

ТЕОРІЯ ТА ФІЛОСОФІЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

<https://doi.org/10.26565/1992-2337-2025-2-09>

УДК 351:001.891:005.8

Поступна Олена Вікторівна,

доктор наук з державного управління, професор,
професор кафедри публічного управління та адміністрування
навчально-наукового юридичного інституту
Державного університету економіки і технологій, м. Кривий Ріг,
вулиця Медична, 16, Кривий Ріг, Дніпропетровська область, 50005, Україна
e-mail: posolv48@gmail.com <https://orcid.org/0000-0002-0622-0966>

МЕТОДОЛОГІЧНИЙ СИНТЕЗ ФІЛОСОФІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА ПРОЄКТНОГО ПІДХОДУ ДО УПРАВЛІННЯ НАУКОВИМ ДОСЛІДЖЕННЯМ

Анотація. У статті здійснено комплексне наукове обґрунтування необхідності методологічного синтезу філософії публічного управління та інструментарію проєктного підходу в системі організації наукової діяльності. Актуальність дослідження зумовлена нагальною потребою подолання бюрократичного формалізму в управлінні наукою та переходу до моделі, орієнтованої на отримання конкретних суспільно значущих результатів. Розкрито аксіологічні та теологічні засади сучасної парадигми публічного врядування, в межах якої наукове знання інтерпретується як фундаментальне суспільне благо та стратегічний ресурс держави. Проаналізовано трансформацію ролі держави від суворого контролера до стратегічного партнера, що забезпечує етичну рамку та ресурсну підтримку інноваційного пошуку. Доведено, що проєктний підхід у цьому контексті виступає базовою технологією, яка забезпечує дискретність, керованість та результативність наукового процесу. Особливу увагу приділено механізмам управління ризиками та розподілу ресурсів, що дозволяє адаптувати жорстку логіку менеджменту до нелінійної природи наукової творчості. Запропоновано та деталізовано трирівневу інтегративну модель управління, що поєднує стратегічно-аксіологічний, методологічно-конвергентний та технологічно-операційний рівні. Дана модель забезпечує ефективну декомпозицію державних стратегічних «місій» у конкретні наукові проєкти з чітко визначеними показниками успішності.

Як цитувати: Поступна О. В. Методологічний синтез філософії публічного управління та проєктного підходу до управління науковим дослідженням. *Державне будівництво*. 2025. № 2 (38). С. 151–167. <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2025-2-09>

In cites: Postupna, O.V. (2025). Methodological synthesis of the philosophy of public administration and the project approach to scientific research management. *State Formation*, no. 2 (38), 151–167. <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2025-2-09> [in Ukrainian].

© Поступна О. В., 2025



This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0

Проаналізовано практичний досвід функціонування сучасних інституційних інструментів, таких як DARPA (США) та український кластер DefenseTech (Bravel), що підтверджує життєздатність запропонованого синтезу в умовах кризових викликів та воєнного стану. Обґрунтовано, що впровадження синтезованої моделі створює синергетичний ефект для держави (через прозорість витрат), наукової спільноти (через зменшення адміністративного тиску та зрозумілість критеріїв) та суспільства загалом. Визначено, що кінцевим результатом такої методологічної конвергенції є побудова дієвої системи прийняття управлінських рішень на основі наукових доказів, що є надзвичайно важливим для сталого розвитку національної безпеки та інноваційного потенціалу країни.

Ключові слова: публічне управління, проєктний підхід, методологічний синтез, управління наукою, суспільна цінність, наукове дослідження, доказова політика.

Постановка проблеми. Трансформація суспільних відносин та стрімка цифровізація висувають нові вимоги до ефективності наукових досліджень, що фінансуються та регулюються державою. Публічне управління науковою сферою сьогодні потребує не просто адміністрування ресурсів, а глибокого переосмислення самої природи управління пізнавальним процесом. Традиційні лінійні моделі управління наукою часто виявляються малоефективними в умовах динамічних змін та обмеженості ресурсів.

Існує розрив між теоретичним рівнем розуміння філософії публічного управління та практичним інструментарієм реалізації наукових пошуків. З одного боку, публічне управління тяжіє до стратегічних цілей та суспільного блага, з іншого – наукові дослідження потребують гнучкості, чіткої структуризації та результативності, що є прерогативою проєктного підходу.

Актуальність проблеми зумовлена необхідністю подолання методологічного еклектизму. Виникає потреба у створенні цілісної методологічної рамки, де:

- філософія публічного управління задає ціннісні орієнтири (етичність, суспільна значущість, прозорість);
- проєктний підхід забезпечує технологічну чіткість (тайм-менеджмент, управління ризиками, орієнтація на конкретний науковий продукт).

Таким чином, постає нагальна необхідність наукового обґрунтування методологічного синтезу цих двох парадигм. Така концептуалізація дозволить перетворити управління науковими дослідженнями з бюрократичного процесу на ефективний механізм отримання інноваційних знань, що відповідають стратегічним пріоритетам розвитку держави та суспільства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання методологічного оновлення публічного управління науковою сферою перебуває у фокусі уваги багатьох вітчизняних та зарубіжних науковців. Теоретичне підґрунтя аксіологічної трансформації державного врядування, де наука розглядається крізь призму ціннісних детермінант та суспільного блага, ґрунтовно досліджено у працях С. Ганущина [1], Н. Колісніченко та С. Саханенка [20]. Автори наголошують на важливості етичних засад та професійних цінностей у прийнятті управлінських рішень, що створює фундамент для формування «суспільної цінності» наукового продукту.

Концептуальна рамка «суспільної цінності» (Public Value) у публічному секторі детально розроблена в класичних роботах М. Мура [26] та розвинута у колективних дослідженнях під редакцією Дж. Бенінгтона [16]. У цих працях обґрунтовується перехід від бюрократичного контролю до стратегічного управління, орієнтованого на конкретні соціально значущі результати. Питання практичної імплементації наукових результатів у публічну політику на засадах доказовості (Evidence-based policy) висвітлено у розвідках С. Пришляк [9] та аналітичних звітах OECD [27], де підкреслюється роль об'єктивних даних у виробленні обґрунтованих державних рішень.

Технологічний аспект реалізації наукових досліджень через проєктний підхід представлений у працях Й. Кісільницького [19], який аналізує специфіку проєктного менеджменту в R&D-сфері. Особливої ваги в умовах невизначеності набувають адаптивні та гнучкі методології управління (Agile, Scrum). Теоретичні засади та практичні інструменти гнучкого врядування (Agile government) досліджують І. Мергель, Ю. Гонг та Дж. Бертот [25]. Вітчизняний досвід впровадження Agile-інструментів для модернізації публічних інституцій та адаптивних підходів у нестабільному середовищі представлено у публікаціях Я. Цимбаленко, О. Дащенко [15] та Г. Старченко [14].

Проблема синергії між державою, наукою та бізнесом розглядається крізь призму моделі «Потрійної спіралі» (Triple Helix), базові положення якої сформульовані Л. Лейдесдорфом [23]. В українському контексті ці питання інтеграції освіти та науки, а також світовий досвід стимулювання такої співпраці, аналізуються у роботах С. Гонти [2] та колективній монографії за редакцією В. Хаустової [4].

Окремий пласт актуальних досліджень присвячений трансформації управління наукою в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення. Аналітичні доповіді НІСД за редакцією Я. Жаліла [10] та огляди ринку оборонних технологій (Defense Tech) [3; 8] демонструють ефективність проєктно-орієнтованих платформ, зокрема Brave1, у забезпеченні національної безпеки. Методологічні аспекти системного підходу до вирішення типових задач публічного управління в сучасних умовах ґрунтовно опрацьовані у статтях О. Половцева та його співавторів [6; 7; 28].

Попри значну кількість напрацювань, питання методологічного синтезу філософії публічного управління (як ціннісної рамки) та проєктного підходу (як технологічного інструментарію) саме в контексті управління науковими дослідженнями залишається недостатньо розкритим, що і зумовлює необхідність нашого дослідження.

Метою статті є теоретичне обґрунтування та розробка цілісної моделі методологічного синтезу філософії публічного управління та інструментарію проєктного підходу як засобу підвищення ефективності наукової діяльності в умовах динамічних суспільних викликів. Реалізація поставленої мети обумовила необхідність розв'язання низки дослідницьких завдань, що становлять логічну структуру роботи:

по-перше, здійснити ревізію аксіологічних засад сучасного публічного врядування у контексті формування суспільної цінності наукового знання;

по-друге, розкрити технологічний потенціал проектного підходу як інструменту структурування наукового пошуку, що забезпечує його керованість та адаптивність до ризиків;

по-третє, шляхом конвергенції зазначених підходів сконструювати інтегративну модель управління, яка б дозволяла декомпонувати стратегічні державні місії у верифіковані наукові проекти;

по-четверте, верифікувати очікувані ефекти від впровадження запропонованої моделі для ключових суб'єктів публічної політики, акцентуючи на механізмах доказового врядування.

Застосована методологія і методи. Обґрунтування концептуальних засад дослідження базується на комплексному методологічному апараті, що поєднує філософську рефлексію з інструментарієм системного аналізу публічного врядування. В основу побудови логіки роботи покладено системний підхід, який дозволяє інтерпретувати публічне управління науковою та проектний менеджмент не як дихотомічні категорії, а як комплементарні елементи єдиної екосистеми генерації суспільно значущого знання.

Використання діалектичного методу у поєднанні з логічним узагальненням дало змогу переосмислити традиційні бюрократичні моделі адміністрування та виявити суттєві суперечності між державним стратегуванням і практичною реалізацією наукових пошуків. Зазначена аналітична процедура створила підґрунтя для застосування методу структурно-функціонального аналізу, завдяки якому було декомпоновано складний процес управління наукою на аксіологічний, конвергентний та операційний рівні, що зрештою дозволило сформулювати авторську модель методологічного синтезу.

Важливим складником пізнавального циклу стало залучення інституційного та порівняльно-правового аналізу, що забезпечив верифікацію теоретичних положень через призму успішних міжнародних практик, зокрема досвіду функціонування Агентства передових оборонних дослідницьких проектів (Defense Advanced Research Projects Agency, DARPA, США) та вітчизняного інноваційного кластера Brave1 – єдина координаційна платформа, створена державою для стимулювання та підтримки інноваційних проектів у сфері оборонних технологій (DefenseTech). Такий емпіричний базис дозволив відійти від абстрактного моделювання до обґрунтування конкретних механізмів трансформації наукових результатів у публічну політику.

Застосування методу наукового прогнозування та концептуального моделювання сприяло визначенню очікуваних ефектів від впровадження запропонованої парадигми, зокрема крізь призму концепції «Public Value» (суспільна цінність) та доказового врядування.

Інтеграція зазначених методів у межах єдиного дослідницького дизайну забезпечила цілісність наукової аргументації, дозволяючи послідовно перейти від аксіологічного обґрунтування філософії управління до технологічної деталізації проектного інструментарію як засобу досягнення стратегічних цілей держави.

Виклад основного матеріалу. Глибоке осмислення філософського базису публічного управління в науковій сфері розпочинається з перегляду аксіологічних засад, де наука постає не просто як інструмент пізнання, а як фундаментальне суспільне благо [1]. У цій парадигмі державні інституції перестають виконувати роль суворих контролерів, трансформуючись у меценатів та стратегічних партнерів, що забезпечують етичність та соціальну відповідальність результатів досліджень. Яскравим прикладом такої трансформації на міжнародному рівні є ініціатива «Horizon Europe» [18], де фінансування спрямовується не лише на технічну досконалість, а й на розв'язання глобальних «місій» – від подолання онкологічних захворювань до адаптації до кліматичних змін. В українському контексті цей підхід поступово впроваджується через діяльність Національного фонду досліджень України (НФДУ), де акцент зміщується з формальної наявності публікацій на потенційну суспільну значущість та прозорість процедур відбору, що легітимізує використання публічних коштів в очах платників податків [12].

Така зміна ціннісних орієнтирів логічно зумовлює трансформацію телеологічного аспекту управління, де цілепокладання переорієнтовується з процесу на конкретну місію. У традиційних бюрократичних моделях управління наукою тривалий час домінувала орієнтація на кількісні показники, проте сучасна філософія публічного врядування впроваджує концепцію «Public Value» (суспільної цінності) [16; 26]. Дана парадигма передбачає, що успішність наукової політики вимірюється здатністю наукового продукту імплементуватися у державні стратегії або технологічні рішення. Наприклад, у США діяльність агентства DARPA демонструє, як чітко визначена державна потреба (місія) стимулює фундаментальні пошуки, що зрештою призводять до створення технологій подвійного призначення [17]. В Україні подібна логіка стає фундаментально значущою в умовах воєнного стану, коли публічне управління науковими розробками у сфері DefenseTech (Brave1) вимагає не просто академічної глибини, а негайної практичної віддачі для національної безпеки [3; 8].

Тісний зв'язок між цілями та результатами потребує оновлення онтологічної природи взаємодії між суб'єктами управління, де ієрархічна вертикаль поступається місцем мережевому партнерству. Філософія публічного управління визнає автономію вченого як ключового інтелектуального суб'єкта, що володіє унікальною експертизою, недоступною чиновнику. Відтак, управління трансформується у створення екосистеми, де держава, університети та приватний сектор взаємодіють на рівних засадах, що відповідає моделі «Потрійної спіралі» (Triple Helix) [23]. В Європейському дослідницькому просторі (ERA) це реалізується через спільні технологічні ініціативи, де публічне адміністрування лише створює правові та фінансові рамки, тоді як змістовний вектор визначається консорціумами вчених. В українській практиці це проявляється через розширення академічної свободи та залучення наукової спільноти до розробки нормативних актів, що дозволяє мінімізувати бюрократичний тиск та стимулювати самоорганізацію наукових шкіл [2; 7; 11].

Зрештою, гносеологічна специфіка наукового пізнання диктує особливі вимоги до управління знанням як об'єктом, що принципово відрізняється від ма-

теріального виробництва. Філософський базис управління має враховувати іманентну невизначеність наукового пошуку та право на науковий ризик, що є немислимим для класичного адміністрування [15; 25]. Якщо традиційна бюрократія трактує відсутність запланованого результату як неефективність, то сучасне публічне управління розглядає «негативний результат» як цінний внесок у спільну базу знань, що запобігає дублюванню помилок у майбутньому [28]. Прикладом такої гнучкості є практика грантової підтримки в університетах «Ліги плюща» або через програми Max Planck Society у Німеччині, де дослідник має право змінювати гіпотезу в процесі роботи [14; 19]. Впровадження цієї інтелектуальної свободи в український науковий простір дозволить відійти від формалізму «освоєння коштів» до реального нарощування інтелектуального капіталу держави [10]. У такій моделі публічне управління трансформується з бюрократичної перешкоди на динамічний каталізатор наукового прогресу, формуючи сприятливе підґрунтя для імплементації чітких інструментів проєктного менеджменту [21; 29]. Відтак, філософський базис публічного врядування створює фундаментальне середовище, у якому наука постає не самоціллю, а стратегічним активом суспільства, що потребує нових етичних та цільових орієнтирів [6].

Водночас, декларація зазначених високих цінностей та стратегічних місій ризикує залишитися на рівні абстрактних концепцій без наявності дієвого механізму їх реалізації в умовах динамічного середовища. Саме ця об'єктивна потреба у переході від ціннісного рівня до інструментального зумовлює необхідність трансформації концептуальних ідей філософії публічного врядування у конкретні управлінські дії [5]. У цьому контексті проєктний підхід постає не просто як набір менеджерських технік, а як цілісна методологічна технологія, що дозволяє конвертувати філософську візію суспільної цінності у структурований, керований та результативний науковий пошук.

Практичне розгортання проєктного підходу як технологічного інструменту наукового пошуку розпочинається з впровадження принципу дискретності, що докорінно змінює архітектуру дослідницького процесу. На відміну від класичного лінійного адміністрування та безперервного функціонування наукових інституцій, проєктно-орієнтована модель розглядає кожне дослідження як унікальну тимчасову структуру з чітко визначеними межами, ресурсами та специфічним продуктом [19]. Така технологізація дозволяє публічному управлінню подолати проблему розмитості цілей, замінюючи загальні формулювання «вивчення питання» конкретними контрольними точками – мілстоунами [6]. Прикладом успішної дискретизації є структура програми «Horizon Europe», зокрема напрям ERC Grants, де фінансування наступного етапу детерміновано верифікацією результатів попереднього [18]. В українському контексті цей принцип намагається імплементувати Міністерство освіти і науки України через систему щорічного звітування за держбюджетними темами, проте проєктний підхід вимагає більш жорсткої прив'язки до змістовних показників, а не лише фінансової звітності [11; 12].

Раціоналізація часових меж дослідження логічно зумовлює потребу у впровадженні інтелектуального ресурсного менеджменту. У межах проєктного

підходу фінансування та кадрове забезпечення наукового пошуку перестають бути статистичними статтями видатків, перетворюючись на гнучкі інструменти досягнення результату [27]. Інструментарій такого менеджменту передбачає формування мобільних міждисциплінарних груп «ad hoc» (створених спеціально для вирішення конкретної унікальної задачі). На відміну від сталих ієрархічних структур наукових інституцій, такий підхід дозволяє оперативно інтегрувати фахівців із різних галузей знань для розв'язання комплексних проблем, що існують на стику дисциплін [22; 30]. Після досягнення визначеної мети проєкту така група розформовується або трансформується під нові завдання, що забезпечує максимальну ефективність використання людського капіталу.

Яскравим світовим прикладом застосування цієї моделі є Товариство Фраунгофера (Fraunhofer Society) у Німеччині, де дослідницькі команди формуються під конкретний запит промисловості чи держави, об'єднуючи інженерів, соціологів та економістів для реалізації конкретного інноваційного продукту [17; 23]. В Україні аналогічну логіку впроваджує Національний фонд досліджень України (НФДУ), де грантова підтримка спрямовується не на підтримку інституції в цілому, а на конкретну наукову групу (колектив дослідників), що забезпечує адресність та вищу віддачу від кожної інвестиційної гривні [4].

Поряд із ресурсним забезпеченням, засадничою складовою постає система управління ризиками та невизначеністю, що є іманентною ознакою будь-якого пошуку нового знання. Якщо традиційна бюрократична модель сприймає відхилення від плану як порушення, то проєктний підхід інтегрує ймовірнісні ризики в саму структуру планування через механізми адаптивного врядування [14; 28]. Використання гнучких методологій Agile у наукових розробках, як це практикує агентство DARPA (США), дозволяє оперативно змінювати методіку досліджень у разі виявлення неефективності гіпотези [24; 25]. В Україні подібні елементи адаптивності сьогодні спостерігаються у секторі оборонних технологій (кластер Brave1), де державне управління підтримує швидку ітераційність – від виникнення ідеї до фронтального випробування прототипу з миттєвим коригуванням технічного завдання [3; 8].

Завершальним етапом цього технологічного циклу є орієнтація на верифікований результат та його подальшу імплементацію. Проєктна логіка вимагає, щоб наукове дослідження завершувалося не просто звітом, а конкретним об'єктом [19]. У міжнародній практиці це вимірюється через рівні технологічної готовності (Technology Readiness Levels, TRL). Наприклад, проєкти NASA не вважаються завершеними без досягнення визначеного рівня TRL. Для українського публічного управління це означає перехід до вимог, де результатом наукового проєкту у сфері суспільних наук має бути не лише стаття, а, наприклад, розроблений та апробований алгоритм надання публічних послуг або проєкт нормативно-правового акту з обґрунтованим прогнозом наслідків його впровадження [6; 9]. Таким чином, проєктний підхід виступає медіатором, що забезпечує високу динаміку інноваційного розвитку та відповідність наукової діяльності стратегічним пріоритетам держави. Проте справжня інституційна стійкість наукової

системи досягається лише на етапі методологічного синтезу філософії публічного управління та проектного інструментарію. Даний рівень аналізу є кульмінацією дослідження, оскільки саме тут відбувається інтеграція ціннісних орієнтирів та технологічних рішень у єдину управлінську модель. Зазначений синтез не є механічним поєднанням двох парадигм, а являє собою складну конвергенцію, де філософська база «м'яко» визначає вектор суспільного розвитку, а проектний підхід «жорстко» структурує траєкторію досягнення результату [1; 5].

Фундаментом такого методологічного синтезу постає перехід до моделі адаптивного врядування, де стратегічні пріоритети держави декомпозуються на систему конкретних наукових проєктів [14]. У цій моделі філософський рівень відповідає за формування «суспільного замовлення» та етичну експертизу, тоді як проектний інструментарій забезпечує технологічну реалізацію цього замовлення через управління життєвим циклом дослідження. У світовій практиці таку декомпозицію успішно реалізує Сінгапур через стратегію «RIE2025» (Research, Innovation and Enterprise), де філософія національного виживання трансформується у чітко структуровані проєкти з продовольчої та енергетичної безпеки [18; 20]. Шляхом імплементації такої логіки в публічне управління, держава отримує можливість не просто дотувати науку, а інвестувати у вирішення критичних соціальних та оборонних викликів, де кожен проєкт стає структурним елементом побудови національної стійкості.

Логічним продовженням структурування стратегічних цілей є виникнення нової якості управління знаннями, що базується на синергії відповідальності та інтелектуальної свободи. Філософія публічного управління, інтегрована в проектний підхід, знімає з нього ризику надмірно комерціалізації, наповнюючи технічні процеси суспільним змістом [16]. Наприклад, при реалізації програм цифровізації в Україні під егідою Міністерства цифрової трансформації України, зокрема в межах екосистеми «Дія», ми спостерігаємо поєднання проектної жорсткості (спринти, дедлайни, ключові показники ефективності (КПЕ)) із соціальною філософією інклюзивності [12]. Аналогічно, естонська модель «e-Estonia» демонструє, як наукові розробки в галузі блокчейну та кібербезпеки стають не просто технічними завданнями, а інструментами забезпечення права громадян на безпечний цифровий простір [27]. У такому синтезі науковий пошук отримує необхідну стабільність, а державне управління – інноваційну динаміку, притаманну високотехнологічному сектору [13].

Завершальним етапом формування цієї цілісної моделі є впровадження інтегрованої системи оцінки ефективності, де кількісні показники менеджменту корелюють із якісними індикаторами суспільного впливу [26]. Застосування такої комплексної метрики дозволяє подолати хронічний розрив між суто фінансовою дисципліною та стратегічними місіями держави [28]. У міжнародному контексті цей підхід ілюструє діяльність Управління інновацій Ізраїлю (Israel Innovation Authority), де оцінка наукового проєкту включає не лише терміни виконання, а й показник «spillover effect» – потенційний позитивний вплив на суміжні галузі економіки та соціальний капітал. Для України такий підхід є ви-

значальним у контексті повоєнного відновлення, оскільки дозволяє вибудувати екосистему, здатну адаптуватися до кризових умов [15; 22].

У підсумку слід зазначити, що методологічний синтез забезпечує перехід до «розумного регулювання», де публічне управління не обмежує науковий потенціал, а через проєктні механізми створює умови для його максимальної реалізації в інтересах суверенної держави та суспільства. Розгортання цієї концепції дозволяє артикулювати практичну значущість дослідження через аналіз очікуваних ефектів для ключових стейкхолдерів – держави, наукової спільноти та соціуму. Впровадження синтезованої моделі філософії публічного врядування та проєктного інструментарію генерує мультиплікативний ефект, перетворюючи науку на дієвий суб'єкт суспільної трансформації.

Для держави пріоритетним результатом такої моделі постає кардинальне підвищення прозорості та функціональної ефективності використання бюджетних коштів. У межах проєктної логіки кожен фінансовий транш детермінується досягненням конкретних етапів та верифікацією результатів, що мінімізує ризики неефективного розпорощення ресурсів [19]. Світовий досвід, зокрема діяльність Національного наукового фонду США (NSF), демонструє, що жорстка прив'язка фінансування до результативності дозволяє державі виступати не пасивним спонсором, а активним замовником інновацій. В Україні цей механізм набуває особливої ваги у оборонному секторі – успішна діяльність кластера Brave1 підтверджує, що швидкість переходу від наукової ідеї до діючого технологічного рішення безпосередньо корелює із життєздатністю національної безпеки [3]. Таким чином, державний апарат трансформується у стратегічного інвестора, що забезпечує зміцнення технологічного суверенітету.

Паралельно з державними інтересами, для наукової спільноти впровадженням синтезованої моделі означає перехід до якісно нових умов професійної діяльності, насамперед через оптимізацію бюрократичного навантаження. Проєктний підхід замінює громіздку систему процесного контролю зрозумілими критеріями успіху, де пріоритет надається науковому результату, а не формальній звітності [6; 11]. Подібна зміна управлінської парадигми повністю відповідає кращим європейським практикам, зокрема принципам Європейського дослідницького простору (ERA), де мобільність вчених та гнучкість врядування є запорукою глобальної конкурентоспроможності [22; 25]. Для українських дослідників імплементація проєктної логіки стає «універсальною мовою», що полегшує інтеграцію до програм типу «Horizon Europe» [18], роблячи вітчизняні наукові колективи зрозумілими та прогнозованими партнерами для глобальних консорціумів [21; 24].

Найбільш значущий ефект для суспільства полягає у формуванні дієвого механізму швидкої імплементації наукових відкриттів у публічну політику, що в міжнародній практиці класифікується як «Evidence-based policy» (політика, базована на доказах) [9; 27]. Синтезована модель забезпечує найкоротший шлях від лабораторії до практичного впровадження у медицині, екології чи системі державних сервісів. Яскравим прикладом є Велика Британія, де Національний інститут здоров'я і досконалості допомоги («NICE») використовує науково обґрунтовані

дані для прийняття державних рішень щодо фінансування медичних послуг [16; 26]. В Україні аналогічний підхід впроваджується через аналітичні центри при міністерствах, що дозволяє громадянам отримувати пряму вигоду від науки через покращення якості життя та доступ до ефективніших державних рішень, базованих на об'єктивних даних [5; 7]. Зрештою, це сприяє відновленню суспільної довіри до державних інституцій, оскільки результати наукових досліджень стають відчутними, верифікованими та соціально корисними у повсякденному житті.

Логічним завершенням дослідження архітектури такої взаємодії є розробка цілісної графічної інтерпретації управлінських процесів, яка систематизує взаємозв'язок між філософським базисом та технологічним інструментарієм (рис. 1).

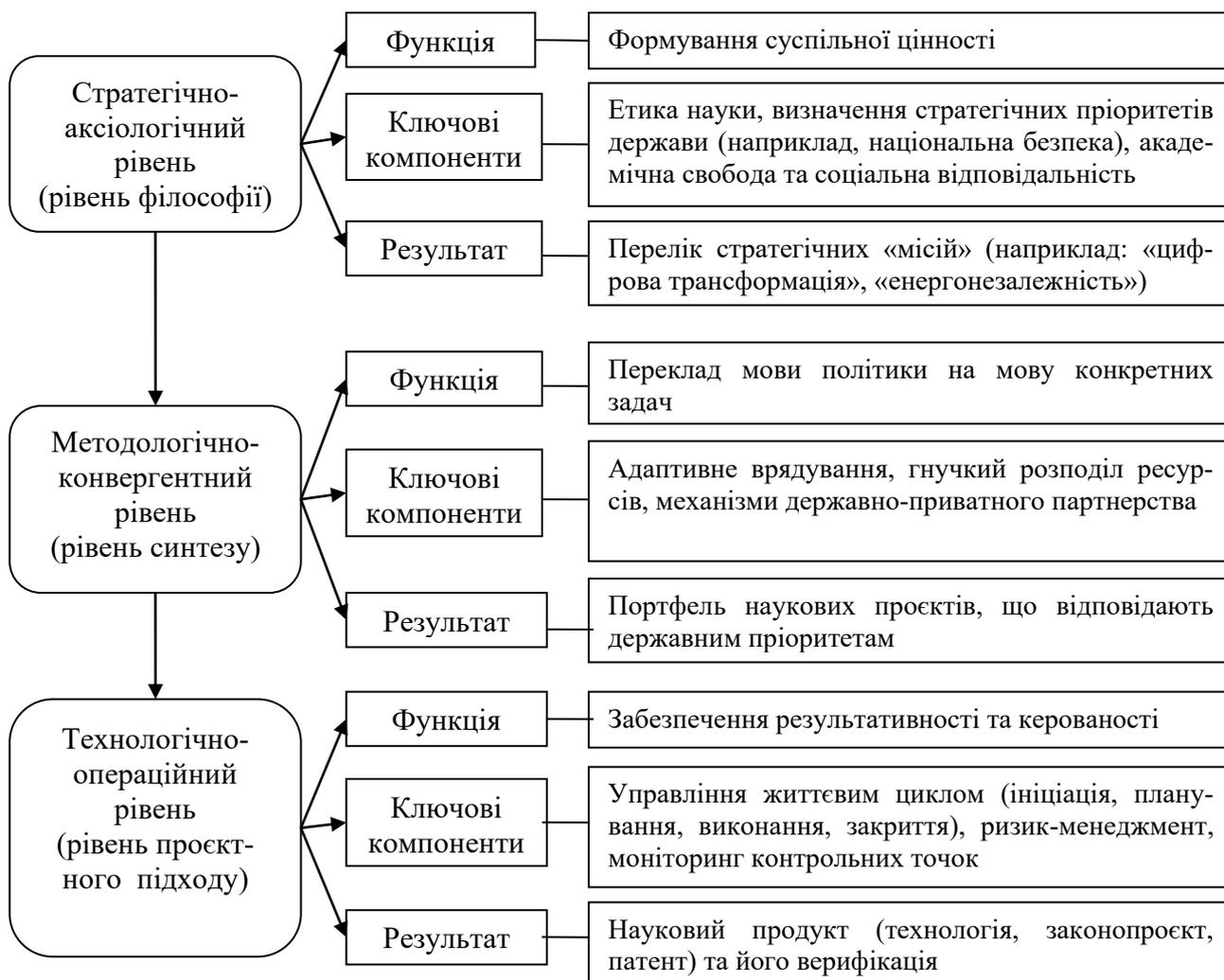


Рисунок 1. – Інтегративна модель публічного управління науковими дослідженнями на засадах проєктного підходу.

Figure 1. – Integrative model of public management of scientific research based on the project approach.

Джерело: розробка автора.

Source: author's development.

Представлена інтегративна модель базується на принципах циклічності та ієрархічної взаємодоповнюваності. Вона долає лінійну інерцію бюрократичного апарату, пропонуючи натомість трирівневу систему конвергенції знань та дій. Зокрема, на першому стратегічно-аксіологічному рівні (рівні філософії) вищою точкою виступає цілепокладання, де формується категорія «суспільної цінності». На цьому рівні відбувається етична фільтрація наукових ініціатив та визначення стратегічних місій держави (наприклад, енергетична автономія або кібербезпека). Результатом є формування стратегічного вектора розвитку, що базується на соціальній відповідальності.

Другий методологічно-конвергентний рівень (рівень синтезу) виконує функцію «транслятора», що перетворює абстрактні державні місії у конкретні управлінські алгоритми. Тут застосовуються принципи адаптивного врядування, що дозволяють гнучко розподіляти ресурси та залучати механізми державно-приватного партнерства для формування портфеля пріоритетних наукових проєктів.

Третій рівень – рівень проєктного підходу – це безпосередній контур виконання дослідження, де фокус зміщується на результативність та керованість. Завдяки інструментам управління життєвим циклом та моніторингу контрольних точок, теоретичний пошук трансформується у верифікований науковий продукт – технологію, патент або законопроект.

Для систематизації результатів дослідження та забезпечення об'єктивної оцінки запропонованої архітектури публічного управління, основні переваги та обмеження моделі зведено у табл. 1.

Таблиця 1. – Аналіз ефективності інтегрованої моделі публічного управління наукою

Table 1. – Analysis of the effectiveness of the integrated model of public science management

Категорія аналізу/ Analysis category	Переваги/ Advantages	Потенційні ризики (обмеження)/ Potential risks (limitations)	Метод нівелювання ризиків/ Risk mitigation method
Управлінська парадигма	<i>Синергія «м'якого» та «жорсткого» врядування:</i> баланс між академічною свободою та проєктною дисципліною	Ризик бюрократизації через надмірний контроль за кожним етапом (мілстоуном)	Впровадження принципів довіри та вибіркового аудиту
Операційна гнучкість	<i>Циклічність (Agile):</i> швидка адаптація стратегії на основі проміжних результатів	<i>Кадровий бар'єр:</i> низький рівень компетенцій стейкхолдерів у проєктному менеджменті	Створення центрів компетенцій та сертифікація наукових менеджерів
Ресурсна політика	<i>Оптимізація витрат:</i> адресне фінансування конкретних результатів замість утримання структур	<i>Надмірна прагматизація:</i> загроза недофінансування фундаментальних (ризикових) досліджень	Виокремлення спеціальних квот на пошукові та фундаментальні проєкти
Суспільний вплив	<i>Орієнтація на результат:</i> створення продуктів із високою доданою вартістю для держави та соціуму	Конфлікт інтересів між короткостроковими політичними цілями та тривалим науковим пошуком	Забезпечення незалежності експертних рад та стратегічне планування на 10+ років

Джерело: розробка автора.

Source: author's development.

Представлені у таблиці дані демонструють, що запропонована модель має високий адаптивний потенціал, проте її успішна імплементація детермінована здатністю системи публічного управління до самокорекції. Зокрема, виокремлений «ризик надмірної прагматизації» потребує особливої уваги регулятора. У зарубіжній практиці, наприклад, у грантових програмах UK Research and Innovation (UKRI), цей ризик нівелюється через підтримку так званих «blue-sky research» – досліджень без заздальгідь визначеного прикладного застосування, що забезпечує стійкість наукової бази в довгостроковій перспективі.

Таким чином, дані, наведені у таблиці, не лише фіксують поточний стан моделі, а й слугують дорожньою картою для її подальшого вдосконалення в умовах українського наукового простору.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших досліджень.

Проведене дослідження дозволяє стверджувати, що сучасні виклики, які поставили перед Україною в умовах глобальної турбулентності, вимагають фундаментальної трансформації управлінської парадигми – відмови від інертних бюрократичних методів адміністрування наукової сфери на користь гнучкого методологічного синтезу філософії публічного управління та проектного інструментарію.

Наукова новизна отриманих результатів, насамперед, полягає у концептуалізації цього синтезу як інтегрованої моделі, що дозволяє гармонізувати стратегічні ціннісні орієнтири держави з технологічною ефективністю наукового пошуку. На відміну від традиційних підходів, запропонована модель базується на засадах «суспільної цінності», де результативність дослідження детермінується не лише кількісними показниками, а ступенем його імплементації у державні стратегії та реальним впливом на зміцнення національної стійкості. У межах цієї концепції філософський фундамент публічного управління наукою переорієнтовується на принципи відкритості та соціальної відповідальності, зміцнюючи роль державного апарату з рестриктивного контролера на стратегічного партнера, що забезпечує сталий розвиток інноваційної екосистеми.

Доведено, що проектний підхід у такому контексті виступає безальтернативною технологічною платформою, яка структурує наукову діяльність в умовах високої невизначеності та обмеженості ресурсів. Зазначена технологізація забезпечує стратегічний перехід від інерційного «процесного» до адаптивного «результативного» управління, де кожне дослідження розглядається як унікальний життєвий цикл із чітко верифікованим інтелектуальним або технологічним продуктом. Особливого значення набуває подальший розвиток адаптивного врядування, що гарантує високу ітераційність та динаміку наукових розробок. Практична апробація цієї логіки на прикладі вітчизняного сектору DefenseTech (зокрема кластера Brave1) підтверджує, що орієнтація на конкретні проектні мілістоуни при збереженні стратегічного вектора держави дозволяє суттєво скоротити шлях від фундаментальної ідеї до прикладного впровадження у форматі «Evidence-based policy» (доказовій політиці).

Синтез «жорстких» менеджерських інструментів (КПЕ, ризик-менеджмент) із «м'якими» цінностями академічної свободи створює необхідний управлінський резонанс, здатний перетворити науку на стратегічний актив держави. Водночас, розробка інтегративної моделі відкриває нові перспективи для подальших наукових розвідок. Зокрема, актуальним залишається вивчення механізмів цифрової трансформації моніторингу наукових проєктів, розробка специфічних метрик оцінки довгострокового соціального впливу наукових досліджень, а також дослідження особливостей підготовки нового покоління публічних управлінців, вододіючих компетенціями у сфері наукового проєктного менеджменту. Подальша увага до цих аспектів дозволить мінімізувати виявлені кадрові та інституційні бар'єри, забезпечуючи максимальну реалізацію наукового потенціалу в інтересах суверенної держави та суспільства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ганущин С. Н. Аксиологічні детермінанти публічного управління. *Актуальні питання у сфері державного управління*. 2020. Вип. 20. С. 168–172. <https://doi.org/10.32843/rma2663-5240-2020.20.30>
2. Гонта С. В. Світовий досвід стимулювання співпраці університетів та бізнесу в науковій та інноваційній сферах. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2019. Т. 30(69). № 4. С. 30–34. <https://doi.org/10.32838/2523-4803/69-4-6>
3. 10 років українського Defense Tech. Великий огляд ринку оборонних технологій України / А. Ампілогова, О. Ігнатенко, А. Горпінченко, Ю. Бондар. 236 с. URL: <https://18dccfa619686586.cdn.express/10-years-of-defense-tech.pdf>
4. Інтеграція освіти та науки в Україні на базі моделі університету майбутнього : кол. моногр. / за заг. ред. В. Є. Хаустової. Харків : ФОП Лібуркіна Л. М., 2021. 424 с. URL: <https://ndc-ipr.org/media/publications/files/.pdf>
5. Кийков О. Ю. Філософія гібридного менеджменту як сучасної моделі управління в умовах змінних організаційних структур. *Освітній дискурс*. 2024. № 50(7-9). С. 105–115. [https://doi.org/10.33930/ed.2019.5007.50\(7-9\)-16](https://doi.org/10.33930/ed.2019.5007.50(7-9)-16)
6. Половцев О. В. Прийняття рішень в державному управлінні: методологічні підходи до аналізу та формування процедур та змісту процесів. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2020. № 3(74). С. 148–156. <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2020.3.19>
7. Половцев О. В., Голова А. В., Дубін Д. Л. Ретроспективний аналіз суспільно-політичних умов процесу трансформації функціонального змісту діяльності публічної влади. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2023. № 1(84). С. 233–238. <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2023.1.32>
8. Понад \$100 мільйонів інвестицій в українській Defense Tech: результати Defense Tech Valley 2025. 19 вер. 2025. URL: <https://digitalstate.gov.ua/uk/news/tech/100m-boost-global-investors-back-ukraines-defense-tech-breakthroughs-results-of-defense-tech-valley-2025>
9. Пришляк С. Доказова публічна політика та її роль у виробленні обґрунтованих управлінських рішень. *Вісник Львівського університету. Серія філос.-політол. студії*. 2020. Вип. 33. С. 144–150. <https://doi.org/10.30970/PPS.2020.33.18>
10. Пріоритети розвитку реального сектора в умовах війни та повоєнного відновлення економіки України : аналіт доп. / О. В. Собкевич, А. В. Шевченко, В. М. Русан та ін. ; за загальн. ред. Я. А. Жаліла. Київ : НІСД, 2024. 104 с. <https://doi.org/10.53679/NISSanalytrep.2024.03>

11. Про наукову і науково-технічну діяльність : Закон України від 26 листопада 2015 р. № 848-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/848-19#Text>
12. Про Схвалення Стратегії здійснення цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації системи управління державними фінансами на період до 2030 року та затвердження плану заходів щодо її реалізації : розпорядження Кабінету Міністрів України від 17 листопада 2021 р. № 1467-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1467-2021-%D1%80#Text>
13. Сидоренко Н. Сучасні тенденції розвитку публічного управління. *Аспекти публічного управління*. 2022. Т. 10. № 3. С. 59–63. <https://doi.org/10.15421/152220>
14. Старченко Г. В. Адаптивні підходи до управління проєктами у публічному управлінні: модель для нестабільного середовища. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування*. 2025. № 16. <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2025-16-02-16>
15. Цимбаленко Я. Ю., Дашенко О. П. Інструменти Agile-методології в процесах модернізації діяльності публічних інституцій та удосконалення корпоративної культури публічних службовців. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 9. С. 246–253. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.9.246>
16. Benington J., Moore M. H. (2010). *Public Value: Theory and Practice*. Bloomsbury Publishing. 272 p.
17. Edler J., Fagerberg J. (2017). Innovation policy: What, why, and how. *Oxford Review of Economic Policy*. Vol. 33(1). P. 2–23. <https://doi.org/10.1093/oxrep/grx001>
18. Horizon Europe. Strategic Plan 2021-2024 / European Commission. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2021. 101 p. URL: https://www.eeas.europa.eu/sites/default/files/horizon_europe_strategic_plan_2021-2024.pdf
19. Kisielnicki J. (2014). Project management in research and development. *Foundations of Management*. Vol. 6. № 3. P. 57–70. <https://dx.doi.org/10.1515/fman-2015-0018>
20. Kolisnichenko N., Shahanienko S. (2025). Axiological fundamentals of public service and administration: values, ethics, principles of governance and decision-making processes for Ukraine. *Теоретичні та прикладні питання державотворення*. Вип. 33. С. 126–129. <https://doi.org/10.35432/tisb332025327192>
21. Large-Scale Scrum: More with LeSS / Craig Larman, Bas Vodde, 2016. 318 p. URL: www.craiglarman.com/wiki/downloads/Book%20Large-Scale%20Scrum%20-%20More%20with%20LeSS/Large-Scale%20Scrum%20-%20More%20with%20LeSS%20-%20Chapter%202%20-%20LeSS.pdf
22. *Leading Teams: Setting the Stage for Great Performances* /Richard Hackman, Harvard Business Review Press, 2002. 336 p.
23. Leydesdorff L. (2017). Triple Helix of University-Industry-Government Relations. *Encyclopedia of Creativity, Innovation, and Entrepreneurship*. New York: Springer, 2nd edition. https://doi.org/10.1007/978-1-4614-6616-1_452-2
24. Manifesto for Agile Software Development. URL: <http://agilemanifesto.org>
25. Mergel I., Gong Y., Bertot J. (2018). Agile government: Systematic literature review and future research. *Government Information Quarterly*. Vol. 35(2). P. 291–298. <https://dx.doi.org/10.1016/j.giq.2018.04.003>
26. Moore M. H. (1995). *Creating Public Value: Strategic Management in Government*. Harvard University Press, London. 402 p.
27. OECD (2019). *The Path to Becoming a Data-Driven Public Sector*. OECD Digital Government Studies. OECD Publishing, Paris. 174 p. <https://doi.org/10.1787/059814a7-en>
28. Polovtsev O. V., Naumov D. S., Romanyuk O. Ya. (2024). Methodology's of the systemic approach application to solving typical tasks of public administration. *Вісник Херсонсь-*

кого національного технічного університету. № 3(90). С. 365–370.
<https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2024.3.46>

29. Sutherland J. (2014). Scrum: The Art of Doing Twice the Work in Half the Time. New York: Crown Business. 204 p. URL: https://www.agileleanhouse.com/lib/lib/News/More_Praise_for_Scrum_The_Art_of_Doing_T.pdf

30. The Human Side of Enterprise / Douglas McGregor, 1960. McGraw-Hill Book Co., New York. URL: <https://www.esf.edu/for/germain/McGregor%20-%20Human%20Side.pdf>

Стаття надійшла до редакції 19.10.2025 р.

Стаття рекомендована до друку 29.11.2025 р.

Опубліковано 30.12.2025 р.

Postupna O. V.,

Doctor of Public Administration, Professor,

Professor of the Department of Public Management and Administration of the Educational and Scientific Law Institute of the State University of Economics and Technologies, Kryvyi Rih, 16 Medichna Street, Kryvyi Rih, Dnipropetrovsk Region, 50005, Ukraine

e-mail: posolv48@gmail.com <https://orcid.org/0000-0002-0622-0966>

METHODOLOGICAL SYNTHESIS OF THE PHILOSOPHY OF PUBLIC ADMINISTRATION AND THE PROJECT APPROACH TO SCIENTIFIC RESEARCH MANAGEMENT

Abstract. The article provides a comprehensive scientific justification for the need for a methodological synthesis of the philosophy of public administration and the tools of the project approach in the system of organizing scientific activity. The relevance of the study is due to the urgent need to overcome bureaucratic formalism in science management and transition to a model focused on obtaining specific socially significant results. The axiological and theological principles of the modern paradigm of public governance are revealed, within which scientific knowledge is interpreted as a fundamental public good and a strategic resource of the state. The transformation of the role of the state from a strict controller to a strategic partner, providing an ethical framework and resource support for innovative research, is analyzed. It is proven that the project approach in this context acts as a basic technology that ensures the discreteness, manageability and effectiveness of the scientific process. Special attention is paid to risk management and resource allocation mechanisms, which allows adapting the rigid logic of management to the nonlinear nature of scientific creativity. A three-level integrative management model is proposed and detailed, combining the strategic-axiological, methodological-convergent and technological-operational levels. This model provides an effective decomposition of state strategic "missions" into specific scientific projects with clearly defined success indicators.

The practical experience of the functioning of modern institutional instruments, such as DARPA (USA) and the Ukrainian DefenseTech cluster (Brave1), is analyzed, which confirms the viability of the proposed synthesis in conditions of crisis challenges and martial law. It is substantiated that the implementation of the synthesized model creates a synergistic effect for the state (due to the transparency of costs), the scientific community (due to the reduction of administrative pressure and clarity of criteria) and society as a whole. It is determined that the final result of such methodological convergence is the construction of an effective system of management decision-making based on scientific evidence, which is extremely important for the sustainable development of national security and the country's innovative potential.

Keywords: *public administration, project approach, methodological synthesis, science management, social value, scientific research, evidence-based policy.*

REFERENCES

1. Hanushchyn, S.N. (2020). Axiological determinants of public governance. *Pressing issues in public administration*, 20, 168–172. <https://doi.org/10.32843/pma2663-5240-2020.20.30> [in Ukrainian].
2. Honta, S.V. (2019). World experience to stimulate cooperation of universities and business in scientific and innovation areas. *Scientific Notes of V. I. Vernadsky Ternopil National University. Series: Economics and Management*, 30(69), no 4, 30–34. <https://doi.org/10.32838/2523-4803/69-4-6> [in Ukrainian].
3. 10 rokiv ukrainskoho Defense Tech. Velykyi ohliad rynku oboronnykh tekhnolohii Ukrainy / Avtory: A. Ampilohova, O. Ihnatenko, A. Horpinchenko, Yu. Bondar. 236 s. URL: <https://18dccfa619686586.cdn.express/10-years-of-defense-tech.pdf> [in Ukrainian].
4. Intehratsiia osvity ta nauky v Ukraini na bazi modeli universytetu maibutnoho: kol. monohr. (2021). V.Ye. Khaustovoi (Eds.). Kharkiv: FOP Liburkina L. M., 424 s. URL: <https://ndc-ipr.org/media/publications/files/.pdf> [in Ukrainian].
5. Kyikov, O.Yu. (2024). Philosophy of hybrid management as a modern management model in the context of changing organisational structures. *Educational discourse*, no. 50(7-9), 105–115. [https://doi.org/10.33930/ed.2019.5007.50\(7-9\)-16](https://doi.org/10.33930/ed.2019.5007.50(7-9)-16) [in Ukrainian].
6. Polovtsev, O.V. (2020). Decision-making in public administration: methodological approaches to analyzing and forming procedures and process content. *Bulletin of Kherson National Technical University*, no. 3(74), 148–156. <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2020.3.19> [in Ukrainian].
7. Polovtsev, O.V., Golova, A.V., Dubin, D.L. (2023). Retrospective analysis of socio-political conditions of the process of transformation of the functional content of public authority activities. *Visnyk Khersonskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu*, no. 1(84), 233–238. <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2023.1.32> [in Ukrainian].
8. Ponad \$100 milioniv investytsii v ukrainskii Defense Tech: rezultaty Defense Tech Valley 2025. 19 ver. 2025. URL: <https://digitalstate.gov.ua/uk/news/tech/100m-boost-global-investors-back-ukraines-defense-tech-breakthroughs-results-of-defense-tech-valley-2025> [in Ukrainian].
9. Pryshliak, S. (2020). Evidence-based policy and its role in making sound management decisions. *Bulletin of Lviv University. Series of philosophical and political studies.*, 33, 144–150. <https://doi.org/10.30970/PPS.2020.33.18> [in Ukrainian].
10. Priorityty rozvytku realnoho sektora v umovakh viiny ta povoiennoho vidnovlennia ekonomiky Ukrainy: analit dop. (2024). O.V. Sobkevych, A.V. Shevchenko, V.M. Rusan ta in.(Eds.); Ya.A. Zhalila. (Ed.). Kyiv: NISD. 104 s. <https://doi.org/10.53679/NISSanalytrep.2024.03> [in Ukrainian].
11. Pro naukovu i naukovo-tekhnichnu diialnist: Zakon Ukrainy vid 26 lystopada 2015 r. № 848-VIII. (2015). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/848-19#Text> [in Ukrainian].
12. Pro Skhvalennia Stratehii zdiisnennia tsyfrovoho rozvytku, tsyfrovyykh transformatsii i tsyfrovizatsii systemy upravlinnia derzhavnymy finansamy na period do 2030 roku ta zatverdzhennia planu zakhodiv shchodo yii realizatsii : rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 17 lystopada 2021 r. № 1467-r. (2021). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1467-2021-%D1%80#Text> [in Ukrainian].
13. Sydorenko, N. (2022). Modern Trends in the Development of Public Administration. *Public Administration Aspects*, 10, no. 3, 59–63. <https://doi.org/10.15421/152220> [in Ukrainian].
14. Starchenko, H.V. (2025). Adaptive Project Management Approaches in Public Administration: A Model for Unstable Environments. *Problems of Modern Transformations. Series: Law, Public Management and Administration*, 16. <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2025-16-02-16> [in Ukrainian].
15. Tsymbalenko, Ya.Yu., Dashchenko, O.P. (2025). Agile methodology in the processes of modernization of public institutions and improvement of the corporate culture of public servants. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, no. 9, 246–253. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.9.246> [in

Ukrainian].

16. Benington, J., Moore, M.H. (2010). *Public Value: Theory and Practice*. Bloomsbury Publishing. 272 p.

17. Edler, J., Fagerberg, J. (2017). Innovation policy: What, why, and how. *Oxford Review of Economic Policy*, vol. 33(1), 2–23. <https://doi.org/10.1093/oxrep/grx001>

18. Horizon Europe. Strategic Plan 2021-2024 (2021). European Commission. Luxembourg: Publications Office of the European Union. 101 p. URL: https://www.eeas.europa.eu/sites/default/files/horizon_europe_strategic_plan_2021-2024.pdf

19. Kisielnicki, J. (2014). Project management in research and development. *Foundations of Management*, vol. 6, no. 3, 57–70. <https://dx.doi.org/10.1515/fman-2015-0018>

20. Kolisnichenko, N., Shahanienko, S. (2025). Axiological fundamentals of public service and administration: values, ethics, principles of governance and decision-making processes for Ukraine. *Teoretychni ta prykladni pytannia derzhavotvorennia*, vyp. 33, 126–129. <https://doi.org/10.35432/tisb332025327192>

21. Large-Scale Scrum: More with LeSS (2016). Craig Larman, Bas Vodde. 318 p. URL: www.craiglarman.com/wiki/downloads/Book%20Large-Scale%20Scrum%20-%20More%20with%20LeSS/Large-Scale%20Scrum%20-%20More%20with%20LeSS%20-%20Chapter%202%20-%20LeSS.pdf

22. *Leading Teams: Setting the Stage for Great Performances* (2002). Richard Hackman, Harvard Business Review Press. 336 p.

23. Leydesdorff L. (2017). Triple Helix of University-Industry-Government Relations. *Encyclopedia of Creativity, Innovation, and Entrepreneurship*. New York: Springer, 2nd edition. https://doi.org/10.1007/978-1-4614-6616-1_452-2

24. Manifesto for Agile Software Development. URL: <http://agilemanifesto.org>

25. Mergel, I., Gong, Y., Bertot, J. (2018). Agile government: Systematic literature review and future research. *Government Information Quarterly*, vol. 35(2), 291–298. <https://dx.doi.org/10.1016/j.giq.2018.04.003>

26. Moore, M.H. (1995). *Creating Public Value: Strategic Management in Government*. Harvard University Press, London. 402 p.

27. OECD (2019). *The Path to Becoming a Data-Driven Public Sector*. OECD Digital Government Studies. OECD Publishing. Paris. 174 p. <https://doi.org/10.1787/059814a7-en>

28. Polovtsev, O.V., Naumov, D.S., Romanyuk, O.Ya. (2024). Methodology's of the systemic approach application to solving typical tasks of public administration. *Visnyk Khersonskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu*, no. 3(90), 365–370. <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2024.3.46>

29. Sutherland, J. (2014). *Scrum: The Art of Doing Twice the Work in Half the Time*. New York: Crown Business. 204 p. URL: https://www.agileleanhouse.com/lib/lib/News/More_Praise_for_Scrum_The_Art_of_Doing_T.pdf

30. *The Human Side of Enterprise* (1960). Douglas McGregor, McGraw-Hill Book Co., New York. URL: <https://www.esf.edu/for/germain/McGregor%20-%20Human%20Side.pdf>

The article was received by the editors 19.10.2025.

The article is recommended for printing 29.11.2025.

Published 30.12.2025.