

Я. Ю. Цимбаленко,

к. держ. упр., доц., уповноважена особа з питань запобігання та виявлення корупції КПП  
ім. Ігоря Сікорського, Національний технічний університет України

"Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського"

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0442-7549>

О. П. Дащенко,

провідний фахівець відділу з питань антикорупції та доброчесності КПП  
ім. Ігоря Сікорського, Національний технічний університет України

"Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського"

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4665-8396>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.9.246

# ІНСТРУМЕНТИ AGILE-МЕТОДОЛОГІЇ В ПРОЦЕСАХ МОДЕРНІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПУБЛІЧНИХ ІНСТИТУЦІЙ ТА УДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ

Y. Tsymbalenko,

PhD in Public Administration, Associate Professor, Authorized Person for the Prevention and Detection of Corruption  
of Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute, National Technical University of Ukraine "Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute"

O. Dashchenko,

Leading specialist of the Anti-Corruption and Integrity Department of Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute, National  
Technical University of Ukraine "Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute"

AGILE METHODOLOGY IN THE PROCESSES OF MODERNIZATION OF PUBLIC INSTITUTIONS  
AND IMPROVEMENT OF THE CORPORATE CULTURE OF PUBLIC SERVANTS

*У статті розглядаються теоретичні засади, інституційні передумови та практичні можливості застосування інструментів Agile-методології в системі публічного управління. Обґрунтовується теза про те, що традиційні бюрократичні моделі, побудовані на ієрархії, стандартизації й тривалому плануванні, не відповідають сучасним викликам цифрової трансформації, політичної нестабільності та зростання складності суспільних запитів. Відповідно, впровадження гнучких підходів до організації управлінських процесів, які передбачають децентралізацію рішень, короткі цикли зворотного зв'язку, міждисциплінарну співпрацю та орієнтацію на кінцеву цінність для користувача, є необхідною умовою підвищення ефективності та легітимності публічної влади.*

*Окрему увагу приділено трансформації корпоративної культури публічної служби як ключовій умові успішного впровадження Agile-підходів. Йдеться про зміну управлінських цінностей, мо-*

тиваційних установок, моделей поведінки, форматів командної роботи та внутрішньої комунікації. У роботі проаналізовано аналітичні матеріали ОЕСР, програми SIGMA, Світового банку, а також приклади країн, що демонструють успішні кейси впровадження Agile в публічному управлінні (зокрема, Естонії, Данії, Канади, Великої Британії). Запропоновано рекомендації щодо адаптації відповідних підходів до українських реалій з урахуванням чинної інституційної спроможності та адміністративної культури. Зроблено висновок, що впровадження Agile-методології в публічному управлінні сприятиме підвищенню якості державних послуг, зростанню громадської довіри та формуванню сучасної публічної служби.

*In the context of global uncertainty, rapid digital transformation, and growing societal expectations for transparency and accountability in public governance, the need to modernize the functioning of public institutions has become particularly acute. Traditional hierarchical, centralized, and bureaucratic models are increasingly inadequate for responding to the complex and dynamic challenges of the digital era. Against this backdrop, there is a rising interest in applying Agile methodology tools, originally developed and tested in the business sector, as an alternative framework for enhancing the flexibility, responsiveness, and effectiveness of public sector organizations.*

*This article explores the theoretical foundations and practical potential of applying Agile instruments to modernize public institutions. It emphasizes the importance of transforming civil servants' corporate culture as a prerequisite for the successful implementation of agile governance. Particular attention is paid to internal values, behavioral patterns, motivational attitudes, and communication practices that must evolve in line with democratic governance principles and public sector ethics.*

*The research draws on recent studies from international organizations such as the OECD, SIGMA Programme, the World Bank, and the World Economic Forum, which advocate the shift from rigid bureaucratic models to flexible, adaptive, and citizen-centered governance approaches. Despite growing academic interest in agile governance within Ukraine, the specific impact of Agile tools on public sector corporate culture remains underexplored. Therefore, the novelty of this work lies in its focus on how Agile principles can support the transformation of institutional behavior and cultural norms within public administration.*

*The article also analyzes case studies from countries such as Estonia, Denmark, and Canada, where elements of Agile management have been integrated into public governance practices with demonstrable success. These examples serve as a foundation for developing practical recommendations tailored to the Ukrainian context.*

*Ultimately, the study concludes that adopting Agile methodology in public sector management not only enhances institutional adaptability and service delivery but also reinforces public trust by aligning administrative practices with European standards of integrity, openness, and efficiency.*

*Ключові слова: публічне управління, Agile-методологія, корпоративна культура, публічна служба, цифрова трансформація, управлінські інновації.*

*Key words: public administration, Agile methodology, corporate culture, public service, digital transformation, management innovations.*

## ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

У сучасних умовах глобальної невизначеності, стрімкої цифрової трансформації та зростання суспільних очікувань щодо якості та прозорості публічного управління, виникає нагальна потреба у модернізації діяльності публічних інституцій. Традиційні ієрархічні,

централізовані та бюрократичні моделі управління дедалі частіше виявляються неефективними у реагуванні на складні, динамічні виклики, що постають в умовах цифрових трансформацій.

Одним із перспективних напрямів реформування публічного сектору є впровадження інструментів Agile-методології, яка зарекомендувала себе в бізнес-середовищі як дієвий підхід до управління змінами, адаптивного планування, ітеративного вдосконалення та орієн-

тації на результат. Актуальним є питання перенесення цих підходів у контекст публічного управління з урахуванням його особливостей, публічного інтересу, правових обмежень та ціннісних орієнтирів демократичного врядування.

Особливого значення набуває дослідження впливу Agile-підходу на корпоративну культуру публічної служби, адже саме зміни у внутрішніх цінностях, управлінській поведінці, мотиваційних установках та комунікаційних практиках службовців є ключем до сталої модернізації публічного управління. З огляду на зазначене, важливими науковими та практичними завданнями є: виявлення потенціалу застосування інструментів Agile-методології в публічному секторі, а також визначення впливу гнучкого підходу на формування нових цінностей корпоративної культури публічних інституцій.

Таким чином, дослідження проблематики адаптації Agile-інструментів до потреб публічного управління та пов'язаних із цим змін у корпоративній культурі публічної служби є суспільно значущим, оскільки прямо пов'язане з підвищенням ефективності держави, довіри до її інституцій через якість публічних послуг.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Упродовж останнього десятиліття спостерігається зростання наукового інтересу до проблематики гнучкого управління (Agile governance) у публічному секторі, зокрема у контексті цифрової трансформації, кризового управління та оновлення підходів до формування публічної політики. Дослідження таких міжнародних організацій, як ОЕСР (OECD), Програма SIGMA, Світовий банк, а також World Economic Forum, акцентують увагу на необхідності переходу від традиційних бюрократичних моделей до гнучких, адаптивних і людиноцентричних підходів до публічного адміністрування. У роботах, присвячених цифровому врядуванню (digital governance), активно розглядаються принципи Agile як інструмент реалізації принципів відкритості, гнучкості, зворотного зв'язку та співтворення політик за участі громадян. Зокрема, у звіті OECD (2020) "Agile Governance for Post-Pandemic Recovery" наголошується, що адаптивної моделі управління є ключовими для ефективної відповіді на нестабільні, непередбачувані та складні соціальні умови. У наукових публікаціях українських авторів тема гнучкого управління розглядається переважно в межах реформ державної служби, впровадження цифрових технологій, інноваційної модернізації системи публічного управління (Белова І., Дегтяр А., Мірошниченко О., Рябчун Ю. та ін.). Однак аспект впливу Agile-методології на трансформацію корпоративної культури публічних службовців залишається недостатньо дослідженим, що обумовлює наукову новизну цієї роботи.

Водночас практичні кейси впровадження елементів Agile-управління в діяльність публічних інституцій окремих країн (Естонія, Данія, Канада) демонструють потенціал цього підходу для підвищення ефективності, прозорості та адаптивності державної служби. Саме аналіз таких прикладів може слугувати основою для форму-

вання рекомендацій щодо впровадження Agile-принципів в українському контексті.

## ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є теоретичне обґрунтування та практичне осмислення можливостей застосування інструментів Agile-методології в процесах модернізації діяльності публічних інституцій, а також дослідження необхідності трансформації корпоративної культури публічних службовців як передумову впровадження гнучкого підходу управління в публічному секторі.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Сучасне публічне управління стикається з численними викликами, які вимагають швидких і гнучких рішень. Державні органи мають адаптуватися до зростаючих очікувань громадян, стрімкого розвитку цифрових технологій, змін у соціально-економічному середовищі та глобальних кризових явищ. Однак традиційні бюрократичні моделі управління часто є негнучкими, що призводить до неефективності, затримок у прийнятті рішень та нераціонального використання ресурсів [1].

У відповідь на ці виклики в бізнес управлінні все частіше застосовують підходи, які дозволяють швидко реагувати на зміни та впроваджувати інновації. Швидка адаптація до стрімких змін суспільства, зокрема в умовах цифрових трансформацій є життєво необхідною умовою для існування будь-якої організації. Відповідно до словника сучасної України держава це певним чином організована суспільна структура, здатна здійснювати найвищий контроль за деякими аспектами поведінки всіх людей на певній території. Реалізація функцій держави здійснюється через систему публічних інституцій, які в умовах стрімкої цифрової трансформації повинні бути здатними ефективно реагувати на новітні виклики та адаптуватися до динамічних змін сучасного суспільства.

Публічні інституції повинні приймати на озброєння та адаптувати до своїх завдань сучасні, не стандартні та успішні підходи з бізнес середовища. Але в погоні за ефективністю діяльності публічної інституції не можна забувати про необхідність дотримання принципів публічного управління.

Принципи державного управління виступають концептуальною основою сучасного публічного управління та адміністрування, формуючи систему нормативних стандартів, що відображають ключові цінності, вимоги до інституційної поведінки, а також очікування громадян і бізнесу щодо ефективної діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування. Їх роль особливо зростає в умовах цифрових трансформацій суспільства, євроінтеграційних процесів, коли держава зобов'язана забезпечити відповідність адміністративних практик нормам і стандартам Європейського Союзу.

З метою методичного супроводу реформ у країнах, які беруть участь у процесі розширення ЄС або реалізу-

ють політику Східного партнерства та сусідства, було розроблено єдину систему Принципів державного управління. Її створено в межах Програми SIGMA — спільної ініціативи Європейського Союзу та Організації економічного співробітництва і розвитку (ОЕСР), що фінансується за рахунок ЄС і реалізується на запит Європейської Комісії.

У змістовному вимірі Принципи ґрунтуються на актуальному законодавстві Європейського Союзу (*acquis communautaire*), відповідних правових інструментах ОЕСР, міжнародно визнаних стандартах належного врядування, а також на кращих адміністративних практиках держав-членів ЄС і країн ОЕСР. Вони охоплюють ключові елементи державного управління: стратегічне планування, розробку політик, інституційну структуру публічного сектору, систему державної служби, фінансове управління, надання публічних послуг і забезпечення відкритості та підзвітності.

Застосування Принципів дозволяє формувати комплексні підходи до діагностики поточного стану управлінських систем, визначення пріоритетних напрямів реформ і моніторингу прогресу у наближенні до стандартів ЄС. У цьому контексті вони стають не лише інструментом оцінки, а й стратегічним орієнтиром для побудови ефективної, прозорої та інноваційної системи публічного управління.

Відповідно до принципу 18 публічні інституції повинні здійснювати заходи з послідовної та комплексної системи забезпечення доброчесності в державному секторі та мінімізувати ризики корупції [1].

Тому використання цифрових технологій та інструментів електронного урядування має відповідати принципам етичного управління. Загальні принципи діяльності публічної служби передбачені чинним законодавством України, але генеральна ідея діяльності публічної служби, а саме: мети, цінності та правила поведінки публічних управлінців має своє відображення в корпоративній культурі публічних службовців.

За визначенням Кембриджського словника, корпоративна культура — це переконання та ідеї, які має компанія, та спосіб, яким вони впливають на ведення бізнесу та поведінку її працівників. Елементи корпоративної культури включають фізичне середовище організації, практики управління людськими ресурсами та трудові звички персоналу. Корпоративна культура відображається у різних структурних, функціональних і особистісних елементах, таких як ієрархія, процес, інновації, співпраця, конкуренція. Яким є робоче середовище, як співробітники ставляться один до одного, наскільки суворими або м'якими є внутрішні правила, як відбувається спілкування, які пріоритети в організації та наскільки напружена атмосфера — це все належить до аспектів культури компанії [2].

Будь-які зміни в підходах до функціонування публічної служби передбачають насамперед трансформацію елементів корпоративної культури публічних службовців на інституціональному рівні. Така трансформація охоплює ключові складові управлінської взаємодії, зокрема: структурну підпорядкованість та адміністра-

тивну градацію, регламентовані процедурні схеми та управлінські процеси, форми міжінституційної кооперації, партнерства й комунікації, а також впровадження новацій, управлінських оновлень, організаційних трансформацій та розвиток конкурентного середовища.

Одним із таких підходів інституціональних змін корпоративної культури публічних службовців може виступати Agile-методологія, яка походить із сфери розробки програмного забезпечення та відповідає загальній тенденції трансформації управління, але дедалі більше знаходить застосування у сфері публічного управління.

Agile пропонує альтернативу традиційним управлінським моделям, роблячи акцент на гнучкості, адаптивності, колаборації та поступовому вдосконаленні процесів. Цей підхід сприяє підвищенню ефективності публічних службовців, покращенню якості послуг для громадян та створенню відкритої, прозорої системи управління.

Agile — це підхід до управління, що базується на гнучкості, співпраці та поступовому вдосконаленні процесів. Його головною метою є створення ефективних рішень шляхом швидкої адаптації до змін та активної взаємодії всіх учасників процесу. Такий підхід є таким, що відповідає тенденції корпоративної культури публічних службовців, зокрема щодо сформованих цінностей публічного управління, необхідності постійного вдосконалення процесів управління та професійного зростання кожного.

У 2001 році група розробників програмного забезпечення сформулювала Маніфест Agile [3], який містить чотири ключові цінності.

Перша з них — люди та взаємодія важливіші за процеси та інструменти. У публічному управлінні це означає, що акцент робиться на потребах громадян, які є кінцевими користувачами державних послуг. Бюрократичні процедури та формальності не повинні ускладнювати або затримувати процес прийняття рішень.

Друга цінність — робочий продукт важливіший за детальну документацію. Для державного управління це передбачає впровадження реальних змін і швидке реагування на виклики, а не зосередження на створенні довгострокових стратегій без практичного втілення.

Третя — співпраця із зацікавленими сторонами важливіша за узгодження контрактів. У державному секторі це означає залучення громадянського суспільства, бізнесу та інших зацікавлених сторін до процесу прийняття рішень через відкриті консультації, опитування та спільні ініціативи.

І нарешті, готовність до змін важливіша за дотримання початкового плану. Гнучке планування дозволяє органам влади адаптувати свої дії до змінних умов, наприклад, швидко реагувати на економічні кризи, надзвичайні ситуації або технологічні інновації [4].

Адаптація принципів та цінностей Agile до публічного управління вимагає врахування особливостей функціонування публічного сектору, таких як дотримання нормативно-правових актів, етичність діяльності, забезпечення відкритості процесів, підзвітності

перед громадянами й органами контролю, а також високого рівня відповідальності за використання бюджетних коштів. У умовах жорстких інструкцій та норм, що є необхідним процесом регламентації діяльності публічної служби, впровадження інновацій управління є складним процесом, що буде стикатися з гальмуванням впровадження інновацій, тому баланс між нормативною передбачуваністю та управлінською гнучкістю повинне стати одним із пріоритетів трансформації корпоративної культури публічних службовців.

Ключовим кроком до впровадження Agile у державному управлінні є переорієнтація з процесів на результат. Це означає, що основну увагу слід зосередити не на формальному виконанні плану, а на досягненні конкретних цілей, які мають цінність для громадян. У цьому контексті HR (від англ. Human Resources) управління людськими ресурсами, або простіше — кадрова політика і робота з персоналом, що є інструментом корпоративної культури публічних службовців є надзвичайно важливим. Оскільки впровадження регулярного зворотнього зв'язку: не лише через опитування чи електронні звернення, а й через системи публічного моніторингу, участь громадськості в тестуванні сервісів, спільне обговорення нових політик буде мати вплив не тільки на якість публічного управління, а також на підвищення відповідальності кожного працівника публічної служби.

Ще одним інструментом адаптації Agile у публічній сфері виступає модульний підхід до розробки політик і послуг. Замість революційних змін — "все і одразу", публічне управління може впроваджувати зміни через серію ітерацій або тестових впроваджень, оцінюючи ефективність кожного етапу в реальному часі. Це дозволяє швидко виявляти недоліки, реагувати на нові виклики й уникати масштабних помилок, які є неприпустимими в управлінні державою або громадою.

Також важливим елементом є міжвідомча взаємодія в публічному управлінні — Agile передбачає тісну співпрацю між різними галузевими командами. У публічному управлінні це можна реалізовувати через створення тимчасових проєктних груп, крос-функціональних команд і платформ для спільного розв'язання комплексних завдань, наприклад, у сферах діджиталізації чи антикризового реагування. Можливість тимчасових та короткострокових мозкових штурмів на рівні поєднання невеликих різногалузевих проєктних команд в публічному управлінні доповнює основну цінність корпоративної культури публічного службовця, оскільки відображає колективний підхід до підтримання та захисту основної цінності публічної служби — служіння народу України.

Окрему роль у впровадженні гнучких підходів відіграє децентралізація. Надання більшої автономії регіональним і місцевим органам влади дозволяє скоротити ланцюги ухвалення рішень і швидше адаптуватися до місцевого контексту. Наприклад, впровадження соціальних чи освітніх ініціатив на рівні громад дає змогу протестувати нові моделі на практиці й масштабувати лише ті з них, що довели свою ефективність [5].

Таким чином, адаптація принципів Agile до системи публічного управління не означає механічного перенесення інструментів з бізнесу в управління публічними інституціями. Це радше поступова трансформація управлінської культури — від жорсткої ієрархії до адаптивної співпраці, від формальної бюрократичної процедури до ефективного результату, від формальності до реального впливу на якість життя громадян. Трансформація управління має своє відображення на принципах корпоративної культури публічних службовців. У результаті державне управління стає не лише ефективнішим і гнучкішим, а й ближчим до потреб людей, яких воно обслуговує.

Agile-методологія включає кілька підходів, які можна ефективно адаптувати для потреб державного управління. Найпоширенішими серед них є Scrum, Kanban та Lean. Scrum ґрунтується на ітеративному виконанні завдань у коротких циклах — спринтах, кожен із яких завершується оцінкою досягнутого результату та коригуванням подальших кроків. Робота організовується в командах із чітко визначеними ролями: Scrum-майстер координує процес, продуктивний власник відповідає за кінцевий результат, а команда безпосередньо виконує завдання. Характерною рисою Scrum є короткі цикли роботи тривалістю від одного до чотирьох тижнів, щоденні короткі зустрічі для обговорення прогресу та регулярна оцінка результатів з подальшим коригуванням планів. У державному секторі цей підхід добре працює при створенні та розвитку цифрових сервісів, зокрема порталів електронного врядування, реєстраційних платформ або мобільних додатків для громадян. Такий формат дає змогу швидко отримувати результат і враховувати зворотний зв'язок користувачів [6; 11].

Kanban, у свою чергу, передбачає візуалізацію робочого процесу через спеціальні дошки, на яких завдання позначаються як "Заплановано", "У процесі" або "Готово". Це дозволяє ефективно розподіляти ресурси, контролювати навантаження та уникати перевантаження команд. Основна увага зосереджена на обмеженні кількості завдань у роботі одночасно, постійному моніторингу ефективності та усуненні вузьких місць у процесі. Kanban підходить для організації діяльності державних установ, які обслуговують громадян і працюють із великою кількістю запитів. Наприклад, у центрах надання адміністративних послуг цей метод допомагає оптимізувати роботу операторів та скоротити час очікування [7; 11].

Lean або ощадливе управління зосереджене на усуненні надлишкових витрат ресурсів, спрощенні процедур і підвищенні якості послуг. До його ключових принципів належать виявлення й усунення зайвих бюрократичних етапів, орієнтація на потреби громадян, постійне вдосконалення процесів за принципом Kaizen і оптимізація ресурсів. Lean ефективно працює у сфері реформування, зокрема при модернізації медичних послуг, коли потрібно скоротити час очікування, або в податковій системі, де важливо спростити звітність для платників [8; 11].

Хоч кожна з методологій має свої особливості, їх усіх об'єднує прагнення до підвищення ефективності, гнучкості та орієнтації на потреби громадян. Scrum до-

цільний для розробки цифрових рішень, Kanban — для удосконалення повсякденних операційних процесів, а Lean — для глибокого реформування управлінських практик. Комплексне використання цих інструментів може істотно підвищити якість публічного управління, зробивши його сучасним, гнучким та орієнтованим на результат [9; 10].

Впровадження Agile у публічному управлінні активно відбувається в різних країнах світу. Держави, які прагнуть підвищити ефективність управлінських процесів, використовують гнучкі методології для покращення цифрових сервісів, реформування структур і швидкого реагування на потреби громадян. Одним із лідерів у цьому напрямі є Велика Британія. У 2011 році уряд заснував Government Digital Service (GDS) — спеціальний орган, відповідальний за розробку цифрових сервісів на основі принципів Agile. Одним із головних досягнень стало створення платформи GOV.UK — єдиного порталу державних послуг, який об'єднав сотні урядових сайтів в одну зручну систему. Її розробка велася за методологією Scrum з постійним удосконаленням на основі відгуків користувачів. Крім того, урядові відомства почали застосовувати Kanban-дошки для управління завданнями, що дозволило скоротити час ухвалення рішень і покращити координацію між міністерствами. У результаті вдалось значно зменшити витрати на ІТ-проекти, зробити сервіси доступнішими та прискорити адміністративні процеси [12].

У Сполучених Штатах Agile також став основою цифрової трансформації державного сектору. Програма US Digital Service (USDS), створена за президентства Барака Обами, залучила ІТ-фахівців для модернізації державних сервісів за допомогою Scrum і Kanban. Вони брали участь у реформуванні ключових платформ, зокрема сайту HealthCare.gov. Інший приклад — проєкт Sentinel ФБР, система управління розслідуваннями, яка була створена значно швидше й ефективніше завдяки гнучким підходам. Крім того, в межах Agile Acquisition Framework державні установи отримали можливість оновлювати закупівельні процедури, спрощуючи бюрократичні етапи. Усі ці ініціативи дозволили скоротити витрати на неефективні рішення та зробити державні цифрові продукти більш зручними для користувачів [13].

Естонія — ще один приклад країни, яка досягла вражаючих результатів завдяки застосуванню Agile. Успіх естонської моделі електронного врядування великою мірою ґрунтується на гнучкому підході до розробки сервісів. Програма електронного громадянства (e-Residency) дала можливість підприємцям з усього світу реєструвати бізнес в Естонії без фізичної присутності, а її розвиток відбувається ітеративно за принципами Lean із врахуванням потреб користувачів. Іншим важливим проєктом стала система X-Road — децентралізована платформа для обміну даними між державними структурами, яка постійно вдосконалюється завдяки Agile-підходу. Крім того, Естонія однією з перших у світі впровадила систему електронного голосування (i-Voting), що дає змогу громадянам брати участь у виборах онлайн. Гнучкий підхід забезпечує її постійне оновлення та адаптацію до нових викликів у сфері кібербезпеки.

Загалом досвід Великої Британії, США та Естонії свідчить, що впровадження Agile у публічне управління сприяє створенню більш ефективних, прозорих і чутливих до змін управлінських систем. Гнучкі підходи дозволяють державі не лише оперативно реагувати на потреби суспільства, а й активно залучати громадян до формування сучасних сервісів і політик.

Попри очевидні переваги, впровадження Agile в публічному управлінні стикається з численними викликами. Однією з найбільших проблем є опір змінам з боку працівників, які звикли працювати за традиційними ієрархічними моделями управління, що підтримуються корпоративною культурою в публічних інституціях. Вони часто сприймають Agile як хаотичний та непорядкований підхід, що не вписується в усталені процеси. Зміна корпоративної культури — це процес, який не може бути впроваджений за рішенням керівника, це скоріш процес мотивування та переконання публічних управлінців до необхідності переходу на нові механізми взаємодії та роботи. Наприклад, уряд Канади при запровадженні Agile для цифрових сервісів зіткнувся з тим, що більшість держслужбовців воліли дотримуватись жорстких регламентів замість адаптації до змін. Для подолання цього бар'єру було організовано тренінги та пілотні проєкти, які продемонстрували ефективність Agile на практиці [14].

Ще однією складністю є жорсткі законодавчі обмеження. Публічне управління регулюється численними нормативно-правовими та нормативними актами, які можуть ускладнювати впровадження Agile. Наприклад, традиційні моделі фінансування вимагають затвердження бюджету на довгострокову перспективу, тоді як Agile передбачає гнучке планування та коригування стратегії залежно від ситуації. У Німеччині при впровадженні цифрових державних послуг Agile-підхід суперечив жорстким вимогам до тендерних процедур, які вимагали чітко визначених вимог ще до початку розробки. Це змусило уряд переглянути процеси закупівель, впроваджуючи більш гнучкі контракти.

Окрім цього, існує проблема недостатньої підготовки персоналу. Agile вимагає нових підходів до управління, що потребує відповідної кваліфікації публічних службовців. Проте більшість працівників державного та громадського сектору не мають досвіду роботи з Agile, а державні навчальні програми часто не охоплюють сучасні методи управління. В Австралії, після невдалих спроб впровадження Agile у державному секторі через нестачу компетентних кадрів, уряд запустив програму Digital Transformation Agency (DTA). Вона передбачає навчання Agile-підходам держслужбовців та залучення експертів із приватного сектору [15].

Додатково, однією з перешкод є потреба у зміні культури управління. Державний сектор традиційно працює за принципами жорсткої ієрархії, що суперечить децентралізованій і командній природі Agile. Багато керівників вважають, що втрата контролю над процесами призведе до хаосу. У Фінляндії державні установи поступово переходять до Agile-культури через запровадження гнучкого лідерства. Це означає, що керівники змінюють роль контролерів на фасилітаторів, які допомагають командам досягати результатів.

**ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ  
ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ  
НАПРЯМІ**

Agile у публічному управлінні — це не лише про нові інструменти та техніки управління проєктами. Це насамперед зміна мислення: перехід від жорсткої ієрархії до командної взаємодії, від формальних процедур до орієнтації на результат, від пасивного дотримання регламентів до активного реагування на потреби громадян.

Досвід країн, які вже впроваджують Agile у державному секторі, демонструє, що гнучкі підходи дозволяють робити управління більш прозорим, ефективним і людиноцентричним. Проте шлях до цього — не без перешкод. Юридичні обмеження, опір з боку персоналу, недостатній рівень підготовки держслужбовців і глибоко вкорінена корпоративна культура — все це серйозні виклики, які не дозволяють впроваджувати Agile "одним натисканням кнопки".

Втім, ці бар'єри не є нездоланими. Поступова адаптація корпоративної культури публічних службовців до принципів Agile через реінжиніринг реалій публічного сектору, реалізацію пілотних проєктів, навчання персоналу і впровадження гнучкого лідерства можуть стати ключем до успіху. Зокрема, модель модульного вдосконалення корпоративних політик через короткі ітерації, децентралізація управлінських рішень і регулярний зворотний зв'язок із громадянами вже показали свою ефективність у низці країн.

Гнучке врядування не лише змінює технології та процеси, а й переосмислює ролі, моделі поведінки та цінності в публічному секторі. У цьому контексті відбувається перехід від традиційної ієрархії до горизонтальної взаємодії, від домінування формальних процедур — до інноваційних підходів, від замкненості управлінських структур — до відкритості, прозорості й орієнтації на потреби громадян, що можливо здійснити через поступову зміну корпоративної культури публічних службовців.

Таким чином, Agile слід розглядати не лише як сучасну управлінську парадигму, а як інструмент стратегічної модернізації публічного сектору через зміну його внутрішньої культури, що є визначальним для підвищення ефективності, підзвітності та довіри до інституцій влади.

**Література:**

1. OECD. The Principles of Public Administration [Електронний ресурс]. Paris: OECD. 2023. URL: <https://www.sigmaxweb.org/publications/Principles-of-Public-Administration-2023-edition-UKR.pdf> (дата звернення: 16.04.2025).
2. Kuhn K., Unternehmenskultur als Herausforderung der Post Merger Integration. Ilmenauer Schriften zur Betriebswirtschaftslehre. Nr. 5/2010. Ilmenau: Technische Universität Ilmenau, Institut für Betriebswirtschaftslehre, 2010. URL: <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:gbv:ilm1-2011200321> (дата звернення: 16.04.2025).
3. Agile Manifesto. Manifest flexible software development: principles. [Електронний ресурс]. URL: <https://web.archive.org/web/20150330035622/http://agilemanifesto.org/iso/uk/principles.html> (дата звернення: 16.04.2025).

4. Gordon M. V., Olentsevych N. V., Kolisnyk I. O. Models of public administration: comparative analysis and proposals for Ukraine [Електронний ресурс]. M. V. Gordon, N. V. Olentsevych, I. O. Kolisnyk. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2018. № 3. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1207> (дата звернення: 02.04.2025).

5. Сковчиляс-Павлів О. Тенденції децентралізації в публічному управлінні: сучасний стан та перспективи розвитку. Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Серія: Юридичні науки. 2024. Т. 11, № 1 (41). С. 321—326. URL: <https://doi.org/10.23939/law2024.41.321> (дата звернення: 02.04.2025).

6. Козак В. І. Публічне врядування в умовах європейської інтеграції та глобалізації: виклики та перспективи. Наукові журнали та конференції Національного університету "Львівська політехніка". 2022. URL: <https://science.lpnu.ua/> (дата звернення: 02.04.2025).

7. Clayton, S. J. An Agile Approach to Change Management. Harvard Business Review. 2021. URL: <https://hbr.org/2021/01/an-agile-approach-to-change-management> (дата звернення: 02.04.2025).

8. Lagerberg L., Skude T., Emanuelsson P., Sandahl K., Stahl D. The impact of Agile principles and practices on large-scale software development projects: a multiple-case study of two projects at Ericsson. ACM/IEEE International Symposium on Empirical Software Engineering and Measurement, Baltimore, MD, USA. 2013. С. 348—356. — DOI: 10.1109/ESEM.2013.53.

9. Stefan de Raedemaeker, Christopher Handscomb, Soren Jautelat, Miguel Rodriguez, and Lucas Wienke. Lean management or agile: the right answer may be both. McKinsey & Company. 2020. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/operations/our-insights/lean-management-or-agile-the-right-answer-may-be-both> (дата звернення: 03.04.2025).

10. Rigby, D., Sutherland, J., Takeuchi, H. Embracing Agile. 2016. Доступно за: <https://hbr.org/2016/05/embracing-agile> (дата звернення: 02.04.2025).

11. Rigby, D., Sutherland, J., Noble, A. Agile at Scale. 2018. URL: <https://hbr.org/2018/05/agile-at-scale> (дата звернення: 02.04.2025).

12. Agile Regulation for Digital Transformation: Final report, lessons learned and sustainability plan. World Bank 2023. URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099060223122028285/pdf/P177364081e-86009094130514014eb8880.pdf> (дата звернення: 02.04.2025).

13. Serrador, P., Pinto, J.K. Does Agile work? — A quantitative analysis of agile project success. International Journal of Project Management. 2015. Vol. 33 (5), P. 1040—1051. URL: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2015.01.006> (дата звернення: 02.04.2025).

14. Barrett, C. New techniques: Iconic design, GOV.UK and agile software development. Cabinet Office. 2013. URL: <https://gds.blog.gov.uk/2013/07/12/iconic-design-gov-uk-and-agile-software-development/> (дата звернення: 09.04.2025).

15. Agile Acquisition Framework. Skylight. [б. д.]. URL: <https://skylight.digital/work/experience/agile-acquisition-framework/> (дата звернення: 06.04.2025).

References:

1. OECD (2023), "The Principles of Public Administration", [online], available at: <https://www.sigma-web.org/publications/Principles-of-Public-Administration-2023-edition-UKR.pdf> (Accessed 16 Apr. 2025).
2. Kuhn, K. (2010), "Corporate Culture as a Challenge of Post-Merger Integration. Ilmenau Papers on Business Administration", vol. 5/2010, Ilmenau: Technische Universitet Ilmenau, Institute of Business Administration, [online], available at: <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:gbv:ilm1-2011200321> (Accessed 16 Apr. 2025).
3. Agile Manifesto (2015), "Manifest flexible software development: principles", [online]. available at: <https://web.archive.org/web/20150330035622/http://agilemanifesto.org/iso/uk/principles.html> (Accessed 16 Apr. 2025).
4. Gordon, M.V., Olentsevych, N.V. and Kolisnyk, I.O. (2018), "Models of public administration: comparative analysis and proposals for Ukraine", Derzhavne upravlinnya: udoskonalennya ta rozvytok, Vol. 3, [online], available at: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1207> (Accessed 02 Apr. 2025).
5. Skochylas-Pavliv, O. (2024), "Decentralization trends in public administration: current status and development prospects", Visnyk Natsionalnoho universytetu "Lvivska politekhnikha". Seriya: Yurydychni nauky, Vol. 11, pp. 321—326. <https://doi.org/10.23939/law-2024.41.321>
6. Kozak, V.I. (2022), "Public governance in the conditions of European integration and globalization: challenges and prospects", Naukovi zhurnaly ta konferentsii Natsionalnoho universytetu "Lvivska politekhnikha", [online], available at: <https://science.lpnu.ua/> (Accessed 02 Apr. 2025).
7. Clayton, S.J. (2021), "An Agile Approach to Change Management", [online], available at: <https://hbr.org/2021/01/an-agile-approach-to-change-management> (Accessed 02 Apr. 2025).
8. Lagerberg, L., Skude, T., Emanuelsson, P., Sandahl, K. and Stahl, D. (2013), "The impact of Agile principles and practices on large-scale software development projects: a multiple-case study of two projects at Ericsson", 2013 ACM / IEEE International Symposium on Empirical Software Engineering and Measurement, Baltimore, MD, USA, pp. 348—356. doi: 10.1109/ESEM.2013.53.
9. Stefan de Raedemaeker, Handscomb, C., Jautelat, S., Rodriguez, M. and Wienke, L. (2020), "Lean management or agile: the right answer may be both", McKinsey & Company, [online], available at: <https://www.mckinsey.com/capabilities/operations/our-insights/lean-management-or-agile-the-right-answer-may-be-both> (Accessed 03 Apr. 2025).
10. Rigby, D., Sutherland, J. and Takeuchi, H. (2016), "Embracing Agile", [online], available at: <https://hbr.org/2016/05/embracing-agile> (Accessed 02 Apr. 2025).
11. Rigby, D., Sutherland, J. and Noble, A. (2018), "Agile at Scale", [online], available at: <https://hbr.org/2018/05/agile-at-scale> (Accessed 02 Apr. 2025).
12. World Bank (2023), "Agile Regulation for Digital Transformation: Final report, lessons learned and sustainability plan", [online], available at: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099060223-122028285/pdf/P177364081e86009094130514014eb-8880.pdf> (Accessed 02 Apr. 2025).

documents1.worldbank.org/curated/en/099060223-122028285/pdf/P177364081e86009094130514014eb-8880.pdf (Accessed 02 Apr. 2025).

13. Serrador, P. and Pinto, J.K. (2015), "Does Agile work? — A quantitative analysis of agile project success", International Journal of Project Management, Vol. 33 (5), pp. 1040—1051. doi: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2015.01.006> (Accessed 02 Apr. 2025).

14. Barrett, C. (2013), "New techniques: Iconic design. GOV.UK and agile software development", Cabinet Office, [online], available at: <https://gds.blog.gov.uk/2013/07/12/iconic-design-gov-uk-and-agile-software-development/> (Accessed 06 Apr. 2025).

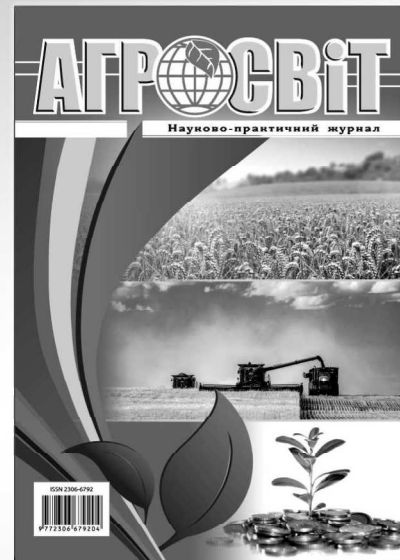
15. Skylight (2025) "Agile Acquisition Framework", [online], available at: <https://skylight.digital/work/experience/agile-acquisition-framework/> (Accessed 9 Apr. 2025).

*Стаття надійшла до редакції 18.04.2025 р.*

# АГРОСВІТ

<https://nayka.com.ua>

Передплатний індекс: 23847



**Виходить 24 рази на рік**

**Журнал включено до переліку наукових фахових видань України з ЕКОНОМІЧНИХ НАУК (Категорія «Б»)**

**Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292**