DOI: https://doi.org/10.26565/1684-8489-2024-2-12
УДК 351:502.131.1:004.8

Гібадуллін Олексій Володимирович,
доктор філософії з публічного управління та адміністрування,
директор з персоналу "UBC Group",
вулиця Лермонтівська, 7, м. Харків, 61024, Україна

e-mail: a.gibadullin@beer-co.com *https://orcid.org/0000-0002-8574-7941*

ВІД ІЄРАРХІЇ ДО ГНУЧКОСТІ: НОВА МОДЕЛЬ УРЯДУВАННЯ ДЛЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Анотація. Стаття акцентує увагу на важливості трансформації моделі управління системою сталого розвитку, з огляду на неспроможність ієрархічного підходу як до підтримки внутрішньої рівноваги системи та забезпечення її гармонійного розвитку в інтересах майбутніх поколінь, так і до оперативної та результативної реакції на виклики та умови сьогодення у взаємозв'язках із іншими державними програмами. Метою статті є наукове визначення та теоретичне обґрунтування нового підходу до побудови процесів управління сталим розвитком на основі досвіду, принципів та підходів гнучкої методології управління, як концепції можливої антикризової моделі поведінки уряду у процесах відновлення та повоєнного розвитку. Автор акцентує увагу, що для побудови сталої економіки, орієнтованої на нові технологічні уклади, необхідна нова людиноорієнтована системи управління, яка б враховувала ті ж самі принципи та була здатна оперативно реагувати на виклики та ризики. Автор зауважує, що головними ключовими елементами побудови гнучкої системи урядування процесами сталого розвитку є: формування ідеологічної основи та нової філософії у поглядах на результативність процесів управління, забезпечення наскрізності та якості зворотних зв'язків, оперативності та неупередженості моніторингу перебігу процесів. Це вимагає широкого комплексного аналізу, який би поєднував балансну рівновагу між структурованістю та контрольованістю ієрархічної моделі із гнучкістю та адаптивністю нового підходу у досягненні внутрішньої збалансованості системи. Важливо враховувати, насамперед, принцип оптимального ресурсовикористання та можливість держави розкрити невикористаний нематеріальний потенціал, який створюється на основі гнучких принципів управління та здатен як сприяти регенеративним процесам "тут і зараз", у період активних бойових дій, що продовжуються, так і гарантувати досягнення цілей сталого розвитку у майбутньому. Стаття розкриває теоретичні основи визначення феномена гнучкого урядування як концепцію нової моделі державно-приватного партнерства та процесів управління у системі сталого розвитку.

Ключові слова: гнучке управління, гнучке врядування, управління проєктами, система управління, сталий розвиток, ідеологія управління, філософія управління, принципи управління.

Актуальність дослідження. У контексті глобальних викликів XXI століття та поточної геополітичної ситуації, в якій опинилася Україна, питання формування та реалізації ефективної економічної політики сталого розвитку набуває першочергового значення. Україна, яка зіткнулася з безпрецедент-

Як цитувати: Гібадуллін О. В. Від ієрархії до гнучкості: нова модель урядування для сталого розвитку. *Актуальні проблеми державного управління*. 2024. № 2 (65). С. 235–252. DOI: https://doi.org/10.26565/1684-8489-2024-2-12

In cites: Gibadullin, O.V. (2024). From Hierarchy to Flexibility: A New Governance Model for Sustainable Development. *Pressing Problems of Public Administration, 2 (65), 235–252.* DOI: https://doi.org/10.26565/1684-8489-2024-2-12 [in Ukrainian].

© Гібадуллін О. В., 2024
This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0

ними викликами внаслідок російської агресії, стоїть перед необхідністю не лише відновлення економіки, але й її трансформації відповідно до принципів сталого розвитку. Результативність системи сталого розвитку напряму залежить від загального розуміння основних принципів та процесів ефективного управління [5], методологічна складність визначення сутності яких обумовлена двома ключовими сферами: з одного боку – необхідністю сприйняття процесу як управління системним цілим у ланцюгу людина-природа-суспільство, з іншого – гомеостазом між рівнями ключових складових підсистем: соціуму (людини), екології (біосфера) та економіки. З огляду на сучасні реалії, саме від державної влади, розробленої нею політичної стратегії та принципів урядування залежать: створення умов ведення бізнесу, оптимізація та раціоналізація використання ресурсного потенціалу, соціально-економічні процеси та забезпечення інтересів усіх членів суспільства.

Проблематиці гармонізації та збалансованості процесів управління присвячені численні наукові дослідження вітчизняних та закордонних науковців. Вже тривалий час ключовою траєкторією наукового пошуку щодо визначення оптимальної моделі управління сталим розвитком залишається подолання неузгодженості та розбалансованості системи (створення взаємного балансу складових), що досі є критичним викликом людства як на глобальному, так і на державних та регіональних рівнях, майже у всіх країнах світу [6]. У багатьох випадках першопричиною такої внутрішньої розбалансованості дослідники вбачають, перш за все, у розбалансованості національної політики сприяння сталому розвитку, яка не узгоджується з існуючими політичними, економічними та соціальними рамками [6] логіка та сутність якої не встигає за швидкою зміною зовнішнього середовища, не здатна передбачити виклики та компенсувати наслідки загроз, надати системі управління необхідної стійкості. Успішний процес стійкості вимагає підтримки чотирьох основних можливостей систем управління: опір, відновлення, адаптація та трансформація.

Протягом десятиріч ряд науковців підкреслює особливу розбалансованість, що виникає ще на етапі концептуального переосмислення, при виборі механізмів трансформаційних перетворень, які ґрунтуються на традиційних ієрархічних підходах до управління [6] не приділяючи уваги людино орієнтованості, ціннісним та мотиваційним факторам змін, передбачуваності та прогнозованості загроз. На сьогодні слід визнати, що епістемічна невизначеність глобальних проблем та складність процесів взаємодії між соціальними, економічними та екологічними системами, вимагають концептуально нового підходу до всеосяжного партнерства та співпраці між державним та приватним секторами, суспільством і громадянами. Логіка такого підходу до побудови процесів управління полягає у тому, що сталий розвиток має охоплювати усі сфери суспільства всеосяжним чином [12], транслювати принцип взаємного балансу та взаємного доповнення не тільки між складовими сталого розвитку, а й між кожним рівнем, від глобального до локального, що й досі є критичним викликом на шляху до практичної імплементації сталого розвитку [6]. Тривалий науковий дискурс стосовно оптимальності моделі управління сталим розвитком на всіх рівнях, від глобального до локального, з точки зору інструментів і важелів «жорсткої» чи «м'якої» сили, регламентованого або гнучкого управління протягом десятиріч доводить важливість гнучкості процесів управління, задля забезпечення: внутрішньої рівноваги системи сталого розвитку, прогнозованості та керованості мережевих та міжрівневих зв'язків, дифузного взаємопроникнення між рівнями та складовими [6].

На сьогодні та у післявоєнний період Україна матиме унікальну можливість для кардинальної трансформації своєї економічної моделі, що створює передумови для впровадження інноваційних підходів до економічного управління, зокрема, через застосування концепції «відбудови краще, ніж було» (англ. – build back better). У цьому контексті, дослідження підходів до системи управління, механізмів формування та реалізації економічної політики сталого розвитку набуває критичного значення для забезпечення ефективності та довгострокової стійкості процесу відновлення.

Сучасні аналітичні дослідженнях проблематики інноваційних підходів до побудови процесів управління сталим розвитком висвітлені у працях багатьох відомих українських вчених, таких, як В. Бабаєв, А. Балашов, Д. Бікулов, М. Болдуєв, В. Дрешпак, І. Дунаєв, М. Коваленко, Ю. Куц, М. Латинін, М. Миколайчук, В. Удовиченко, М. Чумаченко, Ю. Шаров та інші. Віддаючи належне напрацюванням вітчизняних учених, здійсненим в області теорії та практики державно-приватного партнерства, слід зазначити, що переважна більшість з них базується на традиційних, ієрархічних моделях управління та урядування. Теоретична ж база визначення альтернативних підходів до побудови системи управління, яка б була здатна відповідати сучасним вимогам і на сьогодні залишається предметом наукового пошуку. Питання ж системного наукового аналізу та обґрунтування теоретичних основ управлінської гнучкості в державному секторі тільки починає досліджуватися.

Постановка проблеми і виокремлення невирішених питань. На сьогодні систематизація та теоретичне визначення гнучкого підходу, як можливої альтернативної моделі управління регенеративними процесами у період активних бойових дій, системними процесами сталого розвитку держави та регіонів, як альтернативного підходу до побудови нової моделі державного урядування, здатної активно реагувати на виклики сьогодення та діяти в умовах ресурсообмеженості фрагментовані та розрізнені. У переважній більшості вони стосуються гнучкого підходу в управлінні невеликими державними проєктами на мікро- та мезорівнях, у проєктах цифровізації або ситуаційного антикризового реагування на кшталт: подолання наслідків повеней (Нідерланди, Великобританія, Німеччина), прийом та розміщення біженців (Польща) та ін. У контексті великих державних проєктів гнучке урядування тільки починає розглядатися як альтернативна модель, на успішність використання якої дає надію використання елементів гнучкого урядування при подоланні наслідків COVID-19 у країнах ЄС. Основним завданням статті є теоретичне визначення гнучкого урядування сталим розвитком, що є необхідною основою для концептуальної побудови економічної політики сталого розвитку, як методологічного вираження нової моделі управління та урядування.

Метою статті є наукове визначення нового підходу до побудови процесів управління сталим розвитком на основі досвіду, принципів та підходів гнучкої методології управління як концепції можливої антикризової моделі поведінки уряду у процесах відновлення та повоєнного розвитку України.

Використана методологія і загальна логіка дослідження охоплює послідовний огляд траєкторії наукового пошуку теоретичного визначення гнучкого урядування від гнучкої моделі управління проєктами у приватному секторі економіки до, безпосередньо, визначення гнучкого урядування, як альтернативного підходу до побудови управлінських процесів у системі сталого розвитку. Екстраординарність проблеми її комплексність та взаємозв'язок

із системними проблемами сьогодення потребує чіткого усвідомлення, що у системі управління процесами стійкості, регенерації, відбудови та трансформації, є додатковий нематеріальний ресурс та невикористаний потенціал як для сталого розвитку держави та регіонів у майбутньому, так і для отримання додаткового фінансового ресурсу вже сьогодні. Отже, покрокова логіка викладення подальшого матеріалу у статті така:

1) узагальнення та систематизація гнучкого підходу як альтернативної моделі управління в умовах невизначеності та ресурсообмеженості;

2) гнучке управління як інноваційний підхід в загальній теорії менеджменту;

3) концепція гнучкого підходу у контексті державного управління та урядування;

4) концептуальна пропозиція визначення гнучкого підходу у контексті побудови нової моделі управління сталим розвитком.

Виклад основного матеріалу. Модальність управління здійсненням влади, що є відповіддю на складні, міждисциплінарні виклики, які відносяться до компетенцій держави, зазвичай передбачає жорстку регламентацію процесу управління, обмежене коло учасників управлінських процесів, спирається на традиційну ієрархічну модель. Проте, все частіше у науковому дискурсі з'являються вагомі аргументи на користь використання гнучких підходів до вирішення складних проблем, що характерні для бізнес-підходів [6].

Науковий дискурс вчених Нобелівського Комітету, Світового Економічного форуму та численних наукових конференцій підкреслює актуальність та своєчасність зміни управлінської парадигми задля вирішення існуючих світових ризиків, всебічно акцентує увагу на необхідності практичного впровадження принципів та підходів гнучкого урядування. Нобелівські лауреати з економіки у дискурсі присвяченому тематиці сталого розвитку, на сьогодні не бачать необхідності вибирати між стійкістю та економічним зростанням, ключ до вирішення питання сталості вбачається не стільки у розвитку технологій, скільки у інклюзивності та людиноорієнтованості сучасного світу, здатності людей розробляти та втілювати нові та кращі ідеї: «Причина для оптимізму полягає в тому, що можливо. Технологічні можливості просто величезні. Якщо ми вирішимо проблему прийняття важких рішень, прийняття правильних рішень, прогрес продовжиться. Рівень життя покращиться». Актуальність змін обумовлена, перш за все, ключовою тезою: людиноорієнтована система сталого розвитку, яка була б спрямована на вищі технологічні уклади (Індустрію 4.0 (5.0)) не можливо побудувати на основі застарілої ієрархічної системи управління. На сьогодні «гнучке врядування означає більше, ніж просто координацію ефективних, дієвих і надійних державних і приватних інституцій для ефективного вирішення проблем – цей термін передбачає перспективний підхід, який прагне передбачати проблеми до того, як вони матеріалізуються. Вимоги до гнучкого управління ніколи не були такими високими в умовах тривалої пандемії, збройних конфліктів, триваючої кризи багатосторонності та постійної слабкості багатьох національних систем управління. Його застосування, мабуть, найбільше потрібне в таких впливових сферах, які швидко змінюються, як-от технології, здоров'я, сталий розвиток та економічний розвиток» [2]. Світові практики реалізації гнучкої моделі управління великими державними проєктами стверджують, що значна частина завдань подальшого

наукового пошуку оптимальної моделі трансформаційного перетворення полягає в розумінні тонкої межі між [8, 14, 35]:

– гнучкістю та адаптивністю,
– управлінням та взаємодією,
– партнерством та підзвітністю,
– стимулюванням та відповідальністю,
– стійкістю та орієнтованістю на стабільні зміни,
– розвитком зі збереженням стійкості,
– та переосмисленням ролі держави як лідера процесу.

При цьому зазначається, що трансформаційне перетворення повинно враховувати чотири ключові принципи: 1) швидкість перепроєктування, 2) орієнтованість на зміни, 3) гнучкість та пріоритетність результату над процесами та стандартами, 4) спрямованість на подолання епістомічної невизначеності.

Певне фундаментальне протиріччя практичної реалізації подібної трансформації криється перш за все у історичній перспективі: державний сектор, традиційно, асоціюється з рутиною, ієрархією та стабільністю, бюрократичною орієнтацією процесів управління. Натомість логіка гнучкого підходу передбачає дискретність, інноваційність, гнучкість та має ряд переваг: адаптивність та раціональність управління ресурсами, гнучкість організаційних підходів у управлінні ризиками, прозорість організації процесу та залученість оптимальної кількості внутрішніх та зовнішніх учасників. Проте подібна трансформація, на наш погляд, можлива при орієнтації системи управління на розкриття соціального потенціалу, інклюзивному урахуванні психологічного та інтелектуального капіталу кожної особистості.

Концепція гнучкості управління була введена для визначення набору цінностей і методів, які дозволяють працювати з меншими ресурсами, частіше оцінювати результативність та переглядати робочий процес задля уникнення дорогих невдач. Гнучке управління є: «ідеологією управління роботою з набором структур продуктивності, які підтримують безперервний і повторюваний прогрес у виконанні робочих завдань шляхом перегляду своїх гіпотез, будується навколо людини та її заохочення до розвитку на основі доказів» [6]. Виходячи з цієї широкої концепції, впровадження гнучкого управління в державному секторі все частіше розглядається як альтернатива ієрархічному управлінню державним сектором, оскільки воно може надати рішення для ефективного реагування на зміни та суспільні потреби, які швидко розвиваються. Отже, у широкому розумінні гнучке управління є філософським підходом, що докорінно змінює світоглядне сприйняття системи управління: з бюрократизованої та стаціонарної ієрархічної системи – у бік лідера-модератора, що є генератором змін та інновацій, спрямованих на найоптимальніше досягнення результату.

У контексті загальної теорії управління гнучкість розглядається як спосіб ефективного реагування на мінливі та швидкозмінні суспільні потреби [6; 10]. Дослідження гнучкого управління у приватному секторі менеджменту привертає увагу науковців вже протягом двох десятиріч. Наріжним каменем гнучкого управління є чотири цінності гнучкості та дванадцять принципів гнучкості, викладених у Agile-маніфесті. Примітно, що цінності гнучкого управління (співпраця з клієнтом, замість переговорів про контракт, працюючий продукт важливіший за набор документації, своєчасна реакція на зміни

важливіша за план та ін.) є основною світоглядою філософією при побудові системи управління, в той час як принципи – забезпеченням конкретного дороговказу та структурою реалізації гнучкого управління на практиці.

На основі цих цінностей та принципів побудовано декілька різновидів гнучких методів управління (*scrum, kanban або extreme programming* та ін.), розроблених для управління складними проєктами, спочатку в розробці програмного забезпечення, але все більше і в контексті управління проєктами [6]. Між учасниками робочих груп чітко розподілені ролі та завдання. У Scrum, наприклад, Scrum-майстер має завдання усунути перешкоди, а також забезпечити дотримання принципів гнучкого управління, власник продукту представляє інтереси замовника, а команда розробників сама поставляє продукт. Наукові траєкторії дослідження феномена гнучкості управління у приватному секторі розподілені за основними напрямами його практичного застосування: розробка програмного забезпечення; управління проєктами; взаємодія та співпраця з клієнтами [6]. Основними ознаками гнучкого управління, при цьому, є:

– чітка стратегічна мета та зрозумілий горизонт тактичних завдань, вимірюваний результат кожної ітерації; на основі прогнозованості ризиків та забезпечення наскрізності моніторингу ступеня досягнення результату;

– чіткий розподіл завдань, ролей та повноважень акторів на основі інтелектуального та психологічного потенціалу, оптимізації витрати ресурсів та забезпечення якісних оперативних комунікацій;

– філософія забезпечення максимальної залученості акторів; на основі особистої зацікавленості у результаті, прозорості та зрозумілості винагород, реалізації оптимальному шляху досягнення мети.

Отже, з точки зору загальної теорії управління гнучкий підхід можна розуміти як динамічний та адаптивний процес, модель управління, у підґрунті якої закладено принципи гнучких методологій, що характеризуються адаптивністю до викликів, чуйністю та налаштованістю на співпрацю, яка дозволяє швидко пристосовуватися до мінливих обставин [6, 17, 24].

На сьогодні динаміка досліджень гнучкого управління стосується переважно приватного сектора, та лише спорадично розглядалася в контексті створення гнучкого державного регулювання [19]. У літературі про державний сектор часто спостерігається дуже тісний зв'язок між цифровою трансформацією та гнучкістю: «практики управління проєктами додають суспільну цінність за допомогою гнучких методів» [6]. У сфері інформаційних систем згодом було розроблено кілька визначень гнучкості, включаючи «здатність команди програмного забезпечення ефективно та результативно реагувати на зміни вимог користувача протягом життєвого циклу проєкту», «швидко або за своєю суттю створювати зміни, проактивно або реактивно сприймати зміни та вчитися на змінах, одночасно сприяючи сприйнятій цінності для споживача (економічність, якість і простота), через свої колективні компоненти та відносини з навколишнім середовищем», а також «здатність пристосовуватися до різних змін і за потреби вдосконалювати та налаштовувати процеси розробки» [6].

Частина науковців у дослідженнях зосереджуються на розумінні відмінностей між державними та приватними проєктами, впливі політики та стратегії на успіх відокремлених невеликих державних проєктів та практиці використанні гнучких методологій в управлінні окремими державними проєктами. Через природу проєктів стверджується, що перехід до використання практики проєктів у державному управлінні є «однією з найважливіших – хоча

й досі дуже нехтуваною – адміністративних змін за останні десятиліття» [14]. Управління проєктами в державному секторі виникло в рамках ширшого дискурсу, основним стимулом якого стало фокусування на скороченні видатків і водночас на покращенні діяльності уряду. Сильний, хоча й не винятковий, поштовх до орієнтації на гнучке управління в державному секторі був завданий політикою Європейського Союзу щодо оптимізації витрат: більша частина всього бюджету Європейського Союзу тепер управляється через різні системи фінансування проєктів щодо досліджень, соціального та регіонального розвитку, тощо [6].

За словами Мергеля та його колег [23], «канонічна література про державне управління значною мірою нехтувала гнучкістю та більш фундаментальними змінами, які вона вносить в ієрархічні та бюрократичні державні адміністрації». Крім вищезазначеного, гнучке управління може суттєво допомогти подолати деякі проблеми державного управління у процесах цифрової трансформації, оптимізації адміністративного навантаження, надати стимулів до посилення підходів, орієнтованих на користувача [36]. Попри те, що гнучке управління представлено як рішення для «переформатування уряду, державного управління та управління в цілому» [23] та явні переваги, цілком зрозумілі побоювання, що його впровадження в організаціях державного сектору буде мати значну складність, через протиріччя між цінностями гнучкості та існуючою культурою державного управління у вирішенні яких полягає ключове завдання трансформаційного переходу.

Спираючись на центральне поняття agile-маніфесту про те, що гнучкість є реагуванням на зміни та адаптація до них, Мергел сформулював кротке визначення гнучкого управління як: «ефективне реагування на мінливі суспільні потреби» [23]. Однак, незважаючи на елегантність визначення, воно не дає уявлення щодо узгодженості, диференціації з подібними концепціями, такими як адаптивне управління, глибина, а також теоретична та практична корисність. Нещодавно було висунуто два більш уточнених визначення гнучкого управління, які враховують контекст державного сектора [22] та стверджують, що «гнучкість відноситься до ідеології управління роботою, з набором структур продуктивності, які підтримують безперервний і повторюваний прогрес у виконанні робочих завдань шляхом перегляду своїх гіпотез, роботи, орієнтованої на людину, і заохочення практики навчання у її процесі». Це визначення зосереджено на мезорівні, описуючи ключові зміни, які гнучке управління вносить у внутрішню роботу організації, і зосереджено на процесах. Сутність концепції гнучкого управління, при цьому, полягає у створенні організаційної структури, здатної проактивно ідентифікувати та упереджати складні виклики, уникати потенційних криз, здійснювати стратегічні та структурні функції більш впорядковано та своєчасно.

Хоча це визначення є менш скупим, ніж попереднє, воно добре відповідає іншим критеріям, запропонованим Геррінгом щодо глибини, диференціації, когерентності та корисності поля. З огляду на це, гнучкість системи управління сталим розвитком є своєрідною формою інновацій в управлінні орієнтованих на постійні удосконалення способів та процесів задля вирішення суспільних (якість взаємодії), організаційних (швидкість адміністрування та адаптування до викликів), економічних (ресурсозбереження) та інших проблем, спрямованих на досягнення генезису складових, задля формування основи для емерджентності, виділення біфуркацій них точок та розкриття внутрішнього потенціалу.

Навпаки, Неуман визначає гнучкість управління як «форму інноваційного управління, яка складається зі специфічних для організації сумішей культурних, структурних і процедурних адаптацій, спрямованих на те, щоб зробити громадські організації більш гнучкими в мінливому середовищі, зрештою переслідуючи мету підвищення ефективності, результативності , і задоволеність користувачів» [26]. Таким чином, це визначення більше зосереджується на макрорівні, згадуючи наслідки гнучкості, які виходять за організаційні межі і мають відношення до зовнішніх груп зацікавлених сторін. Зокрема, автор зосереджений на очікуваних результатах гнучкості в уряді та підкреслює, що гнучкість кидає виклик існуючим режимам управління в державних організаціях та розкриває ключову відмінність гнучкого урядування від традиційної ієрархічної моделі: орієнтування світогляду та цінностей акторів управління на оптимальність досягнення результату (з урахуванням стратегічного соціального, економічного та державного інтересу), на відміну від ієрархічного підходу, орієнтованого на традиції, норми та існуючи уклади управлінських процесів. Подібно до останнього визначення, воно не є особливо скупим, але має свої сильні сторони в глибині, узгодженості та теоретична корисність. З огляду на подібне визначення, гнучке управління сталим розвитком є, перш за все, світоглядною філософією принципів та підходів до управління, що базуються на цінностях суспільства, реалізуються в інтересах майбутніх поколінь та орієнтуються на оптимальний шлях досягнення цілей сталого розвитку.

Варто погодитися, що обидва найновіші визначення мають свої переваги та сприяють розмежуванню концептуального простору гнучкості в уряді, що має посилити концептуальну узгодженість як у майбутніх дослідженнях, так і на практиці. Гнучке управління сталим розвитком є ціннісноорієнтованим гуманістичним підходом до побудови адміністративних процесів на основі залучення акторів (визначення оптимального шляху досягнення цілей), скорочення зворотних зв'язків (прискорення швидкості перепрограмування) та розкриття внутрішнього потенціалу (оптимізація ресурсовикористання).

Окремо слід зазначити, що внутрішня структура гнучкої системи управління, в контексті загальної теорії систем за своєю логікою тотожна структурі системи сталого розвитку. З огляду на це цікавим є бібліографічне дослідженні гнучкого управління у державному секторі (таблиця 1), яке проведене науковцями кафедри «Менеджменту та права» Римського університету Тор Вергата, що дозволяє виділити основні концептуальні елементи наукового пошуку у контексті державного урядування як основи внурішньосистемної взаємодії [6].

Дослідженням констатується, що переважна більшість досліджень гнучкого управління у публічному менеджменті стосуються управління розрізненими державними проєктами, переважно пов'язаними з IT-сектором, інноваційним розвитком, громадським будівництвом, проєктами державно-приватного партнерства [6], де гнучке управління розглядається як методологічна категорія управління, побудована на класичних принципах та цінностях Agile-маніфесту. При цьому феномен гнучкого управління висвітлюється в якості альтернативного підходу до планування в умовах невизначеності, оцінки та упередження ризиків [11], спосіб подолання бюрократій та корупції, встановлення якісної взаємодії та міжрівневої комунікації з учасниками робочого процесу [1; 7; 10], підходу до спільного опрацювання та посилення легітимності рішень, комунікацій всередині системи та узгодження із зовнішнім соціумом [21].

Таблиця 1. – Узагальнення релеватної бібліографії з питання сутності гнучкого управління у державному секторі

Table 1. – Summary of relevant bibliography on the issue of the essence of flexible management in the public sector

Науковий кластер	**Основні концепції стратегічної гнучкості державного сектора**	**Логіка гнучкого управління у державному секторі**
Управління державними проєктами	Проєкт як засіб сприяння гнучкості управління. Гнучкість у контексті індивідуальних проєктів все ще є домінуючою перспективою; однак виникає кілька умов для дослідження стратегічної гнучкості та потреба збалансувати різні підходи до управління проєктами (наприклад, гнучкість проти (або разом) з водоспадом) для сприяння реалізації стратегії.	Ефективне управління проєктами може стимулювати гнучкість стратегічної реалізації та управління. Це залежить від підходів до управління проєктами, які відповідають рівням пріоритету та складності в стратегічному контексті.
Управління портфелем проєктів, державними програмами	Зосереджується на зведенні окремих проєктів, пов'язаних із програмами, ролями і портфелями проєктів поза межами організаційного контексту та у якості інтерфейсу взаємозв'язку із групами зацікавлених сторін.	Існує компроміс у межах рівня інтеграції та проникненості між операціями/ стандартними видами діяльності та проєктами. Цей компроміс впливає на ймовірність того, що результати проєкту будуть повністю інтерналізовані та, у свою чергу, впливатимуть на стандартні операції наприкінці періоду проєкту, таким чином дозволяючи та зміцнюючи гнучке стратегічне навчання.
Управління продуктивністю	Гнучке управління як управління продуктивністю та ресурсозбереженням. Проєкти можуть сприяти орієнтації на результат, на відміну від стандартних технічних показників часу, витрат і якості, особливо коли загальна наднаціональна структура керує орієнтацією проєкту.	Стандартні проєкти можуть створювати гнучкі, короткострокові механізми зворотного зв'язку між стратегічним управлінням і управлінням ефективністю. Позитивний вплив проєктного підходу на гнучке стратегічне управління опосередковується використанням відповідних показників ефективності проєкту, які мають бути конкретними, досяжними, комплексними та узгодженими із загальними стратегічними проблемами та контекстом (на національному та наднаціональному рівнях) організації.
Стратегічний менеджмент	Гнучке управління як проєктоване управління. Організаційний пріоритет стратегії, структура управління та загальна складність реалізації стратегії є ключовими вимірами для оцінки внеску проєктів та успіх реалізації стратегії.	Передбачене управління, а не управління окремими проєктами, є кращим підходом до управління проєктом, задля сприяння гнучкій стратегічній реалізації. У масштабі управління портфоліо/ програмами цей підхід може відкрити шляхи для більш успішної та вимірної міжінституційної співпраці.
Публічне управління та урядування	Комплексне проєктоване управління або управління через проєкти на відміну від управління окремими, відключеними проєктами.	Проєкти можуть представляти більш гнучкі та чутливі інтерфейси з групами зацікавлених сторін. Загальний цикл стратегічного планування та реалізації може виграти від коротших і пряміших циклів зворотного зв'язку, що забезпечується проєктами для зацікавлених сторін.

**Джерело: доповнено автором на основі [6].*
**Source: supplemented by the author based on [6].*

Цікавими є висновки дослідження терміну гнучкого управління в процесах розробки електронного урядування [4; 6; 13] які крім вищезазначеного стверджують, що ним підсилюється легітимність та визнаність (ґрунтується на довірі та прозорості у громадян) управлінських механізмів та результатів їх впровадження у соціумі. Таким чином, гнучке управління в державному секторі є не чистою копією управління проєктами приватного бізнесу, а скоріше комбінованою методологією із надійних традиційних лінійних (каскадних) процесів управління та елементами гнучкого управління проєктами, які використовуються для підвищення гнучкості реалізації функцій державного управління.

Дослідження гнучкого управління у розрізі стратегічного урядування акцентують увагу, що гнучке управління є поєднанням підходів проєктного управління із лінійними політиками та стратегіями, орієнтовано на співпрацю та взаємодію, що сприяє спроможності упередження та подолання кризових явищ [28], наскрізність дії на всіх рівнях: від планування та оперативного перепланування (залежно від змін зовнішнього середовища) до відповідності результатів ітерацій кінцевій меті (ресурсозберігання та ресурсооптимізація), як основі підвищення гнучкості системи [3]. При цьому акцент робиться на важливості, якості та повноті міжособистих комунікаціях учасників процесу, а траєкторія подальших досліджень вбачається у визначенні способів підсилення сталості взаємозв'язків між акторами на всіх етапах та між функціональними блоками управління [27; 34]. Більшість науковців звертають увагу на збалансованій та взаємоузгодженій гнучкості стратегічного управління на всіх етапах, від концептуального планування до досягнення кінцевої мети. Гіпотеза полягає в тому, що стратегічні ініціативи та проєкти мають багато подібностей, і, отже, науковці з державного управління можуть багато чого навчитися з практики управління проєктами, особливо щодо ефективності та ефективності реалізації.

Таким чином, стратегічний контекст визначається як відсутня змінна для включення проєктів у реалізацію стратегії, де контекст визначається організаційним пріоритетом стратегії та загальною складністю реалізації [6]: організаційний пріоритет описується як фактор, який впливає на підхід до стратегічного управління, тоді як такі елементи, як минулі показники, стабільність навколишнього середовища, технічна невизначеність і розмір проєкту, впливають на загальну складність впровадження. Дослідники пропонують розрізняти поняття гнучкого *управління проєктами* та гнучкого *управління через проєкти*, що виникає в аналізі традиційного ієрархічного контексту [38]: у той час як перший ближче до аналізу факторів успіху проєкту, другий досліджує остаточний вплив проєктної стратегії на користувачів і суспільство.

Дослідження гнучкого підходу в контексті управління продуктивністю, на сьогодні, зосереджено на визначенні впливу методології на продуктивність проєкту, але нехтує загальним впливом логіки гнучкого управління на організаційну та державну стратегію і, як наслідок, вимірювання впливу проєктів на ефективність організації є питанням, на яке не багато вчених намагалися відповісти [28]. Загалом, орієнтованість проєкту на кінцевий результат сприяє узгодженню між середовищем проєкту та стратегічними цілями та, як наслідок, на результативність системи. Саме на цьому твердженні і побудована логіка гнучкого підходу у стратегічному управлінні ЄС. Урядування дер-

жав-членів та їхнього державного сектора на принципах гнучкого управління продуктивністю є необхідною умовою отримання вигоду від європейського фінансування; це ключовий для Європейського Союзу стратегічний захід для досягнення результатів. Стратегічна гнучкість при цьому діє як внутрішній поштовх до більш надійних проєктних процедур, а наднаціональні та національні структури ефективності, на які повинні орієнтуватися стратегічні цілі, сприяють інтеграції між проєктами та реалізації політик. Гнучке управління та гнучке урядування є двома взаємопов'язаними, іноді взаємозамінними концепціями [23].

Врядування загалом стосується «засобів для досягнення цілей управління, контролю та координації повністю (або частково) автономних осіб або організацій від імені інтересів, яким вони спільно сприяють» [6]. Гнучке урядування – здатність реагувати на складні виклики можлива, коли традиційні бюрократичні та ієрархічні структури управління об'єднані більш адаптивними та чутливими підходами. З цієї причини термін гнучке урядування часто пов'язується із надзвичайними ситуаціями та управлінням кризами [15] та відрізняється від традиційних підходів (дотримуються жорстких планів і процедур) орієнтацією на кінцевий результат [23]. Гнучке урядування все більше досліджується у контексті низки окремих проєктів (проєктоване управління), кожен з яких спрямований на реалізацію стратегії та політик [3], ефективних підходів до адміністрування, впровадження та адаптації до змін в окремій частині. За аналогією з класичними методологіями управління проєктами вводиться поняття «Офіси управління проєктами» як динамічної структури управління, відповідальної за групування розрізнених проєктів та спрямування кожного проєкту на досягнення стратегічних цілей, пропонує актуальні рішення для ефективної інтеграції проєктів і традиційних операцій. Сутність концепції гнучкого управління у державному секторі, як проєкетованого управління, полягає у тому, що рішення впровадження гнучкого (проєктного) підходу є стратегічним рішенням та впливає на загальну стратегію, отже, і проєктна робота буде одним із основних процесів. Це вимагає, щоб організаційна структура підтримувала відповідність між прийнятими процесами та рішенням, яке буде орієнтованим на проєкт, між процесами в лінії та на проєктах, між процесами в різних функціях, а також між прийнятими стратегіями та контекстом.

Спираючись на цей підхід, гнучке врядування у державному секторі (публічному секторі) може бути визначене як «угода, створена організаціями та окремими особами в різних секторах, залучених до тимчасової діяльності, керованої проєктом, з метою досягнення вибраних цілей, а також формальні та неформальні інститути, які керують цією діяльністю» [6]. Звідси двоїста теоретична основа проєктованого управління:

по-перше, вона підкреслює зростаючу функцію проєктів у сучасному державному управлінні;

по-друге, чіткий зв›язок між проєктами та постійними організаціями.

Три моделі спроєктованого врядування (механістичну, органічну та адаптивну) можна розташувати в континіумі, в якому основна увага приділяється тому, як розуміються проєкти, зв'язку між проєктами та постійними організаціями, а також тому, як проєкти мають змінювати інституції. Адаптивна модель визначає найбільше можливостей сприяти інституційним змінам для вирішення серйозних проблем.

Гнучке врядування як спосіб управління державними програмами та портфелями проєктів ґрунтується на структурній логіці державних програм, які складаються з пов'язаних проєктів, допоміжних програм і програмних заходів, керування якими повинно бути взаємоузгодженим задля отримізації та переваг, недоступних в результаті індивідуального керування ними [32]. З іншого боку, портфель можна визначити як проєкти, програми, дочірні портфелі та операції, керовані групою для досягнення стратегічних цілей. Обидві ці концепції пропонують прийняти проєктне управління як життєздатне рішення для пов'язування загальної стратегії з різними типологіями діяльності, включаючи проєкти та операції [30] шляхом одночасного сприяння новому напрямку державного стратегічного управління в напрямку гнучкості [33]. Існуючі внески показують, що управління портфелем/програмою може дозволити урядам з часом ввести в дію та реалізувати свої стратегії, але перспектива впровадження цього підходу до державного організаційного середовища досі майже не розроблена, а існуючі дослідження сфокусовані на пошуку підтримки, яку гнучке управління може надати національним і міжнародним ініціативам і політикам [6; 29].

Отже, підсумовуючи, можна стверджувати, що гнучке врядування є:

1) Філософською категорією, культурою мислення при побудові управлінських процесів, що характеризується довірою, вдячністю, розширенням можливостей співробітників, зворотним зв'язком і позитивною культурою помилок. При цьому, не відкидаючи інструментів гнучкого управління, основна увага зосереджується на покращенні та значенні міжособистісних зв'язків, аналітиці потреб зацікавлених сторін. Основний шлях досягнення гнучкості управління будується на основі добровільного залучення співробітників, якому сприяє системне навчання та відкидаються заходи примусу. Культурна трансформація розгортається як масовий рух, який ведеться за допомогою адаптованих гнучких цінностей та інструментів;

2) Інституційною категорією, яка є складовою менеджменту, і яка кидає виклик традиційній веберівській бюрократії, працюючи більш горизонтально та міжфункціонально. Її основна мета полягає в тому, щоб досягти синергетичного ефекту між рівнями та учасниками для підвищення швидкості та ефективності. Гнучке управління, у цьому контексті, є загальною управлінською структурою для створення нових горизонтальних робочих структур, які співіснують паралельно (як робочі групи) поряд з офіційною організаційною структурою, іноді оснащені власними фінансовими та кадровими ресурсами. При цьому акцент зосереджується на принципі гнучкості самоорганізованих команд і, частково, на внутрішній взаємодії користувачів з іншими зацікавленими акторами. Таким чином досягається міжфункціональне співробітництво за участю багатьох зацікавлених сторін, що робить його добре придатним для складних організаційних завдань через відкритість до вирішення та пошуку змін;

3) Ресурсною категорією. Як відомо, методологія гнучкого управління є набором ініціатив, спрямованих на вирішення складних організаційних проблем в умовах жорстких бюджетних обмежень і постійно зростаючих очікувань. Побудована на принципах та цінностях agile-маніфесту, відкриває додатковий матеріальний та інформаційний ресурс, що з'являється внаслідок оперативного вирішення управлінських завдань орієнтованих на оптимальне

досягнення кінцевого результату та потреби клієнта. Від швидкості та якості управлінських рішень в умовах невизначеності та обмеженості ресурсів залежить вартість кінцевого результату;

4) Системною категорією, як способом вирішення внутрішніх протиріч у стосунках всередині проєктної команди та у встановленні взаємозв'язків з клієнтами (встановлення сталих міжрівневих зв'язків), збалансованою емерджентною системою спрямованою на оптимізацію використання ресурсів (нова якість взаємодії), біфуркаційні процеси якої спрямовані на розвиток та оптимізацію використання ресурсів проєкту, адаптаційні – на створення внутрішньої рівноваги (збалансування впливу зовнішнього середовища та подолання невизначеності).

Гнучке врядування (agile governance) в публічному секторі є здатністю організаційної структури проактивно реагувати на несподівані події та можливість адаптуватися до різних сценарних можливостей [6; 31]; є набором ініціатив, спрямованих на вирішення дедалі складніших організаційних проблем в умовах жорстких бюджетних обмежень і постійно зростаючих суспільних очікувань. Вочевидь, наукові дослідження гнучкого управління в приватному та державному секторах просувалися паралельними курсами, на сьогодні потребує подальшого дослідження як логіка вбудування гнучкого управління в загальну стратегічну структуру державного управління так і вплив гнучкого управління на результативність соціально-економічних трансформації. Погоджуючись з логікою авторів бібліографічного дослідження [6], які стверджують, що більшість сучасних траєкторій наукового пошуку визначення терміну «гнучке управління» в державному секторі полягає в площині управління державними проєктами та спираючись на теоретичний матеріал, узагальнимо визначення гнучке публічне врядування:

1) в контексті управління державними проєктами під гнучким управлінням розуміється спосіб подолання невизначеності та оптимізації використання ресурсів для розробки та реалізації, завдяки набору управлінських ініціатив, спрямований на здобуття динамічної рівноваги розвитку та стійкості системи;

2) у контексті стратегічного публічного менеджменту гнучке управління є способом сталої міжінституційної співпраці між учасниками управлінських процесів, основаній на філософському переосмисленні результатів взаємодії, оптимальним засобом передбачення та керування в умовах невизначеності та турбулентності в ході реалізації функцій на основі особистої зацікавленості акторів у досягненні оптимального кінцевого результату, при цьому, зі збереженням лінійного (каскадного) підходу та адміністративних принципів на етапах концептуалізації та моніторингу;

3) у контексті управління продуктивністю гнучке управління розуміється як спосіб орієнтації учасників на кінцевий результат, базується на максимальному залученні у реалізацію та використанні гнучких механізмів зворотного зв'язку між стратегічним управлінням та управлінням ефективністю; при цьому, значна увага приділяється визначенню кінцевої та проміжних цілей та прозорості механізмів контролю;

4) дослідження в розрізі публічного управління та урядування акцентують увагу, що гнучке управління є об'єднуючою комплексною системою проєктованого управління (спосіб подолання невизначеності, оптимізації

використання ресурсів та досягнення стійкості системи), на основі якісного інтерфейсу взаємодії між групами зацікавлених учасників та для скорочення циклів зворотного зв'язку; при цьому більш короткі та прямі цикли зворотного зв'язку дозволяють як оперативно керувати ітераціями, так і діяти в умовах невизначеності, зберігаючи загальну керованість процесу;

5) в розрізі державного управління програмами та портфелями проєктів гнучке управління орієнтоване на компроміс та взаємоузгодження між окремими елементами програм (окремими проєктами) всередині системи та сталість у зовнішніх зв'язках на основі інтеграції та взаємопроникнення лінійних та гнучких методів управління, що дозволяє створити баланс гнучкості та контрольованості процесів управління.

З точки зору системного та процесного підходу гнучке врядування в державному секторі є способом вирішення внутрішніх протиріч у стосунках держава-соціум-людина (встановлення сталих міжрівневих зв'язків), збалансованою емерджентною системою спрямованою на оптимізацію використання ресурсів (нова якість взаємодії), біфуркаційні процеси якої спрямовані на розвиток та отримання додаткового ресурсу, адаптаційні – на створення внутрішньої рівноваги (збалансування впливу зовнішнього середовища та подолання невизначеності). Отже, гнучке урядування в системі сталого розвитку визначається головною операційною функцією процесів врядування за трьома основними напрямками:

1) оптимальний підхід забезпечення та розвитку дифузії міжрівневої взаємодії, оптимізації та розширенні дифузних зв'язків у внутрішньому середовищі та інтеграційних із зовнішнім середовищем;

2) розвиток та оптимізація підходів забезпечення збалансованості та біфуркації між складовими сталого розвитку у міжсекторальній взаємодії, оптимізацію загальної спрямованості на досягнення цілей сталого розвитку;

3) оптимальна модель подолання епістомічної невизначеності та викликів зовнішнього середовища, досягнення внутрішньої рівноваги та стійкості.

Висновки і перспективи подальших досліджень**:** На основі проведених вище досліджень можна зробити такі агреговані висновки.

1) Тривалий науковий дискурс підкреслює актуальність та своєчасність зміни парадигми управлінської моделі системи сталого розвитку задля вирішення існуючих світових ризиків, побудови людиноорієнтованої системи управління, спрямована на вищі технологічні уклади (Індустрію 4.0 (5.0)), розв'язання завдань ресурсооптимізації та зростання в інтересах майбутніх поколінь. При цьому зазначається, що ключове завдання у трансформаційному перетворенні полягає у збереженні балансу між гнучкістю та керованістю системи та повинно враховувати чотири ключові принципи: швидкість реакції на зміни та перепроєктування, орієнтованість на оптимізацію та самовдосконалення, пріоритетність результату над процедурами та спрямованість на подолання епістомічної невизначеності. Подібна трансформація, вочевидь, можлива при кардинальній зміні філософії та підходів до побудови управлінської системи, побудова її на новій, людиноорієнтованій ідеологічній основі, яка б співпадала с цінностями та цілями як учасників управлінських процесів, так і суспільства та була б орієнтована на інтереси майбутніх поколінь. Отже, першим завданням трансформаційного переходу до нової моделі управління є розробка ідеологічного підґрунтя та нових принципів адміністрування.

2) З точки зору загальної теорії управління гнучкий підхід можна розуміти як динамічний та адаптивний процес, модель управління, у підґрунті якої закладено принципи гнучких методологій, які характеризуються адаптивністю до викликів, чуйністю та налаштованістю на співпрацю, що дозволяє швидко пристосовуватися до мінливих обставин. Основними ознаками гнучкого управління, при цьому, є:

– чітка стратегічна мета та зрозумілий горизонт тактичних завдань, вимірюваний результат кожної ітерації; на основі прогнозованості ризиків та забезпечення наскрізності моніторингу ступеня досягнення результату;

– чіткий розподіл завдань, ролей та повноважень акторів на основі інтелектуального та психологічного потенціалу, оптимізації витрати ресурсів та забезпечення якісних оперативних комунікацій;

– філософія забезпечення максимальної залученості акторів; на основі особистої зацікавленості у результаті, прозорості та зрозумілості винагород, реалізації оптимальному шляху досягнення мети.

3) На сьогодні динаміка досліджень гнучкого управління стосується переважно приватного сектора, та лише спорадично розглядалася в контексті створення гнучкого державного регулювання. Ключова відмінність гнучкого урядування від традиційної ієрархічної моделі полягає у: орієнтуванні світогляду та цінностей акторів управління на оптимальність досягнення результату (з урахуванням стратегічного соціального, економічного та державного інтересу), на відміну від ієрархічного підходу, орієнтованого на традиції, норми та існуючі уклади управлінських процесів. На наш погляд, гнучкість системи управління у державному секторі є:

– формою інновацій в управлінні орієнтованих на постійні удосконалення способів та процесів задля вирішення суспільних (якість взаємодії), організаційних (швидкість адміністрування та адаптування до викликів), економічних (ресурсозбереження) та інших проблем, спрямованих на досягнення генезису складових, задля формування основи для емерджентності, виділення біфуркацій них точок та розкриття внутрішнього потенціалу;

– світоглядною філософією принципів та підходів до управління, що базуються на цінностях суспільства, реалізуються в інтересах майбутніх поколінь та орієнтуються на оптимальний шлях досягнення цілей.

Отже, гнучке управління сталим розвитком є ціннісноорієнтованим гуманістичним підходом до побудови адміністративних процесів на основі залучення акторів (визначення оптимального шляху досягнення цілей), скорочення зворотних зв'язків (прискорення швидкості перепрограмування) та розкриття внутрішнього потенціалу (оптимізація ресурсовикористання).

4) З огляду на загальний стратегічний контекст системи сталого розвитку та взаємозв'язок її із багатьма державними програмами та політиками, на наш погляд, при побудові нової системи управління доречно використання терміну гнучке урядування (agile governance). З точки зору системного та процесного підходу гнучке врядування в державному секторі є способом вирішення внутрішніх протиріч у стосунках держава-соціум-людина (встановлення сталих міжрівневих зв'язків), збалансованою емерджентною системою спрямованою на оптимізацію використання ресурсів (нова якість взаємодії), біфуркаційні процеси якої спрямовані на розвиток та отримання додаткового ресурсу, адаптаційні – на створення внутрішньої рівноваги (збалансування впливу зовнішнього середовища та подолання невизначеності).

5) Вочевидь, наукові дослідження гнучкого управління в приватному та державному секторах просувалися паралельними курсами, на сьогодні потребує подальшого дослідження як логіка вбудування гнучкого управління в загальну стратегічну структуру державного управління так і вплив гнучкого управління на результативність соціально-економічних трансформації.

Стаття надійшла до редакції 22.10.2024 р.
Стаття рекомендована до друку 26.11.2024 р.

Gibadullin O. V.,
Doctor of Philosophy in Public Management and Administration,
Human Resources Director of LLC «UBC Group»,
7, st. Lermontovska, Kharkiv, 61024, Ukraine

e-mail: a.gibadullin@beer-co.com https://orcid.org/0000-0002-8574-7941

FROM HIERARCHY TO FLEXIBILITY: A NEW GOVERNANCE MODEL FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT

Abstract. The paper emphasizes the importance of transforming the governance model of the sustainable development system, given the inadequacy of the hierarchical approach in both maintaining the internal balance of the system and ensuring its harmonious development in the interests of future generations, as well as in providing a timely and effective response to current challenges and conditions in relation to other state programs. The purpose of the article is to scientifically define and theoretically substantiate a new approach to building sustainable development management processes based on the experience, principles, and methodologies of flexible management, as a concept for a potential crisis response model for government in processes of recovery and post-war development. The author emphasizes that building a sustainable economy oriented towards new technological structures requires a new human-centered management system that incorporates these principles and is capable of promptly responding to emerging challenges and risks. The author notes that the main key elements in constructing a flexible governance system for sustainable development processes include: the formation of an ideological foundation and a new philosophy in the perspectives on the effectiveness of governance processes, ensuring coherence and quality of feedback, as well as timeliness and impartiality in monitoring the progress of processes. This requires comprehensive analysis that combines the balanced stability of a structured and controlled hierarchical model with the flexibility and adaptability of the new approach to achieve the system's internal balance. It is essential to prioritize the principle of optimal resource utilization and the state's ability to reveal its untapped intangible potential, created based on flexible management principles that can both facilitate regenerative processes "here and now" in the ongoing active combat period and ensure the achievement of sustainable development goals in the future. The article reveals the theoretical foundations of defining the phenomenon of flexible governance as a concept for a new model of public-private partnership and management processes within the sustainable development system.

Keywords: flexible management, flexible management, project management, management system, sustainable development, management ideology, management philosophy, management principles

REFERENCES

1. Aerts, G., Dooms, M., & Haezendonck, E. (2017). Knowledge transfers and project-based learning in large scale infrastructure development projects: An exploratory and comparative ex-post analysis. *International Journal of Project Management, 35(3), 224–240.*
2. Agile Governance / supported by Hertie School. Geneva: WEF, 2024. URL: https://intelligence.weforum.org/topics/a1Gb0000000pTDaEAM
3. Ansell, C., Sørensen, E., & Torfing, J. (2023). Public administration and politics meet turbulence: The search for robust governance responses. *Public Administration, 101(1), 3–22.*

4. Anthopoulos, L., Reddick, C.G., Giannakidou, I., & Mavridis, N. (2016). Why e-government projects fail? An analysis of the Healthcare. gov website. *Government Information Quarterly, 33(1), 161–173.*

5. Bouckaert, G., Chawdhry, U., Fraser-Moleketi, G., Meuleman, L., & Pizani, M. (2018). Effective governance for sustainable development: 11 principles to put into practice. SDG Knowledge Hub, IISD. URL: https://sdg.iisd.org/commentary/guest-articles/effective-governance-for-sustainable-development-11-principles-to-put-in-practice (accessed 22 July 2024).

6. Bonomi Savignon, Andrea and Costumato, Lorenzo. (2024). Project Management Logics for Agile Public Strategic Management. Propositions from the Literature and a Research Agenda. *Information Polity, 29(2), 153–178.* DOI: *https://doi.org/10.3233/ip-230061*

7. Damoah, I.S., & Kumi, D.K. (2018). Causes of government construction projects failure in an emerging economy. *Evidence from Ghana. International Journal of Managing Projects in Business, 11(3), 558–582.*

8. DeSeve, G.E. (2020). The "Agile Journey" at the World Bank. IBM Center for *The Business of Government, dated 30 June.* URL: http://www.businessofgovernment.org/

9. Gemino Andrew, Blaize Horner Reich, & Pedro M. Serrador. (2021). Agile, Traditional, and Hybrid Approaches to Project Success: Is Hybrid a Poor Second Choice? *Project Management Journal, 52* (*1), 161–175.* DOI: https://doi.org/10.1177/8756972820973082

10. Ghanbaripour, A.N., Sher, W., & Yousefi, A. (2020). Critical success factors for subway construction projects-main contractors' perspectives. *International Journal of Construction Management, 20(3), 177–195.* DOI:https://doi.org/10.1080/15623599.2018.1484843

11. Ghribi, S., Hudon, P.A., & Mazouz, B. (2019). Risk factors in IT public-private partnership projects. *Public Works Management& Policy, 24(4), 321–343.* DOI: https://doi.org/10.1177/1087724x18823009

12. Glass, L.-M. and Newig, J. (2019). Governance for achieving the Sustainable Development Goals: How important are participation, policy coherence, reflexivity, adaptation and democratic institutions? *Earth System Governance, 2(27), 100031.* DOI: https://doi.org/10.1016/j.esg.2019.100031

13. Glyptis, L., Christofi, M., Vrontis, D., Del Giudice, M., Dimitriou, S., & Michael, P. (2020). E-Government implementation challenges in small countries: The project manager's perspective. *Technological Forecasting and Social Change, 152(3), 119880.* DOI: https://doi.org/10.1016/j.techfore.2019.119880

14. Hodgson, D., Fred, M., Bailey, S., & Hall, P. (Eds.). (2019). The projectification of the public sector. *Routledge.*

15. Janssen, M., & van der Voort, H. (2020). Agile and Adaptive Governance in Crisis Response: Lessons from the COVID-19 pandemic. *International Journal of Information Management, 55, 102–180.* DOI: https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102180

16. Joyce, P. (2021). Public governance, agility and pandemics: A case study of the UK response to COVID-19. *International Review of Administrative Sciences, 87(3), 536–555.* DOI: http://doi.org/10.1177/0020852320983406

17. Krogh, A.H., & Thygesen, S.A. (2022). Project and process management of public-private partnerships: Managerial tensions and coping strategies. *Administration & Society, 54(10), 1993–2020*. DOI: https://doi.org/10.1177/00953997221100393

18. Li, Y., Fan, Y., & Nie, L. (2023). Making governance agile: Exploring the role of artificial intelligence in China's local governance. *Public Policy and Administration, 09520767231188229.* DOI: https://doi.org/10.1177/09520767231188229

19. Locatelli, G., Ika, L., Drouin, N., Müller, R., Huemann, M., Söderlund, J., & Clegg, S. (2023). A Manifesto for project management research. *European Management Review, 20(1), 3–17.*

20. Ludviga, I., & Kalvina, A. (2023). Organizational Agility During Crisis: Do Employees' Perceptions of Public Sector Organizations' Strategic Agility Foster Employees' Work Engagement and Well-being? *Employee Responsibilities and Rights Journal, 36(2), 1–21.* DOI: 10.1007/s10672-023-09442-9

21. Malik, Mohsin, Shagufta Sarwar, and Stuart Orr. (2021). Agile Practices and Performance: Examining the Role of Psychological Empowerment. *International Journal of Project Management, 39* (*1), 10–20.* DOI: https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2020.09.002

22. Matinheikki, J., Naderpajouh, N., Aranda-Mena, G., Jayasuriya, S., & Teo, P. (2021). Befriending aliens: Institutional complexity and organizational responses in infrastructure public-private partnerships. *Project Management Journal, 52(5), 453–470.*

23. Mergel, I. (2023). Social affordances of agile governance. *Public Administration Review, 84(5), 932–947.* DOI: https://doi.org/10.1111/puar.13787

24. Mergel, I., Ganapati, S., & Whitford, A.B. (2021). Agile: A new way of governing. *Public Administration Review, 81(1), 161–165.* DOI: https://doi.org/10.1111/puar.13202

25. Mergel, Ines, Yiwei Gong, and John Bertot. (2018). Agile Government: Systematic Literature Review and Future Research.*Government Information Quarterly, 35* (*2), 291–298*. DOI: https://doi.org/10.1016/j.giq.2018.04.003

26. Mitchell, D., & Mitchell, S. (2023). Don't Go Chasing Waterfalls? How Complexity Demands More Agile Project Management Approaches to Municipal Strategy Implementation. *State and Local Government Review, 56(2), 137–156.* DOI: https://doi.org/10.1177/0160323X231215056

27. Neumann, O., Kirklies, P.C., & Schott, C. (2024). Adopting agile in government: a comparative case study. *Public Management Review, 1–23*. DOI: https://doi.org/10.1080/14719037.2024.2354776

28. Nilsen, H.M., & Feiring, E. (2023). Local public health projectification in practice: A qualitative study of facilitators and barriers to a public health plan implementation. *Scandinavian Journal of Public Health, 51(6), 874–881.* DOI: https://doi.org/10.1177/14034948221080402

29. Nolte, I.M., & Lindenmeier, J. (2023). Creeping crises and public administration: a time for adaptive governance strategies and cross-sectoral collaboration? *Public Management Review, 26(2), 1–22.* DOI: https://doi.org/10.1080/14719037.2023.2200459

30. Pang, M.S., & Lee, G. (2022). The impact of IT decision-making authority on IT project performance in the US federal government. *MIS Quarterly, 46(3), 1759–1776.* DOI: https://doi.org/10.25300/MISQ/2022/16898

31. Picciotto, R. (2020). Towards a 'New Project Management' movement? An international development perspective. *International Journal of Project Management, 38(8), 474–485.* DOI: https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2019.08.002

32. Pot, W.D., Dewulf, A., & Termeer, C.J. (2022). Governing long-term policy problems: Dilemmas and strategies at a Dutch water authority. *Public Management Review, 24(2), 255–278.* DOI: https://doi.org/10.1080/14719037.2020.1817531

33. Project Management Institute. (2021). A guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK guide) (7th ed.).

34. Roberts, P., & Hamilton Edwards, L. (2023). Portfolio management: A new direction in public sector strategic management research and practice. *Public Administration Review, 83(4), 947–959.* DOI: https://doi.org/10.1111/puar.13633

35. Söderberg, E., & Liff, R. (2023). Reframing practice through policy implementation projects in different knowledge contexts. *International Journal of Project Management, 41(2), 102516.* DOI: https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2023.102516

36. Soe, R.-M., & Drechsler, W. (2018). Agile local governments: Experimentation before implementation. *Government Information Quarterly, 35(2), 323–335*. DOI: https://doi.org/10.1016/j.giq.2017.11.010

37. Strokosch, Kirsty, and Stephen P. Osborne. (2020). Debate: If Citizen Participation Is so Important, Why Has it Not Been Achieved? *Public Money & Management, 40* (*1), 8–10*. DOI: https://doi.org/10.1080/09540962.2019.1654322

38. Tripp, John, & Deborah J. Armstrong. (2018). Agile Methodologies: Organizational Adoption Motives, Tailoring, and Performance. *Journal of Computer Information Systems, 58* (*2), 170–179.* DOI: https://doi.org/10.1080/08874417.2016.1220240

39. Volden, G.H., & Andersen, B. (2018). The hierarchy of public project governance frameworks: An empirical study of principles and practices in Norwegian ministries and agencies. *International Journal of Managing Projects in Business, 11(1), 174–197.*

40. Ylinen, M. (2021). Incorporating agile practices in public sector IT-management: A nudge toward adaptive governance. *Information Polity, 26,(3), 251–271.* DOI: https://doi.org/10.3233/IP-200269

The article was received by the editors 22.10.2024.

The article is recommended for printing 26.11.2024.