

# ТЕОРІЯ ТА ІСТОРІЯ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

<https://doi.org/10.26565/1684-8489-2025-2-01>  
УДК 35.07:502.131.1:005.591.6

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

e-mail: [a.gibadullin@beer-co.com](mailto:a.gibadullin@beer-co.com)

<https://orcid.org/0000-0002-8574-7941>

## ПОЛІТИЧНЕ ЛІДЕРСТВО ЯК ОСНОВА КОНСОЛІДАЦІЇ ПЛОСКОЇ ІЄРАРХІЇ У ГНУЧКИХ МОДЕЛЯХ УПРАВЛІННЯ СТАЛИМ РОЗВИТКОМ В УМОВАХ ЦИФРОВИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

**Анотація.** Стаття акцентує увагу на можливості повернення балансу між системами управління сталим розвитком та процесами соціально-економічної трансформації на основі зміни підходів використання практик політичного лідерства, що і досі зберігається у нематеріальному емоційному потенціалі соціальної складової. Наукова траєкторія переосмислення політичного лідерства як консолідуючого елемента процесів сучасних трансформацій у динамічному горизонті фокусує особливу увагу на взаємопов'язаності лідерства та процесів управління, взаємозалежності політичного лідерства та сталості інформаційного потоку. Це може сприяти узгодженню та збалансуванню траєкторії еволюції системи сталого розвитку та підходів до побудови процесів управління. А використання емоційного капіталу, творчого пошуку та технологічності - створити внутрішній клімат, сприятливий для формування культури органічних змін. Метою статті є наукове обґрунтування можливості оптимальної побудови системи управління на основі використання емоційного впливу оновленого політичного лідерства, як елемента інтеграції складових, забезпечення гнучкості структури та сталості інформаційних каналів.

Автор акцентує увагу, що зростання значення інформації як формотворчого елемента змінює внутрішню структуру процесів інтеграції, збалансування та впорядкування, при яких традиційна ієрархія управління за рівнем впорядкування потоків та швидкості відпрацювання інформації не здатна опередити кризи та виклики, але і досі є еволюційною основою інституційних змін публічно-приватних відносин. Автор стверджує, що узгодження та збалансування системи управління сталим розвитком із процесами соціально-економічної трансформації на сьогодні може бути реалізоване на основі континуума більш адаптивних моделей управління та

---

**Як цитувати:** Гібадуллін О. В. Політичне лідерство як основа консолідації плоскої ієрархії у гнучких моделях управління сталим розвитком в умовах цифрових трансформацій. *Актуальні проблеми державного управління*. 2025. № 2 (67). С. 8–34. <https://doi.org/10.26565/1684-8489-2025-2-01>

**In cites:** Gibadullin, O.V. (2025). Political leadership as a foundation for consolidating flat hierarchies in agile governance models for sustainable development under conditions of digital transformation. *Pressing Problems of Public Administration*, 2 (67), 8–34. <https://doi.org/10.26565/1684-8489-2025-2-01> [in Ukrainian].

---

© Гібадуллін О. В., 2025

 This is an open access article distributed under the terms of the [Creative Commons Attribution License 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

переосмислення значення політичного лідерства, як консолідуючого елемента. Автор зауважує, що розкриття потенціалу спільного лідерства у оновлених моделях управління з одного боку узгоджує ціннісно-цільовий ланцюг, з іншого – пролонгує його розповсюдження по структурі системи, гармонізуючи внутрішні процеси. Поєднання розрізаних частини у єдину систему, навколо спільної цінності створює з одного боку основу для формування плоскої ієрархії, з іншого – прискорює інформаційний обмін та зменшує дискретне затухання управлінського впливу. Консолідація акторів процесу навколо єдиної політичної стратегії дає можливість для постійної переоцінки результативності, збалансування сторонніх зобов'язання із внутрішнім контекстом та наскрізного удосконалення процесу.

Стаття розкриває концептуально-методологічні основи оновлення підходів до побудови процесів управління сталим розвитком, через узгодження траєкторій сучасних трансформації із підходами до побудови управлінських систем. При цьому переосмислення значення лідерства досліджується у площині органічної консолідації та збалансованого впорядкування внутрішніх процесів сталого розвитку при імплементації сучасних моделей гнучкого урядування.

**Ключові слова:** *сталий розвиток, публічне управління, політичне лідерство, цифрове лідерство, візіонерське лідерство, трансформаційне лідерство, адаптивне управління, гнучке управління, антикризове управління, гнучке урядування.*

**Актуальність дослідження.** Сучасний багатовекторний вплив екзогенних факторів на внутрішнє середовище національних соціально-економічних систем вже запустив механізми контекстного оновлення вектора стратегічної трансформації, переосмислення концепції сталого розвитку та переоцінку значення систем управління у збалансуванні перебігу внутрішніх процесів [1]. На глобальному рівні зміни у «зеленому курсі» торкнулися навіть країн, які донедавна вважалися традиційними локомотивами світової економіки та задавали глобальний політичний порядок денний. Новий уряд США зміщує вектор соціально-економічної трансформації та фокусує його на збалансуванні внутрішніх процесів, розкритті додаткового адаптивного потенціалу. Значна роль у цьому процесі відводиться оновленню підходів до управління: влада «повинна використовувати скальпель, а не кувалду» у ревізії програм та визначенні практичних механізмів які в цілому раціональні та відповідають прагматичній візії зростання [42]. На локальних рівнях, в умовах прискорення діджиталізації, традиційні підходи до побудови управлінських процесів вже суттєво відстають від керованих систем за своєю внутрішньою структурою. Побудовані здебільшого за ієрархічним принципом та механістичними моделями Веберівської бюрократії такі підходи не встигають не тільки упередити зростаючі виклики, а й відпрацювати наявні загрози [34].

Традиційне для політик сталого розвитку збалансоване поєднання механістичного та органістичного підходів, покликане з одного боку усунути внутрішні конфлікти та дати змогу зробити «зелений» перехід більш інклюзивним та соціально прийнятним вже не справляється із зростаючим запитом на подолання економічної та енергетичної невизначеності, викликами безпеки та соціокультурними змінами. Крім того, майже відсутній позитивний очікуваний результат від скорочення зворотного зв'язку на основі залучення широкої кількості учасників у політичний процес, через що сформована візія втратила динаміку. В свою чергу, нереалізоване контекстне оновлення сталого розвитку підсилила внутрішні протиріччя, через що була втрачена політична ініціатива. А зростаючий дисбаланс та негативна ентропія – розповсюдилися і на соціально-економічні системи, і на системи управління. Як результат – вже

існуюча невизначеність та економічна нестабільність підсилили соціальний дисбаланс та внутрішню розбалансованість систем на локальних рівнях, що поступово призвело до зростання кризи управління та деструктуризація основ управлінських процесів.

Найбільш яскравим прикладом подібного розбалансування є результати виборів останніх років у ЄС, за якими простежується не тільки формування суспільного запиту на переосмислення обраного вектора в бік прагматичності [34], а й запит на перезавантаження систем управління – в бік раціональності:

– популяризації програм ультраправих партій (Франція, Німеччина, Італія, Австрія – традиційного індустріально-економічного ядра ЄС). Основним оновленим ідеологічним вектором соціально-економічної трансформації яких стає спрямованість на «економічний націоналізм», теорії раціонального економічного зростання та відродження національної економічної стійкості;

– концептуального оновлення ЄР з урахуванням зростаючих викликів (Данія, Швеція та Фінляндія, традиційні прихильники «зеленого зростання» та боротьби з нерівністю, трансформаційні процеси яких отримують додаткове фінансування завдяки програмам «зеленого переходу»). Основним ідеологічним запитом у цих країнах стає пошук оптимального рецепту боротьби з невизначеністю та пошуку додаткового адаптивного потенціалу.

Вже вочевидь, що існуюча швидкість еволюціонування публічно-управлінських відносин не встигає за динамічними змінами горизонту міжхвильового транзиту. Навіть збалансований континуум моделей управління (механістичної, органістичної та адаптивної), характерний для спроектованого гнучкого урядування не здатен забезпечити наскрізного характеру спільних дій та позитивного ефекту інтеграційних процесів [7]. У той же час як негативний вплив – тільки підсилюється за рахунок екзогенної турбулентності та невизначеності, а штучне зменшення керованої системи навряд чи може принести позитивний стратегічний ефект.

Актуальність підкреслюється зростаючим впливом цифрової трансформації, який вже суттєво змінив не тільки ландшафт системи публічного управління та практики побудові локальних політичних процесів, насамперед в частині: філософії публічно-управлінських відносин та підходів до надання державних послуг [25]; побудови бізнес-процесів та організаційних структур [30]; світогляді та сприйнятті організаційної культури [44]; практиках опрацювання та прийняття рішень [37]. До структурних революційних змін, викликаних цифровою трансформацією додаються зростаючі виклики невизначеності, природа яких проявляється у вигляді непередбачуваності тривалості та динаміки змін [26], хаотичності та неупорядкованості політичних, соціальних та економічних процесів всередині соціально-економічних систем [23], створюючи додаткове навантаження [20] та формуючи запит на оновлення погляду на продуктивність та раціональність [2].

У цих умовах особливого значення набуває з одного боку – здатність системи до швидкого перепроектування внутрішньої структури, яку не можуть забезпечити традиційні підходи до побудови управлінських процесів. З іншого – визначним стає швидкість та якість інформаційних каналів та можливість системи управління забезпечити не тільки мінімізацію дискретного затухання сигналів управління, а й динамічний горизонт угруповання навколо спільного ціннісно-цільового аттрактора та упередження його можливих змін.

Актуальність підсилюється індивідуалізацією сучасного горизонту соціально-економічної трансформації, де точка перетину інтересів акторів знаходиться не на рівні навколишнього середовища, а на рівні локальних соціально-економічних інтересів, норм і ціннісних уподобань індивідів, які змушують демократичну більшість підтримувати або відкидати програми трансформації [22]. В цих умовах вже неминучий конструктивний зсув в бік глобального переосмислення концепції сталого розвитку, підходів до побудови управлінських процесів у площині відновлення втрати політичної ініціативи на локальних рівнях та легітимізації політичного лідерства у індивідуальному вимірі. У комплексі це потребує переосмислення екзогенно-ендогенного впливу, врахування його при збалансуванні перебігу внутрішніх процесів у основних сферах життєдіяльності систем (адаптації, інтеграції та функціонування) та контекстного оновлення управлінських процесів, на основі:

- значення крос-культурної взаємодії та субкультурних тенденцій викликаних цифровим зсувом враховується при ідеологічному узгодженні та напрацьованні практичних програм реалізації функцій адаптації та інтеграції, через врахування особливостей та потреб національних соціально-економічних систем [43],

- переходу до плоскої ієрархії впорядкування як елемента досягнення гнучкої міжрівневої диференціації при формуванні нормативної структури внутрішніх процесів розглядається як елемента контекстного узгодження цілей в ході політичної легітимізації [29],

- зміні мотиваційного впливу на органічне розкриття залученості акторів у процеси на основі інклюзивності та соціального різноманіття як підґрунтя соцієтальної узгодженості; прискорення комунікативної впорядкованості як основа міжрівневої інтеграції [1],

- домінуванні національного пріоритету над глобальним контекстом при визначенні та узгодженні вектора розвитку, формування моделей подолання опору змінам [26] на основі розкриття факторів національної ідентифікації у соціально-економічному контексті.

Отже, з огляду на революційні зміни питання повернення втраченого політичного лідерства – емоційно розподіленої у соціумі та легітимізованої у суспільстві здатності держави надихати, впорядкувати та оптимізувати перебіг процесів соціально-економічної трансформації, є чи найважливішою компонентою підтримки сталості на локальному та глобальному рівнях у сучасних умовах.

Підґрунтя сучасних досліджень еволюції процесів управління базується на міждисциплінарному науковому пошуку провідних економістів (Й. Шумпетер, Ф. Котлер, Г. Емерсон, М. Фрідмент ін.) та соціологів (М. Вебера, Е. Мейо, А. Маслоу, Д. МакГегора та ін.) в роботах яких систематизовані причинно-наслідкові зв'язки трансформаційних процесів. Теорії Р. Акоффа, А. фон Берталанфі, Ф. Гольдберга та ін., які дають уявлення про вплив цифрової парадигми та прискорення інформаційного потоку. На врівноваженості та збалансованості соціально-економічних систем в умовах невизначеності сфокусовані дослідження Д. Хікса, А. Шварца, Ж. Дебре, Р. Лукса, Д. Неймана, О. Моргенштерна, М. Алле, Т. Парсона та ін.

Сучасна траєкторія наукового пошуку багатьох українських та закордонних дослідників сфокусована на розкритті оптимального підходу до

побудови управлінських процесів з огляду на трансформацію публічно-управлінських відносин у (О. та Н. Васильєви, З. Герасимчук, А. Гринів, І. Дунаєв, М. Латинін, Т. Лозинська, М. Миколайчук, А. Мельник, І. Мергель, С. Ганапаті, Р. Кроуфорд, Д та С. Мітчел та ін.) та цифрову еволюцію системи державного урядування (І. Дунаєв, І. Мергель, М. Юлінен, Д. Хадсон, Т. Лапі та ін.).

Відаючи належне існуючим напрацюванням, питання концептуально-методологічного пошуку шляхів оптимізації та збалансування підходів до побудови управлінських процесів, з огляду на швидкість та непередбачуваність змін, і на сьогодні є актуальним.

**Постановка проблеми і виокремлення невирішених питань.** Сучасна траєкторія досліджень еволюції публічно-управлінських відносин у більшості спрямована на визначення шляхів подолання традиційних ієрархічних бар'єрів, прискорення процесів цифрової трансформації, оптимізацію адміністративного навантаження, створення стимулів для переосмислення підходів та орієнтування їх на суспільно-соціальний інтерес. Не зважаючи на суттєвий науковий масив фундаментальні протиріччя у моделях побудови управлінських процесів між існуючою Веберівською культурою державного урядування (механістичний підхід) та філософією гнучкості та людиноорієнтованості (адаптивні моделі) і досі гальмують еволюційні процеси та є предметом наукового пошуку. При цьому штучне методологічне обмеження гнучкості структури управління, лише як одного з елементів підвищення адаптованості реалізації функцій у традиційних ієрархічних підходах [7], врешті-решт не сприяє а ні швидкості перемикання системи управління у кризових ситуаціях, традиційних для використання адаптивних моделей, а ні сталості процесів інтеграції всередині системи та консолідації акторів навколо досягнення ключової мети.

Необхідне переосмислення ієрархії та природи перебігу сучасних трансформаційних процесів, переоцінка значення інтеграційного впливу системи управління в умовах діджиталізації та перевизначення консолідуючого елемента, навколо якого «перезбирається» соціально-економічна система у цифровій реальності. Природа такого елемента, на наш погляд, повинна відповідати за своєю структурою соціально-психологічним зсувам сучасного етапу, бути емоційно розподіленою у соціумі та легітимізованою у суспільстві. При цьому основа впливу такого елемента повинна спрямовуватися на здатність держави надихати, впорядкувати та оптимізувати перебіг процесів соціально-економічної трансформації.

Отже, основним завданням статті є – концептуально-методологічне переосмислення моделей побудови управлінських процесів в умовах цифрової реальності та можливості використання оновленої філософії політичного лідерства як консолідуючого елемента для розкриття нематеріального потенціалу.

Метою статті є наукове обґрунтування **МОЖЛИВОСТІ ОПТИМАЛЬНОЇ побудови системи управління на основі** використання емоційного впливу оновленого політичного лідерства, як елемента інтеграції складових, **забезпечення гнучкості структури та сталості інформаційних каналів.**

Поставлена мета зумовила вирішення таких *задач*:

1) уточнити, природу та закономірності сучасного етапу соціально-економічної трансформації, визначити особливості їх впливу на публічно-управлінські відносини,

2) розкрити, закономірності еволюціонування моделей управління та

політичного лідерства, ключові фактори забезпеченням сталості та гнучкості управлінської системи,

3) визначити, взаємозв'язок між природою політичного лідерства та інтеграційними процесами сучасних соціально-економічної системи,

4) визначити, яким чином оновлення політичного лідерства сприятиме сталості та гармонізації процесів соціально-економічної трансформації.

**Використана методологія.** У дослідженні застосовано комплексну методологічну стратегію, що поєднує системний, компаративний та інституційний підходи. Системний підхід дозволив розглянути моделі управління як складну багаторівневу систему взаємопов'язаних елементів та процесів, виявити ключові закономірності її функціонування, еволюціонування та адаптації. Емпірична база дослідження сформована на основі аналітичних звітів незалежних дослідницьких центрів та академічних публікації.

Для аналізу даних застосовано методи порівняльного аналізу політик (policy comparison), інституційного аналізу та (case-study). Порівняльний аналіз використано для виявлення спільних і відмінних рис у моделях побудови процесів управління та підходах до забезпечення політичного лідерства у процесі еволюціонування. Інституційний аналіз дозволив прослідкувати взаємозв'язок між особливостями побудови моделей управління та підходами до забезпечення політичного лідерства, дослідити пов'язаність формальних і неформальних факторів із ефективністю побудови управлінських процесів. Метод case-study застосовано для детального вивчення окремих підходів як репрезентативних прикладів різних моделей адаптації.

Ключові концепції дослідження включають: 1) модель управління – умовне подання суб'єкта управління, що дозволяє зрозуміти її структуру та особливості функціонування; 2) політичне лідерство – інтелектуальний вплив на об'єкт управління на основі психологічних та емоційних факторів; 3) аттрактор – множина точок у фазовому просторі динамічної системи, центр тяжіння та точка перетину інтересів.

Покрокова логіка викладу подальшого матеріалу у статті така:

1) узагальнення та систематизація концептуально-методологічних підходів до побудови процесів управління, співвідношення змін ключових факторів екзогенно-ендогенного впливу із етапами еволюціонування управлінських підходів;

2) розкриття причинно-наслідкових зв'язків соціально-економічної трансформації та факторів результативності процесів управління;

3) виокремлення взаємозалежності між гнучкістю процесів управління та гармонізацією їх із типом сучасного політичного лідерства як механізму консолідації учасників;

4) концептуалізація підходів до побудови управлінських процесів на основі розкриття недовикористаного потенціалу оновленого політичного лідерства, як елемента: узгодження ціннісно-цільових протиріч, формування інформаційної ієрархізації гнучкої структури системи та центра інтеграції різнонаправлених складових.

**Виклад основного матеріалу.** Для розуміння стратегічного горизонту трансформації процесів управління сучасних соціально-економічних систем необхідне усвідомлення оновленої реальності, у якій традиційні моделі сталого

розвитку, насамперед під впливом цифровізації, залишаються структурними та статичними у своєму концептуальному сенсі, але їх ендогенна природа [5] стає більш динамічною у виборі форм інтеграцій та векторів трансформації. У цих умовах побудова процесів збалансування та впорядкування відбувається скоріше навколо екзогенних факторів та інформаційного потоку в структурі системи. Це змінює внутрішнє середовище, трансформуючи його закономірності та особливості поведінки у багатофакторній взаємодії, що знаходить відображення у еволюціонуванні суспільно-соціальних процесів:

– принципіальне оновлення економічних відносин: від ресурсозаощадження – до продуктивності та зростання через розвиток інновацій та створення нових моделей господарювання,

– концептуальне оновлення поглядів на екологічну сталість: від обмеження ресурсовикористання – до зменшення антропогенного впливу на навколишнє середовище та розкриття нових можливостей через оновлення моделей господарювання,

– глобальний суспільний транзит: від уокремлюваності соціальних груп – до стирання крос-культурних бар'єрів та зростання значення індивідуальності,

– переосмислення публічно-приватних відносин: від безумовного авторитету влади – до легітимізації, що ґрунтується на суспільній цінності.

Чи означає це, що концепція сталого розвитку на сьогодні відходить у минуле? У сучасних умовах зростання глобальної турбулентності, кризових явищ, викликів безпеки та кліматичних змін питання стабільності, динамічності та прогнозованості, не тільки не втрачають свого значення, а навпаки – значно підсилюють актуальність переосмислення підходів до імплементації принципів сталості! Але втрачає актуальність існуюча ієрархічна модель управління, яка за рівнем впорядкування потоків та швидкості відпрацювання інформації вже не здатна упередити кризи та виклики сьогодення. Жорстка ендогенна структура ієрархічного управління не відповідає складності внутрішньої організації об'єкта впливу, яка склалася в ході еволюційних соціально-економічних перетворень останніх років. Як результат – управлінські структури, побудовані за ієрархічним принципом поступово втрачають політичне лідерство та легітимізацію у суспільстві, насамперед в наслідок неможливості впорядкування внутрішніх процесів та забезпечення їх оптимальної результативності.

Незважаючи на це, ієрархічні підходи сьогодні складають концептуальне підґрунтя трансформації управлінських процесів (від класичних моделей (Ф. Тейлор, А. Файоль та ін.) до бюрократичних (М. Вебер)), жорстка ієрархія яких дозволяла фокусуватися на функціях та алгоритмах досягнення результату. Не маючи можливості охоплювати весь спектр взаємозв'язків, подібні підходи створили основу для поведінкових (неокласичних) теорій. Які, в свою чергу, визначаючи управління як посередництво та, будуючись на принципах підвищення особистої відповідальності, лягли в основу інституційних підходів – залученні максимальної кількості акторів у процеси управління. Побудовані на врахуванні глибинних проблем концептуального еволюціонування соціально-економічних систем (Е. Тофлер), вони і сьогодні дозволяють виокремити значення індивіда та мотиваційні механізми, як визначальні у забезпеченні швидкості та результативності управлінських процесів (табл. 1.) [24].

Таблиця 1. – Вплив зовнішнього середовища на концептуальну основу трансформації публічно-управлінських відносин

Table 1. – The influence of the external environment on the conceptual basis of the transformation of public-administrative relations

Етап Stage	Особливість етапу Stage feature	Фокус трансформації Transformation Focus	Перешкоди Obstacles	Підходи збалансування Balancing Approaches
2004- 2010 рр.	Інтеграція та удосконалення адміністративних процесів.	Просування ініціатив управління знаннями.	Обмеженість ресурсів та цифровий розрив.	Просування проєктів місцевого самоврядування.
2011- 2017 рр.	Стратегічне управління та міжсекторальне співробітництво.	Координація, комунікація та співпраця.	Цифровий розрив та невідповідність державних послуг запиту суспільства.	Довгострокові трансформаційні політики та проєктування державних послуг.
2018- 2023 рр.	Долання невизначеності та управління кризами.	Емоційний державний менеджмент та управління психологічним кліматом.	Зростання ризиків та викликів, трансформація локальних та глобальних цілей.	Інновації державного управління, стандартизація цифрового урядування.

*\*Джерело: розроблено автором*

*\*Source: developed by the author*

У просторово-часовому горизонті формування сучасного бачення основного напрямку трансформації управління, як окремої системи, має тенденцію до:

– зміни концептуальної парадигми управління визначенням точок зростання: від ієрархічних та вертикально впорядкованих підходів – в бік демократичних та більш адаптивних гнучких моделей;

– еволюціонування функціональних підходів розкриття адаптивного потенціалу: від адміністративно-розпорядчого функціоналу (державо-керівник процесу) – до супроводжувально-підтримуючого (державо-надавач послуг);

– переосмислення значення ефективності та результативності публічно-управлінських відносин: від традиційної ієрархії раціональності (М. Вебер) – до самоорганізації та самоуправління з раціональним колом повноважень задля оптимальності визначення та розкриття наявного потенціалу;

– збалансування якості та швидкості управлінських рішень як основи сталості в умовах невизначеності, хаотичного характеру змін та обмеженості ресурсів (теорії адаптивного урядування).

У структурно-методологічному горизонті міжхвильовий транзит публічно-управлінських відносин (табл. 2.) знаходить відображення у поступовому еволюціонуванні механістичних моделей управління в органістичні та адаптивні підходи, основною спрямованістю яких є з одного боку пошук оптимального рецепту скорочення швидкості реакції управлінської системи на зростаючі виклики. З іншого – органічне долання спротиву змінам та отримання додаткового нематеріального потенціалу на основі спільної взаємодії.

Таблиця 2. – Трансформація методології публічно-управлінських відносин  
Table 2. – Transformation of the methodology of public-administrative relations

Моделі управління Management Models	Механістична Mechanistic	Органістична Organic	Адаптивна Adaptive	Гнучка Flexible
Сутність процесу	Структуроване та ієрархічно впорядковане середовище	Створення організованого середовища через злагодженість	Узгодження алгоритмів із зовнішніми умовами для збереження оптимальності	Гармонізація алгоритмів на основі узгоджених різноманітностей
Ключова мета	Раціональна впорядкованість	Усунення невизначеності через співпрацю	Упередження ризиків та викликами	Синергія в досягненні цілей
<b>Основні складові: Main components:</b>				
Організація	Ієрархічна впорядкованість на основі регламентів, стандартів та процедур	Розподіл стратегічного горизонту на проекти та групування їх навколо цілей	Раціональність та фокус на досягненні цілей, без жорсткої алгоритмізації, але з огляду на раціональність	Інтегративне поєднання алгоритмів реалізації у цілісність на основі особистих зв'язків та стилів лідерства
Впорядкування	Вертикальний розподіл повноважень, чіткість та структурованість комунікації	Делегування повноважень по вертикалі та горизонталі, розподіл відповідальності	Самовпорядкування повноваження для збереження оптимального стану та стійкості	Системне мислення на основі взаємозв'язків та гнучкий вибір елементів
Координація	Зміни «згори до низу», формалізація процедур та правил	Узгодженість та раціональність спільних дій для досягнення ефективності	Автоматична зміна алгоритмів в залежності від викликів	Синергія та аутопейзис завдяки узгодженості та збалансованості
Контроль	Детальний контроль над показниками та процесами	Обмеженість втручання на основі відповідальності	Самоконтроль на основі раціональності	Еволюціонування на основі емоціональної залученості

*\*Джерело: розроблено автором*

*\*Source: developed by the author*

Єднаючим елементом еволюціонування підходів є виокремлення значення держави, раціональність при узгодженні ціннісно-цільових протиріч, врахування соціально-психологічних особливостей індивідів та побудова моделей навколо досягнення результативності:

– органістичні моделі – зниження рівня формалізації, що дає свободу у прийнятті рішень; децентралізація повноважень та відповідальності, що сприяє сталості мережевих зв'язків та сприяє прискореному обміну інформацією; залучення максимальної кількості акторів, акцентуація на знання та експертизу, що формує міжкрівневу узгодженість та збалансованість.

– адаптивні моделі – зосередженість на вільному виборі оптимальних шляхів досягнення цілей, що дає можливість швидко переналаштувати

управлінську систему; механізми органічного моніторингу змін екзогенно-ендогенної структури, що сприяє упередженню викликів; акцентуація на механізмах залучення та особистої зацікавленості у результаті на індивідуальному рівні.

Наявність еднаючого елемента на сьогодні дозволяє комбінувати різні підходи у єдину структуру управління, обираючи оптимальну комбінацію, узгоджену із контекстом.

Донедавна, у глобальному порядку денному, концептуальні підходи сталого розвитку ґрунтувалися на безумовній, розподіленій переважною більшістю суспільства, ієрархії цінностей найбільшою з яких був гармонійний розвиток без шкоди майбутнім поколінням [43]. Сприйняття сталого розвитку, як оптимальної глобальної моделі соціально-економічної трансформації людства, спираючись на підходи скандинавського інституціоналізму, дозволяла прискорену імплементацію концепції у локальних системах. Методологічною основою побудови процесів управління складали механістичні підходи, а їх комбінація з органістичним на локальних рівнях – сприяла залученню широкого кола акторів та прискоренню зворотних зв'язків через розширену співпрацю. Основна спрямованість політичного лідерства, як елемента консолідації, фокусувалася на заохочення творчості та ініціативи. Доланню протиріч, при цьому, сприяли мотиваційні механізми, покликані вирівняти втрати адаптивного потенціалу та розширити залучення акторів у політичні процеси, основною спрямованістю яких була легітимізація трансформаційних перетворень та підтримка змін у широкому соціумі.

Практичним прикладом подібного поєднання управлінських підходів на ідеологічній основі є ЄС, де «зелений» перехід отримав потужний політичний імпульс на наднаціональному рівні у вигляді Європейського зеленого курсу. Щоб полегшити його сприйняття в країнах-членах з різними умовами та чутливостями, Брюссель активно застосовує принцип «справедливого переходу» (just transition) – надання цільової підтримки регіонам та спільнотам, які найбільше постраждають від відмови від викопного палива (як от шахтарські містечка Сілезії в Польщі чи Рурського басейну в Німеччині). Для них розробляються спеціальні плани економічної диверсифікації та перекваліфікації робітників, створюються компенсаційні механізми та консультативні платформи за участю профспілок, бізнесу та місцевої влади. Крім того, ЄС підтримує проекти з адаптації культурної спадщини індустріальних регіонів до нових реалій через візуалізацію спадщини: створення музеїв та культурних центрів на базі закритих шахт і заводів. Це покликано усунути внутрішні конфлікти та дати змогу зробити «зелений» перехід більш інклюзивним та соціально прийнятним. Але, як показують результати останніх виборів [34], подібне збалансоване поєднання механістичного та органістичного підходу вже не справляється із зростаючим запитом на подолання економічної та енергетичної невизначеності та зростаючими викликами безпеки.

Іншим прикладом є політичний досвід США – країни з найвищим рівнем споживання ресурсів та, водночас, суттєвим внутрішнім опором «зеленим» реформам. Як показували опитування: хоч більшість американців визнає реальність зміни клімату та підтримує розвиток чистої енергетики, але не готова змінювати власний спосіб життя чи платити більше податків заради цього.

Щоб подолати цей опір, уряд та екологічні активісти намагалися переформатувати наратив довкола сталого розвитку – представити його не як загрозу, а як нову можливість для американського лідерства у світі, створення «зелених» робочих місць, технологічних інновацій тощо. Наголос робився на співпраці з місцевими громадами, бізнесом та релігійними лідерами, задля пошуку спільного рішення та адаптування до специфіки кожного штату чи міста. Особлива активність демонструвалася збоку університетських кампусів та «зелених» мегаполісів (як-от Нью-Йорк чи Сан-Франциско), які прагнули стати глобальними центрами сталих інновацій попри інертність федерального уряду. Але, як показують результати останніх виборів у США [42], у прагненні «озеленення» був упущений фундаментальний принцип будь-якої ініціативи змін: актуальність поточному моменту [22]. При цьому була втрачена головна цінність органістичного управління – створення узгодженого середовища через співпрацю. Як результат – не відбулося скорочення зворотного зв'язку на основі залучення широкої кількості учасників у політичний процес та втрачена політична ініціатива, через делегітимізацію концептуального лідерства сталого розвитку. Через що вже існуюча невизначеність та економічна нестабільність підсилювали соціальний дисбаланс та розбалансованість системи.

Для країн що розвиваються, основою імплементації є домінування традиційного механістичного підходу управління із фрагментами органістичних моделей у частині ідеологічної легітимізації. Не зважаючи на більш сильний опір сталому розвитку, зумовлений бідністю, браком базової інфраструктури, слабкістю інститутів та гострими соціальними проблемами, соціально-економічні моделі багатих країн часто сприймаються не як проблема, а як – взірець для наслідування. Сталий розвиток, як шлях до омріяного достатку, з одного боку торкається глибинних мотивів та цінностей суспільства, з іншого, за рахунок міжнародних механізмів фінансового стимулювання, виконує створює можливість отримання додаткового адаптивного потенціалу. При цьому ціннісна легітимізація підкріплюється матеріальними результатами, збалансовуючи процеси управління із суспільним запитом.

Наприклад Індія, де для більшості населення першочерговість питань базового виживання та соціальної справедливості є головним пріоритетом. Щоб здобути прихильність найбідніших соціальних верств, уряд Індії інтегрує цілі сталого розвитку в ширші програми боротьби з бідністю, створення робочих місць, розбудови інфраструктури. Ініціатива з електрифікації сільських районів за допомогою відновлюваної енергетики подається не лише як засіб декарбонізації, але й як інструмент соціальної інклюзії та розширення економічних можливостей для мільйонів знедолених. А плани з розвитку електротранспорту та водневих технологій позиціонуються як шанс для технологічного стрибка та завоювання нових ніш на глобальному ринку. При цьому важлива роль відводиться узгодженню принципів сталого розвитку із традиційним цінностям оцадливості, поміркованості та гармонії з природою.

Приклад імплементації принципів сталого розвитку в країнах Африки спирається на підходи поведінкової публічної політики (nudging), які беруть до уваги культурні установки, упередження і звички людей і намагаються «підштовхнути» їх до бажаних змін непомітно і ненав'язливо. Наприклад, замість

забороняти традиційне використання деревного вугілля, влада може зробити більш доступними та привабливими альтернативи, такі як ефективні печі чи газові балони. Але, мабуть, найуспішнішими є ініціативи, які спираються на ендогенний потенціал африканських культур – їхні глибинні цінності та практики, суголосні цілям сталого розвитку. Згадаймо хоча б рух «зелених поясів» у Сахелі, що відроджує традиції створення лісосмуг для боротьби з опустелюванням, чи заохочення агролісівництва серед фермерів Східної Африки як засобу диверсифікації посівів та доходів. Такі підходи спираються на соціальний капітал місцевих спільнот, залучають лідерів думок і демонструють відчутні вигоди набагато краще, ніж абстрактні програмні документи.

Вже вочевидь, що головна мета збалансованого поєднання механістичної моделі (для збереження підзвітності та керованості системи) та органістичного підходу (усунення невизначеності через співпрацю) на сьогодні майже вичерпана. Насамперед від втрати балансу: з одного боку результативність подібного поєднання залежить від узгодженості із ціннісними мотивами акторів, з іншого – від збалансованості із суспільним запитом. У підсумку це дозволило б позиціонувати модель публічно-управлінських відносин як результативну, сприяло б підтримці актуальності, а матеріальні результати співпраці та додатковий адаптаційний потенціал – створити механізм органічної легітимізації трансформаційних процесів та підсилити ефект від управлінських ініціатив. Але на сьогодні вплив цифрової трансформації вже суттєво змінив не тільки ландшафт системи публічного управління [13], а й практики побудови локальних політичних процесів [14], як в частині філософії та підходів публічно-управлінських відносин [25], так і у світогляді сприйняття організаційної культури [44], побудови бізнес- та політичних процесів [30], практиках опрацювання організаційних рішень [37]. Зростаючі виклики невизначеності, природа яких проявляється і на системному, і на індивідуальному рівнях підсилюють непередбачуваність тривалості та динаміки змін, що суттєво перешкоджає стратегічному плануванню та викликає потребу скорочення термінів перепроєктування [26]. В свою чергу, хаотичність та неупорядкованість політичних, соціальних та економічних процесів всередині соціально-економічних систем, підсилюючи внутрішню турбулентність, викликає потребу швидкої адаптації та перепроєктування структури управління [23]. Транзит мотивації продуктивності, через раціональну залученість до емоційного драйву – вимагає концептуального переосмислення політичного лідерства держави як диригента процесів внутрішніх перетворень [2], а скорочення витрат на підтримку організаційно-розпорядчого апарату – оновлення підходів до емоціонального лідерства на індивідуальному рівні в управлінських структурах [20]. У комплексі це потребує переосмислення екзогенно-ендогенного впливу як при збалансуванні перебігу внутрішніх процесів [13], так і у основних сферах життєдіяльності систем (адаптації, інтеграції та функціонування).

Зростаюче домінування національного пріоритету над глобальним контекстом при визначенні та узгодженні вектора розвитку, формуванні моделей подолання опору змінам [26] на основі розкриття факторів національної ідентифікації у соціально-економічному контексті потребує оновлення

підходів до управління та повинно передбачати зміни у основних горизонтах функціонування сучасних систем:

– у суспільно-соціальному горизонті – прискорення процесів крос-культурної взаємодії та значення субкультурних тенденцій викликаних цифровим зсувом, повинно враховуватися при ідеологічному узгодженні моделей розвитку та напрацюванні практичних програм реалізації розкриття адаптивного потенціалу. При цьому основним елементом міжрівневої інтеграції, стає індивідуалізація контексту цінностей та інтересів.

– у площині публічно-управлінських відносин – трансформація мотиваційного впливу на органічне розкриття залученості акторів у процеси на основі інклюзивності та соціального різноманіття стає підґрунтям соціетальної узгодженості та передумови досягнення внутрішнього драйву, а прискорення комунікативної впорядкованості та міжрівневої інтеграції – частиною політичної легітимізації та збалансування пріоритетів.

– в контексті розкриття економічного потенціалу – оновлення моделей господарювання сприятиме збалансованому розкриттю адаптивного потенціалу, а перехід до плоскої ієрархії впорядкування, як елемента досягнення гнучкої міжрівневої диференціації при формуванні нормативної структури внутрішніх процесів – підвищенню адаптивності та консолідації на основі відповідності результатів спільних змін соціальним очікуванням.

Вирішення цього завдання науковці-практики вбачають у використанні адаптивних моделей управління, які є еволюційним продовженням існуючих підходів (в частині співпраці, контекстної адаптації та ін. ), а практична реалізація базується на основі збалансованого континуума попередніх підходів в залежності від контексту[31]. Це дозволяє зберегти традиційну складову Веберівської бюрократії, як елемента раціональної та ієрархічної консолідації, що і досі є емоційно важливим для філософії державного урядування. Фундаментальні ж відмінності у емоційній та світоглядній площині, формах організації та впорядкування внутрішньої структури і досі обмежують використання адаптивного підходу лише як елемента забезпечення рівноваги. В контексті сталого розвитку адаптивні підходи на сьогодні знаходять практичну реалізацію лише у періоди викликів та загроз, як основа побудови антикризової стратегії та політик.

Однією з головних особливостей адаптивного підходу є домінування цілі над процесом, а ієрархічна структуризація відбувається навколо пошуку оптимального шляху їх досягнення, що передбачає [1]:

– узгодженням цінностей та цілей акторів на попередньому етапі, як ключової умови успішності управління;

– формування механізмів моніторингу відповідності результатів кожного етапу (ітерації) та результативності кожної складової підсистеми ступеню досягнення ключової мети, як елемента забезпечення раціональності;

– трансформації мотивів акторів у залученість та драйв на рівні особистості, як умови наскрізності взаємодії та швидкості зворотного зв'язку, як елемента забезпечення оптимальності;

– оновлення бачення ролі держави, як політичного лідера процесів, як елемента забезпечення збалансованості трансформації.

Фундаментальна диверсифікованість управлінських процесів, з огляду на розширення повноважень та заохочення ініціативи, дає можливість вибору найбільш оптимальної комбінації важелів впливу, створюючи плоску структуру; системної взаємопов'язаності функції планування та оперативного регулювання, через розширення та прискорення каналів зворотного зв'язку; оптимальної підтримки курсу на досягнення цілей, через швидке перепроєктування внутрішньої структури. Але визначальною особливістю та необхідною умовою успішності є – узгодження ціннісно-цільового ланцюга учасників із існуючим контекстом, що передую практичному етапу. При подальшому процесі реалізації ієрархічна структура управління впорядковується навколо своєрідного центру – ступеня досягнення визначеної та узгодженої цілі. А роль лідера полягає у: забезпеченні узгодженості цілі із цінностями учасників процесу; моніторингу ступеня досягнення цілі та корегування шляху її досягнення з огляду на оптимальність; постійному переосмисленні результативності та відповідності обраної стратегії бажаному майбутньому.

Як приклад використання подібного підходу є ранній досвід, реалізований при розробці регіональних політик упередження та корегування наслідків повеней у Нідерландах [11]. І хоча подібна програма була апріорі узгоджена у стратегічній меті, методологічно вона спрямовувалася на уникнення невідзначеності, яка пов'язувалася із непередбачуваністю поведінки системи, браком інформації, різними цінностями та переконаннями зацікавлених сторін та вимагала нового типу стратегічної політики та моделі прийняття рішень. При цьому традиційна довгострокова перспектива політики (необхідна для здійснення трансформації), вдало пов'язувалася із можливістю оперативного коригування на цьому шляху на основі оптимального розкриття адаптивного потенціалу. Результативність реалізації передбачала наскрізність процесу корегування зі збереженням стратегічної мети та виділяло гнучкість, як інструмент оперативного корегування у процесах: управління, стратегування, планування та визначення пріоритетності – як ключові фактори успішної імплементації, що запобігають блокуванню та підсилюють легітимізацію при реалізації.

Забезпечення адаптивності політики ґрунтувалося з одного боку на візіонерському лідерстві, що дозволяє будувати довгострокові бачення, необхідні для трансформації в бажане майбутнє, з іншого – спільному лідерстві та заохоченням співпраці між різними акторами, що є важливим у багаторівневих, багатоакторних і багатогалузевих угодах. Континуум лідерства, в свою чергу, реалізовувався на основі постійної наскрізної переоцінки політики та постійного удосконалення, що передбачає три взаємопов'язані інструменти гнучкості стратегування та планування: сценарії, переломні точки та шляхи адаптації. При цьому сценарії вирішували питання екстраполяції попереднього та поточного досвіду у представленні рядів можливого майбутнього перебігу подій та були основою вибору інструментів управління задля досягнення бажаного результату. Переломні точки – виконували роль орієнтирів у довгостроковій перспективі та дозволяли визначити динамічний момент, найбільш оптимальний для змін, коли попередні заходи втрачали ефективність. Шляхи адаптації – розглядалися як короткострокові проекти амортизації та врівноваження небажаних флуктуації. Практична реалізація континуума лідерства базувалася на відкритості змінам, як ключової умови

уникнення блокування реалізації. На психологічному рівні блокування реалізації розглядається як підсвідома залежність акторів змін від обраної траєкторії, яка матеріалізувалася у фізичному та соціальному контексті, на ресурснопроцесному – як нераціональне використання обмеженого потенціалу.

У методологічній площині особливістю імплементації подібного підходу з одного боку було формування політики у вигляді набору проектів та підпроектів, зосереджених на конкретній тематиці та згрупованих у програми; з іншого – сприйняття національного політичного управління в якості управління ризиками та викликами, основною функцією якого є консолідація досвіду та експертна координація у децентралізованому внутрішньому середовищі. Набір політичних проектів дозволяв уникати залежності від помилково обраного вектора реалізації та швидко перемикає систему на реалізацію конкретних, контекстно орієнтованих заходів на основі сценарного планування та групового узгодження перспектив. Представлення національного політичного управління у вигляді управління ризиками – вирішувати завдання створення континуума візіонерського та спільного лідерства, наскрізна легітимізація якого на основі залученості акторів у процеси дозволяє своєчасно упереджати виклики та зосереджуватися на пошуку оптимальному та реалізації раціонального шляху практичного впровадження, відповідного реальному контексту, але узгодженому із стратегічною лінією.

Більш новим прикладом, який розкриває особливості міжрівневого впорядкування при узгодженні політичних ініціатив, є досвід Німеччини у боротьбі із пандемією COVID-19. Для нього характерне комплексно поєднання інструментів моніторингу, стимулювання та обмеження із практиками гнучкого управління [27], що дозволило досягти синергії взаємодії. А децентралізована федеральна структура Німеччини та розвинута культура заохочення до прийняття самостійних рішень, сприяла імплементації на попередньому етапі. При цьому реалізації сприяв розподіл політичних ініціатив: на мезо- та мікрорівнях управління покладался оперативний контроль, а на макрорівні – федеральні служби функціонували як постачальники послуг. Управлінню на макрорівні відводилася роль платформи для централізованої координації [3] – зосередженні на відповідному контексті для аналізу проблематики та перепрограмування структури процесів місцевих державних адміністрацій. Особливістю координації на мезо- та мікрорівнях, що забезпечувала швидкість переналаштування структури з одного боку була впорядкована горизонтальна взаємодія, що забезпечувало масштабування позитивного досвіду, з іншого – швидка вертикальна комунікація, що сприяло ієрархізації навколо досягнення цілей та легітимізації нововведень [27].

Ключовим фактором успіху при цьому стало забезпечення швидкості перемикаєння системи управління [41], через створення еластичної організаційної поведінки (наборі компетенцій, практик та переконань, які розмежовують і характеризують певні типи організацій), як базової умови функціонування, що ґрунтується на швидкості інформаційного обміну та якості розподілення даних. А органічність поєднання традиційної ієрархічної структури з функціональною децентралізацією забезпечувалася емоційною легітимізацією стратегічного вектора – упередження та подолання наслідків, як ключової та узгодженої цілі, що ґрунтувалася на особистих цінностях учасників.

У методологічній площині подібний підхід реалізувався на вищому рівні – через формалізацію та органічний розподіл організаційних ресурсів, що забезпечувало додатковий потенціал (на основі сценарного планування та постійного стратегічного уточнення). На рівні індивідів – через деформалізацію та заохочення ініціативи на основі моделювання поведінкових патернів, що забезпечувало швидкість перемикавання уваги [21] та контекстну узгодженість алгоритмів децентралізованого прийняття рішень (ідеологічну легітимізацію інформації в якості додаткового ресурсу). У підсумку, міжрівневе поєднання в такому форматі дозволило підсилити стратегічний рівень індивідуальними особливостями та досягти структурної гармонійності через прискорення швидкості прийняття та узгодження колективних рішень [15].

Організаційно-розпорядча функція, при цьому, формувалася навколо індивідуальної цінності та базової легітимності управлінського процесу [10], підтриманої свободою вибору алгоритмів практичної реалізації з огляду на їх відповідність контексту та оптимальності шляху досягнення кінцевого результату [28]. Це дозволило збалансувати традиційну ієрархію впорядкованості із децентралізованою та креативною [41] природою ціннісно-цільового балансу системи. А результативність подібного узгодження та відносна відповідність швидкості змін індивідуальним очікуванням, що уточнюється в ході кожної ітерації – компенсувала фактор внутрішнього конфлікту та згладжувала існуючі протиріччя. Узгодженість та злагодженість на кожному етапі – дозволила замкнути циклічний процес удосконалення на основі інноваційності підходів [39] та перевести його сценарій за вектором позитивної біфуркації.

Практичним прикладом побудови системи управління, спрямованої на постійне переосмислення результативності та відповідності обраної стратегії бажаному майбутньому є досвід Лабораторії політичних інновацій Данії (MindLab, 2002–2014 р. та з 2018 р.). Діяльність якої спочатку була сфокусована на впровадженні дизайнерського мислення на урядовому рівні, що дозволило із використанням напрацьованих практик гнучкого управління перейти до впровадження цифрової трансформації (2015 р.) більш органічно. Але ряд помилок у внутрішній ревізії відповідності не дозволив зберегти лідерський потенціал та досягти стратегічної стійкості нововведень. Основною причиною закриття лабораторії у 2015 році, незважаючи на суттєву економію бюджетних коштів, К. Бейсон (засновник та керівник MindLab) визнає недостатню стратегічну стійкість проекту через відсутність наскрізного внутрішнього переосмислення ролі державного лідерства у забезпеченні генерування суспільної цінності (з 2018 р.) та узгодження її із політичними ініціативами. Адже сьогодні формування сталого та гнучкого політичного лідерства у динамічній перспективі є основою стратегічної стійкості соціально-економічної системи, що є вкрай важливим при побудові сучасної політики сталого розвитку. Політична ж ініціатива тільки тоді створює суспільну цінність, коли відповідає соціальному та економічному контексту у стратегічних рамках реалізації.

Іншим прикладом узгодження цілей та генерування соціальної культури інновацій є гнучка трансформація уряду ОАЕ, що передбачає потребу постійного спільного удосконалення. Ґрунтуючись на практиці постійних змін, спільне удосконалення моделей управління сприяє у стратегічній перспективі органічному формуванню як культури інноваційного мислення, так і здорової

конкуренції на чолі із Міністерством можливостей (2018 р.). Примітно, що подібна установа є віртуальною урядовою структурою, в якій основна роль держави сфокусована на модерації процесу створення клімату, сприятливого для генерування та імплементації інновацій «знизу-вгору». Особливістю реалізації є: пошук творчих рішень через формування поведінкового розуміння у соціумі, каталізації створення нових ідей у суспільстві, через практику «урядових прискорювачів» (RegLab) та імплементація кращого досвіду у практичні процеси.

У підсумку, обидва останні приклади у своєї структурній основі спрямовані на формування симбіотичного внутрішнього середовища, яке формує бізнес-клімат, сприятливий для зародження та просування культури змін. Органічність створеного таким чином середовища дає можливість усунути інформаційну асиметрію [39] та компенсувати дискретне затухання управлінського впливу, через використання колективного аналізу інформації та сприяння більш повному розумінню ситуації [33], а цифровізація управлінського апарату, яка у цьому випадку характеризувала здатність уряду отримувати доступ до технологій і використовувати їх для вирішення різноманітних проблем [12] – виступає інструментом прискореної міжрівневої консолідації.

Підсумовуючи, адаптивна модель управління надає найбільше можливостей для сприяння інституційним змінам та вирішення серйозних соціально-економічних проблем. Завдяки структурній оптимізації процесів у проекти навколо досягнення цілей такий підхід, в умовах невизначеності, дозволяє гармонізувати роботу окремих складових, що сприяє раціональності досягнення кінцевого результату [29]. Ітераційний характер реалізації дозволяє поступово прогресувати та коригувати стратегії та політики, змінюючи портфелі проектів на основі зворотного зв'язку в реальному часі та з урахуванням змін навколишніх обставин. Але, з огляду на сучасні реалії, навіть адаптивні підходи не здатні повною мірою відпрацювати зростаючі виклики цивілізаційного міжхвильового транзиту.

Вирішення цього завдання науковці вбачають у практиках гнучкого управління, що поєднує різні методологічні підходи при врахуванні існуючого контексту, внутрішньої та зовнішньої динаміки процесів та нестабільності структури системи. Природа підходів гнучкого управління ґрунтується на особливостях психоемоційного сприйняття та інтерпретації гнучкого урядування (табл. 3.), що впливає на вибір ядра групування управлінських процесів та особливості практичної реалізації:

–соціально-психологічному горизонті – прямо пропорційно емоційним факторам, що спрощують, або перешкоджають імплементації підходу у практики публічно-управлінських відносин;

–структурно-логічному контексті – є основою ієрархізації та групування процесів управління навколо визначення, узгодження та вибору шляхів досягнення спільних цілей;

–структурно-динамічній перспективі – визначають методологію реалізації, стратегічну спрямованість та спосіб узгодженості вектору спрямування зусиль.

Таблиця 3. – Особливості інтерпретації гнучкого управління та природа імплементації в сучасні системи

Table 3. – Features of the interpretation of agile management and the nature of implementation in modern systems

Практична інтерпретація Practical interpretation	Характеристика сприйняття Characteristics of perception	Форма угруповання Form of grouping	Спрямованість Directionality
Емоційна (як культурна концепція)	Взаємодвіра, визнання, розширення та децентралізація повноважень, швидкий зворотній зв'язок та культура позитивного сприйняття помилок.	Навколо спільної цінності та досягнення узгоджених цілей.	Підвищення швидкості зворотних зв'язків, через спільну взаємодію, стійкі самоорганізовані стосунки та спільні комунікації.
Візіонерська (як інтеграційна концепція)	Гнучкість в оцінках ситуації та виборі важелів впливу із перешкодами юридичного впорядкування та легітимізації змін.	Навколо синергетичної взаємодії між умовно ізольованими елементами системи та зростання спільного потенціалу.	Прискорення швидкості та ефективності взаємодії, через формування нових, нестійких та самоорганізованих операційних структур.
Трансформаційна (як антикризова концепція)	Швидкість перерозподілу зусиль та ресурсів на упередження кризових явищ, «панацея» для швидкого повернення системи у стан рівноваги.	Навколо вибору оптимального шляху трансформації із можливістю швидкої зміни вектора спрямування зусиль.	Упередження викликів та ризиків, подолання невизначеності при мінливому впливі екзогенно-ендогенних факторів.

\*Джерело: розроблено автором

\*Source: developed by the author

Підґрунтя сучасного гнучкого управління складає концептуальне переосмислення основ адаптивного управління: застосування більш плоских ієрархій [38], децентралізація процесів прийняття рішень, фокусування управління на створенні культури самоудосконалення [8] та сприяння міжфункціональній співпраці [29]. Групування процесів управління навколо емоційної складової передбачає практичну реалізацію на рівні індивідуальних та групових драйверів поведінки у ціннісній узгодженості та контекстному збалансуванні [32], формуючи внутрішній клімат, сприяючий змінам. В свою чергу подальший вплив на соціально-психологічний клімат на рівні глибинних психологічних процесів через створення атмосфери творчості [28] розкриває додаткові можливості для внутрішньо розподіленої скоординованості та інноваційності [35], підвищуючи гнучкість внутрішньої структури системи. При цьому органічне поєднання гнучкості системи управління на рівні емоцій із інтегративним впливом на рівні політичного лідерства дає можливість упередити виклики [4] та, в подальшому, сформувати культуру сприйняття порушення рівноваги системи як можливість до зростання.

Єднаючим елементом особливостей для різних форм практичного угруповання внутрішньої структури при використанні гнучкого підходу у державному секторі є [36]:

– емоційний та соціокультурний характер змін, розгортання управлінської структури «знизу до гори» на основі спільних цінностей та цілей – як базовий елемент формування,

– підтримка, супровід та легітимізація трансформації на всіх етапах через популяризацію успіху, маркування змін, активне просування, візуалізацію та масштабування позитивного досвіду – як елемент інтеграції акторів та складових,

– поєднання принципів автономності, самоорганізації, відповідальності та децентралізації із традиційною ієрархічністю веберівської бюрократії – як елемент збалансування із іншими підходами до побудови управлінських систем.

Різниця ж підходів до практичної інтерпретації гнучкого урядування у державному секторі з одного боку обмежується ситуаційним контекстом, що і досі обмежує використання цього підходу або у проєктах цифровізації державних послуг, або у локальних проєктах прискорення соціально-економічної трансформації. З іншого – підходами до збалансування горизонтальних та крос-функціональних структур із традиційною ієрархією системи. Це створює суттєві перешкоди, природа яких має психоемоційний характер, транслюється на внутрішні процеси та проявляється у демотивуючому впливі.

Так при імплементації гнучкого урядування як культурної концепції основний демотивуючий фактор сфокусований на підсвідомому опорі змінам та традиційній інертності урядових структур, їх внутрішній спрямованості на показники, а не на створення соціальної цінності, що створює ризик зменшенню результативності спільної взаємодії. При реалізації гнучкого урядування, як інтеграційної концепції, демотивуючий фактор залежить від швидкості юридичного супроводу нововведень, а підвищене сприйняття фактору підзвітності та юридичної безпеки державних установ делегітимізує напрацьовані результати спільних дії та підсилює небажання брати відповідальність за результати. У випадку використання гнучкого урядування, як трансформаційного підходу, демотивуючий фактор залежить від збалансування швидкості змін із внутрішніми очікуваннями акторів, результативності управлінських рішень із якістю змін у суспільстві.

Як бачимо більшість факторів розбалансування розташована у площині теорії управління та публічно-управлінських відносин і може бути вирішена при переосмисленні значення державі, як модератора трансформаційних процесів. Отже, з огляду на революційні зміни, питання сучасного політичного лідерства – емоційно розподіленої у соціумі та легітимізованої у суспільстві здатності держави надихати, впорядкувати та оптимізувати перебіг процесів соціально-економічної трансформації – є чи найважливішою компонентою підтримки сталості [9].

Сучасні дослідження проблематики політичного лідерства концептуально узгоджені з одного боку із еволюцією систем управління, з іншого – із трансформацією соціально-економічних систем, створюють необхідне методологічне підґрунтя та фокусують особливу увагу на [17]:

– взаємопов'язаності лідерства та процесів управління у кризових ситуаціях, коли спільна ціль заздалегідь узгоджена та прийнята учасниками процесу (дослідження стратегії лідерства США, Півд. Корея, Індія, Данія, Нідерланди), якими підкреслюється стратегічний горизонт узгодженості, необхідність адаптивних та стійких моделей реалізації державних функцій у динамічній перспективі та легітимізації на індивідуальному рівні;

– взаємозалежності політичного лідерства та сталості інформаційного потоку (дослідження комунікативної складової лідерства Індонезія, Китай, Австралія, Таїланд) у процесі створення плоских ієрархічних структур, що закладає основу емоційної трансформації лідерства, як формотворчого центру інформаційної структури;

– комплексної єдності траєкторій еволюціонування лідерства, управління та діджиталізації (Великобританія, Німеччина, Японія, Канада, Тайвань, Сингапур, ПАР, ОАЕ) у частині практичного цифрового інструментарію, сприяння культурі технологічного прогресу та змінах у використанні маркетингових підходів для просуванні політичних інновацій.

Від взаємоузгодження сучасного політичного лідерства та підходів до побудови управлінських моделей сьогодні залежить як забезпечення врівноваженості та ефективності трансформації соціально-економічних систем, так і збалансованість і гармонійність процесів публічно-управлінських відносин [40] (табл. 4).

Таблиця 4. – Концептуальна еволюція моделей політичного лідерства  
Table 4. – Conceptual evolution of political leadership models

<b>Моделі управління Management Models</b>	<b>Механістична Mechanistic</b>	<b>Органістична Organic</b>	<b>Адаптивна Adaptive</b>	<b>Гнучка Flexible</b>
Домінуючий стиль лідерства	Авторитарний (жорсткий контроль)	Ліберальний (мінімізація втручання)	Демократичний (залучення команди)	Трансформаційний (надихання на зміни)
Цінність	Раціональність	Саморегульованість	Пластичність	Еволюційність
Форма впорядкування	Ієрархія	Лібералізація	Оптимізація	Емоційність
Поведінкові патерни	Структурованість та раціональність	Раціональність та органічність	Адаптивність та резієлентність	Резієлентність та інноваційність
Формування зв'язків	Підпорядкованість та впорядкована взаємодія	Органічна взаємодія на основі раціональних зв'язків	Ситуаційна взаємодія на основі оптимальних зв'язків	Інтеграційна взаємодія на основі емоційних зв'язків
Механізми змін	Персоналізація управління	Децентралізація управління	Залучення в управління	Надихання на зміни
Основа мотивації	Стимули та обмеження та заохочення структурної підпорядкованості	Поведінкові патерни та заохочення розподілу відповідальності	Залучення та організаційні драйвери, заохочення ініціативи змін	Драйв та надихання на результат, заохочення інноваційного пошуку
Комунікації	Зосередження на управлінських функціях	Обмін між лідером та послідовниками	Саморегуляція та розвиток	Самоудосконалення та внутрішній порив
Подолання невизначеності	Долання викликів та збереження стабільності	Адаптування до умов та збереження оптимальності	Упередження викликів та трансформація алгоритмів	Використання викликів як можливості через формування нових моделей поведінки

\*Джерело: розроблено автором

\*Source: developed by the author

Міжхвильова трансформація політичного лідерства, як консолідуючого елемента, що поєднує розрізнені частини у єдину політичну стратегію [33], вже еволюціонує в бік оновлення та переосмислення методологічних підходів від адаптивності – до гнучкості та інтегративності. Традиційно, методологія спільної взаємодії та координації базується на використанні практик формування петель зворотного зв'язку для визначення відповідності поточних результатів кожної ітерації ступеню досягнення ключової мети. Але при використанні гнучкого підходу у державному урядуванні потрібно починати із етапу узгодження цінностей та визначення спільних цілей на основі точок перетину інтересів.

У цьому випадку особливого значення набуває саме політичне лідерство держави, на яке (за аналогією із електромеханікою) покладається роль магніту, який з одного боку групує різнонаправлені частини (цінності акторів) у спільне ціле, створює із розрізнених частин системи нову структуру (спільні цілі) та поляризує різнонаправлені вектори акторів у єдиному напрямі (єдність цільових атракторів системи).

У динамічній перспективі розширення петель зворотного зв'язку на всі етапи розробки та імплементації політичних ініціатив та утримання лідерства держави як модератора процесу сприятиме створенню просторово-часового континууму спільного лідерства – аналізу змін у зацікавлених сторін, переосмисленню точок перетину інтересів, переоцінки векторів спрямовання зусиль, узгодженню очікувань. У комплексі це здатне забезпечити наскрізність спільного процесу, своєчасність та актуальність прогнозів.

Збалансоване розташування сучасних моделей політичного лідерства у крос-функціональній континуум (табл. 5) дозволить гармонізувати внутрішню структуру системи у періоди біфуркаційних сплесків, через збалансування: типу політичного лідерства – із історичним та культурним контекстом, узгодження управлінського впливу – із соціальними очікуваннями, легітимізації урядових рішень – із раціональним розкриттям потенціалом.

Таблиця 5. – Інтеграційний континуум сучасного політичного лідерства  
Table 5. – Integration continuum of modern political leadership

Лідерство Leadership	Об'єкт впливу Object of influence	Напрямок гармонізації та оптимізації Direction of harmonization and optimization	Стратегічний вплив Strategic influence	Політичний вплив Political influence
Емоційне	Визначення та згуртування акторів	Швидкість інформаційних потоків	Адаптивність до викликів	Узгодження цінностей
Візіонерське	Реалізація функцій управління	Прозорість, ефективність та вмотивованість	Стійкість внутрішньої структури	Зміцнення потенціалу
Трансформаційне	Формування культури інновацій та співробітництва	Узгодження ініціатив із довгостроковими політиками	Забезпечення залученості та продуктивності	Розкриття потенціалу
Цифрове	Трансформування організаційної культури	Узгодження ініціатив та можливостей технологій	Створення гнучкості та сприяння інноваціям	Оптимізація перетворень

\*Джерело: розроблено автором

\*Source: developed by the author

Збалансування континуума лідерства у динамічній перспективі із структурними соціально-психологічними змінами [24] дозволить розкрити додаткові можливості для оптимізації управлінських процесів [19]:

– емоційний інтелект: створює основу для інтеграції, впливає на внутрішні драйви агентів змін, сприяє формуванню натхнення на культуру інноваційного та творчого пошуку, що впорядковує внутрішні процеси навколо цінності;

– розвиток технологічного та творчого пошуку: прискорює еволюційні процеси публічно-приватної взаємодії, сприяє загальній збалансованості та гармонізації системи, скорочує канали зворотного зв'язку, що збільшуючи швидкість проходження і обробки управлінських сигналів компенсує дискретне затухання та формує плоску ієрархію;

– динамічна соціокультурна трансформація: фокусуючись на розкритті індивідуальних та групових особливостей, гармонізує та прискорює еволюційні зміни, впливає на створенню гнучкої ієрархії як додаткової можливості та оптимізує перебіг внутрішніх процесів;

– діджиталізація: використовуючи можливості цифрових технологій створює основу для наскрізності та безперервності процесів моніторингу та сценарного моделювання, впливає на м'яке еволюціонування соціально-економічної моделі, формує основу оптимальності внутрішніх процесів та своєчасності упередження викликів.

Такий гармонійний континуум виваженого використання психоемоційного впливу дозволить:

– упорядкувати та скоординувати ієрархічну реакцію на всіх рівнях [39], що через створення плоскої ієрархічної структури навколо досягнення цілі дозволить функціонально децентралізувати упередження викликів [6],

– згенерувати та реалізувати стрибок внутрішнього потенціалу на основі наявного, у тому числі і нематеріального, ресурсу [16], що дозволить раціонально перерозподілити зусилля та сфокусувати їх на пошук оптимального шляху зростання,

– узгодити важелі впливу із процесами саморегулювання, що забезпечить наскрізність горизонтальної співпраці між урядовими організаціями та суспільством [18], координацію та консолідацію [28] на всіх рівнях системи.

Особливістю побудови процесів управління навколо емоційної складової є – спрямованість на створення соціального клімату, сприятливого для формування культури змін та спільного управління. Це впливає на узгодження ціннісно-цільового ланцюга (через наближення цільових атракторів різних груп та перетин їх у точках співпадіння цілей та інтересів), підсилює розкриття потенціалу (на основі пролонгації заохочення у драйви). Співпраці між різними акторами, при цьому формує наскрізний та розподілений характер спільного лідерства, що подовжує його розповсюдження по структурі системи та гармонізує внутрішні процеси у багаторівневих, багатоакторних і багатогалузевих угодах. Збалансування сторонніх зобов'язань із внутрішнім контекстом – сприятиме «м'якому» еволюціонуванню системи.

І на останок, в контексті прискорення розвитку штучного інтелекту, консолідація суспільства навколо спільної візії процесів соціально-економічної трансформації, дозволить збудувати довгострокове бачення, необхідне для трансформації в бажане майбутнє. А спільна та наскрізна переоцінка

результативності – обирати оптимальну комбінацію важелів управлінського впливу та постійно удосконалювати процес спільної взаємодії. У комплексі, на відміну від традиційних моделей побудови управлінських процесів на основі дифузії складових, які сприймають соціально-економічну трансформацію як статичну сутність, без внутрішнього аналізу та переоцінки цінностей у динамічному горизонті, такий підхід дозволить вирішити завдання постійної ревізії системи управління та створення соціального клімату, сприятливого для формування культури змін та спільного управління.

**Висновки з цього дослідження та перспективи подальших досліджень.**

На основі вищенаведених досліджень можна зробити такі агреговані висновки.

1) Сучасні соціально-економічні трансформації характеризуються прискоренням внутрішніх процесів та зростанням ролі інформації як ключового чинника розвитку. У цих умовах традиційна ієрархічна система управління виявляється неспроможною своєчасно реагувати на кризи та виклики через низьку швидкість обробки інформаційних потоків. Проте ієрархічний принцип організації залишається фундаментом для еволюційних інституційних змін у публічно-приватних відносинах, особливо коли йдеться про індивідуальну вмотивованість як основу ефективності управлінських процесів.

2) Механістичні моделі управління еволюціонують повільно, намагаючись пристосуватися до нових викликів, але по суті спрямовані на повернення системи до стану рівноваги. Натомість соціально-економічні системи потребують динамічного розвитку. Органістичні моделі, попри свою адаптивність через децентралізацію та мережеву взаємодію, також не забезпечують бажаного результату. Адаптивні підходи виявляються ефективними переважно в антикризовому управлінні, де наперед визначені чіткі цілі, що дозволяє швидко переналаштувати систему та упереджувати загрози.

3) Ефективне управління сталим розвитком вимагає поєднання механістичних (для підзвітності), органістичних (для співпраці) та адаптивних (для швидкості) підходів. Однак подібні гібридні моделі дають обмежений результат, оскільки їхня ефективність залежить від узгодженості з цінностями учасників процесу та здатності адаптуватися до змінного контексту. Головною перешкодою для реалізації потенціалу таких моделей є застарілий погляд на політичне лідерство – як на здатність держави надихати суспільство, впорядковувати та оптимізувати процеси трансформації.

4) Вихід полягає у переосмисленні політичного лідерства як консолідуючої сили сучасних трансформацій. Це передбачає узгодження лідерства з процесами управління, забезпечення сталості інформаційного обміну та використання емоційного потенціалу лідерства. Застосування емоційного інтелекту, творчого підходу та технологічних можливостей через механізми спільного управління створює сприятливий клімат для органічних змін і формування культури постійного вдосконалення.

*Перспективи подальших досліджень.* У методологічному горизонті у розкритті потенціалу спільного лідерства з одного боку узгоджує ціннісно-цільовий ланцюг, з іншого – пролонгує його розповсюдження по структурі системи, гармонізуючи внутрішні процеси. Поєднуючи розрізнені частини у єдину систему, навколо спільної цінності, це створює основу для формування плоскої ієрархії, що прискорює інформаційний обмін та зменшує дискретне

затухання управлінського впливу. При цьому впорядкування внутрішні процесів навколо ієрархії досягнення цілей, поляризуючи вектори подальших трансформаційних перетворень акторів, консолідує їх навколо єдиної політичної стратегії. Наскрізна ревізія ефективності публічно-управлінських відносин, через постійну переоцінку політичного лідерства, дозволяє збалансувати сторонні зобов'язання із внутрішнім контекстом, корегувати оптимальний вектор, постійно удосконалюючи процес та долати невизначеність. У комплексі – подібний підхід закладе основу для повернення балансу між суб'єктом та об'єктом управління у впорядкуванні внутрішньої структури.

*Стаття надійшла до редакції 15.08.2025 р.*

*Стаття рекомендована до друку 22.09.2025 р.*

*Опубліковано 30.12.2025 р.*

**Gibadullin Oleksii Volodymyrovych,**

*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](mailto:a.gibadullin@beer-co.com)*

*<https://orcid.org/0000-0002-8574-7941>*

## **POLITICAL LEADERSHIP AS A FOUNDATION FOR CONSOLIDATING FLAT HIERARCHIES IN AGILE GOVERNANCE MODELS FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT UNDER CONDITIONS OF DIGITAL TRANSFORMATION**

**Abstract.** The article focuses attention on the possibility of restoring balance between sustainable development governance systems and socio-economic transformation processes through changing approaches to utilising political leadership practices, which continue to persist in the intangible emotional potential of the social component. The scholarly trajectory of reconceptualising political leadership as a consolidating element of contemporary transformation processes within a dynamic horizon places particular emphasis on the interconnection between leadership and governance processes, and the interdependence of political leadership and information flow sustainability. This may facilitate alignment and balancing of the evolutionary trajectory of the sustainable development system with approaches to constructing governance processes. Furthermore, utilising emotional capital, creative inquiry, and technological capacity can create an internal climate conducive to fostering a culture of organic change. The aim of this article is to provide scholarly substantiation for the possibility of optimally constructing a governance system based on utilising the emotional influence of renewed political leadership as an element of component integration, ensuring structural flexibility and information channel sustainability.

The author emphasises that the growing significance of information as a formative element transforms the internal structure of integration, balancing, and ordering processes, wherein traditional governance hierarchies, in terms of flow ordering levels and information processing speed, are unable to prevent crises and challenges, yet remain the evolutionary foundation of institutional changes in public-private relations. The author asserts that alignment and balancing of the sustainable development governance system with socio-economic transformation processes can presently be realised on the basis of a continuum of more adaptive governance models and reconceptualization of political leadership's significance as a consolidating element. The author notes that unlocking the potential of shared leadership in renewed governance models, on the one hand, aligns the value-objective chain, whilst on the other, extends its dissemination throughout the system structure, harmonising internal processes. Combining disparate parts into a unified system around shared values creates, on the one hand, a foundation for forming flat hierarchies, whilst on the other, accelerates information exchange and reduces discrete attenuation of managerial influence. Consolidating process actors around a unified political strategy enables continuous reassessment of effectiveness, balancing external commitments with internal context, and comprehensive process improvement.

The article reveals the conceptual and methodological foundations for renewing approaches to constructing sustainable development governance processes through aligning contemporary transformation trajectories with approaches to building management systems. The reconceptualization of leadership's significance is examined within the dimension of organic consolidation and balanced ordering of internal sustainable development processes during the implementation of contemporary agile governance models.

**Keywords: sustainable development, public administration, political leadership, digital leadership, visionary leadership, transformational leadership, adaptive management, agile management, crisis management, agile governance**

## REFERENCES

1. Agile Governance (supported by Hertie School). (2024). Geneva: WEF,. URL: <http://surl.li/pgpzaa>
2. Bartsch, S., Weber, E., Büttgen, M., Huber, A. (2021). Leadership matters in crisis-induced digital transformation: How to lead service employees effectively during the COVID-19 pandemic. *Journal of Service Management*, vol. 32, no. 1, 71–85. <https://doi.org/10.1108/JOSM-05-2020-0160>
3. Behnke, N., Eckhard, S. (2022). A Systemic Perspective on Crisis Management and Resilience in Germany. *dms – der moderne staat – Zeitschrift für Public Policy, Recht und Management*, vol. 15, no. 1, 3–19. <https://doi.org/10.3224/dms.v15i1.11>
4. Bennett, S. (2021). Responding to the pandemic at a national and state public health level. *Microbiology Australia*, vol. 42, no. 1, 13–17. <https://doi.org/10.1071/MA21005>
5. Blühdorn, I. (2020). The Legitimation Crisis of Democracy: emancipatory Politics, the Environmental State and the Glass Ceiling to Socio-Ecological Transformation. *Environmental Politics*, vol. 29, no. 1., 38–57. <https://doi.org/10.1080/09644016.2019.1681867>
6. Boin, A., Hart, P., Kuipers, S. (2018). The Crisis Approach. Handbook of Disaster Research / edited by H. Rodríguez, W. Donner, and J. E. Trainor. 2nd ed. Cham, Switzerland: Handbooks of Sociology and Social Research, P. 23–38. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-63254-4\\_2](https://doi.org/10.1007/978-3-319-63254-4_2)
7. Savignon, B., Lorenzo, A. (2024). Project Management Logics for Agile Public Strategic Management. *Propositions from the Literature and a Research Agenda*, vol. 1, 153–178.
8. Car-Pušić, D., Marović, I., Bulatović, G. (2020). Development of a hybrid agile management model in local self-government units. *Tehnicki Vjesnik – Technical Gazette*, vol. 27, no. 5. <https://doi.org/10.17559/TV-20190205140719>
9. Cortellazzo, L., Bruni, E., Zampieri, R. (2019). The role of leadership in a digitalized world: A review. *Frontiers in Psychology*, vol. 10. Article 1938. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01938>
10. Davidovitz, M., Cohen, N., Gofen, A. (2021). Governmental Response to Crises and Its Implications for Street-Level Implementation: Policy Ambiguity, Risk, and Discretion During the COVID-19 Pandemic. *Journal of Comparative Policy Analysis: Research and Practice*, vol. 23, no. 1, 120–130. <https://doi.org/10.1080/13876988.2020.1841561>
11. Deltaprogramma Rijnmond-Drechtsteden. (2014). Advies Deltaprogramma Rijnmond-Drechtsteden. URL: <https://deltaprogramma.pleio.nl/file/download/26859902>
12. Denford, J. S., Dawson, G. S., Desouza, K. C., Manoharan, A. P. (2022). Assessing the Relevance of Governmental Characteristics to Address Wicked Problems in Turbulent Times. *Public Management Review*. P. 1–22. <https://doi.org/10.1080/14719037.2022.2124535>
13. Dunayev, I., Byelova, L., Kud, A., Rodchenko, V. (2023). Implementing the “government as a platform” concept: the assessment method and an optimal human-centered structure to address technological challenge. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*, no. 2/13 (122), 6–16. <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2023.275613>
14. Dunayev, I.V., Orlov, O.V. (2023). National legal regulation of the digital economy and information platforms. *Pressing Problems of State Administration*, no. 1 (62), 6–21. <https://doi.org/10.26565/1684-8489-2023-1-01>
15. Dzigbede, K., Gehl, S.B., Willoughby K. (2020). Disaster Resiliency of US Local Governments: Insights to Strengthen Local Response and Recovery from the COVID-19 Pandemic. *Public Administration Review*, vol. 80, no. 4, 634–643. <https://doi.org/10.1111/puar.13249>
16. Eckhard, S., Lenz, A., Seibel, W., Roth, F., Fatke, M. (2021). Latent Hybridity in Administrative Crisis Management: The German Refugee Crisis of 2015/16. *Journal of Public Administration Research and Theory*, vol. 31, no. 2, 416–433. <https://doi.org/10.1093/jopart/muaa039>

17. Elmatsani, H.M., Widianingsih, I., Nurasa, H., Munajat, M., Suwanda, S. (2024). Exploring the evolution of leadership in government: a bibliometric study from e-government era into the digital age. *Cogent Social Sciences*, vol. 10, no. 1. <https://doi.org/10.1080/23311886.2024.2414877>
18. Elston, T., Bel, G. (2022). Does Inter-Municipal Collaboration Improve Public Service Resilience? Evidence from Local Authorities in England. *Public Management Review*, vol. 25, no. 4, 734–761. <https://doi.org/10.1080/14719037.2021.2012377>
19. Espina-Romero, L., Noroño Sánchez, J.G., Rojas-Cangahuala, G., Palacios Garay, J., Parra, D.R., Rio Corredoira, J. (2023). Digital leadership in an ever-changing world: A bibliometric analysis of trends and challenges. *Sustainability*, vol. 15, no. 17. Article 13129. <https://doi.org/10.3390/su151713129>
20. Fenwick, M., McCahery, J.A., Vermeulen, E.P.M. (2021). Will the world ever be the same after COVID-19? Two lessons from the first global crisis of a digital age. *European Business Organization Law Review*, vol. 22, no. 1, 125–145. <https://doi.org/10.1007/s40804-020-00194-9>
21. Geiger, D., Danner-Schröder, A., Kremser, W. (2021). Getting Ahead of Time—Performing Temporal Boundaries to Coordinate Routines Under Temporal Uncertainty. *Administrative Science Quarterly*, vol. 66, no. 1, 220–264. <https://doi.org/10.1177/0001839220941010>
22. Hausknost, D. (2020). The Environmental State and the Glass Ceiling of Transformation. *Environmental Politics*, vol. 29, no. 1, 17–37. <https://doi.org/10.1080/09644016.2019.1680062>
23. Heimer, C., Davis, C. (2022). Good law to fight bad bugs: Legal responses to epidemics. *Annual Review of Law and Social Science*, vol. 18, no. 1, 1–26. <https://doi.org/10.1146/annurev-law-socsci-050420-113513>
24. Huda, M. (2024). Elmatsani, Widianingsih I., Nurasa H. Exploring the evolution of leadership in government: a bibliometric study from e-government era into the digital age. *Cogent Social Sciences*, vol. 10, no. 1. Article 2414877. <https://doi.org/10.1080/23311886.2024.2414877>
25. Idzi, F., Gomes, R. (2022). Digital governance: Government strategies that impact public services. *Global Public Policy and Governance*, vol. 2, no. 4, 427–452. <https://doi.org/10.1007/s43508-022-00055-w>
26. Jahn, B., Friedrich, S., Behnke, J. (2022). On the role of data, statistics and decisions in a pandemic. *ASTA Advances in Statistical Analysis*, vol. 106, no. 3, 349–382. <https://doi.org/10.1007/s10182-022-00439-7>
27. Kuhlmann, S., Franzke, J. (2022). Multi-Level Responses to COVID-19: Crisis Coordination in Germany from an Intergovernmental Perspective. *Local Government Studies*, vol. 48, no. 2, 312–334. <https://doi.org/10.1080/03003930.2021.1904398>
28. Lenz, A., Eckhard, S. (2022). Conceptualizing and Explaining Flexibility in Administrative Crisis Management: A Cross-District Analysis in Germany. *Journal of Public Administration Research and Theory*, vol. 33, no. 3, 485–497. <https://doi.org/10.1093/jopart/muac038>
29. Mergel, I., Ganapati, S., Whitford, A. (2021). Agile: A new way of governing. *Public Administration Review*, vol. 81, no. 1, 161–165. <https://doi.org/10.1111/puar.13202>
30. Mihu, C., Pitic, A., Bayraktar, D. (2023). Drivers of digital transformation and their impact on organizational management. *Studies in Business and Economics*, vol. 18, no. 1, 149–170. <https://doi.org/10.2478/sbe-2023-0009>
31. Munck af Rosenschöld J. Inducing institutional change through projects? (2019). Three models of projectified governance. *Journal of Environmental Policy & Planning*, vol. 21, no. 4, 333–344. <https://doi.org/10.1080/1523908X.2019.1606702>
32. Nielsen, J., Wæraas, A., Dahl, K. (2020). When Management Concepts Enter the Public Sector: A Dual-Level Translation Perspective. *Public Management Review*, vol. 22, no. 2, 234–254. <https://doi.org/10.1080/14719037.2019.1582689>
33. Nolte, I., Lindenmeier, J. (2023). Creeping Crises and Public Administration: A Time for Adaptive Governance Strategies and Cross-Sectoral Collaboration? *Public Management Review*, 1–22. <https://doi.org/10.1080/14719037.2023.2200459>
34. O'Carroll, L. Leftwing Nordic Nations Provide 'Ray of Hope' in Europe. The Guardian. (2024). June 11. URL: <https://www.theguardian.com/world/article/2024/jun/11/left-wing-nordic-nations-provide-ray-of-hope-in-europe>
35. O'Flynn, J. (2021). Confronting the Big Challenges of Our Time: Making a Difference During and After COVID-19. *Public Management Review*, vol. 23, no. 7, 961–980. <https://doi.org/10.1080/14719037.2020.1820273>
36. Neumann, O., Pascale-Catherine, K., Schott, C. (2024). Adopting agile in government: a comparative case study. *Public Management Review*, vol. 26, no. 12, 3692–3714. <https://doi.org/10.1080/14719037.2024.2354776>

37. Osman, A., Elragal, A., Ståhlbröst, A. (2022). Data-driven decisions in smart cities: A digital transformation case study. *Applied Sciences*, vol. 12, no. 3. Article 1732. <https://doi.org/10.3390/app12031732>
38. Pauletto, C. (2024). Public management, agility and innovation: The Swiss experience with the COVID-19 loan scheme. *International Review of Administrative Sciences*, vol. 90, no. 1, 116–131. <https://doi.org/10.1177/00208523221143280>
39. Phillips, W., Roehrich, J., Kapletia, D. (2023). Responding to Information Asymmetry in Crisis Situations: Innovation in the Time of the COVID-19 Pandemic. *Public Management Review*, vol. 25, no. 1, 175–198. <https://doi.org/10.1080/14719037.2021.1960737>
40. Rocha, Á., Gonçalves, M., da Silva, A., Teixeira, S., Silva, R. (2022). Leadership challenges in the context of university 4.0. A thematic synthesis literature review. *Computational and Mathematical Organization Theory*, vol. 28, no. 3, 214–246. <https://doi.org/10.1007/s10588-021-09325-0>
41. Schakel, J.-K., Wolbers, J. (2021). To the Edge and Beyond: How Fast-Response Organizations Adapt in Rapidly Changing Crisis Situations. *Human Relations*, vol. 74, no. 3, 405–436. <https://doi.org/10.1177/0018726719893450>
42. Tausendfreund, R., Moraal, M., Campbel, L. Trump 2.0, Green Transition, and Transatlantic Climate Action. 2025. URL: <https://surli.cc/kliydj>
43. UN. (2023). General Assembly Resolution 78/80-E/2023/64, Progress Towards the Sustainable Development Goals: Towards a Rescue Plan for People and Planet, Report of the Secretary-General (special edition). New York, 27 April 2023. Para. 50. URL: <https://hlpf.un.org/sites/default/files/2023-/SDG%20Progress%20Report%20Special%20Edition.pdf>
44. Velyako, V., Musa, S. (2023). The relationship between digital organizational culture, digital capability, digital innovation, organizational resilience, and competitive advantage. *Journal of the Knowledge Economy. Advance online publication*. <https://doi.org/10.1007/s13132-023-01575-4>

*The article was received by the editors 15.08.2025.*

*The article is recommended for printing 22.09.2025.*

*Published 30.12.2025.*