучкого управління проектами може сприяти підвищенню ефективності та результативності проектів в організаціях державного сектору не тільки за допомогою проектів, які фінансуються за рахунок структурних фондів ЄС, а й при реалізації внутрішніх болгарських проектних ініціатив, серед яких: впровадження нових стандартів, здійснення організаційних змін та ін. Коли ця діяльність розглядається з точки зору гнучкого управління проектами, організації оптимізують надання публічних послуг, забезпечують більшу прозорість і задоволення зацікавлених сторін. Методологія отримала переважну підтримку від практиків, які визначили основні проблеми традиційного управління та розробили організаційні заходи, необхідні для їх вирішення. Запропоновані заходи розглядаються в контексті

визначених принципів гнучкого управління проектами. Під час перевірки внесено корективи в методологію з метою підвищення зручності її застосування в реальному робочому середовищі.

Основні виклики перед гнучким управлінням проектами в державному секторі можна окреслити таким чином:

#### 1. Знання і досвід членів команди.

Коли в організації впроваджується гнучке управління проектами, досвід персоналу найбільш імовірно обмежений або взагалі відсутній. Одночасно необхідно створювати команди, які будуть працювати зовсім по-різному. Це означає, що персонал буде проходити підготовку та / або набір у такі команди. В обох випадках відділ кадрів матиме додаткові зобов'язання – роз'яснення того, які компетенції потрібні працівникам, якими будуть їх зобов'язки, якими мають бути посадові інструкції.

#### 2. Поведінка лідерів в організації.

Через ієрархічну природу традиційного управління при ньому розподіл обов'язків чітко встановлений: менеджери приймають рішення, а працівники нижчих ланок їх впроваджують і повідомляють про них. Гнучка методика обертає процес, хоча традиційні менеджери зовсім не відмовляються від права на прийняття рішень. Вони натомість забезпечують усі умови для команд, а не просто кажуть їм, що робити. Це важко зрозуміти, й іноді процес адаптації займає багато часу.

Команди відповідно також не виявляють необхідного ставлення для прийняття самостійних рішень. Вони чекають схвалення керівників, оскільки визнають їх найважливішими зацікавленими сторонами. Однак останніми мають бути клієнти / користувачі публічних послуг. Це також важко зрозуміти і потребує певного часу.

#### 3. Постійність зусиль.

Застосування гнучкої методології на корпоративному рівні – це довгострокова інвестиція. Воно дасть прибуток, але не в короткостроковому періоді (Challenges of Agile Adoption, 2015). Таким чином, гнучке управління потрібно впроваджувати поступово. Рекомендується докладати зусиль стосовно однієї команди та поширювати практику на інші команди лише тоді, коли вона досягла успіху.

Організація також має надавати можливість переспрямовувати процеси, щоб забезпечити самостійність команди, принаймні в певних межах. Бар'єр тут пов'язаний як з регулюванням державного сектору, так і з традиціями, накопиченими у більшості організацій, що мають високу стійкість до подібних змін.

## Висновки

Вищезначені передумови для впровадження методології гнучкого управління проектами в державному секторі насправді є частиною організаційної культури, яка має критично важливе значення для успіху адміністрації. Організаційна культура сучасної владної структури потребує здатності швидко адаптуватися, схильності до постійного навчання, ініціативності, відкритості до співпраці, колективної роботи, довіри та взаємодопомоги, позитивної енергії й оптимізму. Таким чином, зрілі організації ефективно долають бар'єри, такі як опір змінам, погана комунікація і сильна бюрократія, властиві вертикальним ієрархічним структурам.

Так, вищезазначені бар'єри вказано як перешкоду, коли існуюча методологія управління проектами була апробована представниками різних регіональних та місцевих державних організацій, а також експертами з управління програмами, проектами і портфелями Болгарського інституту стандартизації. Незважаючи на ці перешкоди, загальна оцінка полягає в тому, що методологія має величезний потенціал для підвищення ефективності й результативності роботи.

У більш широкому розумінні питання організаційної зрілості перетворюється на проблему зрілості суспільства. Для успішного впровадження гнучкої методології потрібне мотивоване та постійне залучення зацікавлених сторін і насамперед громадян як користувачів публічних послуг – те, чого болгарському суспільству досі не вистачає.

В ідеальному світі громадяни як користувачі публічних послуг будуть достатньо мотивовані, щоб брати активну та відповідальну участь у процесах, що впливають на розвиток місцевої громади (Cooke, 2018). Це означає, що вони мають добре розуміти проблеми на місцевому рівні й брати участь у демократичному процесі визначення пріоритетності місцевих потреб (реалізуючи своє право голосу), бути достатньо об'єктивними, щоб забезпечити розуміння потенційного вирішення окреслених проблем, і компетентними, щоб зрозуміти політичні, нормативні та технічні обмеження таких рішень. У цьому ідеальному сценарії громадяни будуть постійним партнером органів державної влади. Вони є компонентом, необхідним для зовнішньої інтеграції проектних команд.

**Список використаної літератури**

1. Agile Project Management QuickStart Guide. (2014). ClydeBank Media LLC, 164 p.
2. Altukhova, N. F., Vasileva, E. V., Slavin, B. B. (2016). Concept for new approach to project management in the activities of public servants. *Business Informatics*, No. 4(38)p, DOI: 10.17323/1998-0663.2016.4.60.69, pp. 60–69.
3. Beck, K. (2001). Manifesto for Agile Software Development. Agile Alliance. Retrieved from: <https://pdfs.semanticscholar.org/3eda/bb96a07765704f9c6a1a5542e39ac2df640c.pdf>.
4. Brechner, E. (2015). *Agile Project Management with Kanban*. Washington: Microsoft Press, 160 p.
5. Challenges of Agile Adoption (2015). Intellware Development Inc. Retrieved from: <http://www.intellware.com/wp-content/uploads/Challenges-of-Agile-Adoption.pdf>.
6. Cooke, J. L. (2018). *The power of the agile business analyst: 30 surprising ways a business analyst can add value to your agile development team*. Cambridgeshire, United Kingdom: IT Governance Publishing, Ely, 2nd ed., 211 p.
7. Conforto, E. C., Salum, F., Amaral, D. C., Da Silva, S. L., De Almeida, L. F. M. (2014). Can agile project management be adopted by industries other than software development? *Project Management Journal*, vol. 45, no. 3, pp. 21–34.
8. Government Extension to the PMBOK® Guide Third Edition (2006). Project Management Institute, Inc., 80 p.
9. Hass, K. B. (2007). The blending of traditional and agile project management. *PM world today*, vol. 9, no. 5, pp. 1–8.
10. Kaczorowska, A. (2015). Traditional and agile project management in public sector and ICT. *2015 Federated Conference on Computer Science and Information Systems (FedCSIS)*, pp. 1521–1531. IEEE.
11. Karaj, A., & Little, J. (2013, August). Transforming a Public Sector Company: From Stone Age to Agile. *2013 Agile Conference*, pp. 74–81. IEEE.
12. Nuottila, J., Aaltonen, K., Kujala, J. (2016). Challenges of adopting agile methods in a public organization. *International Journal of Information Systems and Project Management*, vol. 4, no. 3, pp. 65–85.
13. Owen, R., Koskela, L., Henrich, G., Codinhoto, R. (2006). Is Agile Project Management Applicable To Construction? *Proceedings 14th Annual Conference of the International Group for Lean Construction*, Santiago, Chile, 57 p.

14. Parker, R., Bradley, L. (2000). Organisational culture in the public sector: evidence from six organisations. *International Journal of Public Sector Management*, vol. 13, no. 2, pp. 125–141.
15. Powner, D. (2012). *Software Development: Effective Practices and Federal Challenges in Applying Agile Methods*. Washington, DC: United States Government Accountability Office, 39 p.
16. Pyne, L. S., Rigby, B. (2002). Implementing a project management culture in a Government organisation. *Project Management Institute Annual Seminars & Symposium, San Antonio, TX. Newtown Square, PA: Project Management Institute*, 22 p.
17. Recognizing the 12 Failure Modes in Agile Transformation (2017). CA Technologies. Retrieved from: <https://docs.broadcom.com/docs-and-downloads/content/dam/ca/us/files/ebook/recognizing-the-twelve-failure-modes-in-agile-transformation.pdf>.
18. Ribeiro, A., Domingues, L. (2018). Acceptance of an agile methodology in the public sector. *Procedia computer science*, no. 138, pp. 621–629.
19. Roses, L. K., Windmüller, A., Carmo, E. A. D. (2016). Favorability conditions in the adoption of agile method practices for Software development in a public banking. *JISTEM-Journal of Information Systems and Technology Management*, vol. 13, no. 3, pp. 439–458.
20. Schwaber, K. (2004). *Agile project management with Scrum*. Redmond: Microsoft Press, 192 p.
21. Skorková, Z. (2016). Competency models in public sector. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, no. 230, pp. 226–234.
22. Sutherland, J., Sutherland, J. J. (2014). *Scrum: the art of doing twice the work in half the time*. Currency, 256 p.
23. Taymor, E. (2017). Agile Handbook. *Philosophie*. Retrieved from: <http://teaching.csse.uwa.edu.au/units/CITS5551/readings/agile-handbook.pdf>.
24. Torrecilla-Salinas, C. J., Sedeño, J., Escalona, M. J., Mejías, M. (2013). Agile in Public Administration: Oxymoron or reality? An experience report. *CEUR Workshop Proceedings*, vol. 1017, pp. 1–8.
25. The Five Steps of Lean Implementation (2019). Lean Enterprise Institute. Retrieved from: <https://www.lean.org/WhoWeAre/LEINewsStory.cfm?NewsArticleId=17>.
26. Wisitpongphan, N., Khampachua, T. (2016). Agile in public sector: Case study of dairy farm management projects. *2016 13th International Joint Conference on Computer Science and Software Engineering (JCSSE)*, pp. 1–5. IEEE.