



Peculiar Features and Prospects of Applying Agile Governance in the Project Activities of Public Authorities

UDC: 65.012.4:35.07:005.8/65.011.56

DOI: <https://doi.org/10.15421/152450>

Karpenko Oleksandr

Dr.Sc., Full Prof., <https://orcid.org/0000-0002-9301-7973>, dr.karpenko@kneu.edu.ua

Osmak Anton

Ph.D., <http://orcid.org/0000-0002-1960-8353>, osmak.anton@kneu.edu.ua

Vasiuk Nataliia

Dr.Sc., Assoc. Prof. <https://orcid.org/0000-0002-8493-6644>, vasiuk.nataliia@kneu.edu.ua

Gamkrelidze Kostiantyn

Ph.D., <https://orcid.org/0000-0002-6021-6992>, kmdu@kneu.edu.ua

Shulha Laryssa

Lecturer, <https://orcid.org/0009-0007-8746-3065>, larysa.shulha@kneu.edu.ua

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman (Kyiv, Ukraine)

Abstract

Purpose of the Article. The authors of the article have analyzed peculiar features of agile governance and reasoned prospects for its use in project activities of public authorities.

Relevance of the Research. The agile governance concept potentially can be used for transformation of public authorities' activities, in particular, concerning formation, organizing and interaction of project teams, which are the major drivers of change and search for innovations. Principles and values of agile philosophy have become the key ones for project activities thanks to the ability to respond quickly to changes in the situation of globalization, development of digital technologies and growing competition.

Results. The authors have analyzed principles and values of agile philosophy aimed at raising the level of adaptability to change, efficiency and effectiveness of project activities, which may be applied in some areas of public administration thanks to their basic postulates: "results above the rules"; "response to changes is more important than sticking to the plan"; "participation above supervision"; "self-organization is more important than centralization". It has been established that use of agile tools in project activities of public authorities changes traditional bureaucratic processes focusing on adaptability, interaction, participation and sensitivity to the needs of society, which correlates with such democratic values as accountability, inclusiveness and citizens' participation in decision-making. Agile tools form practical foundation for the public sector project management thanks to their flexibility, orientation to citizens' needs, quick decision-making and systemic upgrading.

Conclusions. It has been proven that in the situation of dynamic changes, growing demands to effectiveness and efficiency of public administration the features of agile technologies, that were tested in the business environment and applied to project activities, are: adaptability, inclusiveness, innovation, timeliness and participation of public servants and local self-government officials in decision-making. It has been established that agile management supports positive image of the government, which in combination with clearly established interaction processes lays down the foundation for raising trust in public servants.

Keywords: agile governance, project activities, public authorities, local self-government, territorial communities, project approach, Agile-philosophy

Особливості та перспективи застосування гнучкого управління у проєктній діяльності органів публічної влади

Карпенко Олександр, Осьмак Антон, Васюк Наталія, Гамкредізе Костянтин, Шульга Лариса
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана (Київ, Україна)

Анотація

Мета статті. У статті проаналізовано особливості та обґрунтовано перспективи застосування гнучкого управління в проєктній діяльності органів публічної влади.

Актуальність дослідження. Концепція гнучкого управління має практичний потенціал для трансформації діяльності органів публічної влади, зокрема стосовно формування, організації та взаємодії проєктних команд, які є основним драйвером змін та пошуку новачій. У проєктній діяльності принципи та цінності Agile-філософії стали ключовими через здатність швидко реагувати на зміни в умовах глобалізації, розвитку цифрових технологій та зростаючої конкуренції.

Результати. Проаналізовано принципи та цінності Agile-філософії, які спрямовані на підвищення рівня адаптивності до змін, ефективності та результативності проєктної діяльності, які можуть бути застосовані в окремих сферах публічного управління завдяки своїм базовим постулатам: «результати понад правила»; «реагування на зміни важливіше дотримання плану»; «участь понад контроль»; «самоорганізація важливіша за централізацію». Встановлено, що використання Agile-інструментів у проєктній діяльності органів публічної влади змінює традиційні бюрократичні процеси, акцентуючи увагу на адаптивності, ітеративності, партисипативності та чутливості до потреб суспільства, що корелюються з демократичними цінностями, такими як підзвітність, інклюзивність та участь громадян в ухваленні рішень. Agile-інструменти стають практичною основою управління проєктами публічного сектору, завдяки гнучкості, орієнтації на потреби громадян, швидкому прийняттю рішень та системному вдосконаленню.

Висновки. Доведено, що в умовах динамічних змін, зростання вимог до результативності та ефективності публічного управління, особливостями застосування апробованих бізнес-середовищем Agile-технологій у проєктній діяльності стає адаптивність, інклюзивність, інноваційність, оперативність та партисипативність прийняття рішень державними службовцями та посадовими особами органів місцевого самоврядування. Констатовано, що гнучке управління сприяє формуванню позитивного іміджу влади, що, у поєднанні з чіткою налагодженими процесами взаємодії, створює основу для підвищення рівня довіри до публічних службовців.

Ключові слова: гнучке управління, проєктна діяльність, органи публічної влади, місцеве самоврядування, територіальні громади, проєктний підхід, Agile-філософія

Стаття надійшла / Article arrived: 27.10.2024

Схвалено до друку / Accepted: 20.12.2024



Вступ.

В умовах стрімких змін, невизначеності та зростаючої складності суспільних викликів перед органами публічної влади постає завдання забезпечення адаптивного управління. Традиційні підходи до організації управлінської діяльності не завжди відповідають вимогам динамічного середовища, що зумовлює необхідність запровадження новачій. Одним із таких підходів є проектна організація діяльності, яка дозволяє забезпечити структуроване виконання завдань, оптимізацію ресурсів та досягнення конкретних результатів у визначені терміни.

Як відомо, проектний підхід є основною вимогою для відновлення та розвитку територіальних громад. За результатами дослідження Transparency International встановлено, що більшість громадян України вважають саме органи місцевого самоврядування відповідальними за реалізацію таких проектів (KSE, & NED, 2023). Розробка проектів розвитку територіальних громад дозволяє отримати низку переваг: удосконалення процесів місцевого самоврядування, досягнення стабільних соціально-економічних результатів та наближення до європейських стандартів життя. Саме тому, стає актуальним застосування проектного підходу в управлінні розвитком територіальних громад (Чорна, & Христенко, 2020).

Серед інструментів проектного підходу особливу увагу привертає застосування концепції «гнучкого» (Agile) управління, що базується на принципах адаптивності до змін, використання якого органами публічної влади покращить оперативність взаємодії всіх зацікавлених сторін та створить умови для безперервного розвитку процесів, водночас забезпечуючи збереження відповідності вимогам та завданням команди проекту. Ключовим аспектом успішного впровадження гнучкого управління є спеціалізація виконавців команди відповідно до їх функцій, рівнів та сфер відповідальності. Такий підхід дозволяє чітко розмежувати завдання між стратегічними, тактичними та операційними рівнями управління, забезпечуючи їхню синхронізацію в загальній архітектурі. Це допоможе публічним службовцям ефективніше адаптуватися до змін, реагувати на виклики та створювати нові блага для громадян.

Метою статті є аналіз особливостей та обґрунтування перспектив застосування гнучкого управління в проектній діяльності органів публічної влади.

Методи дослідження. У процесі дослідження авторами використовувалися загальнонаукові та

спеціалізовані методи, зокрема *метод аналізу* – для визначення основних особливостей застосування гнучкого управління в проектній діяльності органів публічної влади, *метод синтезу* – щодо визначення впливу гнучкого управління на ефективність та результативність проектного менеджменту; *методи порівняння та узагальнення* – для визначення переваг і недоліків використання бізнес-методології гнучкого управління у публічному секторі; *прогностичний метод* – для формулювання висновків дослідження та визначення подальших перспектив застосування гнучкого управління в діяльності органів публічної влади.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Особливості застосування проектного підходу в публічному управлінні є предметом досліджень багатьох вітчизняних та зарубіжних науковців.

Серед українських дослідників, які здійснили вагомий внесок у розвиток цієї тематики, слід окремо відзначити Р. Костюкевича, О. Мандзюка (Костюкевич, & Мандзюк, 2016) та М. Максимову (Максімова, 2021). Дослідження результативності застосування гнучких методів управління в публічному секторі активно проводять такі науковці, як Н. Рябоконт й А. Рябоконт (Рябоконт, & Рябоконт, 2018), В. Родченко А. Новікова (Родченко, & Новікова, 2018) та В. Родченко, О. Гуца (Родченко, & Гуца, 2018).

У своїй наукових розвідках М. Флакей акцентує увагу на впровадженні проектного менеджменту як ключового інструменту розвитку територіальних громад України, що забезпечує систематичне планування, виконання, моніторинг та оцінювання проектів для досягнення конкретних цілей. При цьому, автор зазначає, що проектний менеджмент є дієвим інструментом для сталого розвитку територіальних громад, а його впровадження дозволяє ефективно використовувати ресурси, вирішувати пріоритетні завдання, підвищувати якість життя населення та залучати громадян до місцевого самоврядування (Флакей, 2023).

В. Проскура, О. Зарічна та А. Кашин наголошують на важливості застосування проектного підходу в управлінні об'єднаними територіальними громадами під час воєнного стану, а також обґрунтовують синонімічність та дихотомію понять «проектне управління» та «управління проектами». Автори систематизують основні характеристики сучасного проектного підходу управління громадами в умовах війни та надзвичайних ситуацій (Проскура, Зарічна, Кашин, & 2024).

Можливість запровадження проектного підходу актуалізується від початку реформи



місцевого самоврядування, особливістю якої стала передача ресурсів і повноважень на місцевий рівень, що створило передумови для покращення роботи місцевих суб'єктів господарювання. Практична реалізація цього підходу спрямована на використання територіальними громадами власних ресурсів для розвитку співпраці, місцевої економіки та інфраструктури (Колодій, 2024). Таким чином, аналіз зазначених публікацій свідчить про нагальну потребу в поглибленому вивченні перспектив і можливостей впровадження нових інструментів проектного менеджменту в діяльність органів місцевої влади.

Необхідність дослідження принципів та технологій гнучкого управління спричинює пошук засобів підвищення рівня ефективності та результативності проектного менеджменту шляхом інтеграції з цифровими технологіями й механізмами громадської участі. У сучасних дослідженнях особливий інтерес викликають наукові підходи до формування адаптивних команд з реалізації проектів, спрямованих на досягнення цілей суспільного розвитку. Актуальність цих питань зумовлена необхідністю забезпечення гнучкості управлінських процесів до динамічних змін соціально-економічного середовища.

Agile-підходи еволюціонують від розробки програмного забезпечення до управління процесами клієнто-орієнтованого проектування. Впровадження будь-яких новацій є нелінійним процесом, що не може відбуватися у раціональній та детермінованій послідовності. Основою гнучкого управління є здатність публічних службовців швидко й ефективно реагувати на змінні потреби громадян. У процесі перепроєктування та цифровізації сервісної діяльності органами публічної влади Agile-методи застосовуються на початковому етапі аналізу вимог до функціоналу адміністративних послуг.

В США, Канаді та Великобританії дизайнери управлінських сервісів використовують «етнографічні» методи для розуміння потреб користувачів на кожному етапі доступу до державних та муніципальних послуг. Щоб зрозуміти формальні вимоги, які засновані на законодавстві, вони проводять інтерв'ювання з надавачами послуг. Також проводяться опитування внутрішніх та зовнішніх користувачів для того, щоб вивчити історію їх користування послугами. Позитивний досвід та виявлені проблеми допомагають спроектувати кращу адміністративну послугу в першу чергу з точки зору користувача. В процесі цифровізації сервісної діяльності органів публічної влади

проектувальники порівнюють ці неформальні й формальні вимоги, а згодом передають розробникам програмного забезпечення оновлений проєкт функціоналу певної послуги. Ці етапи підкреслюють інклюзивність і прозорість проектного процесу, не тільки стосовно громадян, а й публічних службовців, які виступають як ключові актори проектних команд і не залишаються осторонь процесів прийняття управлінських рішень. У традиційній бюрократії рішення приймаються зверху вниз, а скарги користувачів доходять знизу вгору.

На відміну від «каскадного» підходу в Agile-процесах внутрішні та зовнішні користувачі є учасниками проєкту від самого початку, а необхідний досвід набувається ітераційними командами, організованими у вигляді «скрамів». У багатьох аспектах процес проектування від початку до кінця є залежним від проміжних етапів та базується на діях й уподобаннях розробників, надавачів послуг, а також кінцевих користувачів (Mergel, Ganapati, & Whitford, 2020).

Особливої значущості набувають принципи, цінності та методи гнучкого управління, які дозволяють оптимізувати роботу проектних команд, адаптувати їх діяльність до поточних вимог на основі здійснення постійної комунікації з населенням задля забезпеченню його потреб.

Гнучке управління забезпечує прозорість усіх організаційних операцій шляхом постійного моніторингу ключових показників ефективності, прогресу та перевірки відповідності. Цей рівень контролю забезпечує чітке уявлення про діяльність команди та результати проєкту, а також допомагає на ранніх стадіях визначити сфери, які потрібно вдосконалити (Agile Governance, 2024).

Результати дослідження.

Проектний підхід сприятиме реалізації стратегії розвитку територіальних громад в Україні та їх післявоєнного відновлення (KSE, & NED, 2023). Так, органи місцевого самоврядування визначено відповідальними за впровадження проектного підходу, наприклад для формування конкурентних ринків культурних послуг, визначеного одним із завдань реформи фінансування системи забезпечення потреб населення територіальних громад, концепцію якої (реформи) було затверджено Розпорядженням Кабінету Міністрів України № 1035-р від 19 серпня 2020 р.

Зміни в підходах до процесів управління передбачають освоєння органами місцевої влади нових інструментів, принципів та підходів у своїй діяльності, заснованих на принципах Agile-філософії, яка задає пріоритети, визначає ступінь важливості та регулює фокус уваги,



при цьому, не забороняє обрані інструменти й процеси, документацію і дотримання умов договорів (контрактів), відповідність планам тощо (Мішеніна, & Павленко, 2020).

Актуальність використання інструментів гнучкого управління в проєктній діяльності обумовлена швидким розвитком цифрових технологій та зростанням конкуренції. Традиційні моделі публічного управління не завжди забезпечують необхідну гнучкість та адаптацію до змінних умов ринку. Саме адаптивність є основною перевагою гнучкого управління, оскільки дозволяє команді проєкту швидко коригувати свої дії відповідно до нових вимог клієнта та змін зовнішнього середовища, знижуючи можливі ризики. Цей підхід також підвищує залученість команди, оскільки кожен її учасник активно долучається до процесу прийняття (розробки) рішень.

Основою концепції гнучкого управління є Agile-маніфест (Agile Manifesto), цінності та принципи якого сформульовані у чотирьох постулатах: люди та співпраця важливіші за процеси та інструменти; результативність продукту важливіша за вичерпну документацію; постійна співпраця із замовником важливіша за процес обговорення змін до умов контракту; готовність до змін важливіша за чітке дотримання плану (Agile Manifesto, 2001). З точки зору бізнесу основна мета цього маніфесту полягає у створенні умов для швидкої, гнучкої та результативної розробки продуктів, орієнтованих на потреби клієнтів/користувачів, а також забезпечує гармонійний баланс між ієрархічною структурою і гнучкістю, дозволяючи організаціям створювати інноваційні клієнто-орієнтовані продукти.

Agile-філософія фокусується на потребах замовника, здійснюючи регулярну демонстрацію результатів та забезпечуючи постійний зворотній зв'язок з клієнтом задля внесення коректив на всіх етапах реалізації проєкту. Короткі ітерації та регулярні обговорення проміжних результатів пришвидшують запровадження необхідних коректив, а регулярний аналіз та усунення «вузьких» місць підвищує ефективність командної роботи. Головною метою впровадження принципів Agile-філософії у публічний сектор є трансформація підходів до управлінської культури в процесі здійснення проєктної діяльності організації, а також зміна мислення керівників та посадових осіб структурних підрозділів. Адаптація принципів гнучкості, інтерактивності та швидкої реакції на зміни є основою для використання Agile-технологій в окремих спеціалізованих проєктних процесах.

При цьому, в умовах викликів війни запровадження проєктного підходу до різних сфер публічного управління допоможе оперативно реагувати на виклики та загрози (Проскура, Зарічна, & Кашин, 2024).

На думку Дж. Едварда ДеСіва Agile-методи є перевіреними для досягнення швидких результатів, які відповідають цілям користувачів, а тому можуть ефективно адаптуватися до публічного управління завдяки своїм основним цінностям: «результати понад правила»; «реагування на зміни важливіше дотримання плану»; «участь понад контроль»; «самоорганізація важливіша за централізацію» (DeSeve, 2020). Гнучке управління неможливе без створення синергетичного середовища, що сприяє досягненню спільних цілей через принципи самоорганізації, прозорості, взаємної довіри та постійного вдосконалення.

Слід погодитися з думкою Навін Кумар Сінгха який вважає, що для застосування гнучкого управління органам публічної влади необхідно: забезпечити проактивність, автономність та ефективну взаємодію підрозділів (команд), а також пріоритизацію їх роботи відповідно до завдань, функцій або вимог (backlog); адаптувати процес управління шляхом надання повноважень приймати рішення структурним підрозділам (членам команд); здійснювати моніторинг емпіричних показників результативності роботи (Singh, 2022).

У сучасних підходах щодо застосування гнучкого управління у проєктній діяльності важливу роль відіграє спеціалізація команд, які класифікуються відповідно до їх функціоналу. Базовою вважається трирівнева модель спеціалізації (Agile governance demystified, 2022), яка формується з таких команд проєкту:

– *рівня розробки* (Services Teams та Feature Teams) – здійснюють оперативне та адаптивне формулювання ініціатив та запровадження проєктів через використання підходів, що дозволяють швидко реагувати на зміни та досягати результати;

– *рівня продукту* (Product Levels) – реалізують створення, вдосконалення та управління кінцевим продуктом або послугами проєкту, які спрямовані на забезпечення потреб зацікавлених сторін;

– *рівня корпоративного управління* (Corporate Governance) – відповідають за координацію роботи команд, оцінювання ефективності продукту, контроль, визначення потреб та управління ресурсами (лідери «портфеля» проєкту).

В результаті проведеного аналізу зазначених особливостей встановлено, що використання



Agile-інструментів у проектній діяльності органів публічної влади змінює традиційні бюрократичні процеси, акцентуючи увагу на адаптивності, ітеративності, партисипативності та чутливості до потреб суспільства, що корелюються з демократичними цінностями, такими як підзвітність, інклюзивність та участь громадян у ухваленні рішень. Agile-інструменти у майбутньому можуть стати практичною основою управління проектами публічного сектору, завдяки гнучкості, орієнтації на потреби громадян, швидкому прийняттю рішень та системному вдосконаленню.

Висновки.

Доведено, що в умовах динамічних змін, зростання вимог до результативності та ефективності публічного управління, особливостями застосування апробованих бізнес-середовищем Agile-технології у проектній діяльності стає адаптивність, інклюзивність, інноваційність, оперативність та партисипативність прийняття рішень державними службовцями та посадовими особами органів місцевого самоврядування. Констатовано, що гнучке управління сприяє формуванню позитивного іміджу влади, що, у поєднанні з чітко налагодженими процесами взаємодії, створює основу для підвищення рівня довіри до публічних службовців.

Визначено основні складові ефективної взаємодії управлінської команди проекту,

яка будується на спільному баченні та цілях, прозорості процесів, самоорганізації, взаємній довірі та відповідальності, активній комунікації, ітеративному підході до вдосконалення, кросфункціональності та фокусі на цінностях.

Визначено перспективні сфери застосування цінностей, принципів та інструментів Agile-філософії у публічному управлінні, а саме:

- місцеве самоврядування – завдяки можливостям застосувати інструменти самоорганізації, які пріоритетні за централізацію та контроль;
- публічні закупівлі – завдяки можливостям адаптивно коригувати умови на всіх етапах проекту у разі зміни вимог та обставин;
- цивільний захист та реагування на надзвичайні ситуації – завдяки готовності до змін задля швидкого досягнення результатів, що пріоритетне за чітке дотримання плану;
- охорона здоров'я – завдяки можливостям організаційно змінювати процеси надання медичних послуг, впроваджувати нові технології лікування, коригувати та вдосконалювати результати управлінських рішень, що важливіше за дотримання протоколів чи правил;
- сервісна діяльність органів публічної влади – завдяки здійсненню постійної співпраці з користувачами державних та муніципальних послуг задля забезпечення їхніх потреб, що важливіше за дотримання процесів та процедур надання.

БІБЛОГРАФІЧНІ ПОСИЛАННЯ

- Колодій, О. М. (2024). Особливості використання проектного підходу до управління територіальними громадами в сучасних воєнних умовах. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування*, 12. Відновлено з <https://reicst.com.ua/pmtl/article/view/2024-12-02-14/2024-12-02-14>
- Костюкевич, Р. М., & Мандзюк, О. М. (2016). Проектне управління в системі стратегічного планування об'єднаних територіальних громад. *Управління розвитком складних систем*, 26, 74-82. Відновлено з http://nbuv.gov.ua/UJRN/Urss_2016_26_12.
- Максімова, М. В. (2021). Імплементація принципів agile-методології в публічне управління. *Державне управління: удосконалення та розвиток*, 5. Відновлено з <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=2076>
- Мішеніна, Г. А., & Павленко, Д. С. (2020). Особливості та перспективи застосування Agile в діяльності органів публічної влади в умовах трансформаційних перетворень системи державного управління України. *Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка*, 4, 139-151.
- Проскура, В., Зарічна, О., & Кашин, А. (2024). Проектний підхід до управління територіальними громадами в умовах викликів війни. *Сталий розвиток економіки*, 2 (49), 23-30.
- Родченко, В. Б., & Гуца, О. М. (2017). Підхід до розробки та реалізації проектів соціально-економічного розвитку територіальних громад. *Соціальна економіка*, 2, 140-150.
- Родченко, В. Б., & Новікова, А. Є. (2018). Особливості використання підходів Agile в управлінні проектами у сфері дизайну та ІТ. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки*, 30(1), 124-127. Відновлено з [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2018_30\(1\)_31](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2018_30(1)_31)
- Рябокоть, Н. П., & Рябокоть, А. А. (2018). Впровадження методології Agile: ціннісно-орієнтований підхід». *Збірник наукових праць ЧДТУ, серія «Економічні науки»*, 40, 34-43.
- Флакей, М. Г. (2023). *Проектний менеджмент в діяльності територіальних громад*. Відновлено з <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/16594/1/304-307.pdf>
- Чорна, О. Ю., & Христенко, Л. М. (2020). Питання розроблення проектів розвитку об'єднаних територіальних громад. *Приазовський економічний вісник*, 2(19), 164-170. Відновлено з http://pev.kpu.zp.ua/journals/2020/2_19_ukr/30.pdf
- Agile governance demystified*. (2022). Retrieved from <https://www.leadingagile.com/2022/08/agile-governance-demystified/>



- Agile-маніфест розробки програмного забезпечення.* (2001). Retrieved from <https://agilemanifesto.org/iso/uk/manifesto.html>
- Edward DeSeve. G. (2020). The Road to Agile Government: Driving Change to Achieve Success. *IBM Center for The Business of Government*. Retrieved from https://napawash.org/uploads/The_Road_to_Agile_Government.pdf
- Giles Lindsay White Paper: Agile Governance. (2024). *Trends, Challenges, and Opportunities Ahead*. Retrieved from <https://www.agiledeltaconsulting.com/post/agile-governance-2024-trends-challenges-and-opportunities-ahead>
- Kostiukevych, R., Melnyk, L., Krulický, T., Kostiukevych, A., & Melnyk, L. (2020). A value-oriented approach to portfolio management of regional development projects and their financial support. *Journal of International Studies*, 13(4), 155-170.
- KSE (Київська школа економіки), & NED (Національний фонд демократії). (2023). *Проектний менеджмент на рівні територіальних громад: проблеми та можливі рішення.* (Аналітична записка). Відновлено з <https://kse.ua/wp-content/uploads/2023/09/Zapiska.-Proektnii---menedzhment-v-gromadah.pdf>
- Mergel, I., Ganapati, S., & Whitford, A. (2020). Agile: A New Way of Governing. *Public Administration Review*, 81(1). Retrieved from <https://kops.uni-konstanz.de/server/api/core/bitstreams/88dcebd5-fe36-48f5-aae0-9fb4fe19a799/content>
- Naveen Kumar Singh (2022). *What is Agile Governance: 4 Guiding Principles for Good Governance in Agile*. Retrieved from <https://agilemania.com/what-is-agile-governance>
- Principles behind the Agile Manifesto.* (2001). Retrieved from <https://agilemanifesto.org/iso/en/principles.html>

REFERENCES

- Agile governance demystified.* (2022). Retrieved from <https://www.leadingagile.com/2022/08/agile-governance-demystified/>
- Agile-маніфест розробки програмного забезпечення.* (2001). Retrieved from <https://agilemanifesto.org/iso/uk/manifesto.html>
- Chorna, O. Yu., & Khrystenko, L. M. (2020). Issues of developing development projects for united territorial communities. *Azov Economic Bulletin*, 2(19), 164-170. Available online. http://pev.kpu.zp.ua/journals/2020/2_19_ukr/30.pdf
- Edward DeSeve, G. (2020). The Road to Agile Government: Driving Change to Achieve Success. *IBM Center for The Business of Government*. Retrieved from https://napawash.org/uploads/The_Road_to_Agile_Government.pdf
- Flakey, M. G. (2023). *Project management in the activities of territorial communities*, 303-306. Retrieved from <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/16594/1/304-307.pdf>
- Giles Lindsay White Paper: Agile Governance. (2024). *Trends, Challenges, and Opportunities Ahead*. Retrieved from <https://www.agiledeltaconsulting.com/post/agile-governance-2024-trends-challenges-and-opportunities-ahead>
- Kolodiy, O. M. (2024). Peculiarities of using the project approach to managing territorial communities in modern military conditions. *Problems of modern transformations. Series: law, public management and administration*, 12. Retrieved from <https://reicst.com.ua/pmtl/article/view/2024-12-02-14/2024-12-02-14>
- Kostiukevych, R., Melnyk, L., Krulický, T., Kostiukevych, A., & Melnyk, L. (2020). A value-oriented approach to portfolio management of regional development projects and their financial support. *Journal of International Studies*, 13(4), 155-170.
- Kostyukevich, R. M., & Mandziuk, O. M. (2016). Project management in the strategic planning system of united territorial communities. *Management of complex systems development*, 26, 74-82. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/Urss_2016_26_12.
- KSE (Kyiv School of Economics), & NED (National Endowment for Democracy). (2023). *Project Management at the Level of Territorial Communities: Problems and Possible Solutions.* (Analytical Note). Retrieved from <https://kse.ua/wp-content/uploads/2023/09/Zapiska.-Proektnii---menedzhment-v-gromadah.pdf>
- Maksimova, M. V. (2021). Implementation of agile methodology principles in public administration. *Public administration: improvement and development*, 5. Retrieved from <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=2076>
- Mergel, I., Ganapati, S., & Whitford, A. (2020). Agile: A New Way of Governing. *Public Administration Review*, 81(1). Retrieved from <https://kops.uni-konstanz.de/server/api/core/bitstreams/88dcebd5-fe36-48f5-aae0-9fb4fe19a799/content>
- Mishenina, G. A., & Pavlenko, D. S. (2020). Peculiarities and prospects of applying Agile in the activities of public authorities in the context of transformational changes in the public administration system of Ukraine. *Bulletin of Sumy State University. Economics Series*, 4, 139-151.
- Naveen Kumar Singh (2022). *What is Agile Governance: 4 Guiding Principles for Good Governance in Agile*. Retrieved from <https://agilemania.com/what-is-agile-governance>
- Principles behind the Agile Manifesto.* (2001). Retrieved from <https://agilemanifesto.org/iso/en/principles.html>
- Proskura, V., Zarichna, O., & Kashin, A. (2024). Project approach to the management of territorial communities in the conditions of the challenges of war. *Sustainable development of the economy*, 2 (49), 23-30.
- Rodchenko, V. B., & Gutsa, O. M. (2017). Approach to the development and implementation of projects for the socio-economic development of territorial communities. *Social Economy*, 2, 140-150.
- Rodchenko, V. B., & Novikova, A. E. (2018). Peculiarities of using Agile approaches in project management in the field of design and IT. *Scientific Bulletin of Kherson State University. Ser.: Economic Sciences*, 30(1), 124-127. Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhd_u_2018_30\(1\)_31](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhd_u_2018_30(1)_31)
- Ryabokon, N. P., & Ryabokon, A. A. (2018). Implementation of Agile methodology: a value-oriented approach. *Collection of scientific papers of ChSTU, series "Economic Sciences"*, 40, 34-43.