

Поліський національний університет

**ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В ПУБЛІЧНОМУ
УПРАВЛІННІ**

Навчальний посібник

Житомир 2026

УДК 351:35

I-66

*Рекомендовано Вченою радою Поліського національного
університету (протокол № 7 від 24 лютого 2026 року)*

Рецензенти:

Купрійчук Василь Михайлович – доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри права та публічного управління Житомирського державного університету імені Івана Франка

Дегтяр Олег Андрійович – доктор наук з державного управління, директор Міжгалузевої науково-дослідної установи цифровізації та технічній штучного інтелекту

Загурська-Антонюк Вікторія Францівна – доктор наук з державного управління, професор кафедри міжнародних економічних відносин та європейської інтеграції Поліського національного університету

I-66 Якобчук В.П. Інноваційні технології в публічному управлінні. Навчальний посібник. Житомир. Поліський національний університет 2026, 207 с.

ISBN 978-617-8410-32-2

Цей навчальний посібник базується на аналізі сучасних наукових підходів до дослідження інноваційних технологій у публічному управлінні. Особливу увагу приділено визначенню категорій сучасного публічного управління, форм і методів адміністрування в публічному секторі. Структура посібника передбачає вивчення інновацій в публічній сфері, моделей інноваційного врядування, цифрових адміністративних послуг, аналітиці публічної політики, методів управління проектами та програмами, цифрової комунікації та безпеки. Такий підхід забезпечує логічну послідовність освоєння матеріалу, охоплюючи загальні принципи функціонування системи публічного адміністрування, дію механізмів нового публічного менеджменту, інструментів цифровізації публічної політики. До кожної теми автор розробив практикум - від теоретичних засад публічного управління до практики впровадження публічних інновацій в Україні.

ISBN 978-617-8410-32-2

©Якобчук В.П., 2026

ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА	6
ОСНОВНА ЧАСТИНА	
РОЗДІЛ 1	
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ІННОВАЦІЙНОГО ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ	9
1.1. Еволюція концепцій публічного управління	10
1.2. Сутність та класифікація інновацій в публічному секторі	16
1.3. Інституційні механізми модернізації публічного управління	18
1.4. Моделі та етапи імплементації інновацій в систему публічного менеджменту	20
Практикум	26
РОЗДІЛ 2	
НОРМАТИВНО-ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ДЕРЖАВИ	30
2.1. Державна політика цифровізації	30
2.2. Законодавство у сфері електронного урядування	33
2.3. Стратегічні документи цифрового розвитку держави	36
2.4. Інституційне забезпечення цифрової трансформації та електронного урядування в Україні	39
Практикум	44
РОЗДІЛ 3	
ЕЛЕКТРОННЕ УРЯДУВАННЯ ТА ЦИФРОВІ АДМІНІСТРАТИВНІ ПОСЛУГИ	47
3.1. Моделі електронного урядування	48
3.2. Цифрові адміністративні послуги	51
3.3. Електронні реєстри та інтегровані системи	55
3.4. Оцінювання якості електронних сервісів	58
Практикум	60

РОЗДІЛ 4	
ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНІ ТЕХНОЛОГІЇ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ	62
4.1. Big Data та аналітика публічної політики	63
4.2. Геоінформаційні системи	67
4.3. Штучний інтелект у державному управлінні	70
4.4. Відкриті дані та цифрова прозорість	74
Практикум	77
РОЗДІЛ 5	
ІННОВАЦІЙНІ МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ ТА ПРОГРАМАМИ	80
5.1. Проектний менеджмент у публічному секторі	81
5.2. Agile та Lean підходи	86
5.3. Моніторинг і оцінювання державних програм	90
5.4. Управління результативністю	92
Практикум	96
РОЗДІЛ 6	
SMART-ТЕХНОЛОГІЇ ТА ІННОВАЦІЇ В УПРАВЛІННІ ТЕРИТОРІЯМИ	99
6.1. Концепція Smart City	100
6.2. Цифрове стратегічне планування громад	102
6.3. Інноваційні фінансові інструменти	105
6.4. Публічне брендування територій	107
Практикум	110
РОЗДІЛ 7	
ІННОВАЦІЇ У КАДРОВОМУ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНОМУ РОЗВИТКУ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ	112
7.1. Цифрові HR-технології	113
7.2. Електронне навчання та розвиток компетентностей	117
7.3. Лідерство та управління змінами	120
7.4. Антикорупційні цифрові інструменти	123
Практикум	126
РОЗДІЛ 8	
ЦИФРОВА КОМУНІКАЦІЯ ТА ЕЛЕКТРОННА ДЕМОКРАТІЯ	129
8.1. Партисипативні платформи	130
8.2. Електронні петиції та консультації	133

8.3. Соціальні мережі в публічній політиці	136
8.4. Управління репутацією органів влади	139
Практикум	142
РОЗДІЛ 9	
ЦИФРОВА БЕЗПЕКА ТА УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ	145
9.1. Кібербезпека в органах влади	146
9.2. Захист персональних даних	149
9.3. Інформаційні ризики	152
9.4. Цифрова стійкість у кризових умовах	155
Практикум	158
РОЗДІЛ 10	
ПРАКТИКА ВПРОВАДЖЕННЯ ПУБЛІЧНИХ ІННОВАЦІЙ В УКРАЇНІ ТА СВІТІ	160
10.1. Цифрова трансформація України	161
10.2. Інновації в управлінні територіальними громадами	164
10.3. Європейський досвід електронного урядування	166
10.4. Глобальні тенденції GovTech	169
10.5. Перспективи розвитку інноваційності публічного управління	172
Практикум	175
МЕТОДИЧНИЙ АПАРАТ	
Завдання для самостійної роботи	177
Тематика рефератів	178
Тестові завдання для підсумкового контролю	179
Критерії оцінювання	189
ВИСНОВКИ	190
ГЛОСАРІЙ	192
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	196

ПЕРЕДМОВА

Стрімка цифрова трансформація суспільства, економіки та системи державного адміністрування зумовлює необхідність модернізації механізмів публічного управління на основі інноваційних технологій. Глобальні процеси цифровізації, розвиток електронного урядування, впровадження штучного інтелекту, аналітики великих даних, використання хмарних сервісів та блокчейн-рішень, формують нову модель взаємодії держави, громадян і бізнесу

В умовах воєнних викликів, завершення процесу децентралізації влади, реформування публічної служби та інтеграції України до європейського простору зростає потреба у підвищенні ефективності, прозорості та підзвітності органів публічної влади. Інноваційні технології стають інструментом забезпечення якісних адміністративних послуг, цифрової стійкості держави, розвитку територіальних громад та формування сервісно-орієнтованої моделі управління.

Підготовка фахівців у сфері публічного управління потребує формування компетентностей, щодо впровадження цифрових рішень, управління інноваційними проектами, використання сучасних інформаційно-аналітичних систем і забезпечення кібербезпеки. Навчальний посібник спрямований на систематизацію теоретичних знань і практичних інструментів інноваційного розвитку публічного управління, що відповідає сучасним вимогам державної політики цифровізації та стандартам вищої освіти України.

Метою навчального посібника є формування у здобувачів вищої освіти системних знань щодо теоретичних засад, нормативного забезпечення та практичних механізмів впровадження інноваційних технологій у сфері публічного управління, а також розвиток професійних компетентностей з цифрової трансформації органів публічної влади.

Основними завданнями посібника є:

1. Розкрити сутність і сучасні концепції інноваційного розвитку публічного управління.
2. Проаналізувати нормативно-правове та стратегічне забезпечення цифрової трансформації держави.

3. Охарактеризувати сучасні цифрові технології та інструменти електронного урядування.
4. Сформувати навички застосування інформаційно-аналітичних систем у процесі прийняття управлінських рішень.
5. Розглянути інноваційні методи управління проектами та програмами у публічному секторі.
6. Висвітлити практичний досвід впровадження цифрових рішень в Україні та світі.
7. Розвинути здатність до критичного аналізу ризиків цифрової трансформації та забезпечення інформаційної безпеки.
8. Забезпечити методичну підтримку самостійної та науково-дослідної роботи здобувачів освіти.

Реалізація визначених завдань сприятиме формуванню управлінських компетентностей, необхідних для ефективної діяльності в умовах цифрової модернізації публічного сектору.

Вивчення навчального посібника спрямоване на формування у здобувачів вищої освіти інтегральних, загальних та спеціальних компетентностей у сфері інноваційного публічного управління.

Інтегральна компетентність передбачає здатність розв'язувати складні спеціалізовані завдання у сфері публічного управління із застосуванням інноваційних та цифрових технологій в умовах невизначеності та змін. **Загальні компетентності** включають:

- здатність до критичного мислення та аналізу управлінських процесів;
- уміння використовувати сучасні інформаційні технології;
- здатність приймати обґрунтовані управлінські рішення;
- навички комунікації та взаємодії з різними групами стейкхолдерів;
- здатність працювати в команді та управляти змінами.

Спеціальні компетентності передбачають:

- здатність впроваджувати цифрові технології в діяльність органів публічної влади;
- уміння застосовувати інструменти електронного урядування та електронної демократії;

- здатність здійснювати інформаційно-аналітичне забезпечення управлінських рішень;
- навички управління інноваційними проєктами та програмами;
- здатність забезпечувати цифрову безпеку та захист інформації у публічному секторі.

У результаті опанування матеріалу здобувачі повинні:

- знати теоретичні засади інноваційного розвитку публічного управління;
- розуміти нормативно-правові основи цифрової трансформації;
- вміти застосовувати сучасні інформаційно-комунікаційні технології у професійній діяльності;
- аналізувати ефективність цифрових управлінських рішень;
- розробляти пропозиції щодо впровадження інновацій у діяльність органів влади;
- оцінювати ризики цифрової трансформації та шляхи їх мінімізації.

Навчальний посібник рекомендується використовувати як основне або додаткове джерело при вивченні дисциплін, пов'язаних із цифровою трансформацією публічного управління, електронним урядуванням та інноваційним менеджментом у публічному секторі. Матеріал структуровано за логікою поступового ускладнення змісту: від теоретичних засад до аналізу практичних кейсів та сучасних технологічних рішень. Рекомендується опрацьовувати розділи послідовно, виконуючи запропоновані питання для самоконтролю та практичні завдання.

Для підвищення ефективності навчання доцільно:

- здійснювати порівняльний аналіз міжнародного та національного досвіду цифрових реформ;
- використовувати додаткові нормативні документи та статистичні джерела;
- виконувати аналітичні завдання із застосуванням сучасних цифрових інструментів;
- готувати презентації та аналітичні довідки за результатами вивчення окремих тем.

Посібник може бути використаний у процесі аудиторної роботи та самостійного навчання.

Розділ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ ІННОВАЦІЙ В СИСТЕМУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

- 1.1. Еволюція концепцій публічного управління
- 1.2. Сутність та класифікація інновацій у публічному секторі
- 1.3. Інституційні механізми модернізації публічного управління
- 1.4. Моделі та етапи імплементації інновацій в систему публічного менеджменту

Практикум

***Ключові слова.** публічне управління, інновації у публічному секторі, цифрова трансформація, електронне урядування, інституційні зміни.*

Актуальність теми. Теоретичне осмислення інноваційного розвитку публічного управління є необхідною передумовою ефективної цифрової трансформації держави. Сучасні глобальні тенденції, зокрема цифровізація економіки, розвиток інформаційного суспільства та посилення ролі технологій у прийнятті управлінських рішень, зумовлюють потребу в оновленні наукових підходів до функціонування публічного сектору.

Публічне управління перебуває в стані постійної трансформації, що пов'язано з децентралізаційними процесами, інтеграцією до європейського правового та управлінського простору, а також необхідністю забезпечення прозорості, підзвітності та результативності діяльності органів влади.

Інновації виступають ключовим інструментом модернізації державного управління, сприяють оптимізації адміністративних процедур, підвищенню якості публічних послуг та формуванню сервісно орієнтованої моделі взаємодії держави і громадян. Розкриття теоретичних засад інноваційного публічного управління дозволяє сформулювати цілісне уявлення про сучасні управлінські концепції, механізми інституційних змін та роль цифрових технологій у трансформації держави. Це створює основу для подальшого вивчення прикладних аспектів впровадження інновацій у публічному секторі.

1.1. Еволюція концепцій публічного управління

Публічне управління як сфера наукового знання та практичної діяльності формувалося поступово, відображаючи трансформацію ролі держави, зміни суспільних відносин і розвиток управлінських технологій. Її еволюція пов'язана з переходом від традиційних форм адміністративного управління до сучасних моделей відкритого, мережевого та цифрового врядування.

Перший етап розвитку пов'язаний із формуванням **класичної моделі державного управління**, що ґрунтувалася на принципах раціональної бюрократії. М. Вебер визначив основні характеристики цієї моделі: чітка ієрархія органів влади, розподіл компетенцій, регламентованість процедур, професіоналізація державної служби та підпорядкованість управлінської діяльності нормам права. Бюрократична модель забезпечувала стабільність, передбачуваність та законність управління, що було особливо важливо в період становлення індустріальної держави. Водночас її недоліками стали надмірна формалізація, інерційність, складність реагування на швидкі зміни соціально-економічного середовища.

У середині ХХ століття під впливом суспільних та економічних криз, зростання державних витрат і посилення вимог до ефективності управління виникла **концепція нового публічного менеджменту**. Вона передбачала орієнтацію на результат, економічну доцільність, підзвітність та використання методів управління, характерних для приватного сектору. До ключових принципів цієї концепції належали децентралізація повноважень, конкуренція між надавачами послуг, контрактна система управління, стратегічне планування та оцінювання ефективності діяльності органів влади. Новий публічний менеджмент сприяв підвищенню продуктивності, однак водночас викликав дискусії щодо ризиків комерціалізації публічної сфери та зниження соціальної відповідальності держави.

На межі ХХ–ХХІ століть сформувалася **концепція нового публічного врядування**, яка акцентує увагу на партнерстві та взаємодії держави з громадянським суспільством

і бізнесом. У центрі цієї моделі перебувають принципи участі громадян, прозорості, підзвітності, координації мережевих структур та спільного вироблення публічної політики. Держава перестає виступати виключно як директивний суб'єкт управління і набуває ролі координатора та фасилітатора процесів розвитку. Значну увагу приділяють механізмам електронної демократії, публічних консультацій, відкритості даних та розвитку інституційної довіри.

Сучасний етап еволюції пов'язаний із цифровою трансформацією публічного управління. Поширення інформаційно-комунікаційних технологій, автоматизація адміністративних процедур, створення інтегрованих електронних реєстрів, використання аналітики великих даних та елементів штучного інтелекту змінюють характер управлінських процесів. **Цифрове урядування** орієнтується на надання послуг у зручному електронному форматі, мінімізацію бюрократичних бар'єрів, забезпечення прозорості діяльності органів влади та підвищення швидкості прийняття рішень. Цифрове урядування у сучасному світі розглядається як стратегічний напрям модернізації публічного управління, що забезпечує підвищення якості державних рішень, доступність публічних послуг та прозорість взаємодії держави з громадянами і бізнесом.

Концепції цифрового урядування сформувалися на основі наукових досліджень, практичного досвіду розвинених країн, рекомендацій міжнародних організацій та еволюції підходів до електронного урядування.

Початкові концепції цифровізації держави формувалися, як підхід визначення необхідності переходу до **електронного урядування**, що передбачав використання інформаційно-комунікаційних технологій для автоматизації окремих адміністративних процедур і створення електронних каналів доступу до державної інформації. Серед ключових представників цього напрямку слід виділити Річарда Гікса, Даррела Веста, Девіда Осборна та Теда Геблера, які наголошували на модернізації державного сектору через використання інформаційних технологій і управлінських інновацій. На цьому етапі головним завданням було переведення традиційних послуг і документів у цифровий

формат, що сприяло прискоренню обміну інформацією та зменшенню паперового документообігу.

Подальший розвиток підходів пов'язаний із переходом від електронного урядування до **цифрового уряду**. Представниками цієї концепції є OECD, ООН у межах програм розвитку електронного уряду, а також дослідники Крістофер Гуд, Хелен Маргетс, Патрік Данлеві, які обґрунтовували ідею цифрової реінтеграції державних функцій. Цифровий уряд розглядається як більш комплексна модель, у межах якої цифрові рішення інтегруються у всі процеси вироблення та реалізації публічної політики. Основним акцентом стає не лише автоматизація, а трансформація управлінських процесів на основі даних, сервісної логіки та міжвідомчої інтеграції.

Важливою концепцією є **модель сервісно-орієнтованої держави**, що активно впроваджувалася у країнах Північної Європи, зокрема в Естонії, Данії та Фінляндії. Теоретичне підґрунтя цієї моделі формували Девід Осборн, Тед Геблер, а також представники концепції New Public Governance, зокрема Стівен Осборн. У центрі цієї моделі перебуває користувач послуг, а державні сервіси проектуються з урахуванням життєвих ситуацій громадян. Принципами є доступність, інтегрованість, швидкість та проактивність надання послуг.

Окремо виділяється концепція **урядування на основі даних**, що розвивалася під впливом досліджень Бет Ніво, Алекса Пентленда, Віктора Майєра-Шенбергера та міжнародних аналітичних центрів. У межах цього підходу державні рішення приймаються на основі аналізу великих масивів даних, прогнозування та оцінювання впливу політики. Використання великих даних, аналітичних платформ та алгоритмів дозволяє підвищити точність планування, забезпечити ефективний розподіл ресурсів та створити інструменти раннього виявлення ризиків.

Суттєвого розвитку набула **концепція GovTech**, яка активно підтримується Світовим банком, Всесвітнім економічним форумом та провідними урядами технологічно розвинених країн. Теоретичні підходи до GovTech формувалися на основі робіт Дона Тапскотта та Клауса Шваба, які обґрунтовували роль цифрових платформ і четвертої

промислової революції у трансформації держави. GovTech розглядається як екосистема, що поєднує державні інституції, приватний сектор, інноваційні компанії та громадські організації для спільного створення технологічних рішень.

Вагомий вплив на еволюцію концепцій цифрового урядування має підхід **відкритого уряду**, що розвивався під егідою Open Government Partnership. Теоретичні засади цього напряму пов'язані з роботами Арчона Фунга, Джошуа Коена та інших дослідників демократії участі. Підхід спрямований на забезпечення прозорості, підзвітності та активної участі громадян через розвиток відкритих даних, цифрових платформ участі та механізмів електронних консультацій.

Сучасні концепції цифрового урядування, також враховують принципи **цифрової етики** та відповідального використання технологій. Значний внесок у розвиток цієї проблематики зробили Лучано Флоріді та Кейт Кроуфорд, які акцентують увагу на етичних аспектах використання штучного інтелекту, захисті персональних даних та недискримінаційності алгоритмів.

Еволюція цифрового урядування може бути представлена як послідовний перехід від технічної автоматизації адміністративних процесів до комплексної трансформації держави на основі даних, платформ і цифрової етики, що представлено у схемі еволюції від традиційного до відкритого урядування та цифрової етики (табл.1).

Отже, розвиток публічного адміністрування відбувався від системи традиційного державного управління до відкритого уряду та цифрової етики, пройшовши етапи електронного урядування (оцифрування процедур), цифрового уряду (інтеграція та реінжиніринг процесів), сервісно-орієнтована держава (орієнтація на користувача), Data-driven government (управління на основі даних), GovTech-екосистема (платформенна взаємодія держави і ринку), відкритий уряд та цифрова етика (прозорість, участь, відповідальне використання технологій)

Таким чином, концепції цифрового урядування пройшли шлях від автоматизації адміністративних процедур до комплексної трансформації держави на основі сервісної логіки,

даних, мережевої взаємодії та цифрової етики, що відображено в табл. 1.

Основні концепції цифрового урядування

Концепція	Представники	Основний зміст	Ключові характеристики
Електронне урядування	Річард Гікс, Даррел Вест, Девід Осборн	Використання інформаційно-комунікаційних технологій для автоматизації адміністративних процесів	Оцифрування послуг, електронний документообіг, онлайн-доступ до інформації
Цифровий уряд	Крістофер Гуд, Патрік Данлеві, OECD	Комплексна інтеграція цифрових технологій у процеси формування та реалізації публічної політики	Інтегровані платформи, міжвідомча взаємодія, орієнтація на результат
Сервісна держава	Девід Осборн, Стівен Осборн	Орієнтація держави на потреби користувача публічних послуг	Проактивні сервіси, принцип життєвих ситуацій, доступність
Data-driven government	Бет Ніво, Віктор Майер-Шенбергер	Прийняття рішень на основі аналізу великих масивів даних	Big Data, аналітика, прогнозування, управління ризиками
GovTech	Дон Тапскотт, Клаус Шваб	Створення цифрової екосистеми взаємодії держави та інноваційного сектору	Платформенні рішення, цифрові інновації, державно-приватне партнерство
Відкритий	Арчон Фунг,	Забезпечення	Відкриті дані,

Концепція	Представники	Основний зміст	Ключові характеристики
уряд	Джошуа Коен	прозорості та участі громадян у публічному управлінні	електронна демократія, підзвітність
Цифрова етика	Лучано Флоріді, Кейт Кроуфорд	Регулювання використання штучного інтелекту та захист цифрових прав	Етичні алгоритми, захист персональних даних, недискримінаційність

Подана таблиця відображає поступову зміну управлінської парадигми від технократичного підходу до комплексного інституційного переосмислення ролі держави в цифровому суспільстві.

Електронне урядування стало початковим етапом цифровізації, основним завданням якого було переведення адміністративних процедур в електронну форму. Його ключовою характеристикою є автоматизація та онлайн-доступ до державних послуг. Цей етап не змінював суттєво логіку управління, а лише вдосконалював інструментарій.

Цифровий уряд передбачає глибшу трансформацію. Він орієнтується на інтеграцію інформаційних систем, реінжиніринг процесів та міжвідомчу взаємодію. Держава переходить від фрагментарної цифровізації до цілісної архітектури управління.

Сервісна держава зміщує акцент з організаційної структури на потреби користувача. Послуги формуються відповідно до життєвих ситуацій громадян, що сприяє підвищенню зручності та доступності.

Data-driven government базується на використанні великих масивів даних для прогнозування, планування та прийняття управлінських рішень. Держава починає функціонувати як аналітична система, що використовує цифрові інструменти для підвищення результативності політики.

GovTech формує екосистемний підхід. У межах цієї моделі держава активно співпрацює з приватними технологічними компаніями, стартапами та науковими центрами для розробки інноваційних рішень. Виникає платформенна модель управління.

Відкритий уряд та цифрова етика завершують сучасний етап еволюції. Ці концепції акцентують увагу на прозорості, участі громадян, захисті персональних даних, етичному використанні штучного інтелекту та забезпеченні цифрових прав.

Особливістю сучасної моделі є поєднання інституційної стабільності з гнучкістю та інноваційністю. Управління набуває міжсекторального характеру, передбачає активне використання цифрових платформ, відкритих даних та інтерактивних механізмів взаємодії з громадянами. Водночас зростає значення управління ризиками, кібербезпеки та захисту персональних даних. Таким чином, еволюція концепцій публічного управління демонструє поступовий перехід від жорстко централізованої бюрократичної системи до відкритої, сервісно орієнтованої та технологічно інтегрованої моделі. Кожний етап розвитку відображає зміну пріоритетів у діяльності держави та формує теоретичне підґрунтя для впровадження інновацій у сучасній системі публічного управління.

1.2. Сутність та класифікація інновацій у публічному секторі

Інновації у публічному секторі є основним чинником підвищення ефективності діяльності органів влади, модернізації управлінських процесів та забезпечення якісних публічних послуг. У сучасних умовах інноваційність розглядається не лише як впровадження нових технологій, а як комплексний процес оновлення управлінських механізмів, організаційних структур, процедур прийняття рішень та форм взаємодії держави із суспільством.

Сутність **інновацій** у публічному управлінні полягає у створенні та впровадженні нових або суттєво вдосконалених

рішень, які забезпечують досягнення суспільно значущих результатів. На відміну від приватного сектору, де інновації орієнтовані переважно на отримання прибутку та підвищення конкурентоспроможності, у публічному секторі вони спрямовані на задоволення потреб громадян, забезпечення соціальної справедливості, підвищення прозорості та підзвітності влади.

Інновації у публічному секторі мають системний характер, оскільки охоплюють одночасно організаційні, технологічні, правові та соціальні аспекти. Вони передбачають зміну традиційних управлінських підходів, переосмислення ролі держави, впровадження нових моделей надання послуг та розвитку цифрової інфраструктури.

За змістом інновації поділяються на кілька основних видів. **Організаційні інновації**, які пов'язані зі змінами структури органів влади, розподілу повноважень, оптимізації внутрішніх процесів. **Процесні інновації**, що передбачають удосконалення адміністративних процедур, спрощення регуляторних механізмів, скорочення часу надання послуг. **Технологічні інновації** - пов'язані з використанням інформаційно-комунікаційних технологій, автоматизацією процесів, створенням електронних реєстрів та платформ. **Соціальні інновації** спрямовані на розширення участі громадян у прийнятті рішень, розвиток механізмів електронної демократії та формування довіри до влади.

За масштабом впливу інновації можуть бути **локальними, галузевими або системними**. **Локальні інновації** реалізуються в межах окремого органу влади або підрозділу. **Галузеві** охоплюють певну сферу публічної політики, наприклад освіту чи охорону здоров'я. **Системні інновації** змінюють принципи функціонування всієї системи публічного управління, зокрема впровадження електронного урядування або децентралізація влади.

За характером змін виділяють **еволюційні та радикальні** інновації. Еволюційні передбачають поступове вдосконалення існуючих процесів. Радикальні інновації спричиняють глибоку трансформацію управлінської системи, змінюють підходи до прийняття рішень і взаємодії з громадянами.

Особливістю інновацій у публічному секторі є залежність від нормативно-правового регулювання, політичних рішень та рівня інституційної спроможності. Їх успішність визначається не лише технічними можливостями, а й готовністю організацій до змін, професійністю кадрів, наявністю стратегічного бачення та підтримкою суспільства.

Сучасний етап розвитку публічного управління характеризується інтеграцією цифрових технологій у всі сфери діяльності держави. Інновації стають інструментом забезпечення відкритості даних, підвищення якості управлінських рішень, оптимізації витрат та формування сервісно орієнтованої моделі держави. Таким чином, інновації у публічному секторі є комплексним явищем, що поєднує технологічні, організаційні та соціальні зміни. Їх системне впровадження створює передумови для модернізації публічного управління, підвищення ефективності державної політики та формування сучасної цифрової держави.

1.3. Інституційні механізми модернізації публічного управління

Модернізація публічного управління є складним багаторівневим процесом, що передбачає трансформацію інституційних засад функціонування органів державної влади та місцевого самоврядування. Інституційні механізми модернізації охоплюють систему норм, правил, процедур, організаційних структур та взаємозв'язків, які забезпечують реалізацію державної політики та адаптацію управлінської системи до сучасних викликів.

Інституційна модернізація передбачає перегляд ролі держави у суспільстві, оновлення механізмів прийняття управлінських рішень, удосконалення правового регулювання та формування нових моделей взаємодії між владою, громадянами та бізнесом. У сучасних умовах вона пов'язана з переходом до відкритого, прозорого та сервісно-орієнтованого управління, що відповідає принципам демократичного врядування.

Одним із ключових механізмів модернізації є **реформування нормативно-правової бази**. Чітке правове регулювання діяльності органів влади створює передумови для прозорості, підзвітності та ефективності управління. Гармонізація національного законодавства з європейськими стандартами сприяє інтеграції України до єдиного управлінського простору та впровадженню сучасних принципів публічного адміністрування.

Важливим напрямом інституційних змін є **децентралізація влади**. Передача повноважень та ресурсів на місцевий рівень підвищує спроможність територіальних громад самостійно вирішувати питання розвитку, забезпечує наближеність послуг до громадян та стимулює відповідальність органів місцевого самоврядування. Децентралізація сприяє формуванню більш гнучкої та адаптивної системи управління.

Інституційна модернізація, також передбачає **професіоналізацію публічної служби**. Розвиток кадрового потенціалу, впровадження компетентнісного підходу, системи безперервного навчання та оцінювання результативності діяльності працівників є необхідними умовами ефективного функціонування органів влади. Підвищення професійного рівня публічних службовців забезпечує здатність впроваджувати інноваційні рішення та управляти змінами.

Суттєвим чинником модернізації є впровадження механізмів **стратегічного управління**. Стратегічне планування, програмно-цільовий підхід, управління за результатами та моніторинг реалізації державних програм забезпечують узгодженість управлінських дій та орієнтацію на досягнення конкретних соціально-економічних результатів.

Окрему роль відіграють механізми цифрової трансформації. Створення інтегрованих електронних систем, розвиток електронного урядування, використання відкритих даних та аналітичних платформ сприяють підвищенню прозорості управління та скороченню адміністративних бар'єрів.

Цифровізація дозволяє оптимізувати процеси, зменшити витрати та забезпечити швидкий доступ громадян до публічних послуг. Інституційні механізми модернізації також

включають розвиток механізмів громадської участі. Запровадження публічних консультацій, електронних петицій, громадського контролю та партнерства з неурядовими організаціями підвищує рівень довіри до влади та забезпечує врахування інтересів різних соціальних груп.

Таким чином, інституційна модернізація публічного управління є комплексним процесом, що поєднує правові, організаційні, кадрові та технологічні зміни. Її ефективність визначається узгодженістю реформ, політичною волею, професійністю управлінських кадрів та рівнем підтримки суспільства. Саме системний підхід до інституційних перетворень створює передумови для формування сучасної, конкурентоспроможної та цифрово орієнтованої моделі публічного управління.

1.4. Моделі та етапи імплементації інновацій в систему публічного менеджменту

Імплементація інновацій у публічному менеджменті є керованим процесом запровадження нових рішень (послуг, процедур, цифрових платформ, організаційних практик, регуляторних інструментів) у діяльність органів публічної влади та підвідомчих установ. На відміну від бізнесу, де інновації часто орієнтовані на прибуток і конкурентну перевагу, у публічному секторі ключовими критеріями є суспільна цінність, законність, підзвітність, рівний доступ, захист даних, стійкість результатів та довіра громадян. У публічному управлінні інновації найчастіше стосуються таких **об'єктів**:

1. Публічні послуги (перепроєктування сервісів, цифрові канали, “єдине вікно”).
2. Процеси (реінжиніринг процедур, скорочення регуляторних кроків, автоматизація).
3. Організація і кадри (нові ролі, центри компетенцій, підвищення кваліфікації).
4. Політики та регулювання (нові правила, стандарти, механізми контролю і стимулів).
5. Дані і цифрова інфраструктура (реєстри, інтероперабельність, аналітика, кіберзахист).

Суб'єктами імплементації є політичне керівництво, керівники органів влади, проектні команди, ІТ підрозділи, юридичні служби, фінансові підрозділи, працівники фронт офісу, стейкхолдери ззовні (громадяни, бізнес, громадські організації, донори). Ними застосовуються **базові моделі** впровадження інновацій у публічному секторі

1.Лінійна (послідовна) модель “ідея – розробка – впровадження”. Сутність: процес рухається від формування задуму до масштабного запуску без значних повернень до попередніх етапів. Переваги: зрозумілість, просте планування, чіткі точки відповідальності. Недоліки: ризик “помилки на старті”, слабка адаптивність до змін середовища. Доцільність: типові регламентні зміни, стандартизація процесів, невеликі цифрові доповнення.

2.Stage Gate (етапно-бар'єрна) модель. Сутність: інноваційний проект проходить етапи, між якими існують “ворота” прийняття рішень (go or no go) на основі критеріїв результативності, витрат, ризиків та готовності. Ключові “ворота” можуть включати: узгодження потреби, затвердження концепції, допуск до пілоту, допуск до масштабування, підтвердження сталості. Доцільність: складні проекти з бюджетними та правовими обмеженнями, високими ризиками, багатьма учасниками.

3.Модель дифузії інновацій (поширення через групи прийняття). Сутність: інновація поширюється хвилями, від “інноваторів” до “ранньої більшості” і далі. У публічному секторі це проявляється як запровадження спочатку в “пілотних” громадах або установах, а потім тиражування за наявності доказів ефективності. Доцільність: інновації, що потребують зміни поведінки персоналу і користувачів, наприклад нові е послуги.

4. Відкрита модель інновацій (open innovation). Сутність: рішення формується не лише всередині органу влади, а через співпрацю з бізнесом, університетами, громадськими організаціями, міжнародними партнерами. Інструменти: хакатони, “лабораторії” інновацій, публічні консультації, краудсорсинг ідей, пілоти з приватними провайдерами. Доцільність: цифрові сервіси, урбаністичні рішення,

антикорупційні та прозорі інструменти, коли важлива довіра і залучення.

5. Адаптивна (Agile) модель впровадження. Сутність: реалізація короткими ітераціями з регулярним тестуванням та зворотним зв'язком користувачів. Переваги: швидке виявлення помилок, фокус на користувачі, гнучкість. Ризики: потребує зрілих команд, дисципліни управління беклогом, чіткого контролю змін. Доцільність: цифрові продукти, реєстри, кабінети користувачів, інтеграційні рішення.

6. Змішана модель (гібрид). Найпоширеніший варіант для державних органів: стратегічні рішення і бюджетування працюють за логікою stage gate, а розробка сервісів і цифрових модулів ведеться agile під жорсткими вимогами безпеки, юридичної відповідності та підзвітності.

Етапи імплементації інновацій у систему публічного менеджменту можуть бути представлені як універсальна “**дорожня карта**” впровадження, яка може адаптуватися під різні моделі. Діагностика проблеми та обґрунтування потреби. Мета, це довести, що інновація потрібна і яку суспільну цінність вона створює. Ключові дії:

1. Аналіз проблеми (симптоми, причини, групи, яких стосується).

2. Аналіз наявних процесів “як є” (регламент, час, вартість, точки ризику).

3. Визначення цільових показників (якість послуги, строки, прозорість, доступність).

4. Визначення обмежень (правових, бюджетних, технологічних, кадрових). Результат: аналітична записка або паспорт ініціативи з чіткою логікою “проблема – мета – очікуваний ефект”.

Проектування рішення і вибір моделі впровадження. Мета, сформулювати концепцію інновації та спосіб її реалізації. Ключові дії:

1. Формування концепції, сценаріїв і альтернатив.

2. Вибір інструментів (цифрових, організаційних, регуляторних).

3. Stakeholder mapping (вплив і інтерес, план взаємодії).

4. Розробка теорії змін або логічної моделі (ресурси – дії – продукти – результати – вплив).

5. План управління ризиками (включно з кіберризиками і ризиками невідповідності законодавству). Результат: концепція проекту, план реалізації, матриця ролей і відповідальності.

Нормативне і організаційне забезпечення. Метою є підготувати “інституційну рамку”, без якої впровадження не стане легітимною практикою. Ключові дії:

1. Перевірка правових підстав, потреби в наказах, положеннях, регламентах.

2. Визначення власника процесу (process owner) і оператора рішення.

3. Формування проектного офісу або робочої групи.

4. План комунікацій і управління змінами (інформування персоналу, мотивація, підтримка). Результат: пакет управлінських рішень, регламенти, призначені відповідальні особи.

Розробка, тестування, підготовка інфраструктури. Мета, це створити працездатний продукт або процедуру і перевірити її коректність. Ключові дії:

1. Розробка прототипу або мінімально життєздатного продукту (MVP) для цифрових рішень.

2. Тестування (функціональне, навантажувальне, безпекове, користувацьке).

3. Підготовка даних (якість даних, інтеграції, інтероперабельність, довідники).

4. Навчальні матеріали і інструкції для персоналу і користувачів.

Результат: готовність до пілотування, підтверджена тестами і документацією.

Пілотне впровадження (апробація). Метою є перевірити інновацію в реальному середовищі на обмеженій території або в обмеженому колі установ. Ключові дії:

1. Визначення пілотних майданчиків і критеріїв відбору.

2. Збір зворотного зв'язку (персонал, громадяни, бізнес).

3. Моніторинг показників “до” і “після” (час, помилки, витрати, задоволеність).

4. Оцінка масштабованості та бар'єрів (кадри, техніка, нормативка, фінанси). Результат: звіт пілоту з висновками, переліком доопрацювань, рішенням щодо масштабування.

Масштабування (тиражування). Мета, розгорнути інновацію на всю організацію, сектор або територіальну мережу. Ключові дії:

1. Поетапний план розгортання (хвилі, пріоритети, календар).

2. Стандартизація (єдині форми, регламенти, інструкції, шаблони).

3. Підсилення спроможності (навчання, техпідтримка, кадрові рішення).

4. Комунікаційна кампанія (пояснення користі, правила користування, канали допомоги). Результат: впровадження у штатний режим у більшості підрозділів і установ.

Інституціоналізація і стабілізація. Мета, зробити інновацію “новою нормою” і запобігти відкату. Ключові дії:

1. Закріплення у внутрішніх документах і посадових інструкціях.

2. Включення показників у систему оцінювання результативності.

3. Перехід від проектного управління до операційного управління.

4. Регулярні оновлення і вдосконалення (цикл PDCA або безперервне покращення). Результат: сталість практики, стабільна якість, зрозумілі правила підтримки.

Оцінювання ефектів і навчання на досвіді. Мета, підтвердити суспільну цінність і отримати уроки для наступних інновацій. Ключові дії:

1. Оцінка результативності (досягнення цілей, економія ресурсів, доступність).

2. Оцінка якості управління (дотримання строків, ризик менеджмент, прозорість).

3. Документування lessons learned, формування бази знань.

4. Рекомендації для політик і бюджетування наступних циклів. Результат: звіт оцінювання і пакет пропозицій щодо масштабування кращих рішень.

Управління змінами, як критичний компонент імплементації, це вирішення питання чому опір змінам є закономірним. Причини опору: страх втрати контролю, збільшення навантаження, невизначеність ролей, недовіра до цифрових рішень, недостатні навички. Інструменти управління змінами, це чітка комунікація цілей, вигод, правил і відповідальності, навчання, наставництво, служба підтримки, “Швидкі перемоги” (публічно показати перші результати), перерозподіл ресурсів і мотиваційні механізми, система зворотного зв’язку і коригувань.

Критерії успішності імплементації інновацій полягають у доцільності застосовувати комбінацію показників: результативність послуг (час надання, кількість відмов, кількість помилок), доступність (частка користувачів, які можуть отримати послугу дистанційно, інклюзивність), прозорість і підзвітність (відстежуваність процесу, зменшення ручних рішень, економічність (вартість операцій, навантаження на персонал, довіра і задоволеність (опитування, скарги, звернення), стійкість (чи працює рішення без “ручного режиму” і надпроектної підтримки).

Типові **ризик**и та **бар’єри** імплементації полягають у нормативних бар’єрах, нечіткості повноважень, колізії процедур, відсутність стандартів даних Організаційні бар’єри пов’язані з розмитістю ролей, нестачею проектного управління, конкуренцією підрозділів. Існують кадрові бар’єри викликані низькою цифровою грамотністю, дефіцитом ІТ кадрів, високим навантаженням. Технологічні бар’єри включають фрагментовані реєстри, відсутність інтеграцій, слабку кібербезпеку, соціальні низьку довіру, цифровий розрив, слабку комунікацію з громадянами.

Прикладна рамка для України передбачає, що для українського контексту доцільно відштовхуватися від таких практичних сценаріїв імплементації, це запровадження цифрових послуг у громаді, наприклад електронні заяви, запис, відстеження статусу, оптимізація адміністративних процедур, наприклад скорочення документів і кроків, усунення дублювань, інновації в управлінні бюджетом і проектами, наприклад програмно цільове управління, моніторингові панелі та розвиток

партисипативних інструментів, наприклад електронні консультації, бюджети участі, опитування. У цих сценаріях найчастіше працює гібридна модель: нормативна рамка і бюджетування задаються як “ворота” stage gate, а цифрова реалізація і сервіс дизайн виконуються ітеративно.

Підсумки

Еволюція міжнародних концепцій цифрового урядування демонструє перехід від інструментального використання технологій до системної трансформації інституцій держави. Якщо на початковому етапі цифровізація розглядалася як технічне вдосконалення адміністративних процедур, то сучасний підхід передбачає глибоке переосмислення управлінської логіки, орієнтацію на дані, платформенні моделі взаємодії та відповідальне використання цифрових технологій.

Міжнародний досвід свідчить, що ефективне цифрове урядування потребує поєднання технологічних інновацій, інституційної спроможності, професійної підготовки кадрів та чіткої нормативної бази. Вивчення цих концепцій створює теоретичне підґрунтя для формування сучасної моделі публічного управління, здатної відповідати викликам інформаційного суспільства та забезпечувати сталий розвиток держави.

Практикум

1. Питання для самоконтролю

1. У чому полягає відмінність між класичною бюрократичною моделлю та новим публічним менеджментом
2. Які чинники зумовили перехід від електронного урядування до цифрового уряду
3. У чому сутність інновацій у публічному секторі
4. Які види інновацій виокремлюють у публічному управлінні
5. Які інституційні механізми забезпечують модернізацію публічного управління

6. Які міжнародні концепції цифрового урядування є найбільш впливовими
7. У чому полягає роль цифрової етики у сучасному публічному управлінні

2. Тестові завдання

1. Класична бюрократична модель управління характеризується:
 - а) гнучкою структурою та мінімальним регулюванням
 - б) ієрархічністю та формалізацією процедур
 - в) орієнтацією на життєві ситуації громадян
2. Новий публічний менеджмент передбачає:
 - а) повну відмову від державного контролю
 - б) використання управлінських підходів приватного сектору
 - в) централізовану систему прийняття рішень
3. Концепція Data-driven government базується на:
 - а) аналізі великих масивів даних
 - б) паперовому документообігу
 - в) жорсткій регламентації процедур
4. GovTech передбачає:
 - а) відмову від цифрових платформ
 - б) співпрацю держави та технологічних компаній
 - в) виключно внутрішні державні розробки

3. Аналітичні завдання

1. Проведіть порівняльний аналіз трьох моделей публічного управління за такими критеріями: структура, принципи, інструменти, роль громадян
2. Поясніть, які інституційні зміни необхідні для переходу до цифрового уряду
3. Проаналізуйте, які ризики супроводжують впровадження інновацій у публічному секторі

4. Практичний кейс

Ситуація

Місцева рада планує впровадити електронну систему надання адміністративних послуг. Частина працівників опирається змінам через побоювання втрати контролю над процесами. Громадяни не мають достатніх цифрових навичок.

Завдання

1. Визначити тип інновації
2. Окреслити можливі інституційні бар'єри
3. Запропонувати механізми управління змінами
4. Обґрунтувати, яка концепція цифрового урядування найбільш відповідає цій ситуації

5. Дискусійні питання

1. Чи може цифровізація повністю замінити традиційну модель управління
2. Які ризики несе надмірна залежність держави від цифрових технологій
3. Чи є новий публічний менеджмент актуальним у сучасних умовах

6. Завдання для самостійної роботи

1. Підготувати аналітичну доповідь про еволюцію однієї з міжнародних концепцій цифрового урядування
2. Розробити схему інституційних механізмів модернізації публічного управління в Україні
3. Підготувати порівняльну таблицю міжнародних моделей цифрового уряду

7. Творче завдання

Розробити концепцію цифрової трансформації органу публічної влади із зазначенням:

- теоретичної моделі, на якій вона базується
- видів інновацій, що впроваджуються
- інституційних механізмів реалізації
- очікуваних результатів

Розділ 2. НОРМАТИВНО-ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ДЕРЖАВИ

- 2.1. Державна політика цифровізації
- 2.2. Законодавство у сфері електронного урядування
- 2.3. Стратегічні документи цифрового розвитку держави
- 2.4. Інституційне забезпечення цифрової трансформації та електронного урядування в Україні

Практикум

***Ключові слова:** державна політика цифровізації; цифрова трансформація; електронне урядування; цифрова держава; стратегія цифрового розвитку; нормативно-правове забезпечення; цифрова інфраструктура; електронні публічні послуги; міжвідомча інтеграція; кібербезпека; цифрова економіка; цифрова грамотність*

Актуальність теми. Цифровізація є одним із визначальних чинників трансформації сучасної держави та суспільства. Умови глобальної конкуренції, швидкий розвиток інформаційно-комунікаційних технологій, інтеграційні процеси та зростання очікувань громадян щодо якості публічних послуг зумовлюють необхідність формування цілісної державної політики цифровізації. Перехід до цифрової моделі управління передбачає модернізацію нормативно-правової бази, інституційної структури, управлінських процедур та інфраструктури даних. Ефективна державна політика у цій сфері забезпечує підвищення прозорості та підзвітності органів влади, оптимізацію використання ресурсів, розвиток цифрової економіки та розширення можливостей громадянської участі. В умовах воєнних викликів і післявоєнного відновлення цифрова трансформація набуває стратегічного значення, оскільки сприяє стійкості державних інституцій, безперервності надання послуг та інтеграції України до європейського цифрового простору.

2.1. Державна політика цифровізації

Державна політика цифровізації є стратегічним напрямом розвитку сучасної держави, спрямованим на інтеграцію цифрових технологій у всі сфери публічного управління,

економіки та суспільного життя. Вона передбачає формування нормативних, організаційних, інституційних та технологічних умов для переходу до цифрової моделі управління, що забезпечує підвищення ефективності, прозорості та доступності державних послуг.

Цифровізація розглядається не лише як технічний процес упровадження інформаційно-комунікаційних технологій, а як комплексна трансформація управлінських механізмів і публічної політики. Її стратегічною метою є створення цифрової держави, у якій основні адміністративні процедури реалізуються в електронному форматі, а прийняття управлінських рішень базується на даних та аналітичних інструментах.

Основними принципами державної політики цифровізації є відкритість, прозорість, доступність, інклюзивність, безпека, орієнтація на користувача та міжвідомча інтеграція. Важливою складовою є забезпечення рівного доступу до цифрових послуг для всіх категорій населення, що передбачає розвиток цифрової грамотності та подолання цифрового розриву.

Державна політика цифровізації реалізується через систему стратегічних документів, програм і проєктів. Вона включає розроблення національних стратегій цифрового розвитку, програм інформатизації, концепцій електронного урядування та планів цифрової трансформації окремих галузей. Важливою умовою є узгодженість цих документів із міжнародними стандартами та європейськими підходами до цифрового врядування.

Інституційне забезпечення цифровізації передбачає створення спеціалізованих органів, відповідальних за координацію цифрової трансформації, формування політики у сфері електронного урядування, розвитку цифрової інфраструктури та захисту інформації. Такі інституції забезпечують стратегічне планування, моніторинг реалізації цифрових проєктів та координацію міжвідомчої взаємодії.

Одним із ключових напрямів державної політики цифровізації є розвиток електронних публічних послуг. Запровадження інтегрованих електронних платформ, електронних реєстрів, систем електронної ідентифікації та

цифрового підпису сприяє спрощенню адміністративних процедур і скороченню часу обслуговування громадян. Водночас цифровізація управління передбачає впровадження внутрішніх інформаційних систем, що оптимізують документообіг та управлінські процеси.

Суттєвим елементом державної політики цифровізації є формування цифрової економіки. Підтримка інновацій, розвиток електронної комерції, стимулювання технологічного підприємництва та створення умов для розвитку стартапів сприяють економічному зростанню та підвищенню конкурентоспроможності держави.

Окрему увагу приділяють питанням кібербезпеки та захисту персональних даних. Розвиток цифрової інфраструктури потребує надійних механізмів захисту інформації, протидії кіберзагрозам та забезпечення конфіденційності даних громадян. Це передбачає створення спеціалізованих центрів реагування на кіберінциденти та вдосконалення нормативно-правової бази у сфері інформаційної безпеки.

Важливим аспектом є забезпечення міжвідомчої інтеграції інформаційних систем. Узгодженість електронних реєстрів та обмін даними між органами влади дозволяють уникнути дублювання функцій, зменшити адміністративне навантаження та підвищити якість управлінських рішень.

Державна політика цифровізації має також соціальний вимір. Вона спрямована на підвищення рівня цифрової компетентності населення, розвиток електронної демократії та розширення можливостей участі громадян у процесах прийняття рішень. Цифрові платформи для консультацій, електронні петиції та відкриті дані сприяють зміцненню довіри до влади та формуванню партнерських відносин між державою і суспільством.

Таким чином, державна політика цифровізації є комплексним інструментом модернізації публічного управління. Її реалізація забезпечує підвищення ефективності державних інституцій, формування сервісно орієнтованої моделі управління та створення умов для сталого соціально-економічного розвитку в умовах цифрової трансформації.

2.2. Законодавство у сфері електронного урядування

Законодавче забезпечення електронного урядування в Україні формує правову основу цифрової трансформації держави та визначає механізми функціонування електронних сервісів, електронної взаємодії та захисту інформації. Нормативно-правова база охоплює закони, підзаконні акти, урядові постанови та стратегічні документи, які регулюють цифрові процеси в публічному секторі.

Базовим нормативним актом у сфері цифровізації є Закон України «Про електронні документи та електронний документообіг», який визначає правовий статус електронного документа та встановлює його юридичну силу. Він закріплює принцип рівності електронного та паперового документа, що є фундаментом цифрової взаємодії органів влади.

Важливе значення має Закон України «Про електронні довірчі послуги», який регламентує використання електронного підпису, електронної печатки, електронної ідентифікації та засобів автентифікації. Цей закон забезпечує достовірність та безпеку електронних транзакцій між державою, громадянами та бізнесом.

Закон України «Про захист персональних даних» встановлює правові засади обробки інформації про фізичних осіб, гарантує захист приватності та визначає відповідальність за порушення правил зберігання і використання персональних даних. У контексті європейської інтеграції положення цього закону гармонізуються з вимогами Загального регламенту про захист даних Європейського Союзу.

Важливою складовою правового регулювання є Закон України «Про доступ до публічної інформації», який забезпечує відкритість діяльності органів влади та створює умови для розвитку відкритих даних. На його основі формується політика прозорості та підзвітності державних інституцій.

Закон України «Про Національну програму інформатизації» визначає стратегічні засади розвитку інформаційного суспільства та впровадження цифрових технологій у діяльність органів влади. Він встановлює напрями державної політики у сфері інформатизації та координації цифрових проєктів.

У сфері кібербезпеки ключовим є Закон України «Про основні засади забезпечення кібербезпеки України», який визначає систему органів кіберзахисту, механізми реагування на кіберзагрози та вимоги до захисту інформаційних ресурсів.

Нормативну базу доповнюють постанови Кабінету Міністрів України щодо функціонування єдиних державних вебпорталів електронних послуг, порядку ведення державних реєстрів, електронної ідентифікації та міжвідомчої взаємодії. Значну роль відіграє також Концепція розвитку електронного урядування в Україні та Стратегія цифрової трансформації, які визначають стратегічні орієнтири розвитку цифрової держави.

Таким чином, законодавство України у сфері електронного урядування формує цілісну систему правових норм, що забезпечують легітимність, безпеку та ефективність цифрових управлінських процесів, таблиця 2.

Таблиця 2

Основні законодавчі акти України у сфері електронного урядування

Нормативний акт	Рік прийняття	Основний зміст	Значення для цифрового урядування
Закон України «Про електронні документи та електронний документообіг»	2003	Визначає правовий статус електронного документа та порядок його використання	Забезпечує юридичну силу електронних документів
Закон України «Про електронні довірчі послуги»	2017	Регламентує електронний підпис, електронну ідентифікацію та автентифікацію	Створює безпечну систему електронної взаємодії
Закон України «Про захист персональних даних»	2010	Встановлює правила обробки та захисту персональних	Гарантує цифрові права громадян

Нормативний акт	Рік прийняття	Основний зміст	Значення для цифрового урядування
		даних	
Закон України «Про доступ до публічної інформації»	2011	Визначає порядок доступу до інформації органів влади	Забезпечує прозорість та відкритість даних
Закон України «Про Національну програму інформатизації»	1998	Визначає напрями державної політики у сфері інформатизації	Формує стратегічні засади цифровізації
Закон України «Про основні засади забезпечення кібербезпеки України»	2017	Регламентує систему кіберзахисту держави	Забезпечує безпеку цифрової інфраструктури
Постанови Кабінету Міністрів України щодо функціонування електронних послуг	різні роки	Визначають порядок надання електронних послуг та ведення реєстрів	Забезпечують практичну реалізацію цифрових сервісів

Система законодавчих актів України у сфері електронного урядування демонструє комплексний підхід до цифрової трансформації. Вона поєднує правове регулювання електронного документообігу, довірчих послуг, захисту персональних даних, відкритості інформації та кібербезпеки. Гармонізація цих норм із європейськими стандартами створює умови для інтеграції України до спільного цифрового простору та формування сучасної сервісно орієнтованої держави.

2.3. Стратегічні документи цифрового розвитку

Стратегічні документи цифрового розвитку в Україні формують рамку державної політики цифровізації та визначають цілі, пріоритети, інструменти, відповідальних виконавців і строки реалізації цифрових реформ. На практиці така рамка складається з документів різного рівня, зокрема концепцій, стратегій, планів заходів, а також галузевих і регіональних програм цифрової трансформації. Їх роль полягає у забезпеченні узгодженості цифрових рішень між органами влади, концентрації ресурсів на пріоритетних напрямках і запровадженні єдиної логіки управління змінами.

Ключовим елементом системи стратегічних документів електронного урядування є Концепція розвитку електронного урядування в Україні, схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 20 вересня 2017 року № 649-р. Цей документ визначає базові напрями і механізми формування ефективної системи електронного урядування, орієнтованої на потреби фізичних та юридичних осіб, а також на підвищення конкурентоспроможності держави через цифрові інструменти. .

Для переходу від стратегічних положень до виконання уряд затвердив план заходів з реалізації Концепції розвитку електронного урядування, що дозволяє структурувати реформи у вигляді конкретних завдань, строків, виконавців та очікуваних результатів. Така логіка планування є критичною для публічного управління, оскільки забезпечує моніторинг прогресу та можливість коригування дій відповідно до змін середовища або появи нових технологічних рішень. .

Окремий блок стратегічних документів стосується ширшого економічного і соціального виміру цифровізації. Зокрема, Концепція розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018–2020 роки, схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 17 січня 2018 року № 67-р, закріпила державний підхід до цифрової трансформації як до інструмента економічного зростання, розвитку цифрових компетентностей і технологічного оновлення публічного сектору. Документ також передбачав план заходів для практичної реалізації визначених орієнтирів. .

Важливим елементом стратегічного управління цифровою трансформацією стало інституційне закріплення відповідальних ролей у системі виконавчої влади. Постанова Кабінету Міністрів України від 3 березня 2020 року № 194 запровадила підходи до формування підрозділів з питань цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації, а також передбачила введення посад заступників керівників з цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації. Це створює організаційну основу для реалізації стратегічних документів через персональну управлінську відповідальність, координацію цифрових проєктів і міжвідомчу взаємодію. .

У 2024 році урядом було схвалено Стратегію цифрового розвитку інноваційної діяльності України на період до 2030 року та затверджено операційний план заходів з її реалізації у 2025–2027 роках, що відома як WINWIN. Вона фіксує довгострокову візію України як інноваційної держави та пов’язує цифровий розвиток із підтримкою інноваційної діяльності, технологічних екосистем і державних інструментів стимулювання інновацій. Наявність операційного плану на визначений період підсилює керованість реалізації стратегії через конкретні дії, індикатори і виконавців, стратегічні документи цифрового розвитку України та напрями їх призначення відображено в таблиці 3.

Таблиця 3

Стратегічні документи цифрового розвитку України та їх призначення

Документ	Рік та реквізити	Горизонт планування	Короткий опис та управлінська роль
Концепція розвитку електронного урядування в Україні	Розпорядження КМУ № 649-р від 20.09.2017	Середньостроковий	Визначає напрями, механізми та підхід до формування системи електронного урядування, орієнтованої на

Документ	Рік та реквізити	Горизонт планування	Короткий опис та управлінська роль
			потреби громадян і бізнесу
План заходів з реалізації Концепції розвитку електронного урядування	Розпорядження КМУ № 617-р від 22.08.2018	2018–2020	Переводить положення Концепції у конкретні дії, строки, відповідальних виконавців та очікувані результати
Концепція розвитку цифрової економіки та суспільства України	Розпорядження КМУ № 67-р від 17.01.2018	2018–2020	Визначає цифровізацію як чинник економічного і соціального розвитку, передбачає план заходів та координацію виконання
Організаційне забезпечення цифрової трансформації у виконавчій владі	Постанова КМУ № 194 від 03.03.2020	Постійна дія	Закріплює інституційні ролі та підрозділи цифрової трансформації, вводить управлінську відповідальність через посади цифрового розвитку
Стратегія цифрового розвитку	Розпорядження КМУ № 1351-р від 31.12.2024,	До 2030 року	Формує довгострокову візію цифрового

Документ	Рік та реквізити	Горизонт планування	Короткий опис та управлінська роль
інноваційної діяльності України WINWIN	операційний план 2025–2027		розвитку інновацій, визначає напрями політики та конкретні дії через операційний план

Таким чином, стратегічні документи цифрового розвитку в Україні виконують три взаємопов’язані функції. Перша функція полягає у визначенні стратегічних цілей і пріоритетів цифрової трансформації. Друга функція полягає у формуванні планів реалізації через проекти, заходи, строки та відповідальних виконавців. Третя функція полягає у створенні інституційної спроможності, яка забезпечує управління цифровими змінами через визначені ролі та механізми координації. Саме поєднання концепцій, стратегій, планів заходів і кадрово організаційних механізмів створює основу для системного переходу від декларацій до практичних результатів у цифровому урядуванні.

2.4. Інституційне забезпечення цифрової трансформації та електронного урядування в Україні

Інституційне забезпечення цифрової трансформації в Україні є системою органів, посадових ролей, координаційних механізмів і спеціалізованих команд, які забезпечують планування, впровадження та контроль цифрових змін у публічному секторі. Його призначення полягає у тому, щоб перетворити стратегічні цілі цифровізації на керовані програми і проекти, забезпечити узгодженість цифрових рішень між органами влади, підвищити якість електронних послуг та гарантувати безпеку цифрової інфраструктури.

Ключовою особливістю сучасної інституційної архітектури є поєднання централізованого формування політики

цифровізації з децентралізованим впровадженням цифрових рішень у міністерствах, службах, агентствах та місцевих державних адміністраціях. Це означає, що є центральний координатор цифрової політики, але кожен орган влади має власну управлінську відповідальність за реалізацію цифрових змін у своїй сфері.

Центральним органом, який формує і реалізує державну політику цифровізації, виступає **Міністерство цифрової трансформації України**. Воно забезпечує розвиток цифрової держави через запуск та масштабування цифрових сервісів і проєктів, зокрема екосистеми Дія, а також координує напрями цифрового урядування, даних і цифрової інфраструктури.

Важливим елементом інституційного забезпечення є запровадження ролей і підрозділів цифрового розвитку в органах виконавчої влади. Постанова Кабінету Міністрів України № 194 від 3 березня 2020 року визначила підхід до створення підрозділів з питань цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації, а також до запровадження посад заступників керівників з цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації, які часто описуються як CDTO. Наявність таких ролей підвищує керованість цифрових змін, забезпечує внутрішню координацію цифрових проєктів та створює персональну відповідальність за результат.

Окремим блоком інституційної архітектури є система **кіберзахисту** та реагування на кіберінциденти. Урядова команда реагування на комп'ютерні надзвичайні події CERT-UA функціонує у складі Держспецзв'язку та надає інституційний механізм реагування на інциденти, аналізу загроз і практичної взаємодії з органами влади та організаціями у межах кіберзахисту. Водночас нормативну рамку національної системи кібербезпеки та розмежування повноважень у цій сфері визначає Закон України «Про основні засади забезпечення кібербезпеки України».

Інституційна логіка цифрової трансформації також передбачає наявність механізмів міжвідомчої інтеграції, стандартизації та управління даними. Це критично важливо для побудови взаємодії реєстрів, забезпечення сумісності інформаційних систем, зменшення дублювання даних та

переходу до принципу одноразового введення інформації. Практично це реалізується через поєднання організаційних ролей цифрового розвитку, регуляторних вимог, а також цифрових платформ і компонентів, що підтримують електронні послуги та обмін даними.

Нижче наведено узагальнену таблицю 4, що відображає базову інституційну архітектуру цифрової трансформації та електронного урядування в Україні.

Таблиця 4

Основні інституції та ролі цифрової трансформації в Україні

Міністерство цифрової трансформації України	Центральний орган виконавчої влади у сфері цифровізації	Формування та реалізація державної політики цифровізації, розвиток цифрових сервісів, координація напрямів цифрового урядування, даних і цифрової інфраструктури	Запуск і масштабування державних цифрових сервісів та програм
Підрозділи з питань цифрового розвитку в органах влади	Постанова КМУ № 194	Управління цифровими змінами всередині органу, координація цифрових проєктів, розроблення планів цифрової трансформації, узгодження IT-рішень	Перехід органу на електронні процеси, оптимізація послуг і процедур
Заступники	Постанова КМУ	Персональна	Забезпечення

керівників з цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації	№ 194	управлінська відповідальність за цифрові перетворення, міжвідомча координація, інтеграція цифрових рішень з політикою органу	виконання цифрових КРІ, узгодженість цифрових рішень
Держспецзв'язку	Суб'єкт національної системи кібербезпеки, орган кіберзахисту	Організація і розвиток кіберзахисту державних інформаційних ресурсів, методичні вимоги, підтримка стійкості цифрових систем	Підвищення рівня захисту державних інформаційних систем
CERT-UA	Функціонує у складі Держспецзв'язку	Реагування на кіберінциденти, аналіз загроз, інформаційна підтримка суб'єктів кіберзахисту	Оперативне виявлення, локалізація та розслідування кіберінцидентів
Національна система кібербезпеки	Закон України № 2163-VIII	Розмежування повноважень, принципи координації у сфері кібербезпеки, визначення цілей державної політики кіберзахисту	Узгодженість дій органів влади у протидії кіберзагрозам

Інституційне забезпечення цифрової трансформації є ефективним тоді, коли воно поєднує три компоненти. Перший компонент це політичне і стратегічне лідерство, яке формує пріоритети цифровізації. Другий компонент це управлінська відповідальність на рівні кожного органу влади через ролі цифрового розвитку та підрозділи цифрової трансформації. Третій компонент це стійка система кіберзахисту і реагування на інциденти, без якої цифрова держава не може забезпечити безперервність послуг і довіру громадян.

Узагальнюючи, інституційна архітектура цифрового урядування в Україні вибудовується як взаємодія центрального формувача політики цифровізації, розгалуженої мережі відповідальних за цифрові зміни у кожному органі влади, а також спеціалізованих інституцій кіберзахисту. Саме така модель дозволяє переходити від окремих цифрових проєктів до системної цифрової трансформації держави.

Підсумки

У розділі визначено основні напрями державної політики цифровізації, проаналізовано законодавчу базу електронного урядування та охарактеризовано стратегічні документи цифрового розвитку України. Розкрито роль інституційного забезпечення цифрової трансформації, зокрема координаційних механізмів, підрозділів цифрового розвитку та системи кіберзахисту. Зроблено висновок, що ефективна цифрова трансформація публічного управління можлива лише за умови узгодженості нормативно-правових, стратегічних та інституційних механізмів, які забезпечують комплексний і системний характер реформ.

Практикум

1. Питання для самоконтролю

1. У чому полягає сутність державної політики цифровізації

2. Які принципи лежать в основі формування цифрової держави
3. Які основні законодавчі акти регулюють сферу електронного урядування в Україні
4. Яке значення має Закон України «Про електронні довірчі послуги»
5. Яку роль відіграють стратегічні документи цифрового розвитку
6. У чому полягає інституційне забезпечення цифрової трансформації
7. Які функції виконують підрозділи цифрового розвитку в органах влади
8. Чому кібербезпека є невід'ємною складовою цифрової трансформації

2. Тестові завдання

1. Основою юридичної сили електронного документа є:
 - а) електронна пошта
 - б) електронний підпис
 - в) паперовий носій
2. Стратегічні документи цифрового розвитку виконують функцію:
 - а) технічної підтримки обладнання
 - б) визначення цілей і пріоритетів цифровізації
 - в) кадрового обліку
3. Підрозділи цифрового розвитку в органах влади створені з метою:
 - а) ведення архівів
 - б) координації цифрових проєктів
 - в) здійснення фінансового контролю
4. Кібербезпека у системі цифрового урядування спрямована на:
 - а) рекламування електронних послуг
 - б) захист інформаційних ресурсів
 - в) скорочення штату працівників

3. Аналітичні завдання

1. Проаналізуйте взаємозв'язок між законодавчим регулюванням і практичною реалізацією електронних послуг
2. Оцініть роль стратегічних документів у забезпеченні послідовності цифрових реформ
3. Поясніть, чому інституційна спроможність є ключовою умовою успішної цифрової трансформації

4. Практичний кейс

Ситуація

Центральний орган виконавчої влади розпочинає цифрову трансформацію своїх послуг. Відсутня чітка координація між підрозділами, не визначено відповідального за цифровий розвиток, спостерігаються ризики витоку персональних даних.

Завдання

1. Визначити, які нормативно-правові акти регулюють цю сферу
2. Окреслити необхідні інституційні зміни
3. Запропонувати етапи впровадження цифрової трансформації
4. Обґрунтувати роль кібербезпеки у даній ситуації

5. Завдання для самостійної роботи

1. Підготувати аналітичну довідку щодо розвитку законодавства у сфері електронного урядування в Україні
2. Розробити модель інституційного забезпечення цифрової трансформації для умов конкретного органу влади
3. Провести порівняльний аналіз української нормативної бази та підходів однієї з країн ЄС

6. Творче завдання

Розробити концептуальну модель цифрової трансформації органу публічної влади із зазначенням:

- стратегічної мети
- нормативно-правової основи
- інституційної структури реалізації
- механізмів контролю та оцінювання результативності

Розділ 3. ЕЛЕКТРОННЕ УРЯДУВАННЯ ТА ЦИФРОВІ АДМІНІСТРАТИВНІ ПОСЛУГИ

- 3.1. Моделі електронного урядування
 - 3.2. Цифрові адміністративні послуги
 - 3.3. Електронні реєстри та інтегровані системи
 - 3.4. Оцінювання якості електронних сервісів
- Практикум

***Ключові слова:** електронне урядування; цифрові публічні послуги; електронні реєстри; інтегровані інформаційні системи; електронна ідентифікація; електронний документообіг; сервісна держава; проактивні послуги; якість публічних послуг; міжвідомча взаємодія; цифрові платформи; клієнтоорієнтованість.*

Актуальність теми. Електронне урядування є ключовим інструментом модернізації публічного управління та підвищення якості взаємодії держави з громадянами і бізнесом. Розвиток цифрових публічних послуг забезпечує доступність адміністративних процедур, скорочення часу їх отримання, мінімізацію корупційних ризиків і зменшення адміністративного навантаження. У сучасних умовах цифрова трансформація державних сервісів набуває стратегічного значення, оскільки сприяє підвищенню прозорості, підзвітності та результативності діяльності органів влади. Інтеграція електронних реєстрів, впровадження електронної ідентифікації та розвиток цифрових платформ створюють передумови для переходу до сервісно орієнтованої моделі держави, у якій потреби користувача є визначальними. Вивчення теоретичних і практичних аспектів електронного урядування дозволяє сформувати системне бачення цифрової модернізації публічних послуг та підготувати фахівців, здатних ефективно управляти цифровими сервісами в умовах інформаційного суспільства.

3.1. Моделі електронного урядування

Електронне урядування є складною багаторівневою системою організації взаємодії держави з громадянами, бізнесом та іншими органами влади на основі інформаційно-комунікаційних технологій. Його розвиток відбувся поступово, що зумовило формування різних моделей електронного урядування, які відображають рівень зрілості цифрової трансформації публічного сектору.

Найпоширенішою є **еволюційна модель розвитку електронного урядування**, яка передбачає послідовний перехід від інформаційного до трансформаційного етапу. На інформаційному етапі органи влади забезпечують онлайн-доступ до нормативних актів, довідкової інформації та контактів. Наступний етап передбачає інтерактивну взаємодію, зокрема можливість заповнення електронних форм та надсилання запитів. Транзакційний етап дозволяє здійснювати повноцінні електронні операції, включаючи подання заяв, отримання послуг та здійснення платежів. Завершальним є трансформаційний етап, який характеризується повною інтеграцією процесів і переходом до проактивного надання послуг.

Інша класифікація моделей базується на типах взаємодії між суб'єктами електронного урядування. Виділяють модель **взаємодії «держава – громадяни»**, яка забезпечує надання електронних послуг фізичним особам. Модель «держава – бізнес» орієнтована на спрощення регуляторних процедур та розвиток електронної взаємодії з підприємницьким сектором. Модель **«держава – держава»** забезпечує обмін інформацією між органами влади, інтеграцію реєстрів та координацію управлінських процесів. Також виокремлюють модель **«держава – службовці»**, яка спрямована на цифровізацію внутрішніх управлінських процедур.

Окрему увагу приділяють централізованій та децентралізованій моделям електронного урядування. **Централізована модель** передбачає створення єдиної цифрової платформи та уніфікованих стандартів для всіх органів влади. **Децентралізована модель** дозволяє окремим органам

розробляти власні цифрові рішення за умови дотримання загальних вимог до сумісності та безпеки. Сучасні тенденції свідчать про перевагу гібридної моделі, яка поєднує централізовану координацію із гнучкістю впровадження.

Важливим напрямом є **модель сервісно-орієнтованого електронного урядування**, у межах якої послуги формуються відповідно до життєвих ситуацій громадян, а не організаційної структури органів влади. Такий підхід передбачає інтеграцію реєстрів, автоматичний обмін даними та мінімізацію участі заявника у процедурі отримання послуги.

Сучасний етап розвитку характеризується переходом до **платформи цифрової держави**, у межах якої електронні сервіси об'єднані в єдину екосистему. Це дозволяє забезпечити міжвідомчу взаємодію, уніфіковані стандарти безпеки та зручний доступ до послуг через єдиний інтерфейс.

Платформи цифрової держави, у межах яких електронні сервіси об'єднані в єдину екосистему, базуються на інтеграції цифрової ідентифікації, міжреєстрової взаємодії, єдиного користувацького інтерфейсу та стандартизованих механізмів обміну даними. Такі екосистеми забезпечують принцип одноразового подання інформації, централізовану або узгоджену авторизацію, а також можливість отримання широкого спектра державних послуг через єдину точку доступу.

В **Україні** прикладом є платформа «Дія», яка поєднує веб портал державних послуг і мобільний застосунок з цифровими документами, інтегрованими з державними реєстрами. Через єдину систему автентифікації громадяни та бізнес отримують доступ до адміністративних, соціальних і реєстраційних сервісів, що функціонують у межах спільної цифрової інфраструктури. Екосистемність досягається завдяки міжвідомчій взаємодії, стандартизації процесів та централізованому управлінню цифровими продуктами.

Естонія реалізувала одну з найбільш комплексних моделей цифрової держави, відому як e Estonia. Її основою є платформа X Road, яка забезпечує безпечний обмін даними між державними і приватними інформаційними системами. Єдина цифрова ідентичність громадянина дозволяє користуватися електронними податковими, медичними, освітніми та

виборчими сервісами. Важливою характеристикою є принцип, за яким держава не запитує одні й ті самі дані повторно, якщо вони вже наявні в реєстрах.

У **Сінгапурі** екосистема Smart Nation функціонує на основі національної системи цифрової ідентифікації SingPass. Через неї громадяни отримують доступ до державних і частини приватних сервісів у межах єдиного профілю. Інфраструктура об'єднує міські цифрові рішення, аналітичні системи управління, відкриті дані та інтегровані платформи обслуговування населення.

У **Данії** національний портал borger.dk забезпечує централізований доступ до соціальних, податкових, медичних та муніципальних послуг через єдину систему цифрової ідентифікації MitID. Інтеграція відбувається як на рівні центрального уряду, так і на рівні місцевого самоврядування, що формує цілісну цифрову екосистему публічних сервісів.

У **Великій Британії** платформа GOV.UK об'єднує інформацію та електронні послуги центральних органів влади в межах єдиного доменного простору та стандартизованого дизайну сервісів. Хоча управління системами є федеративним, для користувача формується цілісний цифровий інтерфейс, доповнений централізованими механізмами автентифікації.

Канада реалізує модель через портал Canada.ca, який акумулює податкові, імміграційні, соціальні та бізнес сервіси. Платформа поступово інтегрує системи цифрової ідентифікації та розвиває міжвідомчу взаємодію, створюючи єдиний інформаційний простір для громадян.

У **Південній Кореї** Government 24 функціонує як інтегрований портал адміністративних послуг, що об'єднує доступ до довідок, реєстрацій і державних реєстрів через централізовану систему автентифікації. В Об'єднаних Арабських Еміратах UAE Pass забезпечує єдину цифрову ідентичність для використання федеральних, муніципальних і частини комерційних сервісів, що створює платформну модель взаємодії держави і суспільства.

Індія реалізувала інфраструктурний підхід через India Stack, який включає біометричну систему цифрової ідентичності Aadhaar, механізми цифрового підпису, платіжні платформи та

відкриті програмні інтерфейси для інтеграції державних і приватних сервісів. У цьому випадку держава формує базову цифрову інфраструктуру, на якій будуються численні прикладні сервіси.

На рівні **Європейського Союзу** формується наднаціональна екосистема через взаємне визнання електронної ідентифікації та розвиток єдиного цифрового шлюзу для транскордонних послуг. Це дозволяє інтегрувати національні системи держав членів у спільний цифровий простір.

Таким чином, платформа цифрової держави в екосистемному форматі характеризується наявністю єдиної цифрової ідентифікації, інтегрованих реєстрів, стандартизованих механізмів обміну даними, централізованого або узгодженого користувацького інтерфейсу та вбудованих механізмів захисту інформації. Саме поєднання цих елементів забезпечує перехід від розрізнених електронних сервісів до цілісної моделі цифрового публічного управління. В цілому, ммоделі електронного урядування відображають різні рівні цифрової зрілості держави. Їх еволюція демонструє перехід від надання інформації в електронному форматі до комплексної цифрової трансформації публічних послуг та управлінських процесів.

3.2. Цифрові адміністративні послуги

Цифрові адміністративні послуги є практичним проявом електронного урядування та одним із найважливіших результатів цифрової трансформації публічного управління. Їх зміст полягає у наданні державних і муніципальних послуг у дистанційному форматі з використанням інформаційно комунікаційних технологій, що забезпечує доступність, швидкість, прозорість і зменшення адміністративних витрат для громадян та бізнесу.

Сутність цифрової адміністративної послуги полягає у переведенні повного циклу її надання в електронну форму. Це включає подання заяви, ідентифікацію заявника, обробку запиту, прийняття рішення, формування результату та його

отримання у цифровому вигляді. Правова значущість такого процесу базується на законодавчому визнанні електронних документів, а також використанні електронної ідентифікації та електронних довірчих послуг, що дозволяє державі забезпечувати юридичну силу цифрових процедур.

Цифрові адміністративні послуги доцільно класифікувати за рівнем цифрової зрілості. Перший рівень передбачає часткову цифровізацію, коли окремі етапи здійснюються онлайн, але завершення потребує фізичного контакту з органом влади. Другий рівень характеризується повністю цифровою послугою, коли отримання результату не потребує відвідування установи. Третій рівень є проактивним, коли послуга ініціюється державою автоматично на підставі наявних даних реєстрів, а звернення користувача зводиться до мінімуму або не є необхідним.

Цифрова адміністративна послуга – це публічна послуга, що надається органом державної влади або місцевого самоврядування в електронній формі із застосуванням електронної ідентифікації, автоматизованої обробки даних та видачі результату в цифровому форматі, який має юридичну силу. Повноцінна цифрова послуга охоплює весь адміністративний цикл, який включає подання заяви, ідентифікацію особи, обробку інформації, прийняття управлінського рішення та надання результату без обов’язкового фізичного контакту з органом влади.

Класифікація за рівнем цифрової зрілості

У практиці публічного управління **розрізняють такі рівні цифрової зрілості адміністративних послуг:**

1. **Інформаційний рівень** – орган влади надає довідкову інформацію про процедуру онлайн.
2. **Інтерактивний рівень** – особа може подати електронну заяву або форму звернення.
3. **Транзакційний рівень** – повний цикл надання послуги здійснюється дистанційно.
4. **Проактивний рівень** – послуга надається автоматично на підставі даних державних реєстрів.

Класифікація за сферою застосування

За сферою регулювання цифрові адміністративні послуги **поділяють на**: реєстраційні; дозвільні; соціальні; податкові та фінансові; міграційні. Такий поділ дозволяє оцінювати рівень цифровізації окремих напрямів публічної політики.

В українській практиці цифрові адміністративні послуги найбільш концентровано реалізуються через екосистему Дія як єдиний портал державних послуг і мобільний застосунок. Важливою ознакою масштабності цифровізації є рівень охоплення користувачів. За офіційними публічними повідомленнями керівництва держави у сфері цифровізації, кількість користувачів застосунку Дія перевищила 23 мільйони осіб станом на жовтень 2025 року. Це свідчить про високу проникність цифрових сервісів у повсякденні управлінські взаємодії.

Ще одним показником зрілості є кількість і різноманітність доступних цифрових сервісів. У підсумкових комунікаціях за 2025 рік зазначалося, що екосистема включає понад 160 цифрових послуг, а рівень використання становить близько 1,2 мільйона користувачів щодня. З позиції організації публічного управління це означає перехід від поодиноких цифрових сервісів до системи масових цифрових адміністративних взаємодій, у межах якої зростає значення стандартизації, інтеграції та кіберзахисту.

Функціонування цифрових адміністративних послуг безпосередньо залежить від інтеграції державних реєстрів і міжвідомчого обміну даними. У сучасній управлінській логіці ключовим є принцип одноразового введення інформації, який означає, що громадянин або бізнес не повинні повторно подавати ті самі дані в різні установи, якщо держава вже володіє ними в межах легітимних реєстрів. Реалізація цього принципу зменшує бюрократичне навантаження, прискорює процедури, а також знижує ризики помилок і підробок через мінімізацію ручного опрацювання даних.

Окремого значення набуває поєднання онлайн каналів із модернізованою мережею офлайн точок доступу до послуг. В Україні поряд із цифровими сервісами розвивається мережа ЦНАП і Дія Центрів, що забезпечує інклюзивність доступу для

тих груп населення, які потребують консультаційної підтримки або мають обмежені цифрові навички. Офіційні матеріали Міністерства цифрової трансформації підкреслюють роль Дія Центрів як інструменту модернізації державних сервісів у громадах, а також відмінності у форматах роботи порівняно з традиційними ЦНАП. Це є важливою умовою подолання цифрового розриву та забезпечення рівного доступу до адміністративних послуг.

Якість цифрових адміністративних послуг визначається низкою критеріїв, які мають бути інтегровані у систему управління сервісами. До таких критеріїв належать доступність і стабільність роботи сервісів, зрозумілість інтерфейсу, швидкість опрацювання, прозорість статусів заяви, надійність ідентифікації, захист персональних даних, а також рівень задоволеності користувачів. На практиці ці критерії мають бути перетворені на індикатори моніторингу та регулярного оцінювання, оскільки цифрові послуги потребують безперервного удосконалення, а не одноразового запуску.

Водночас впровадження цифрових адміністративних послуг супроводжується викликами, які мають як технологічний, так і організаційний характер. До ключових викликів належать фрагментація даних і несумісність реєстрів, кадровий дефіцит у сфері управління цифровими змінами, опір персоналу реформам, ризики кіберзагроз, а також нерівномірність цифрової грамотності населення. Для держави це означає необхідність поєднувати цифровізацію послуг із розвитком управлінської спроможності, стандартизацією даних, посиленням кіберзахисту і комунікаційною політикою, спрямованою на довіру та підтримку користувачів.

Нижче подано узагальнювальну таблицю 5, що фіксує ключові ознаки розвитку цифрових адміністративних послуг в Україні через показники охоплення та масштабу сервісів.

Таблиця 5

Орієнтовні індикатори масштабу цифрових адміністративних послуг в Україні

Показник	Зміст індикатора	Дані з публічних джерел
Охоплення користувачів	Кількість унікальних користувачів застосунку Дія	Понад 23 млн користувачів станом на 08.10.2025
Масштаб сервісів	Орієнтовна кількість цифрових послуг в екосистемі	Понад 160 цифрових послуг за підсумками 2025 року
Інтенсивність використання	Орієнтовне щоденне користування цифровими послугами	Близько 1,2 млн користувачів щодня
Інклюзивність доступу	Поеднання онлайн сервісів із модернізованими центрами послуг	Розвиток Дія Центрів і модернізація сервісів у громадах

Підсумовуючи, цифрові адміністративні послуги в Україні набули масштабного характеру та перетворилися на один із центральних механізмів сервісної держави. Їх подальший розвиток залежить від поглиблення інтеграції реєстрів, забезпечення стійкості та кібербезпеки цифрової інфраструктури, підвищення цифрової грамотності населення, а також від упровадження управління якістю цифрових сервісів як постійного процесу в системі публічного управління.

3.3. Електронні реєстри та інтегровані інформаційні системи

Електронні реєстри становлять інформаційну основу електронного урядування та є необхідною передумовою функціонування цифрових адміністративних послуг. Без наявності достовірних, структурованих і юридично значущих даних неможливе автоматизоване прийняття управлінських рішень, реалізація принципу одноразового введення інформації та запровадження проактивних сервісів.

Електронний державний реєстр визначають як інформаційно-комунікаційну систему, що забезпечує збирання, накопичення, зберігання, обробку, актуалізацію та надання

офіційних відомостей про об'єкти обліку, які мають правове значення. Такими об'єктами можуть бути фізичні особи, юридичні особи, майно, земельні ділянки, акти цивільного стану, транспортні засоби, ліцензії та інші правові факти.

Функціонування електронних реєстрів забезпечує три ключові управлінські ефекти. По-перше, формування єдиного джерела достовірної інформації. По-друге, мінімізацію людського втручання у процес перевірки даних. По-третє, створення умов для автоматизованої міжвідомчої взаємодії. Саме ці ефекти лежать в основі цифрової трансформації адміністративних процедур.

У національній практиці можна виокремити кілька груп електронних реєстрів.

1. За характером об'єктів обліку **розрізняють** реєстри фізичних осіб, реєстри юридичних осіб та підприємців, майнові реєстри, галузеві реєстри та дозвільні реєстри. Наприклад, до реєстрів фізичних осіб належить Державний реєстр фізичних осіб платників податків. До реєстрів юридичних осіб – Єдиний державний реєстр юридичних осіб, фізичних осіб підприємців та громадських формувань. Майнові відносини відображаються в Державному реєстрі речових прав на нерухоме майно та Державному земельному кадастрі. Галузеві реєстри функціонують у сфері охорони здоров'я, освіти, соціального захисту. Дозвільні реєстри містять інформацію про ліцензії, сертифікати та інші документи дозвільного характеру.

2. За рівнем управління **виокремлюють** центральні державні реєстри, що мають загальнонаціональне значення, та відомчі або галузеві реєстри, які функціонують у межах конкретної сфери публічної політики. Такий поділ має значення для визначення відповідальності за адміністрування та рівня доступу до інформації.

Однак наявність окремих реєстрів сама по собі не забезпечує повноцінного цифрового урядування. Ключове значення має їх інтеграція. **Інтегровану інформаційну систему визначають як** сукупність взаємопов'язаних інформаційних ресурсів і технічних компонентів, що забезпечують автоматизований обмін даними між державними реєстрами та органами влади. Інтеграція дозволяє реалізувати принцип

міжвідомчої взаємодії без участі громадянина у процесі передачі довідок між установами.

В Україні інтеграція реєстрів є одним із пріоритетів цифрової трансформації. Практичним прикладом є використання даних Єдиного державного реєстру юридичних осіб під час реєстрації бізнесу в електронному форматі, автоматична перевірка інформації про нерухомість через Державний реєстр речових прав, а також використання даних демографічного реєстру для формування цифрових документів особи. Масове застосування таких механізмів стало можливим завдяки розвитку національної цифрової інфраструктури та створенню єдиних державних платформ електронних послуг.

Інтеграція реєстрів забезпечує реалізацію принципу одноразового введення даних, відповідно до якого особа не повинна повторно надавати інформацію, якщо вона вже міститься в офіційному державному ресурсі. Цей принцип має не лише управлінське, а й антикорупційне значення, оскільки зменшує кількість контактів між громадянином і посадовою особою.

Водночас функціонування електронних реєстрів пов'язане з низкою викликів. До основних проблем належать фрагментарність інформаційних систем, дублювання даних, несумісність технічних стандартів, ризики кіберзагроз та потреба в оновленні застарілих програмних комплексів. Вирішення цих питань потребує централізованої координації, уніфікації форматів даних, впровадження сучасних механізмів кіберзахисту та системного аудиту якості інформації.

Таким чином, електронні реєстри та інтегровані інформаційні системи є фундаментом цифрової держави. Вони забезпечують достовірність управлінських рішень, скорочують адміністративні процедури та створюють передумови для розвитку проактивних цифрових послуг. Рівень їх інтеграції та технологічної зрілості безпосередньо визначає ефективність електронного урядування та якість публічного управління в Україні.

3.4. Оцінювання якості електронних сервісів

Розвиток електронного урядування передбачає не лише впровадження цифрових адміністративних послуг, а й системне оцінювання їх якості. Без постійного моніторингу результативності електронні сервіси втрачають орієнтацію на потреби користувача, що суперечить концепції сервісної держави.

Якість електронного сервісу визначають як сукупність характеристик цифрової послуги, які забезпечують її відповідність нормативним вимогам, технічним стандартам та очікуванням користувачів. Таким чином, якість має правовий, технологічний і соціальний вимір.

У науковій і управлінській практиці **виокремлюють основні критерії оцінювання якості електронних сервісів.** До них належать:

- доступність сервісу, що означає можливість його використання незалежно від місця проживання, часу доби або фізичних обмежень користувача;
- функціональність, яка відображає повноту реалізації адміністративної процедури в електронній формі;
- зручність користування, що передбачає інтуїтивно зрозумілий інтерфейс і мінімальну кількість дій для отримання результату;
- швидкість обробки запиту;
- надійність і безперервність роботи системи;
- захист персональних даних;
- рівень задоволеності користувачів.

Оцінювання якості може здійснюватися за допомогою кількісних та якісних індикаторів. До кількісних показників належать час надання послуги, кількість успішно завершених транзакцій, відсоток відмов або технічних збоїв. До якісних показників належать результати опитувань громадян, аналіз скарг і звернень, експертні оцінки відповідності стандартам.

В Україні оцінювання якості електронних сервісів здійснюється в межах цифрової трансформації публічного сектору. Практичним прикладом є використання механізмів зворотного зв'язку в державних електронних платформах, де

користувачі можуть оцінити отриману послугу. Також запроваджується аналітика використання сервісів, яка дозволяє визначати частоту звернень, типові помилки та проблемні етапи адміністративних процедур.

На державному рівні оцінювання якості цифрових послуг пов'язується із загальними показниками цифрового розвитку. До таких показників належать рівень проникнення електронних сервісів, частка послуг, доступних онлайн, рівень використання цифрових документів, а також позиції держави в міжнародних рейтингах цифрового урядування.

Важливо підкреслити, що оцінювання якості електронних сервісів має бути безперервним процесом. Цифрові послуги функціонують у динамічному технологічному середовищі, тому їх ефективність залежить від регулярного оновлення програмного забезпечення, удосконалення інтерфейсу та врахування змін у законодавстві.

Системне оцінювання якості електронних сервісів виконує кілька функцій. По-перше, воно забезпечує управлінський контроль за результатами цифрової трансформації. По-друге, сприяє підвищенню довіри громадян до державних інституцій. По-третє, дозволяє оптимізувати витрати бюджету шляхом усунення неефективних або дублюючих рішень. Таким чином, оцінювання якості електронних сервісів є невід'ємною складовою сучасного публічного управління. Воно забезпечує перехід від формального впровадження цифрових інструментів до реальної результативності та орієнтації на потреби суспільства.

Підсумки

У розділі проаналізовано моделі електронного урядування, що відображають етапи цифрової зрілості держави та типи взаємодії між органами влади, громадянами і бізнесом. Розкрито сутність цифрових адміністративних послуг, їх рівні розвитку та значення для формування сервісної держави.

Охарактеризовано роль електронних реєстрів та інтегрованих інформаційних систем як інформаційної основи цифрових сервісів, а також значення електронної ідентифікації і

цифрових документів для забезпечення юридичної достовірності електронної взаємодії. Показано, що якість електронних сервісів визначається рівнем їх інтеграції, безпеки та системного оцінювання результативності.

Практикум

1. Питання для самоконтролю

1. У чому полягає сутність моделей електронного урядування
2. Які етапи цифрової зрілості електронних адміністративних послуг виокремлюють
3. Яке значення мають електронні реєстри для цифрових сервісів
4. У чому полягає принцип одноразового введення даних
5. Які способи електронної ідентифікації застосовуються в Україні
6. Які критерії використовують для оцінювання якості електронних сервісів

2. Аналітичні завдання

1. Проаналізуйте, на якому рівні цифрової зрілості перебуває обрана адміністративна послуга в Україні
2. Поясніть, як інтеграція державних реєстрів впливає на швидкість та якість надання електронних послуг
3. Оцініть переваги та ризики впровадження проактивних адміністративних сервісів
4. Обґрунтуйте значення електронної ідентифікації для забезпечення правової визначеності цифрових процедур

3. Практичне завдання

Оберіть одну електронну адміністративну послугу, що надається в Україні, та здійсніть її аналіз за такою схемою:

1. Визначте модель електронного урядування, до якої вона належить
2. Встановіть рівень цифрової зрілості послуги
3. Визначте, які державні реєстри використовуються для її реалізації
4. Проаналізуйте спосіб електронної ідентифікації
5. Оцініть якість послуги за основними критеріями

4. Кейс для обговорення

Ситуація. Орган місцевого самоврядування впровадив електронну послугу з реєстрації місця проживання. Однак користувачі скаржаться на складність інтерфейсу, технічні збої та необхідність додаткового подання паперових документів.

Завдання:

1. Визначити рівень цифрової зрілості цієї послуги
2. Встановити, які критерії якості не дотримано
3. Запропонувати шляхи удосконалення сервісу
4. Обґрунтувати необхідність інтеграції відповідних державних реєстрів

5. Завдання для самостійної роботи

1. Підготувати порівняльний аналіз моделей електронного урядування в Україні та одній з країн Європейського Союзу
2. Розробити концептуальну модель оцінювання якості електронних адміністративних послуг
3. Скласти перелік показників ефективності для моніторингу роботи електронного сервісу

Розділ 4. ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНІ ТЕХНОЛОГІЇ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

- 4.1. Big Data та аналітика публічної політики
- 4.2. Геоінформаційні системи
- 4.3. Штучний інтелект у державному управлінні
- 4.4. Відкриті дані та цифрова прозорість

***Ключові слова:** інформаційно-аналітичні технології; Big Data; аналітика публічної політики; доказова політика; управління на основі даних; геоінформаційні системи; просторовий аналіз; моніторинг територій; штучний інтелект; алгоритмічне управління; автоматизація управлінських рішень; відкриті дані; цифрова прозорість; підзвітність; цифрові платформи; управління ризиками; кібербезпека даних.*

Актуальність теми. Посилення складності суспільних процесів, зростання обсягів даних та потреба у швидких і обґрунтованих управлінських рішеннях зумовлюють підвищення ролі інформаційно-аналітичних технологій у публічному управлінні. Сучасна держава переходить від переважно нормативно-процедурної моделі до управління, орієнтованого на результати, у межах якого ключовою умовою ефективності є здатність збирати, інтегрувати та аналізувати дані з різних джерел для формування доказової публічної політики.

Застосування Big Data та аналітики публічної політики дозволяє виявляти тенденції, прогнозувати наслідки управлінських рішень, підвищувати адресність соціальних програм і оптимізувати розподіл ресурсів. Використання геоінформаційних систем забезпечує просторове моделювання, моніторинг територій і підтримку управлінських рішень у сферах містобудування, інфраструктури, екологічної безпеки та реагування на надзвичайні ситуації. Розвиток штучного інтелекту відкриває нові можливості для автоматизації процедур, підвищення якості сервісів, виявлення ризиків і боротьби з шахрайством, одночасно актуалізуючи питання

етики, недискримінаційності та відповідальності за алгоритмічні рішення.

Особливого значення набуває політика відкритих даних і цифрової прозорості, яка підсилює підзвітність органів влади, знижує корупційні ризики та сприяє розвитку громадської участі й інноваційної економіки. У сукупності інформаційно-аналітичні технології формують інструментальну основу сучасного цифрового урядування, тому їх вивчення є необхідним для підготовки фахівців, здатних забезпечувати результативне, прозоре та безпечне управління в умовах цифрової трансформації.

4.1. Big Data та аналітика публічної політики

Цифровізація суспільства зумовила стрімке зростання обсягів даних, які генеруються державними органами, бізнесом та громадянами. У публічному управлінні ці дані перетворюються на стратегічний ресурс, що забезпечує обґрунтованість управлінських рішень, підвищує результативність програм і дозволяє здійснювати прогнозування соціально-економічних процесів. Саме в цьому контексті формується концепція використання Big Data та аналітики публічної політики.

Big Data визначають як великі масиви структурованих і неструктурованих даних, які характеризуються значним обсягом, швидкістю надходження та різноманітністю форматів і потребують спеціалізованих технологій зберігання та обробки. У науковій літературі основними характеристиками Big Data вважають обсяг, швидкість, різноманітність, достовірність і цінність даних.

У сфері публічного управління джерелами великих даних виступають державні реєстри, електронні адміністративні послуги, податкові та фінансові системи, медичні інформаційні ресурси, освітні бази даних, транспортні системи, а також відкриті державні дані. Об'єднання цих джерел створює можливість формування комплексної картини соціально-економічного розвитку держави.

Аналітику публічної політики визначають як процес збору, обробки та інтерпретації даних з метою підготовки обґрунтованих управлінських рішень. Вона спрямована на оцінювання альтернатив, прогнозування наслідків політичних рішень та вимірювання їх ефективності.

У практиці державного управління **виокремлюють кілька видів аналітики**. Описова аналітика дозволяє відповісти на питання, що відбулося. Діагностична аналітика з'ясує причини явищ. Прогностична аналітика передбачає моделювання майбутніх сценаріїв. Прескриптивна аналітика формує рекомендації щодо оптимальних управлінських дій. Використання всіх цих видів аналітики забезпечує перехід до управління на основі даних.

В Україні застосування Big Data та аналітики публічної політики поступово набуває системного характеру. Значні масиви даних акумулюються в інформаційних ресурсах Державної податкової служби, Державної служби статистики, Пенсійного фонду, Міністерства охорони здоров'я, Міністерства соціальної політики та інших органів влади. Обсяг оприлюднених наборів відкритих даних на державному порталі відкритих даних вимірюється тисячами позицій, що створює основу для аналітичних досліджень та інноваційних рішень.

Практичним прикладом використання аналітики є автоматизований аналіз податкових ризиків, який дозволяє виявляти підозрілі фінансові операції та запобігати ухиленню від оподаткування. У сфері соціальної політики аналітичні моделі використовуються для визначення адресності соціальної допомоги та прогнозування бюджетних витрат. У сфері охорони здоров'я аналіз великих масивів медичних даних сприяє моніторингу епідеміологічної ситуації та оптимізації розподілу ресурсів.

Важливим напрямом є застосування аналітики у сфері публічних фінансів. Аналіз даних системи електронних закупівель дозволяє виявляти аномальні тендерні процедури, знижувати корупційні ризики та підвищувати прозорість витрачання бюджетних коштів. У містобудуванні та транспортній сфері використання великих даних сприяє

оптимізації маршрутів, плануванню інфраструктури та управлінню міськими потоками.

Big Data та аналітика публічної політики у громадах застосовуються для прийняття рішень на основі великих масивів даних з різних джерел, що мають високу швидкість оновлення, різноманітність форматів та значний обсяг. У контексті місцевого самоврядування це поєднання адміністративних реєстрів, сенсорних даних, геоінформаційних шарів, відкритих даних, соціологічних опитувань, звернень громадян, фінансової статистики та зовнішніх наборів даних.

В управлінні бюджетом громади Big Data використовується для аналізу видаткової структури, виявлення неефективних програм, прогнозування надходжень від місцевих податків та зборів, а також моделювання сценаріїв розвитку. Наприклад, на основі історичних даних про виконання бюджету, динаміки кількості платників та економічної активності можна прогнозувати доходи від податку на майно або єдиного податку та планувати видатки більш обґрунтовано.

У соціальній політиці громади застосовують аналітику для виявлення вразливих груп населення. Поєднання даних про доходи, отримання соціальної допомоги, демографічну структуру, рівень безробіття та просторову концентрацію домогосподарств дозволяє визначити мікрорайони з підвищеним рівнем соціальних ризиків. Це дає змогу адресно спрямовувати програми підтримки, оптимізувати мережу соціальних служб та планувати соціальні інтервенції.

У транспортній сфері громади Big Data використовується для аналізу мобільності населення. Дані з GPS транспорту, електронних квитків, мобільних операторів або датчиків трафіку дозволяють визначити пікові години, перевантажені маршрути, неефективні рейси. На основі цього коригується розклад, оптимізуються маршрути, приймаються рішення щодо створення нових зупинок або зміни транспортної схеми. Благоустрій та житлово комунальне господарство громади аналізують при великих масивах звернень громадян через електронні сервіси, контакт центри та мобільні застосунки. За допомогою кластеризації звернень можна визначити найбільш проблемні території, типові види порушень, сезонність аварій.

Це дозволяє перейти від реактивного до превентивного управління, плануючи ремонти до виникнення критичних ситуацій.

В освіті громади використовують аналітику для планування мережі шкіл і дитячих садків. Об'єднання даних про народжуваність, міграцію, забудову нових житлових кварталів, наповнюваність класів і результати навчання дозволяє прогнозувати потребу у нових місцях, оптимізувати підвезення учнів та планувати інвестиції в інфраструктуру. У сфері охорони здоров'я громади можуть аналізувати дані електронних медичних записів, звернень до амбулаторій, рівня захворюваності, демографічної структури населення. Просторово аналітичні моделі дозволяють визначати райони з високою концентрацією хронічних захворювань, планувати профілактичні кампанії та розподіл медичних ресурсів.

При оцінці ступеня безпеки громади застосовують аналітику для виявлення зон підвищеної аварійності або правопорушень. Поєднання даних поліції, відеоспостереження, освітлення вулиць та транспортних потоків дозволяє приймати рішення щодо встановлення камер, покращення освітлення, зміни організації руху. Аналіз екологічної політики громади здійснюють з використанням даних сенсорів якості повітря, рівня шуму, водних показників, поєднуючи їх із метеоданими та даними про транспортні потоки. Аналітика дозволяє визначати джерела забруднення, оцінювати вплив окремих підприємств або транспортних вузлів і формувати локальні програми зменшення викидів.

У сфері стратегічного планування Big Data дає можливість будувати прогностичні моделі розвитку громади. Поєднання економічних, демографічних, просторових та фінансових показників дозволяє формувати сценарії зростання, оцінювати ризики депопуляції, аналізувати інвестиційну привабливість території та визначати пріоритети розвитку. Таким чином, Big Data у громадах переходить від простого збирання статистики до системної аналітики публічної політики, де рішення приймаються на основі інтегрованих масивів даних, прогнозних моделей і візуалізації показників у режимі наближеному до реального часу. Це підвищує обґрунтованість управлінських

рішень, прозорість та ефективність використання ресурсів громади.

Разом із тим використання Big Data у публічному управлінні пов'язане з низкою викликів. До них належать забезпечення захисту персональних даних, запобігання дискримінаційним алгоритмам, необхідність стандартизації даних і формування високого рівня цифрової компетентності державних службовців. Без належного нормативного та етичного регулювання застосування аналітичних технологій може створювати ризики порушення прав людини.

Таким чином, Big Data та аналітика публічної політики формують інструментальну основу сучасного управління, орієнтованого на результати та доказовість рішень. Українська практика демонструє поступовий перехід від фрагментарного використання даних до системного впровадження аналітичних підходів, що сприяє підвищенню ефективності державної політики та прозорості управлінських процесів.

4.2. Геоінформаційні системи

У сучасному публічному управлінні значна частина управлінських рішень має просторовий вимір, оскільки пов'язана з територіальним розвитком, розміщенням інфраструктури, використанням природних ресурсів, екологічною безпекою та реагуванням на надзвичайні ситуації. У цьому контексті ключову роль відіграють геоінформаційні системи, які забезпечують інтеграцію просторових і статистичних даних.

Геоінформаційну систему визначають як інформаційну систему, призначену для збирання, зберігання, аналізу, візуалізації та інтерпретації просторово прив'язаних даних. Її особливістю є поєднання картографічної інформації з атрибутивними даними, що дозволяє здійснювати комплексний аналіз територіальних процесів.

Геоінформаційні системи функціонують на основі цифрових карт, баз просторових даних та аналітичних інструментів. У структурі ГІС зазвичай **виокремлюють такі компоненти**: апаратне забезпечення, програмне забезпечення,

бази просторових даних, аналітичні модулі та користувацький інтерфейс. Сукупність цих елементів забезпечує можливість моделювання територіальних процесів та підтримки управлінських рішень.

У публічному управлінні геоінформаційні системи виконують кілька ключових функцій. По-перше, вони забезпечують просторовий моніторинг соціально-економічних показників. По-друге, дозволяють здійснювати планування інфраструктурних проєктів. По-третє, сприяють управлінню природними ресурсами та екологічному контролю. По-четверте, використовуються для аналізу ризиків і реагування на надзвичайні ситуації.

В Україні застосування геоінформаційних систем має нормативне та інституційне підґрунтя. Одним із ключових прикладів є Державний земельний кадастр, який забезпечує ведення просторових даних про земельні ділянки, їх цільове призначення та правовий статус. Іншим важливим прикладом є містобудівний кадастр, що використовується для планування територіального розвитку громад.

ГІС активно застосовуються в процесі децентралізації та реформування місцевого самоврядування. Територіальні громади використовують цифрові карти для планування забудови, управління комунальною власністю, визначення зон ризику підтоплення або аварійної інфраструктури. У сфері екологічної політики геоінформаційні технології застосовуються для моніторингу стану атмосферного повітря, водних ресурсів та лісового фонду.

Окремого значення набули геоінформаційні системи в умовах воєнного стану. Просторовий аналіз використовується для фіксації пошкоджень інфраструктури, оцінки збитків, планування відновлювальних робіт та координації гуманітарної допомоги. Поєднання супутникових знімків із даними державних реєстрів дозволяє здійснювати оперативний аналіз ситуації на території країни.

За функціональним призначенням **розрізняють такі види геоінформаційних систем**: кадастрові, екологічні, транспортні, містобудівні, кризові та аналітичні. Кожен із цих видів

орієнтований на конкретні управлінські завдання, однак усі вони базуються на інтеграції просторових і статистичних даних.

Важливим аспектом розвитку ГІС є їх інтеграція з іншими інформаційно-аналітичними технологіями, зокрема з системами великих даних і штучного інтелекту. Така інтеграція дозволяє здійснювати прогнозування територіального розвитку, аналіз транспортних потоків, оптимізацію розміщення соціальної інфраструктури та управління ризиками.

Геоінформаційні системи використовують у публічному управлінні тоді, коли потрібно поєднати дані з просторовою прив'язкою, швидко аналізувати ситуацію на території та приймати рішення на основі карти, шарів і показників. Типові приклади застосування такі. У містобудуванні та просторовому плануванні ГІС застосовують для ведення містобудівного кадастру, зонування територій, аналізу обмежень забудови, планування інженерної інфраструктури, а також для оцінки впливу нової забудови на транспорт, школи, медицину та зелені зони.

У земельних відносинах і кадастрі ГІС використовують для обліку земельних ділянок, меж, цільового призначення, прав користування, контролю самовільного захоплення земель, виявлення накладок меж та підтримки прозорих процедур оренди і продажу комунального майна. У транспортному управлінні ГІС застосовують для оптимізації маршрутів громадського транспорту, аналізу заторів і безпеки дорожнього руху, визначення місць концентрації ДТП, планування велоінфраструктури, а також для управління дорожніми роботами і зимовим утриманням.

У сфері житлово комунального господарства ГІС використовують для інвентаризації мереж водопостачання, каналізації, тепlopостачання, електромереж і освітлення, для пошуку аварійних ділянок, планування ремонтів, прив'язки заявок громадян до конкретних об'єктів та контролю виконання робіт підрядниками. В екологічному управлінні ГІС застосовують для моніторингу якості повітря і води, контролю вирубок та стану зелених насаджень, аналізу джерел забруднення, ведення природоохоронних територій, а також для

оцінки екологічних ризиків при розміщенні підприємств або інфраструктурних проєктів.

У сфері цивільного захисту і надзвичайних ситуацій ГІС використовують для карт ризиків повеней, зсувів, пожеж, для моделювання сценаріїв ураження, планування евакуації, розміщення укриттів і пунктів допомоги, оперативного відображення інцидентів і ресурсів реагування на єдиній карті. У публічному здоров'ї ГІС застосовують для аналізу доступності медичних закладів, планування маршрутів швидкої, визначення територій з дефіцитом послуг, а також для епідеміологічного моніторингу з просторовими “гарячими точками”.

У соціальній політиці ГІС використовують для аналізу доступності шкіл, садків, центрів соцпослуг, для планування мережі закладів, пріоритизації інвестицій у мікрорайони, де найбільше потреб, і для оцінки інклюзивності середовища. У сфері безпеки і правопорядку ГІС застосовують для аналізу криміногенної ситуації, патрулювання, планування камер спостереження та освітлення, а також для управління подіями під час масових заходів. Для прозорості і підзвітності ГІС використовують у форматі публічних геопорталів, де громадяни можуть бачити межі ділянок, об'єкти комунальної власності, ремонтні роботи, інвестиційні проєкти, укриття, маршрути, а також подавати звернення з геоприв'язкою. Разом із тим застосування геоінформаційних систем пов'язане з низкою викликів, серед яких необхідність стандартизації просторових даних, забезпечення їх актуальності, захисту інформації та підвищення кваліфікації персоналу органів влади.

Таким чином, геоінформаційні системи є важливим інструментом підтримки управлінських рішень у публічному секторі. Вони забезпечують просторову аналітику, підвищують обґрунтованість політики територіального розвитку та сприяють формуванню сучасної моделі управління, заснованої на даних і технологіях.

4.3. Штучний інтелект у державному управлінні

Стрімкий розвиток цифрових технологій зумовив появу нових інструментів автоматизації управлінських процесів, серед яких особливе місце посідає штучний інтелект. У публічному управлінні його застосування пов'язане з підвищенням ефективності прийняття рішень, оптимізацією адміністративних процедур та розширенням можливостей аналітики.

Штучний інтелект визначають як сукупність алгоритмів і програмних рішень, здатних виконувати завдання, що традиційно потребують людського інтелекту, зокрема аналіз даних, розпізнавання образів, прогнозування та прийняття рішень на основі визначених правил або моделей машинного навчання.

У системі державного управління **виокремлюють кілька напрямів застосування штучного інтелекту**. По-перше, це автоматизація адміністративних процесів, включаючи обробку звернень громадян та класифікацію документів. По-друге, аналітика великих даних для прогнозування соціально-економічних показників. По-третє, виявлення ризиків і шахрайства у сфері публічних фінансів. По-четверте, підтримка прийняття управлінських рішень шляхом моделювання сценаріїв розвитку.

Однією з найпоширеніших форм використання штучного інтелекту в державному секторі є **чат-боти та віртуальні консультанти**, які забезпечують автоматизоване інформування громадян. В Україні цифрові сервіси державних платформ використовують алгоритмічні рішення для маршрутизації звернень, аналізу запитів користувачів та автоматичного формування відповідей.

У сфері податкового адміністрування застосовуються алгоритми аналізу ризиків, що дозволяють виявляти аномальні фінансові операції. У соціальній політиці алгоритмічні моделі використовуються для перевірки відповідності отримувачів соціальної допомоги встановленим критеріям. У сфері правопорядку штучний інтелект може застосовуватися для аналізу статистики правопорушень і прогнозування зон підвищеного ризику. Особливого значення набуває використання технологій розпізнавання образів та аналізу тексту. Такі рішення дозволяють автоматично обробляти великі масиви документів,

скорочувати строки розгляду адміністративних справ і підвищувати точність рішень.

Водночас застосування штучного інтелекту в державному управлінні пов'язане з низкою етичних і правових викликів. До основних проблем належать забезпечення прозорості алгоритмів, недопущення дискримінації, захист персональних даних та визначення відповідальності за автоматизовані рішення. У міжнародній практиці формується концепція етичного штучного інтелекту, яка передбачає підзвітність, справедливість і контроль за використанням алгоритмічних систем. У зарубіжних країнах штучний інтелект дедалі частіше використовується як прикладний інструмент модернізації державного управління, насамперед у сервісній взаємодії з громадянами, аналітиці ризиків і шахрайства, підтримці прийняття рішень, а також у побудові “життєвих подій” як логіки надання послуг.

У **Сінгапурі** одним з найбільш відомих прикладів є урядові чатботи та розмовні платформи для сервісної підтримки. “Ask Jamie” позиціонується як загальнодержавний віртуальний помічник, який використовується на сайтах державних агенцій і відповідає на типові запити громадян за допомогою обробки природної мови. Паралельно GovTech розвиває платформу VISA, що дозволяє державним органам швидко розгортати власні чатботи з вбудованими запобіжниками від помилкових відповідей і з вимогами до безпечного зберігання даних у державному хмарному периметрі. Це є прикладом модернізації через стандартизовану, повторно використовувану інфраструктуру, коли багато органів влади отримують “типовий” інструмент взаємодії з населенням замість створення десятків розрізнених рішень.

В **Естонії** модернізація через AI реалізується як на рівні окремих сервісів, так і на рівні державної політики. Ключовим прикладом є національна AI стратегія “Krat”, прийнята урядом у 2019 році, яка описує системні кроки щодо впровадження AI у публічному секторі, включно з розвитком навичок, підтримкою R and D та формуванням правового середовища. Практичний сенс такого підходу полягає в тому, що AI розглядається не як разовий “проект”, а як довгострокова державна спроможність,

яка має правила, стандарти, відповідальність і портфель застосувань.

У **Фінляндії** як приклад “екосистемної” модернізації часто наводять програму AugogaAI, яка декларує побудову мережі, що з’єднує сервіси різних організацій за логікою життєвих подій, щоб людина отримувала узгоджений маршрут послуг, а не набір розрізнених процедур. Це ілюструє використання AI як механізму координації державних сервісів між собою, а не лише як інструменту автоматизації всередині однієї установи.

У **Великій Британії** суттєвим напрямом модернізації є використання AI для протидії шахрайству та для податкової і фінансової комплаєнс аналітики. Парламентська аналітика відзначає застосування AI у HM Revenue and Customs для комплаєнсу, включно з прогнозною аналітикою для виявлення потенційно некомплаєнтних платників та аналізом документів для виявлення шахрайства. Окремо уряд просуває єдині принципи і підходи до використання AI в державних органах, що зафіксовано в “AI Playbook for the UK Government”, який задає рамку законного, етичного, безпечного та керованого життєвого циклу AI систем. У практичному вимірі це модернізація через інституційні правила і стандарти, які дозволяють масштабувати AI між відомствами без втрати підзвітності.

У **США** прикладом модернізації є використання AI для підвищення якості сервісу і зменшення навантаження на контакт центри у податковій адміністрації. IRS офіційно описує застосування чатботів і голосових ботів для покращення досвіду платників податків у процесах стягнення, зокрема для відповідей на типові питання і допомоги у стандартних сценаріях взаємодії. Це ілюструє підхід “AI для сервісу”, коли частина рутинних комунікацій автоматизується, а працівники зосереджуються на складніших випадках.

У **Канаді** важливим прикладом є не стільки окремий сервіс, скільки регуляторна рамка для використання алгоритмічних систем у державних рішеннях. “Directive on Automated Decision Making” і супровідні роз’яснення прямо охоплюють як повну, так і часткову автоматизацію адміністративних рішень, включно з моделями “людина в контурі”. Це модернізація через кероване

впровадження AI у процеси, які впливають на права та інтереси громадян, із вимогами прозорості, оцінки ризиків і підзвітності.

В Австралії сучасні приклади включають пілотування машинного навчання в Services Australia для виявлення шахрайства і пріоритизації боргів, а також для виявлення сценаріїв, пов'язаних з викраденням ідентичності та перенаправленням виплат. Водночас австралійський досвід “Robodebt” часто використовується як навчальний кейс, що показує, чому модернізація через алгоритми має супроводжуватися належним людським контролем, правовою коректністю та управлінням ризиками.

Зарубіжна практика показує кілька найбільш “потужних” ролей AI в модернізації державного управління: по перше, масове покращення сервісної взаємодії через чатботи і розмовні платформи, по друге, аналітика ризиків і шахрайства на великих масивах даних, по третє, підтримка прийняття рішень і координація послуг за логікою життєвих подій, по четверте, інституційне впорядкування використання AI через державні стандарти, принципи і регуляторні рамки, які дозволяють масштабувати рішення без втрати законності та підзвітності.

В Україні розвиток штучного інтелекту у публічному секторі здійснюється в межах цифрової трансформації та впровадження сучасних інформаційних технологій. Державні органи поступово переходять від ручної обробки даних до використання аналітичних платформ і автоматизованих інструментів підтримки прийняття рішень. Разом із тим необхідним залишається формування нормативної бази та підготовка фахівців, здатних управляти алгоритмічними системами.

Таким чином, штучний інтелект виступає потужним інструментом модернізації державного управління. Його застосування підвищує оперативність, точність і результативність управлінських рішень, проте потребує дотримання принципів законності, етичності та захисту прав людини.

4.4. Відкриті дані та цифрова прозорість

Відкриті дані та цифрова прозорість є фундаментальними складовими сучасного інноваційного публічного управління, що забезпечують підзвітність органів влади, підвищення довіри громадян і формування доказової державної політики. Відкриті дані – це публічна інформація у машиночитному форматі, яка дозволяє її вільне, безоплатне використання, поширення та повторне застосування без дискримінаційних обмежень. У правовому полі України принцип відкритості закріплений у законодавстві про доступ до публічної інформації та нормативних актах щодо оприлюднення наборів відкритих даних. Їх системне впровадження трансформує модель державного управління від закритої адміністративної системи до відкритої, цифрово інтегрованої структури, орієнтованої на громадянина.

В системі публічного управління відкриті дані виконують низку стратегічних функцій: забезпечують прозорість діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування, створюють механізми громадського контролю, сприяють запобіганню корупційним ризикам, стимулюють розвиток цифрових сервісів та інноваційної економіки. В Україні важливим кроком стало створення Єдиного державного вебпорталу відкритих даних, а також відкриття низки державних реєстрів, що дало змогу бізнесу, громадським організаціям та аналітичним центрам розробляти сервіси на основі публічної інформації.

Цифрова прозорість як управлінський принцип означає системне використання інформаційно-комунікаційних технологій для забезпечення доступності, зрозумілості та оперативності інформації про діяльність органів публічної влади. Вона передбачає відкриття бюджетних даних, електронні системи закупівель, онлайн-моніторинг виконання програм, функціонування публічних електронних реєстрів та використання інтерактивних аналітичних панелей. Практичним прикладом реалізації цифрової прозорості в Україні є система електронних публічних закупівель, яка забезпечує конкурентність та відкритість тендерних процедур, а також портал використання публічних коштів, що дозволяє

громадянам відстежувати бюджетні витрати в режимі реального часу.

Особливого значення відкриті дані набувають у сфері антикорупційної політики. Аналітика відкритих реєстрів дозволяє виявляти конфлікти інтересів, аналізувати державні контракти, перевіряти пов'язаність суб'єктів господарювання та здійснювати моніторинг декларацій посадових осіб. Такий підхід формує основу для evidence-based policy – політики, що ґрунтується на фактичних даних і аналітичних висновках, а не лише на політичних припущеннях.

Розвиток data-driven управління передбачає використання великих масивів даних, геоінформаційних систем, аналітичних платформ і прогнозних моделей для прийняття управлінських рішень. Це дозволяє органам влади більш точно планувати соціально-економічний розвиток територій, оптимізувати бюджетні ресурси, прогнозувати демографічні зміни та підвищувати якість адміністративних послуг. Таким чином, цифрова прозорість стає не лише механізмом відкритості, а й інструментом підвищення ефективності управління.

Водночас впровадження відкритих даних супроводжується низкою викликів, зокрема формальним підходом до оприлюднення інформації, низькою якістю та неповнотою наборів даних, відсутністю стандартизації форматів, загрозами кібербезпеки та ризиками порушення захисту персональних даних. Крім того, цифрова нерівність може обмежувати доступ окремих груп населення до електронних сервісів. Подолання цих проблем потребує удосконалення нормативно-правової бази, підвищення цифрової компетентності публічних службовців, розвитку культури відкритості та інтеграції міжнародних стандартів у сфері електронного урядування.

Отже, відкриті дані та цифрова прозорість формують нову парадигму публічного управління, в якій домінують принципи підвітності, інклюзивності та технологічної модернізації. Для майбутніх фахівців з публічного управління опанування інструментів аналізу даних, розуміння механізмів електронного урядування та забезпечення балансу між відкритістю і безпекою інформації є необхідною умовою професійної компетентності в умовах цифрової трансформації держави.

Підсумки

Інформаційно-аналітичні технології формують сучасну методологічну та інструментальну основу публічного управління, орієнтованого на дані, доказовість і результативність. Використання великих масивів даних, просторової аналітики, алгоритмічних рішень та механізмів відкритості інформації змінює саму логіку прийняття управлінських рішень, переводячи її від інтуїтивної та формально-процедурної моделі до системного аналізу й прогнозування.

Інтеграція Big Data, геоінформаційних систем, штучного інтелекту та відкритих даних створює єдине цифрове середовище, у межах якого забезпечується комплексний моніторинг соціально-економічних процесів, підвищується точність планування та зменшуються ризики управлінських помилок. Український досвід застосування аналітичних платформ, кадастрових і реєстрових систем, цифрових сервісів та алгоритмічних інструментів свідчить про поступовий перехід до управління на основі даних.

Водночас ефективність інформаційно-аналітичних технологій залежить від якості даних, рівня їх інтеграції, нормативного регулювання, дотримання принципів прозорості та захисту персональної інформації. Таким чином, розвиток аналітичних інструментів у публічному секторі є не лише технологічним, а й інституційним та етичним процесом, що визначає перспективи модернізації державного управління в умовах цифрової трансформації.

Практикум

Питання для самоконтролю

1. У чому полягає сутність Big Data в системі публічного управління

2. Які види аналітики застосовуються під час формування публічної політики
3. Яке значення мають геоінформаційні системи для територіального управління
4. У чому полягають можливості та ризики застосування штучного інтелекту в державному секторі
5. Яку роль відіграють відкриті дані у забезпеченні цифрової прозорості

2. Аналітичні завдання

1. Проаналізуйте, як використання великих масивів даних може вплинути на підвищення адресності соціальної політики
2. Оцініть переваги застосування геоінформаційних систем у процесі стратегічного планування розвитку громади
3. Обґрунтуйте можливість використання алгоритмів штучного інтелекту для виявлення корупційних ризиків
4. Визначте, які показники можуть свідчити про ефективність використання відкритих даних

3. Практичне завдання

Оберіть одну сферу публічної політики в Україні, наприклад соціальний захист, охорону здоров'я, екологію або публічні фінанси, та:

1. Визначте, які дані використовуються для прийняття рішень у цій сфері
2. Проаналізуйте можливість застосування Big Data та аналітичних інструментів
3. Оцініть роль просторового аналізу та геоінформаційних систем
4. Запропонуйте модель використання штучного інтелекту для підвищення ефективності управління

4. Кейс для обговорення

Ситуація. Орган державної влади впровадив аналітичну систему для прогнозування бюджетних витрат на соціальні програми. Система базується на великих масивах статистичних даних, але користувачі висловлюють сумніви щодо прозорості алгоритмів і захисту персональної інформації.

Завдання:

1. Визначити, які принципи повинні забезпечуватися при використанні аналітичних систем
2. Окреслити ризики алгоритмічної упередженості
3. Запропонувати механізми підвищення прозорості та підзвітності системи
4. Обґрунтувати необхідність нормативного регулювання застосування штучного інтелекту

5. Завдання для самостійної роботи

1. Підготувати аналітичну записку щодо використання відкритих даних в Україні
2. Провести порівняльний аналіз застосування інформаційно-аналітичних технологій в Україні та одній з країн ЄС
3. Розробити систему показників оцінювання ефективності використання аналітичних технологій у публічному управлінні

Розділ 5. ІННОВАЦІЙНІ МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ ТА ПРОГРАМАМИ

- 5.1. Проектний менеджмент у публічному секторі
- 5.2. Agile та Lean підходи
- 5.3. Моніторинг і оцінювання державних програм
- 5.4. Управління результативністю

Ключові слова: *інноваційні методи управління; управління проектами; управління програмами; проектний менеджмент у публічному секторі; портфель проектів; проектний офіс; життєвий цикл проекту; стейкхолдери; ризик-менеджмент; Agile; Scrum; Kanban; Lean; ціннісно орієнтоване управління; моніторинг і оцінювання; логіко-структурна матриця; індикатори результативності; управління результативністю; KPI; evidence based management.*

Актуальність теми. Зростання складності державних завдань, обмеженість ресурсів та підвищені очікування суспільства щодо якості публічних послуг зумовлюють потребу в переході від переважно процедурного адміністрування до управління, орієнтованого на результат. У цих умовах інноваційні методи управління проектами та програмами стають ключовим інструментом підвищення ефективності реалізації державної політики, оскільки дозволяють структурувати цілі, забезпечити прозоре планування, контроль виконання, управління ризиками та відповідальність виконавців.

Проектний менеджмент у публічному секторі дає змогу переходити до системного управління змінами, забезпечуючи узгодження ресурсів, строків і очікуваних результатів. Поширення Agile та Lean підходів сприяє гнучкості управління, скороченню втрат, швидшому впровадженню інновацій і підвищенню клієнтоорієнтованості публічних сервісів. Водночас зростає значення моніторингу й оцінювання державних програм, оскільки доказовість та вимірюваність результатів стають основою для коригування політики, підвищення підзвітності та раціонального використання бюджетних коштів.

Таким чином, вивчення інноваційних методів управління проектами та програмами є необхідною складовою підготовки фахівців з публічного управління, здатних забезпечувати результативну реалізацію державних ініціатив, упроваджувати сучасні управлінські підходи та формувати культуру відповідальності за досягнення суспільно значущих результатів.

5.1. Проектний менеджмент у публічному секторі

Проектний менеджмент у публічному секторі сформувався як відповідь на потребу держави керувати впровадженням змін за умов обмежених ресурсів, високої суспільної уваги та підвищених вимог до прозорості. На відміну від поточної адміністративної діяльності, яка переважно спрямована на підтримання стабільного функціонування органів влади, проектна діяльність орієнтована на досягнення конкретного, унікального результату в задані строки та в межах визначеного бюджету.

Під проектом у публічному секторі розуміють тимчасову організаційну форму виконання завдання, спрямованого на створення унікального публічного продукту або зміни, наприклад запуск нової послуги, модернізацію інфраструктури, впровадження інформаційної системи або реалізацію програми розвитку громади. Відповідно, **проектний менеджмент** визначають як системний процес планування, організації, виконання та контролю робіт і ресурсів для досягнення цілей проекту з дотриманням строків, бюджету, якості та вимог стейкхолдерів. У публічному секторі до цього визначення додається принцип публічної цінності, оскільки результат має оцінюватися не лише ефективністю витрат, а й суспільним ефектом.

Для коректного застосування проектного підходу важливо відрізнити проект від програми та портфеля. **Програму** визначають як сукупність взаємопов'язаних проектів і заходів, що реалізуються для досягнення стратегічної мети, наприклад цифрова трансформація послуг у сфері соціального захисту або комплексне відновлення критичної інфраструктури. **Портфель**

визначають як набір проектів і програм, які відбираються та пріоритезуються для досягнення стратегічних цілей органу влади з урахуванням обмежень ресурсів і ризиків. Така логіка дає змогу публічній адміністрації переходити від виконання окремих ініціатив до керування сукупністю змін.

Проектний менеджмент у публічному секторі має особливості, які прямо впливають на методи управління. По-перше, цілі проекту часто визначаються політичними пріоритетами та нормативними вимогами, тому зміна політичного контексту може змінювати зміст проекту. По-друге, стейкхолдери є ширшими, ніж у бізнесі, оскільки включають громадян, громадські організації, контрольні органи, донорів, місцеві громади, медіа. По-третє, критичною є підзвітність, тому процедури закупівель, звітності та аудиту інтегруються в проектну модель як обов'язкові управлінські контури. По-четверте, критерії успіху включають соціальний ефект, доступність послуг, рівність доступу, безпеку та довіру, а не лише виконання бюджету і строків.

Класична логіка реалізації проекту описується через життєвий цикл, у межах якого розрізняють ініціювання, планування, виконання, моніторинг і контроль, завершення. У публічному секторі ці фази часто конкретизують через стадійність, коли після ініціювання формується проектний паспорт, визначається обґрунтування, очікувані результати, індикатори, ризики, бюджетні джерела, а також механізми звітності. Базовими елементами проекту виступають мета, результат, обсяг робіт, строки, бюджет, якість, ризики, комунікації, закупівлі, людські ресурси. Саме ці елементи утворюють каркас управління проектом і забезпечують його керуваність.

Окреме значення має проектне врядування. Під **проектним врядуванням** розуміють систему ролей, повноважень, процедур ухвалення рішень і контролю, яка забезпечує законність, підзвітність та відповідальність у реалізації проекту. У практиці органів влади типово виокремлюють ролі спонсора проекту, керівника проекту, проектної команди, власника продукту або результату, а також наглядового органу або комітету, який приймає ключові

рішення щодо зміни обсягу, бюджету та строків. Саме проектне врядування дозволяє узгоджувати інтереси стейкхолдерів і зменшувати ризик управлінської фрагментації.

Масштабування державних цифрових сервісів у зарубіжних країнах найчастіше відбувається за логікою “платформного ядра”, коли держава спочатку створює спільні базові компоненти, цифрову ідентичність, захищений обмін даними, стандарти інтеграції, а далі поступово підключає до них відомства, муніципалітети та суміжні організації, переводячи сервіси в єдину екосистему. Класичний приклад це **Естонія**, де масштабування стало можливим завдяки X Road, безпечній та масштабованій платформі обміну даними, що з’єднує сотні баз даних публічного і приватного секторів та дозволяє “одній державі з багатьма системами” працювати як єдиний механізм, у результаті чого електронні сервіси можуть розгортатися швидше, бо не створюють інтеграції “з нуля” щоразу.

У **Данії** масштабування йшло через загальнонаціональні “обов’язкові” цифрові компоненти і канали взаємодії з громадянами, насамперед MitID як єдина цифрова ідентифікація, Digital Post як стандартний канал офіційної комунікації, і borger.dk як загальнодержавна точка доступу, при цьому держава публікує статистику використання ключових цифрових продуктів, що підтримує кероване розгортання і вдосконалення сервісів у великому масштабі.

У **Сінгапурі** масштабування реалізовано через зв’язку Singpass як національна цифрова ідентичність та MyInfo як механізм повторного використання перевірених персональних даних для попереднього заповнення форм у багатьох сервісах, що радикально знижує транзакційні витрати і підвищує зручність для населення, а також через державні інтерфейси і платформи обміну даними, які роблять інтеграцію між відомствами стандартизованою, а не разовою.

У **Великій Британії** масштабування відбулося як консолідація державної присутності і сервісів у межах одного домену і єдиного підходу до цифрового продукту, коли запуск GOV.UK став першим кроком до “єдиного місця”, що збирає державну інформацію і сервіси та замінює розрізнені сайти, а

також задає умови для подальшого перенесення послуг і організацій у спільну платформу.

У **Південній Кореї** масштабування реалізоване через Government 24 як інтегровану платформу цивільних сервісів, яка дає змогу подавати заявки, відстежувати статус і отримувати документи у великій кількості сервісів завдяки міжвідомчій координації, тобто держава масштабує не окремий електронний сервіс, а “єдину шину” і стандартизований спосіб доступу до багатьох послуг.

В **Об’єднаних Арабських Еміратах** масштабування пішло через UAE Pass як уніфіковану національну цифрову ідентичність, яка відкриває доступ до дуже великої кількості сервісів державного, напівдержавного та приватного секторів за одним входом, а також забезпечує юридично значущі функції на кшталт цифрового підпису, що робить можливим масовий перехід до повністю дистанційних транзакцій.

В **Австралії** масштабування відбувається через myGov як “єдине місце” доступу до державних сервісів онлайн, що зменшує фрагментацію користувацького досвіду, а також через розвиток цифрової ідентичності myID, яка дозволяє підключати нові сервіси за принципом повторного використання перевіреної ідентифікації.

Індія демонструє масштабування через модель цифрової публічної інфраструктури, де “будівельні блоки” на рівні населення, ідентичність, платежі, дані, документи, реалізовані як відкриті інтерфейси і цифрові публічні блага, дозволяють швидко нарощувати сервіси держави і екосистеми навколо них, включно з такими платформами як DigiLocker і UPI та іншими компонентами, які держава позиціонує як такі, що працюють у великому масштабі.

В **Україні** проектний менеджмент у публічному секторі найвиразніше проявляється у цифрових та інфраструктурних трансформаціях. Прикладом проектної логіки є запуск та масштабування **державних цифрових сервісів**, коли конкретні продукти створювалися як проекти з визначеними результатами, строками впровадження, інтеграціями з реєстрами та вимогами до безпеки, а згодом об’єднувалися в програму цифрової трансформації. Іншим прикладом є розвиток **електронних**

закупівель, де проектне управління поєднувало розробку IT-рішення, зміну процесів, нормативне забезпечення, навчання користувачів і комунікаційну кампанію, тобто весь комплекс змін, який виходить за межі суто технічної розробки.

Окремого прикладного значення набув проектний підхід у сфері **відновлення та розвитку громад**. На рівні територіальних громад проектами виступають модернізація водопостачання, ремонт закладів освіти, енергоефективні заходи, створення центрів надання послуг, цифровізація місцевих процедур. Такі ініціативи у практиці часто групуються в програми розвитку громади або регіональні програми, що дає змогу застосовувати пріоритизацію, календарне планування та контроль індикаторів. У сфері післявоєнного відновлення, де одночасно реалізуються тисячі ініціатив різної вартості та складності, особливо важливими стають стандартизація проектних паспортів, прозорість даних про проекти та керування ризиками, оскільки це дозволяє узгоджувати фінансування, уникати дублювання і забезпечувати підзвітність перед суспільством і партнерами.

Практика показує, що ефективність проектного менеджменту у державі зростає, коли створюються проектні офіси. **Проектний офіс** визначають як організаційну одиницю, що встановлює методологію управління проектами, підтримує планування і звітність, навчає команди та забезпечує управлінську дисципліну в портфелі проектів. У міністерствах і великих органах влади проектні офіси виконують функції стандартизації документів, календарного контролю, управління ризиками та комунікації зі стейкхолдерами, що особливо важливо для міжвідомчих проектів.

Водночас застосування проектного менеджменту у публічному секторі супроводжується типовими проблемами, серед яких найчастіше проявляються нечіткість цілей і показників, політичні зміни пріоритетів, розрив між плануванням і бюджетним процесом, кадрові нестачі проектних компетентностей, складність закупівель і контрактного управління, недооцінка управління змінами. Для зниження цих ризиків у публічному секторі особливо важливо, щоб проектна документація містила чіткі індикатори результату, план

управління ризиками, матрицю відповідальності, план комунікацій та механізм контролю якості, оскільки саме ці елементи роблять проект не декларацією, а керованим процесом.

Отже, проектний менеджмент у публічному секторі є інструментом практичної реалізації політики через керовані зміни. Його цінність полягає в тому, що він перетворює стратегічні наміри на вимірювані результати, забезпечує узгодженість ресурсів і строків, підсилює підзвітність і дозволяє формувати в державних інституціях культуру результативності. Якщо потрібно, у наступному підпункті 5.2 можна логічно показати, як Agile та Lean підходи доповнюють класичний проектний менеджмент у публічному секторі, особливо у цифрових проєктах і сервісному дизайні.

5.2. Agile та Lean підходи в управлінні публічними проєктами

Складність і мінливість середовища, у якому функціонують органи влади, зумовлюють потребу в більш гнучких методах управління, ніж класичні каскадні моделі планування. Особливо це актуально для цифрових трансформацій, реформування процедур і впровадження інноваційних сервісів. У цьому контексті дедалі більшого поширення набувають Agile та Lean підходи, які орієнтовані на швидке створення цінності, постійне вдосконалення та адаптивність до змін.

Agile визначають як підхід до управління проєктами та розробкою продуктів, що базується на ітеративності, гнучкості, міжфункціональній командній роботі та постійному зворотному зв'язку з користувачами. На відміну від традиційного підходу, за якого весь проєкт детально планується на початку, Agile передбачає поділ роботи на короткі цикли, у межах яких створюється частковий результат, що може бути протестований і вдосконалений.

У межах Agile виокремлюють такі ключові принципи: орієнтація на цінність для користувача, швидка адаптація до змін, тісна взаємодія між замовником і командою, постійне

вдосконалення процесів. У публічному секторі це означає, що державний сервіс або політична ініціатива розвиваються поступово, з урахуванням зворотного зв'язку від громадян, а не впроваджуються як завершений продукт після тривалого етапу розробки.

Найпоширенішими практичними реалізаціями Agile є **Scrum і Kanban**. Scrum передбачає роботу короткими ітераціями, які називають спринтами, з чітко визначеними ролями команди, переліком завдань і регулярними оглядами результатів. Kanban орієнтований на безперервний потік завдань і візуалізацію процесу виконання роботи. У державному управлінні ці методи дозволяють гнучко керувати розробкою цифрових сервісів, внутрішніми реформами або нормативними змінами.

Практичним прикладом застосування Agile в Україні є реалізація цифрових сервісів, коли нові функції впроваджуються поетапно, тестуються на обмеженій аудиторії та доопрацьовуються на основі відгуків користувачів. Такий підхід дозволяє зменшити ризик масштабних помилок і скоротити час виведення сервісу на ринок.

Lean підхід визначають як систему управління, спрямовану на створення максимальної цінності для користувача при мінімальних витратах ресурсів шляхом усунення втрат у процесах. Його концептуальною основою є ідея безперервного вдосконалення та оптимізації потоків створення цінності.

У публічному секторі до **основних видів втрат відносять** надмірну бюрократію, дублювання процедур, затримки у погодженні рішень, надлишкову документацію, неузгодженість між підрозділами. Lean передбачає аналіз управлінських процесів із метою виявлення таких втрат і їх поступового усунення. Agile та Lean підходи широко застосовують у публічних проектах за кордоном, тобто державні органи переходять від довгих “водоспадних” програм до ітеративної доставки цінності, постійного тестування з користувачами, коротких циклів планування і керування потоком робіт.

Велика Британія застосовіє Government Digital Service, модель фаз Discovery, Alpha, Beta, Live. У Великій Британії Agile закріплено як стандартний підхід до створення і ведення державних цифрових сервісів через Service Manual, де описано роботу короткими ітераціями, використання user stories, регулярне тестування і покращення на основі даних та зворотного зв'язку, а також чіткі етапи життєвого циклу сервісу від Discovery до Live. Це приклад інституційного масштабування Agile, коли методологія і “ритм” доставки задаються на рівні державної рамки, а не лише в межах одного проєкту. Велика Британія, державне “assurance” для Agile програм і застосування Lean разом з Agile. Окремі урядові матеріали з assurance для Agile доставки описують, як проводити контрольні огляди без повернення до водоспадної бюрократії, з акцентом на ризики, готовність сервісу, доказову базу тестування і керування беклогу. Національне аудиторське відомство також публікує рекомендації щодо використання Agile у великих програмах цифрових змін, прямо зазначаючи, що в таких програмах застосовують різні методи, включно з Kanban та Lean практиками управління потоком і безперервним удосконаленням.

США використовують U.S. Digital Service, Digital Services Playbook як “державний Agile”. У США USDS сформував Digital Services Playbook, який вбудовує Agile логіку в управління державними цифровими проєктами, включно з орієнтацією на потреби користувачів, побудовою сервісу ітеративно, раннім прототипуванням, вимірюванням результатів і зміною плану на основі доказів. Це приклад, коли Agile оформлено як набір практичних “плей” для держорганів, щоб зменшити ризики провалу великих ІТ програм. США, 18F, Agile delivery плюс Lean procurement через модульні закупівлі. 18F описує власний підхід як поєднання ітеративної розробки, продакт менеджменту, user centered design і DevOps, що є типовою Agile моделлю для державних продуктів. Окремо 18F просував модульні закупівлі, коли великі контракти дробляться на менші результати і коротші цикли поставки, що є Lean логікою зменшення “партії”, зниження ризиків і прискорення навчання на результатах. Це приклад Lean підходу на рівні

контрактування і бюджетування, щоб сама система закупівель не блокувала Agile доставку.

Данія застосовує перехід державної агенції від waterfall до Agile для запуску цифрового сервісу. У Данії описано кейс, коли державна установа змінила підхід розробки “посеред проєкту” і перейшла до Agile, щоб швидше запустити онлайн сервіс і отримати кращі результати. Це типовий приклад модернізації управління проєктом через коротші ітерації, швидше виявлення помилок і акцент на релізах, а не на “ідеальному” початковому плані.

Нова Зеландія, Digital Service Design Standard як рамка ітеративного сервіс дизайну. У Новій Зеландії урядовий стандарт сервіс дизайну задає вимоги до того, як державні організації мають проєктувати і вдосконалювати цифрові послуги, з акцентом на доступність, інтегрованість і орієнтацію на користувача. У практиці це підштовхує команди до ітеративного підходу, тестування рішень, поступового покращення і використання доказів під час прийняття рішень, що узгоджується з Agile і Lean принципами.

В українській практиці елементи Lean проявляються у спрощенні адміністративних процедур, цифровізації процесів, скороченні кількості довідок, впровадженні принципу одноразового введення даних. Наприклад, оптимізація процедур реєстрації бізнесу та переведення їх у цифровий формат дозволили зменшити кількість етапів і скоротити часові витрати заявників.

Поєднання Agile та Lean формує сучасну модель інноваційного управління, яку часто називають гнучким та ощадливим управлінням. У публічному секторі така модель дозволяє одночасно забезпечувати адаптивність до змін та раціональне використання бюджетних ресурсів.

Водночас застосування Agile і Lean у державному управлінні потребує врахування специфіки публічної сфери. Серед обмежень слід назвати жорсткі нормативні процедури, складні механізми бюджетного фінансування та необхідність дотримання принципів законності й підзвітності. Тому гнучкі підходи мають інтегруватися в існуючу систему врядування без порушення правових вимог.

Таким чином, Agile та Lean підходи розширюють інструментарій проектного менеджменту в публічному секторі, забезпечуючи гнучкість, швидкість реагування на зміни та орієнтацію на суспільну цінність. Їх застосування сприяє формуванню культури інноваційності та постійного вдосконалення в системі публічного управління.

5.3. Моніторинг і оцінювання державних програм

Реалізація державної політики через програми та проекти потребує не лише планування й фінансування, а й системного контролю досягнення результатів. У сучасному публічному управлінні ключовим інструментом забезпечення результативності виступають моніторинг і оцінювання, які дозволяють своєчасно виявляти відхилення, коригувати дії та обгрунтовувати подальші управлінські рішення.

Моніторинг державної програми визначають як систематичний процес збору та аналізу інформації про хід реалізації заходів, використання ресурсів і досягнення проміжних результатів. Його основне завдання полягає у відстеженні виконання запланованих показників і виявленні ризиків невиконання цілей.

Оцінювання державної програми це комплексна аналітична діяльність, спрямована на визначення ефективності, результативності, доцільності та впливу програми на цільові групи. На відміну від моніторингу, який здійснюється постійно впродовж реалізації програми, оцінювання проводиться на визначених етапах або після завершення програми.

У практиці публічного управління розрізняють кілька **видів оцінювання**. Попереднє оцінювання здійснюється на етапі планування з метою визначення доцільності програми. Проміжне оцінювання проводиться в процесі реалізації для коригування дій. Підсумкове оцінювання здійснюється після завершення програми та дозволяє визначити її фактичний вплив. Окремо виокремлюють оцінювання впливу, яке аналізує довгострокові наслідки для суспільства.

Ефективний моніторинг і оцінювання базуються на системі **індикаторів**. Під індикаторами розуміють кількісні або якісні показники, що відображають ступінь досягнення поставлених цілей. У публічних програмах зазвичай використовують індикатори ресурсів, процесів, результатів і впливу. Такий поділ дозволяє простежити логічний зв'язок між витраченими ресурсами та суспільними змінами.

В Україні система моніторингу й оцінювання державних програм інтегрована в **бюджетний процес** через програмно-цільовий метод. Кожна бюджетна програма супроводжується паспортом, у якому визначаються мета, завдання, напрями використання коштів та результативні показники. Щорічна звітність містить аналіз виконання цих показників, що забезпечує публічну підзвітність органів влади.

Практичним прикладом є реалізація державних програм у сфері освіти, охорони здоров'я або регіонального розвитку, де встановлюються конкретні кількісні цілі, наприклад кількість модернізованих закладів, охоплення вакцинацією або обсяг відремонтованої інфраструктури. Моніторинг дозволяє відстежувати виконання цих показників, а оцінювання визначає, чи досягнуто очікуваного соціального ефекту.

У сфері міжнародної технічної допомоги та відновлення України вимоги до моніторингу й оцінювання є особливо високими, оскільки фінансування супроводжується необхідністю прозорої звітності та демонстрації результатів. Це стимулює впровадження сучасних аналітичних інструментів, цифрових платформ відстеження проєктів і відкритого доступу до даних.

Разом із тим, у практиці державного управління існують проблеми формального підходу до визначення індикаторів, недостатньої якості статистичних даних, слабкої інтеграції інформаційних систем і браку аналітичних компетентностей. Подолання цих бар'єрів потребує інституційного зміцнення системи стратегічного планування та розвитку культури управління результатами.

Таким чином, моніторинг і оцінювання державних програм є невід'ємною складовою сучасного публічного управління. Вони забезпечують прозорість використання

бюджетних ресурсів, підвищують підзвітність органів влади та створюють підґрунтя для прийняття доказових управлінських рішень.

5.4. Управління результативністю

Перехід до інноваційних методів управління в публічному секторі означає зміщення акценту з виконання процедур на досягнення суспільно значущих результатів. У такій логіці ключовим виступає управління результативністю, яке забезпечує узгодження стратегічних цілей державної політики з діяльністю органів влади, програмами, проектами та щоденною роботою посадових осіб.

Управління результативністю визначають як системний процес планування, вимірювання, аналізу та використання показників діяльності з метою підвищення ефективності організації та досягнення визначених цілей. У публічному управлінні результативність пов'язується не лише з економністю використання ресурсів, а й із досягненням публічної цінності, тобто реальних змін для громадян і суспільства.

Для розуміння логіки результативного управління важливо відрізнити результати різних рівнів. У практиці публічного управління розрізняють вихідні продукти, результати та вплив. Вихідні продукти відображають безпосередні результати діяльності, наприклад кількість наданих послуг або побудованих об'єктів. Результати характеризують зміни для цільових груп, наприклад скорочення часу отримання послуг або підвищення доступності медицини. Вплив відображає довгострокові суспільні зміни, наприклад підвищення якості життя або зростання економічної активності. Такий поділ дозволяє уникати ситуації, коли орган влади звітує лише про обсяги виконаних робіт без підтвердження суспільного ефекту.

Інструментально управління результативністю реалізується через систему показників. **Показник результативності** визначають як кількісну або якісну характеристику, що вимірює ступінь досягнення мети або виконання завдання. У публічному секторі поширеним є використання КРІ як ключових показників ефективності, які встановлюються для органів влади, програм або посадових осіб.

Однак ефективність КРІ залежить від того, чи відображають вони суспільний результат, а не лише процесну активність.

Управління результативністю зазвичай включає кілька взаємопов'язаних **етапів**. Спочатку визначаються стратегічні цілі та очікувані результати. Далі формуються індикатори та цільові значення. Після цього здійснюється збір даних і регулярний моніторинг. Завершальним елементом є управлінське реагування, тобто використання результатів вимірювання для коригування політики, перерозподілу ресурсів або зміни управлінських пріоритетів. Без останнього етапу система показників перетворюється на формальну звітність, яка не впливає на реальні рішення.

Прикладами інновацій у сфері управління результативністю публічного управління в зарубіжних країнах є застосування інструментів і підходів, які переводять державні органи від звітування “про діяльність” до керування “за результатами і впливом”, з вимірюваними показниками, публічною прозорістю та регулярними управлінськими циклами.

Так, **Сінгапур** впровадив Whole of Government outcome management і публічні портали результативності. Сінгапур використовує загальнодержавний підхід до результативності через публічний портал Whole of Government Performance Reporting Portal, де відображаються стратегічні пріоритети та досягнення агенцій, а також через Singapore Public Sector Outcomes Review, який узагальнює прогрес держави за ключовими напрямками суспільного розвитку. Це інновація “від показників відомства до результатів держави”, з орієнтацією на outcomes і прозорою публічною комунікацією. Додатково Сінгапур масштабує цифрову аналітику результативності через WOGAA, централізований дашборд, що відстежує роботу урядових сайтів і цифрових сервісів у режимі близькому до реального часу, що дозволяє керувати якістю цифрових послуг як “операційною результативністю” (доступність, стабільність, швидкодія).

США впровадили Cross Agency Priority Goals і Performance.gov як інструмент міжвідомчого управління результатами. У США інновацією є система крос відомчих

пріоритетних цілей (CAP Goals), які задають обмежену кількість ключових результатів, що потребують спільної роботи багатьох агенцій, із регулярним моніторингом прогресу через Performance.gov. Це зміщує фокус з “результатів окремого органу” на “результати уряду як системи”, та формує дисципліну спільної відповідальності і координації.

В **Канаді** діє Policy on Results і Departmental Results Framework як єдина структура результативності для планування, бюджетування, оцінювання і публічної звітності. Інновація полягає у формалізованій рамці результативності на рівні кожного відомства, Departmental Results Framework, яка встановлюється відповідно до Policy on Results і використовується як “скелет” для фінансових і нефінансових показників, планів і парламентської звітності. Практичний ефект полягає у тому, що результати і показники стають обов’язковою частиною управління і витратних рішень, а не лише звітністю “після факту”. Прикладом операціоналізації є Departmental Results Reports, де відомства звітують за фактичними досягненнями проти очікуваних результатів і індикаторів.

У **Новій Зеландії** застосовують Performance Improvement Review Programme, який орієнтований на підвищення спроможності агенцій і поліпшення їх результативності у досягненні державних пріоритетів. Це інновація в тому, що оцінювання спрямоване не лише на контроль, а на системне вдосконалення управління, лідерства, процесів і здатності доставляти результати для громадян.

Велика Британія формує сучасну модель управління результативністю в державній службі через єдину рамку для Senior Civil Service, яка задає очікування щодо встановлення цілей, регулярних кварталних розмов про прогрес, проміжних перевірок, модерації оцінок, а також контролю справедливості оцінювання. Інновація тут полягає у переході від “річної атестації” до безперервного циклу performance management із регулярною управлінською взаємодією і підзвітністю керівників за якість процесу.

В **Австралії** інновацією є Report on Government Services, який забезпечує системну порівняльну інформацію про ефективність, результативність і справедливість надання

державних послуг між юрисдикціями, а також розвиток цифрових форматів представлення результатів, включно з машинозчитними наборами даних. Це підтримує evidence based policy на рівні штатів і федерації і стимулює конкуренцію “за якість послуг” через прозорі метрики.

У **країнах ОЕСР** широко впроваджується performance budgeting, коли інформація про результати використовується для бюджетних рішень або як системний контекст бюджетного планування, з метою підвищення прозорості, підзвітності і результативності витрат. Це інновація управління результативністю на рівні державних фінансів, а не лише на рівні окремих проєктів або установ.

В **Україні** елементи управління результативністю реалізуються через програмно-цільовий метод у бюджетному процесі, де бюджетні програми мають результативні показники, а звітність формується за їх виконанням. Також результативний підхід проявляється у впровадженні цифрових сервісів, де вимірюються показники охоплення користувачів, швидкості отримання послуг та рівня задоволеності. У сфері відновлення та розвитку громад результативність проєктів визначається не лише кількістю відремонтованих об’єктів, а й фактичним відновленням доступу населення до послуг і критичної інфраструктури.

Разом із тим застосування результативного управління у публічному секторі стикається з типовими проблемами. Серед них найчастіше проявляються неправильно сформульовані цілі, надмірна кількість показників, які не пов’язані зі стратегічними пріоритетами, слабка якість статистичних даних, а також орієнтація на формальне виконання плану без оцінки реального впливу. Вирішення цих проблем потребує посилення аналітичної спроможності органів влади, інтеграції інформаційних систем і формування культури управління на основі даних.

Таким чином, управління результативністю є базовим елементом сучасної моделі публічного управління, орієнтованої на досягнення вимірюваних суспільних змін. Його впровадження забезпечує підвищення прозорості, підзвітності та ефективності використання публічних ресурсів, а також

дозволяє перетворювати державні ініціативи з набору заходів на керовані програми, спрямовані на реальний результат для громадян.

Підсумки

Інноваційні методи управління проектами та програмами формують сучасну управлінську основу реалізації державної політики, орієнтованої на результат, ефективність і публічну цінність. Перехід від процедурного адміністрування до проектно-програмного підходу дозволяє структурувати цілі, ресурси та строки, забезпечити прозорість виконання та підвищити відповідальність за досягнення визначених результатів.

Проектний менеджмент у публічному секторі забезпечує керування змін і узгодження стратегічних пріоритетів із конкретними ініціативами, тоді як Agile та Lean підходи доповнюють класичні моделі гнучкістю, швидкістю реагування та орієнтацією на створення цінності для громадян. Моніторинг і оцінювання державних програм створюють механізм доказовості рішень, а управління результативністю забезпечує зв'язок між витраченими ресурсами та суспільним ефектом.

У сукупності ці інструменти формують систему управління, у якій стратегія, проекти, програми та показники діяльності інтегруються в єдину логіку досягнення публічних результатів. Саме така модель є основою інноваційного та відповідального публічного управління в умовах цифрової трансформації та післякризового відновлення.

Практикум

Питання для самоконтролю

1. У чому полягає відмінність між проектом, програмою та портфелем проектів
2. Які особливості має проектний менеджмент у публічному секторі
3. У чому полягають принципи Agile та Lean підходів
4. Чим відрізняється моніторинг від оцінювання державних програм

5. Яке значення має управління результативністю для підвищення ефективності державної політики

2. Аналітичні завдання

1. Проаналізуйте приклад державного або муніципального проєкту та визначте його основні елементи: мету, результат, строки, бюджет, ризики
2. Порівняйте традиційний каскадний підхід і Agile модель у контексті впровадження цифрової послуги
3. Обґрунтуйте необхідність створення системи моніторингу та оцінювання для великої державної програми
4. Розробіть систему показників результативності для обраної бюджетної програми

3. Практичне завдання

Оберіть приклад державної програми або проєкту в Україні та:

1. Визначте, до якої категорії він належить: проєкт чи програма
2. Охарактеризуйте його життєвий цикл
3. Визначте основних стейкхолдерів
4. Сформулюйте три показники результативності
5. Оцініть можливість застосування Agile або Lean підходів

4. Кейс для обговорення

Ситуація. Орган виконавчої влади реалізує програму модернізації закладів освіти. Частина проєктів перевищує бюджет, строки виконання затримуються, а звітність містить лише кількісні показники без оцінки реального впливу на якість освіти.

Завдання:

1. Визначити недоліки в системі проєктного управління
2. Запропонувати механізми посилення моніторингу
3. Сформулювати показники, що відображають не лише обсяг виконаних робіт, а й суспільний результат
4. Обґрунтувати роль управління результативністю у виправленні ситуації

5. Завдання для самостійної роботи

1. Підготувати аналітичну записку щодо впровадження проєктного підходу в одному з міністерств або органів місцевого самоврядування
2. Розробити структуру проєктного паспорта для публічного проєкту
3. Побудувати логіко-структурну модель державної програми з визначенням цілей, результатів та індикаторів

Розділ 6. SMART-ТЕХНОЛОГІЇ ТА ІННОВАЦІЇ В УПРАВЛІННІ ТЕРИТОРІЯМИ

- 6.1. Концепція Smart City
- 6.2. Цифрове стратегічне планування громад
- 6.3. Інноваційні фінансові інструменти
- 6.4. Публічне брендування територій

***Ключові слова:** smart-технології; інновації в управлінні територіями; Smart City; розумна інфраструктура; міські дані; IoT; сенсорні мережі; цифрові платформи управління містом; цифрове стратегічне планування; просторове планування; цифрові двійники; участь громадян; партисипативні інструменти; інноваційні фінансові інструменти; муніципальні облигації; державно-приватне партнерство; грантове фінансування; соціальний вплив інвестування; публічне брендування; територіальний маркетинг; інвестиційна привабливість; конкурентоспроможність громад.*

Актуальність теми. Поглиблення децентралізації, конкуренція між територіями за інвестиції та людський капітал, а також потреба у відновленні та сталому розвитку громад актуалізують впровадження smart-технологій та інноваційних підходів в управлінні територіями. Сучасні громади мають забезпечувати якісні публічні послуги, ефективне управління інфраструктурою та ресурсами, підвищення безпеки й екологічної стійкості, що неможливо реалізувати без цифрових платформ, даних у реальному часі та інноваційних управлінських рішень.

Концепція Smart City орієнтує місцеве управління на інтегроване використання цифрових технологій, сенсорних систем і аналітики для оптимізації транспортних потоків, енергоспоживання, комунальних сервісів і взаємодії з жителями. Цифрове стратегічне планування громад забезпечує узгодження розвитку інфраструктури, соціальної сфери та просторового планування на основі даних і прогнозів, а також посилює участь громадян у прийнятті рішень.

Водночас обмеженість бюджетних ресурсів зумовлює потребу в інноваційних фінансових інструментах, включаючи державно-приватне партнерство, грантові механізми та нові моделі залучення інвестицій. Публічне брендування територій набуває значення як інструмент формування конкурентних переваг, підвищення довіри до місцевої влади та залучення інвесторів, туристів і нових мешканців.

6.1. Концепція Smart City

Управління сучасними містами і громадами відбувається в умовах зростання урбанізаційного навантаження, обмеженості ресурсів, підвищених вимог до якості публічних послуг і потреби забезпечення безпеки. У цих умовах концепція Smart City розглядається як управлінська модель, що поєднує цифрові технології, дані та інновації для підвищення якості життя населення, оптимізації інфраструктури та забезпечення сталого розвитку території.

Smart City визначають як модель управління міським розвитком, у межах якої органи місцевого самоврядування, бізнес і громада використовують цифрові технології, дані в реальному часі та інтегровані інформаційні системи для підвищення ефективності міських сервісів і досягнення суспільно значущих результатів. Центральним принципом Smart City є орієнтація на потреби мешканця, а технології виступають інструментом підвищення результативності, а не самоціллю.

У межах Smart City **виокремлюють ключові складові**, які формують комплексну систему розумного управління. До них належать розумне врядування, розумна мобільність, розумна інфраструктура та житлово-комунальні послуги, розумна енергетика, розумна екологія, розумна безпека, розумна соціальна сфера та розумна економіка. Такий поділ дозволяє пов'язати цифрові рішення з конкретними секторами територіального управління.

Технологічною основою Smart City є інтеграція даних і систем. **Інтернет речей визначають як** мережу фізичних об'єктів і сенсорних пристроїв, які збирають дані та передають їх для автоматизованої обробки. У міському управлінні це

можуть бути датчики руху, системи моніторингу якості повітря, енергоспоживання, стану дорожнього покриття, заповненості контейнерів для відходів. Дані, що отримуються від сенсорних систем, використовуються для оперативного реагування та прогнозування, що підвищує ефективність управління.

Важливою складовою Smart City є цифрова платформа міста. **Цифрову платформу управління містом визначають як** інтегроване інформаційне середовище, що об'єднує дані з різних джерел, забезпечує їх аналітичну обробку та підтримує управлінські рішення в режимі, максимально наближеному до реального часу. Саме наявність платформи відрізняє системну модель Smart City від фрагментарного впровадження окремих цифрових сервісів.

В українській практиці впровадження **Smart City** проявляється насамперед у розвитку електронних сервісів і цифрових платформ міського управління. Прикладами є системи електронних звернень, електронних петицій, цифрових карт інфраструктури, відкритих бюджетів і сервісів для оплати комунальних послуг. У великих містах реалізуються проєкти інтелектуального транспорту, що включають електронні квитки, моніторинг громадського транспорту, системи управління світлофорами та інформаційні табло. Такі рішення спрямовані на підвищення мобільності населення і скорочення втрат часу.

Окремим напрямом є **smart-рішення** у сфері безпеки. У містах використовуються системи відеоспостереження, аналітика транспортних потоків та інструменти оперативного реагування. Іншим прикладом є впровадження систем енергомоніторингу в бюджетних установах, що дозволяє контролювати енергоспоживання, виявляти втрати та планувати заходи з енергоефективності.

У сфері екологічного управління застосовуються цифрові інструменти моніторингу якості повітря, води та стану зелених зон. Зібрані дані використовуються для інформування населення, а також для планування екологічних програм. Для управління відходами у деяких громадах застосовуються цифрові системи маршрутизації вивезення, що оптимізує витрати і підвищує якість сервісу.

Разом із тим, впровадження Smart City в Україні супроводжується викликами. До них належать нерівномірність цифрової спроможності громад, обмеженість фінансових ресурсів, фрагментація інформаційних систем, нестача кадрів з цифровими компетентностями та ризику кібербезпеки. Важливим обмеженням є також потреба у стандартизації даних і забезпеченні сумісності різних платформ, оскільки без цього міські рішення залишаються локальними і не створюють системного ефекту.

Таким чином, Smart City є сучасною моделлю управління територіями, яка поєднує цифрові технології, дані та інноваційні управлінські підходи для підвищення якості життя населення. Український досвід демонструє поступове впровадження smart-рішень, насамперед через розвиток електронних сервісів, транспортних систем, енергомоніторингу та цифрових інструментів участі громадян. Подальший розвиток Smart City вимагає інституційної спроможності громад, інтеграції даних, забезпечення кібербезпеки та сталого фінансування.

6.2. Цифрове стратегічне планування громад

Цифрова трансформація місцевого самоврядування зумовлює перехід від традиційного стратегічного планування, яке часто обмежувалося текстовими документами та формальною звітністю, до управлінської моделі, у якій стратегія громади підтримується даними, цифровими інструментами, прозорими показниками та регулярним переглядом пріоритетів. Для України це питання має особливу вагу, оскільки система місцевого самоврядування охоплює 1469 територіальних громад, а отже стратегічні рішення мають прийматися у великій кількості різних соціально економічних, безпекових і територіальних контекстів.

Стратегічне планування громади визначається як процес формування довгострокових цілей розвитку території, пріоритетів, програмних завдань і механізмів їх реалізації на основі аналізу потреб, ресурсів і ризиків, із визначенням вимірюваних очікуваних результатів. У практиці публічного

управління стратегія громади виступає базовим документом, який задає напрям розвитку, а план заходів конкретизує, що саме буде зроблено, ким, у які строки і за рахунок яких ресурсів.

Цифрове стратегічне планування громади визначають як стратегічне планування, у межах якого ключові управлінські рішення приймаються на основі даних і аналітики, а реалізація та контроль стратегії здійснюються через цифрові інструменти, зокрема геоінформаційні системи, електронні реєстри, панелі управління показниками, цифрові платформи проектного портфеля та інструменти електронної участі мешканців. Йдеться не про наявність окремого електронного документа, а про створення цифрового управлінського циклу, де стратегія перетворюється на систему вимірюваних цілей і проєктів.

Для того щоб студент чітко розрізняв логіку цифрового стратегічного планування, доцільно зафіксувати **його базові ознаки як управлінської технології**. По перше, дані та докази стають первинною основою вибору пріоритетів, а не лише додатком до тексту стратегії. По друге, пріоритети перекладаються у портфель проєктів і програм, що дозволяє керувати ресурсами і строками. По третє, виконання стратегії вимірюється через систему індикаторів і регулярний моніторинг у цифровому форматі. По четверте, мешканці отримують інструменти участі та зворотного зв'язку, що підвищує легітимність стратегічних рішень.

Цифрове стратегічне планування ґрунтується на поєднанні кількох управлінських контурів. Перший контур це **аналітичний**, який включає збір статистичних, реєстрових і просторових даних, аналіз демографічних змін, стану інфраструктури, ринку праці, бюджетної спроможності та ризиків. Другий контур це **проектно-програмний**, де стратегічні цілі розкладаються на конкретні ініціативи, а їх пріоритизація здійснюється через критерії впливу, вартості, терміновості, спроможності реалізації та безпекових обмежень. Третій контур це **моніторинговий**, який забезпечує постійне відстеження виконання, порівняння фактичних значень показників із плановими та обґрунтування коригувальних дій. Четвертий контур це **комунікаційний**, що передбачає

відкритість даних, публічні звіти, консультації та інструменти залучення громадян.

В **Україні** цифровий вимір стратегічного планування посилюється через оновлення підходів до регіонального та місцевого розвитку, зокрема через наявність затверджених порядків, методичних матеріалів і процедур для розроблення та моніторингу стратегій і планів на рівні регіонів і територіальних громад. Це створює інституційну рамку, у якій стратегія має бути пов'язана з планом заходів і системою моніторингу, а не існувати як формальний документ.

Окремої уваги заслуговує практика цифрового планування та прозорого управління портфелем проєктів відновлення і розвитку. В Україні для цього використовується цифрова екосистема DREAM, у якій громади можуть формувати та супроводжувати проєкти, а публічний модуль аналітики надає відкриту статистику щодо проєктів у розрізі областей, районів і громад, із можливістю бачити планові бюджети та обсяги фінансування. Важливо, що дані в аналітичному модулі оновлюються щодня, що є критичною умовою для управління в умовах високої динаміки.

Цифрове стратегічне планування на рівні громад неможливе без розвитку управлінської спроможності, оскільки цифрові інструменти потребують компетентних користувачів і стандартів роботи з даними. У цьому контексті показовими є масштаби навчальних і консультаційних програм для органів місцевого самоврядування. Наприклад, програма U LEAD фіксує десятки тисяч проведених заходів і сотні тисяч відвідувань, що відображає системний попит громад на сучасні управлінські інструменти, у тому числі на стратегічне, проєктне та бюджетне планування.

Таким чином, цифрове стратегічне планування громад є переходом до управління, у якому стратегія стає керованою системою цілей, даних, проєктів і показників, а не лише документом. Українська практика демонструє рух у бік цифрових платформ проєктного портфеля, відкритої аналітики та оновлення процедур стратегування, що створює передумови для підвищення прозорості, підзвітності та результативності

розвитку територій, особливо в умовах відновлення і структурних трансформацій.

6.3. Інноваційні фінансові інструменти в управлінні територіями

Розвиток територіальних громад вимагає значних фінансових ресурсів для модернізації інфраструктури, впровадження цифрових рішень, підвищення енергоефективності та реалізації соціальних програм. Обмеженість бюджетних надходжень і зростання потреб населення зумовлюють необхідність використання інноваційних фінансових інструментів, які дозволяють залучати додаткові ресурси та підвищувати ефективність використання коштів.

Інноваційні фінансові інструменти визначають як сучасні механізми мобілізації, перерозподілу та управління фінансовими ресурсами, що виходять за межі традиційного бюджетного фінансування і передбачають залучення приватного капіталу, міжнародної допомоги, ринкових механізмів або змішаних моделей фінансування. У сфері місцевого самоврядування такі інструменти спрямовані на реалізацію інфраструктурних і соціально значущих проектів без надмірного навантаження на місцевий бюджет.

Серед ключових інноваційних фінансових інструментів у територіальному управлінні **виокремлюють** державно приватне партнерство, муніципальні облігації, грантове фінансування, фонди регіонального розвитку, механізми співфінансування, інструменти змішаного фінансування, а також моделі соціального інвестування.

Державно приватне партнерство визначають як форму співпраці між органом влади та приватним партнером, у межах якої сторони розподіляють ризики, інвестиції та відповідальність за створення або управління об'єктами інфраструктури чи надання послуг. В Україні механізми державно приватного партнерства застосовуються у сферах енергетики, дорожньої інфраструктури, поводження з відходами та комунальних послуг. Такий підхід дозволяє залучати

приватні інвестиції до розвитку територій при збереженні стратегічного контролю з боку громади.

Муніципальні облигації визначають як боргові цінні папери, що випускаються органами місцевого самоврядування з метою залучення коштів на фінансування інфраструктурних або соціальних проєктів. В українській практиці окремі міста використовували цей інструмент для реалізації програм розвитку інфраструктури, модернізації транспортної системи та підвищення енергоефективності. Застосування муніципальних облигацій підвищує фінансову автономію громади, але потребує високого рівня фінансової дисципліни та прозорості.

Грантове фінансування визначають як безповоротне надання коштів міжнародними організаціями, фондами або державними структурами для реалізації визначених проєктів. В умовах відновлення України громади активно залучають грантові ресурси для реконструкції інфраструктури, цифровізації послуг та впровадження енергоефективних технологій. Гранти дозволяють компенсувати нестачу власних ресурсів, однак потребують професійної підготовки проєктних заявок і належного фінансового контролю.

Інноваційним напрямом є **змішане фінансування**, яке поєднує бюджетні кошти, приватні інвестиції та міжнародну допомогу в межах одного проєкту. Така модель дозволяє розподіляти ризики і забезпечувати довгострокову фінансову стійкість ініціатив. У сфері енергоефективності та модернізації комунальної інфраструктури громади використовують поєднання місцевих бюджетів, кредитних ресурсів і міжнародних програм підтримки.

У контексті сталого розвитку територій дедалі більшої уваги набувають інструменти соціального та зеленого інвестування. **Зелені фінансові інструменти визначають як** механізми фінансування проєктів, спрямованих на зменшення негативного впливу на довкілля та підвищення енергоефективності. У територіальному управлінні це можуть бути проєкти з модернізації теплопостачання, розвитку відновлюваної енергетики або управління відходами.

В Україні застосування інноваційних фінансових інструментів активізувалося після впровадження реформи

децентралізації, яка розширила бюджетні повноваження громад і підвищила їхню фінансову спроможність. Частка власних доходів місцевих бюджетів зросла, що створило основу для реалізації інфраструктурних проєктів і залучення співфінансування. У період післявоєнного відновлення особливого значення набуває поєднання державного, місцевого та міжнародного фінансування з цифровими інструментами моніторингу використання коштів.

Водночас використання інноваційних фінансових інструментів пов'язане з ризиками. Серед них найважливішими є боргове навантаження, недостатня оцінка фінансових зобов'язань, обмежені управлінські компетентності та потреба у високому рівні прозорості. Ефективне застосування таких механізмів вимагає стратегічного фінансового планування, системи внутрішнього контролю та відкритості бюджетної інформації.

Таким чином, інноваційні фінансові інструменти є важливим ресурсом модернізації територій і реалізації стратегій розвитку громад. Їх застосування дозволяє диверсифікувати джерела фінансування, залучати приватний капітал і міжнародну підтримку, підвищувати інвестиційну привабливість територій та забезпечувати сталість розвитку в умовах економічної трансформації.

6.4. Публічне брендування територій

Публічне брендування територій у сучасному публічному управлінні розглядається як інструмент формування довіри, конкурентоспроможності та інвестиційної привабливості громад. Воно поєднує стратегічне планування, комунікаційну політику, цифрові інструменти прозорості та реальні управлінські результати.

Публічне брендування територій – це системний процес формування, просування та підтримки унікальної ідентичності громади, який здійснюється органами влади у взаємодії з бізнесом і громадськістю з метою підвищення її конкурентоспроможності, інвестиційної привабливості та довіри цільових аудиторій.

У структурі територіального бренду доцільно розрізняти базові категорії.

Ідентичність території – це сукупність історичних, культурних, економічних і соціальних характеристик, які визначають унікальність громади та її самосприйняття.

Імідж території – це уявлення зовнішніх аудиторій про громаду, яке формується під впливом інформаційних повідомлень, досвіду взаємодії та репутаційних факторів.

Репутація території – це стійка оцінка громади, що базується на реальному досвіді взаємодії з її інституціями, сервісами та середовищем.

Ціннісна пропозиція території – це сукупність конкретних переваг і можливостей, які громада пропонує інвесторам, мешканцям, туристам або партнерам.

Ефективне брендування реалізується як управлінський цикл, що включає аналітичну діагностику, формування бренд платформи, розроблення айдентики, реалізацію комунікаційної стратегії та систему оцінювання результатів.

Бренд платформа – це стратегічний документ, який визначає місію, бачення, ключові асоціації, цільові аудиторії та комунікаційні акценти території.

Бренд айдентика – це система візуальних і вербальних елементів, що забезпечує впізнаваність території у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

В українській практиці прикладом системного підходу є Львів, який має оновлений брендбук із розширеною системою піктограм та правил застосування айдентики для подій і сервісів. Це демонструє, що бренд використовується як управлінський інструмент у комунікації міських структур.

Іншим прикладом є Маріуполь, який реалізовував брендування як інструмент трансформації іміджу міста та консолідації громади. Айдентика застосовувалася для уніфікації комунікацій і підвищення впізнаваності міських сервісів.

На національному рівні прикладом є бренд Ukraine NOW, який став офіційною платформою позиціонування України для залучення інвестицій і формування позитивного міжнародного іміджу.

Цифровий вимір брендування реалізується через інвестиційні портали, інтерактивні карти, відкриті бюджети, дашборди проєктів, міські застосунки та інші інструменти прозорості.

Результативність публічного брендування – це вимірюваний вплив комунікаційної та управлінської політики громади на інвестиційну активність, туристичний потік, рівень довіри та конкурентоспроможність території.

Таким чином, публічне брендування територій є не рекламною кампанією, а складовою стратегічного управління розвитком громади, яка поєднує ідентичність, управлінські рішення та цифрову прозорість у єдину систему підвищення публічної цінності території.

Підсумки

Smart технології та інновації в управлінні територіями формують сучасну модель розвитку громад, у якій цифрові інструменти, стратегічне планування, фінансова гнучкість і комунікаційна політика інтегруються в єдину систему досягнення сталих результатів. Управління територіями переходить від реактивного вирішення проблем до проактивного моделювання розвитку на основі даних, технологій та партнерств.

Концепція Smart City демонструє, що цифрові рішення мають бути спрямовані на підвищення якості життя, ефективність інфраструктури та безпеку мешканців. Цифрове стратегічне планування забезпечує зв'язок між довгостроковими цілями громади та конкретними проєктами, підкріпленими системою показників і цифровим моніторингом. Інноваційні фінансові інструменти розширюють ресурсну базу розвитку територій, дозволяючи залучати приватний капітал, міжнародну підтримку та механізми змішаного фінансування. Публічне брендування формує репутаційний капітал громади та підсилює її позиції у внутрішньому й міжнародному середовищі.

Узагальнюючи, інноваційне управління територіями передбачає поєднання технологічних рішень, стратегічної логіки, фінансової спроможності та комунікаційної відкритості.

Саме така інтегрована модель створює передумови для підвищення конкурентоспроможності громад, залучення інвестицій і забезпечення довгострокового сталого розвитку.

Практикум

1. Питання для самоконтролю

1. У чому полягає сутність концепції Smart City як моделі управління територією
2. Які складові формують систему розумного міста
3. Чим відрізняється традиційне стратегічне планування громади від цифрового
4. Які інноваційні фінансові інструменти можуть застосовуватися на рівні територіальних громад
5. Які елементи формують бренд територій

2. Аналітичні завдання

1. Проаналізуйте стратегію розвитку обраної громади та визначте, чи використовуються в ній цифрові інструменти моніторингу
2. Оцініть можливості впровадження Smart-рішень у сфері транспорту або житлово-комунального господарства конкретного міста
3. Визначте потенційні джерела фінансування інфраструктурного проекту громади з використанням інноваційних фінансових механізмів
4. Проаналізуйте бренд обраної території та оцініть його відповідність реальним конкурентним перевагам

3. Практичне завдання

Оберіть конкретну територіальну громаду України та:

1. Сформулюйте три стратегічні пріоритети її розвитку

2. Запропонуйте один Smart-проект для підвищення якості життя мешканців
3. Визначте можливий інноваційний фінансовий інструмент для його реалізації
4. Розробіть коротку концепцію брендування громади з урахуванням її унікальних характеристик
5. Запропонуйте два показники для оцінювання результативності реалізації запропонованих рішень

4. Кейс для обговорення

Ситуація. Територіальна громада розробила амбітну стратегію розвитку, але не має достатнього фінансування для реалізації проєктів. Водночас громада прагне залучити інвесторів і підвищити свою впізнаваність.

Завдання:

1. Визначити можливі інноваційні фінансові інструменти для забезпечення ресурсів
2. Запропонувати Smart-рішення, яке може стати демонстраційним проєктом громади
3. Сформулювати ключове повідомлення бренду території
4. Обґрунтувати, як цифрові інструменти можуть підвищити довіру до місцевої влади

5. Завдання для самостійної роботи

1. Підготувати порівняльний аналіз двох українських громад з точки зору впровадження Smart-технологій
2. Розробити модель цифрового стратегічного планування для умов середньої територіальної громади
3. Скласти перелік індикаторів оцінювання ефективності Smart-проекту

Тема 7. ІННОВАЦІЇ У КАДРОВОМУ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНОМУ РОЗВИТКУ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ

- 7.1. Цифрові HR-технології
- 7.2. Електронне навчання та розвиток компетентностей
- 7.3. Лідерство та управління змінами
- 7.4. Антикорупційні цифрові інструменти

***Ключові слова:** публічна служба, інновації в управлінні персоналом, цифрові HR-технології, електронне навчання, розвиток компетентностей, лідерство, управління змінами, антикорупційні інструменти, цифрова трансформація, кадрова політика, організаційний розвиток.*

Актуальність теми. Інновації у кадровому та організаційному розвитку публічної служби є стратегічно важливим напрямом модернізації системи державного управління в умовах цифрової трансформації, реформування державної служби та зростання суспільних вимог до прозорості, ефективності й підзвітності органів влади. Сучасна публічна служба функціонує в умовах динамічних соціально-економічних змін, воєнних викликів, інтеграції до європейського простору управління та необхідності впровадження принципів доброго врядування.

Особливої актуальності набувають: цифрові HR-технології, автоматизація процесів добору, оцінювання, атестації та розвитку персоналу, використання електронних кадрових систем, аналітики даних і цифрових профілів компетентностей дозволяє підвищити об'єктивність управлінських рішень, зменшити корупційні ризики та оптимізувати кадрові процедури; електронне навчання та розвиток компетентностей. Запровадження платформ дистанційного навчання, мікрокурсів, інтерактивних модулів і цифрових сертифікацій забезпечує безперервний професійний розвиток публічних службовців, формування нових управлінських, цифрових і комунікативних компетентностей відповідно до стандартів сучасного врядування.

Розвиток лідерського потенціалу керівників публічної служби є необхідною умовою успішної реалізації реформ, впровадження інновацій і формування організаційної культури, орієнтованої на результат, відкритість і служіння суспільству. Використання електронних декларацій, цифрового моніторингу рішень, автоматизованих систем контролю та відкритих даних сприяє підвищенню прозорості діяльності органів влади, мінімізації людського фактору та посиленню довіри громадян до державних інституцій.

7.1. Цифрові HR технології

Цифрові HR технології – це сукупність інформаційних систем, програмних рішень і цифрових інструментів, які забезпечують планування, організацію та контроль процесів управління персоналом у публічній службі на основі даних, автоматизації та стандартизованих процедур. У контексті публічної служби цифрові HR технології спрямовані на підвищення прозорості кадрових рішень, зменшення адміністративного навантаження, прискорення процедур добору та оцінювання, забезпечення доказовості рішень, а також створення керованої системи розвитку компетентностей службовців. Основні ознаки цифрових HR технологій у публічній службі.

1. Автоматизація кадрових процедур – переведення типових HR операцій у цифрові процеси з мінімізацією ручної праці.
2. Управління на основі даних – ухвалення кадрових рішень з опорою на цифрові показники, аналітику, звіти та метрики.
3. Прозорість і трасованість – фіксація кожного етапу кадрового процесу в системі, з можливістю аудиту та контролю.
4. Стандартизація – використання єдиних цифрових шаблонів, профілів посад, матриць компетентностей, критеріїв оцінювання.
5. Інтеграція – можливість обміну даними між HR системами та іншими державними інформаційними ресурсами.

Основні напрямки застосування цифрових HR технологій це **електронний добір, рекрутинг** –це цифровий процес залучення кандидатів, подачі документів, комунікації та первинного відбору з використанням електронних платформ і автоматизованих фільтрів. Приклади застосування, це онлайн подача документів на вакансію через електронний кабінет кандидата, автоматична перевірка відповідності кандидата формальним вимогам посади, стандартизовані онлайн тести на знання нормативної бази або базових компетентностей, відеоспівбесіди з цифровими протоколами та рейтинговими формами оцінювання.

Електронне кадрове діловодство – це ведення особових справ, наказів, заяв, довідок, облікових форм і кадрових рішень у цифровому форматі з електронним підписом і журналами реєстрації.

1. Створення електронної особової справи службовця з історією посад, оцінок і навчання.
2. Електронні накази про призначення, переведення, відпустку, відрадження.
3. Узгодження кадрових документів через систему погодження з ролями, маршрутами та строками.
4. Пошук і формування витягів із кадрових даних для контролюючих органів.

Цифрове оцінювання – це використання електронних систем для планування показників діяльності, збору даних про виконання, формування оцінок та підготовки атестаційних рішень.

1. Встановлення індивідуальних цілей у цифровому профілі службовця.
2. Електронні форми щоквартального або річного оцінювання.
3. Збір відгуків за моделлю 360 градусів через онлайн анкети.
4. Формування рейтингових таблиць підрозділів за КРІ.

Управління компетентностями – це система визначення, оцінювання та розвитку професійних і поведінкових характеристик службовців на основі цифрових моделей компетентностей.

1. Матриця компетентностей для кожної посади з рівнями володіння.
2. Цифровий профіль службовця з відображенням сильних і слабких компетентностей.
3. Автоматичні рекомендації щодо навчання або стажування залежно від виявлених прогалин.
4. Формування кадрового резерву на основі компетентнісного рейтингу.

Цифрове управління кар'єрою – це використання систем для прогнозування кар'єрних траєкторій, планування просування, формування резерву та запобігання дефіциту кадрів.

1. Електронні карти кар'єрного розвитку з вимогами до наступного рівня посади.
2. Автоматичне формування переліку кандидатів у кадровий резерв за показниками результативності та навчання.
3. Моделювання ризику звільнення ключових працівників на основі аналітики.
4. Виявлення потреби у заміщенні посад з урахуванням вікової структури та навантаження.

HR аналітика – це аналіз цифрових кадрових даних для оцінки ефективності персоналу, виявлення проблем та прогнозування кадрових потреб.

1. Аналіз плинності кадрів у розрізі підрозділів, посад, регіонів.
2. Виявлення дисбалансу між навантаженням і чисельністю персоналу.
3. Прогноз потреб у персоналі при запуску нових функцій органу влади.
4. Оцінка ефективності навчальних програм за зміною результатів оцінювання.

Цифрові HR технології є базовим інструментом модернізації публічної служби, оскільки дозволяють забезпечити стандартизоване, прозоре та аналітично обґрунтоване управління персоналом. Їх впровадження має поєднуватися з розвитком компетентностей HR підрозділів,

управлінням змінами, підвищенням цифрової культури та посиленням захисту кадрових даних.

Цифрові HR технології – це системний комплекс інформаційних рішень та інструментів, що забезпечують автоматизацію, аналітичну підтримку та прозоре управління кадровими процесами у публічній службі з метою підвищення ефективності, підзвітності та професійної спроможності персоналу. Їх застосування трансформує традиційну модель кадрової роботи, орієнтовану на паперовий документообіг і процедурну формальність, у модель управління людським капіталом на основі даних, цифрових профілів компетентностей і вимірюваних результатів діяльності.

Електронний рекрутинг – це організація добору персоналу через цифрові платформи, що передбачає онлайн подання документів, автоматичну перевірку відповідності кваліфікаційним вимогам, проведення тестування та фіксацію результатів співбесід у єдиній інформаційній системі. Наприклад, конкурс на посаду державної служби може здійснюватися через електронний портал, де кандидат формує цифровий профіль, проходить тест на знання законодавства, а конкурсна комісія отримує стандартизований рейтинг кандидатів.

Електронне кадрове діловодство – це ведення особових справ, наказів, заяв, рішень про призначення, переведення чи відпустку у цифровому форматі з використанням електронного підпису та журналів реєстрації. Така система дозволяє забезпечити швидкий доступ до інформації, мінімізувати ризик втрати документів та створити повну історію професійної діяльності службовця.

Цифрове оцінювання результативності – це процес встановлення індивідуальних показників діяльності, фіксації досягнутих результатів та формування підсумкової оцінки за допомогою електронних форм і аналітичних модулів. Наприклад, керівник структурного підрозділу встановлює річні цілі у цифровій системі, службовець звітує про їх виконання, після чого формується узагальнений звіт з автоматичним розрахунком показників ефективності.

Управління компетентностями – це побудова цифрових моделей посад і професійних профілів, у яких визначено перелік знань, умінь і поведінкових характеристик, необхідних для виконання функцій. На основі таких моделей формується матриця відповідності між вимогами посади та фактичним рівнем компетентностей службовця, що дозволяє виявити потребу у навчанні або можливість включення до кадрового резерву.

HR аналітика – це використання масивів кадрових даних для аналізу плинності кадрів, вікової структури, навантаження, результативності та прогнозування майбутніх потреб у персоналі. Наприклад, система може виявити підрозділи з підвищеним рівнем звільнень або спрогнозувати дефіцит фахівців у зв'язку з плановим виходом працівників на пенсію.

Цифрове планування кар'єри – це формування індивідуальних траєкторій професійного розвитку з урахуванням результатів оцінювання, навчання та потенціалу працівника. У межах такої системи службовець бачить вимоги до наступного рівня посади, перелік необхідних компетентностей і рекомендовані програми підвищення кваліфікації.

Особливого значення цифрові HR технології набувають у контексті забезпечення прозорості та доброчесності публічної служби. Фіксація кожного кадрового рішення в електронній системі зменшує можливості неформального впливу, забезпечує можливість аудиту та підвищує довіру громадян до кадрової політики органів влади.

Водночас ефективність впровадження цифрових HR технологій залежить від рівня цифрової культури персоналу, наявності захищених інформаційних систем, належного захисту персональних даних та готовності керівництва до управління змінами. Без поєднання технічних рішень із розвитком управлінських компетентностей та формуванням нової організаційної культури цифровізація кадрової роботи не забезпечить очікуваного системного ефекту.

7.2. Електронне навчання та розвиток компетентностей

Електронне навчання та розвиток компетентностей – це організована система безперервного професійного навчання публічних службовців із використанням цифрових платформ, онлайн курсів, інтерактивних модулів і електронних інструментів оцінювання, яка забезпечує планомірне формування та оновлення знань, навичок і поведінкових моделей відповідно до завдань органів влади та вимог сучасного врядування. Такий підхід змінює традиційну модель підвищення кваліфікації, що переважно базується на разових очних заходах, на модель системного розвитку людського капіталу, де навчання стає керованим процесом з чіткими цілями, вимірюваними результатами та прив'язкою до компетентнісних профілів посад.

У структурі електронного навчання доцільно розрізнити ключові складові, які забезпечують його функціонування та практичну цінність.

Освітня платформа – це цифрове середовище, у якому розміщуються навчальні програми, матеріали, тести, завдання, календар активностей та інструменти комунікації між слухачами і викладачами. У публічній службі така платформа використовується як єдине вікно доступу до внутрішніх навчальних курсів, інструктажів, нормативних оновлень і програм підвищення кваліфікації.

Навчальний контент – це структурований набір цифрових матеріалів, що подається у форматах відеолекцій, презентацій, симуляцій, кейсів, тестів, інтерактивних тренажерів, методичних рекомендацій і контрольних завдань. Наприклад, службовець може проходити модуль щодо підготовки управлінських рішень, виконувати практичний кейс з аналізу проблеми громади, після чого система автоматично оцінює тестову частину та фіксує виконання завдань.

Мікронавчання – це формат коротких, вузько сфокусованих навчальних блоків, які швидко закривають конкретну потребу в знаннях або навичках і легко інтегруються в робочий графік. Наприклад, десятихвилинний модуль може пояснювати порядок підготовки службової записки, правила роботи з реєстрами або базові вимоги до обробки персональних даних.

Оцінювання результатів навчання – це система електронної перевірки засвоєння матеріалу, що включає тести, ситуаційні завдання, есе, практичні роботи, моделювання управлінських ситуацій та підсумкові контрольні заходи. Результати оцінювання фіксуються в цифровому профілі працівника й можуть використовуватися для планування наступних етапів розвитку або для підтвердження готовності до виконання складніших функцій.

Цифровий профіль компетентностей – це персоналізована карта професійних і поведінкових характеристик службовця, яка відображає рівень володіння ключовими компетентностями, результати навчання, отримані сертифікати, участь у програмах розвитку та зони потреби. На основі такого профілю система може пропонувати індивідуальну навчальну траєкторію, наприклад послідовність курсів для розвитку управлінських, аналітичних або комунікативних компетентностей.

Індивідуальна освітня траєкторія – це персональний план розвитку, який формується з урахуванням завдань посади, результатів оцінювання діяльності, кадрового резерву та компетентнісних прогалін. Наприклад, для службовця, який готується до управлінської ролі, траєкторія може включати курс з лідерства, модуль з управління проектами, тренінг з публічних комунікацій та практичний кейс із кризового управління.

Електронна сертифікація – це підтвердження досягнутих результатів навчання у вигляді цифрового сертифіката або запису в електронному реєстрі навчання, який може враховуватися під час просування по службі, включення до резерву або допуску до виконання окремих функцій. Наприклад, проходження курсу з публічних закупівель може завершуватися підсумковим тестом і видачею сертифіката, який фіксується в особовому цифровому профілі.

Практичне значення електронного навчання полягає в тому, що воно забезпечує швидке масштабування навчальних програм, рівний доступ до підвищення кваліфікації незалежно від місця роботи, оперативне оновлення знань у разі змін нормативної бази та можливість системного моніторингу прогресу персоналу. Наприклад, при оновленні регламенту

надання адміністративної послуги орган влади може запустити обов'язковий короткий онлайн курс для всіх залучених працівників із фіксацією проходження та тестового підтвердження.

Водночас ефективність електронного навчання залежить від якості контенту, мотиваційних механізмів, підтримки керівництва та інтеграції результатів навчання в кадрові процеси. Якщо електронні курси не пов'язані з оцінюванням діяльності, просуванням, допусками до функцій або плануванням розвитку, вони перетворюються на формальність і не створюють реальної зміни компетентнісної спроможності публічної служби.

7.3 Лідерство та управління змінами

Лідерство та управління змінами – це системна управлінська діяльність у публічній службі, спрямована на формування бачення розвитку, мобілізацію персоналу, організацію впровадження реформ і нововведень, а також закріплення нових практик у процесах, правилах і організаційній культурі з метою підвищення ефективності, стійкості та результативності органів влади. У сучасних умовах публічна служба постійно перебуває в середовищі реформ, цифрової трансформації, кадрових викликів, суспільного запиту на прозорість і якість послуг, а тому здатність керівників ініціювати, підтримувати та керувати змінами стає ключовою компетентністю управлінського рівня.

У структурі лідерства та управління змінами доцільно розрізняти базові категорії.

Лідерство в публічній службі – це здатність керівника визначати цілі, формувати довіру, мотивувати людей, організовувати взаємодію та досягати суспільно значущих результатів через поєднання управлінських рішень, комунікацій та особистого прикладу. Наприклад, керівник департаменту може не лише адмініструвати виконання функцій, а й сформувати командне розуміння пріоритетів, пояснити, навіщо змінюються процедури, та забезпечити дисципліну виконання без надмірного адміністративного тиску.

Управління змінами – це планування, координація та контроль переходу організації від поточного стану до нового, який відповідає стратегічним цілям, законодавчим вимогам або очікуванням суспільства. Такий перехід включає аналіз проблем, проектування нових процесів, роботу з ризиками, навчання персоналу, комунікацію, моніторинг результатів і закріплення нових стандартів роботи. Наприклад, впровадження електронного документообігу потребує не лише встановлення програмного забезпечення, а й перегляду регламентів, навчання працівників, налаштування ролей доступу, забезпечення інформаційної безпеки та контролю фактичного переходу від паперових процедур.

Організаційна культура – це сукупність норм, цінностей і моделей поведінки, які визначають, як працівники сприймають зміни, взаємодіють між собою та виконують завдання. У публічній службі зміни часто стикаються з культурними бар'єрами, коли переважає орієнтація на формальні процедури, уникнення відповідальності або страх помилок. Наприклад, якщо в органі влади домінує культура покарання за ініціативу, працівники можуть саботувати інновації або формально імітувати їх виконання.

Управління опором – це комплекс дій, спрямованих на виявлення причин спротиву персоналу та його трансформацію в підтримку змін через комунікацію, участь, навчання, мотивацію та чіткі управлінські рішення. Опір може виникати через страх втрати впливу, невизначеність, збільшення навантаження або недовіру до керівництва. Наприклад, працівники можуть відмовлятися працювати в цифровій системі, пояснюючи це тим, що паперові форми є звичнішими, хоча реальна причина може полягати у побоюванні прозорості та контролю.

У практиці публічного управління лідерство та управління змінами реалізується через конкретні напрямки.

Стратегічне бачення та постановка цілей – це формування зрозумілої картини того, куди рухається орган влади, які результати є пріоритетними та як вони вимірюються. Наприклад, керівник громади може визначити ціль підвищення доступності адміністративних послуг через створення єдиного центру обслуговування і переведення частини послуг в онлайн, з

конкретними показниками строків, кількості звернень і рівня задоволеності громадян.

Комунікація змін – це системне інформування працівників і зовнішніх стейкхолдерів про причини, цілі, етапи та очікувані наслідки змін. Ефективна комунікація має бути регулярно, зрозумілою та двосторонньою, із можливістю зворотного зв'язку. Наприклад, перед впровадженням нових правил обробки звернень громадян керівник проводить наради, створює короткі інструкції, відповідає на типові запитання, організовує канал для консультацій і повідомляє про строки переходу.

Лідерство через залучення – це підхід, за якого працівники не є пасивними виконавцями реформ, а беруть участь у розробці рішень, тестуванні процесів і покращенні практик. Наприклад, при оптимізації процесу видачі довідок можна створити робочу групу з представників фронт офісу, бек офісу та ІТ підрозділу, які спільно описують поточні проблеми, пропонують новий маршрут документів і тестують зміни на пілоті.

Управління проектами змін – це застосування проектного підходу до реформ і нововведень, коли визначаються етапи, ролі, ресурси, строки, ризики та критерії успіху. Наприклад, для запуску нової цифрової послуги формують план з етапами аналізу потреб, розробки, юридичної перевірки, навчання персоналу, інформаційної кампанії та моніторингу якості після запуску.

Навчання та розвиток персоналу під зміни – це підготовка працівників до нових функцій, технологій та стандартів роботи, щоб зменшити ризик помилок і підвищити прийняття змін. Наприклад, перед переходом на новий формат бюджетного планування проводяться короткі навчальні модулі з нових шаблонів, показників і алгоритмів, а також практичні справи з реальними даними.

Управління стейкхолдерами – це робота з групами, які впливають на зміни або відчувають їх наслідки, з урахуванням їхніх інтересів та очікувань. У публічній службі це можуть бути громадяни, депутати, бізнес, громадські організації, контролюючі органи, партнери. Наприклад, при зміні правил

розміщення тимчасових споруд орган місцевого самоврядування проводить консультації з підприємцями, пояснює підстави змін, збирає пропозиції і визначає перехідний період.

Контроль, моніторинг і закріплення змін – це відстеження виконання плану, оцінка результативності та інтеграція нових практик у регламенти, посадові інструкції, показники оцінювання і систему внутрішнього контролю. Наприклад, після впровадження нового процесу розгляду звернень вводяться контрольні точки, регулярні звіти, аналіз типових порушень і оновлення інструкцій, щоб процес не повернувся до старих звичок.

У межах публічної служби особливо важливим є етичний вимір лідерства, оскільки керівник не лише забезпечує виконання завдань, а й формує стандарти доброчесності, недопущення конфлікту інтересів, справедливого ставлення до персоналу та відповідальності перед громадянами. Наприклад, лідер, який відкрито пояснює логіку кадрових рішень, підтримує принципи рівності та реагує на порушення, формує культуру довіри та знижує ризики внутрішньої корупції.

Таким чином, лідерство та управління змінами є критично важливими для модернізації публічної служби, оскільки забезпечують не лише технічне впровадження нововведень, а й реальну трансформацію процесів, поведінки персоналу та організаційної культури. Без управлінського лідерства зміни залишаються формальними, фрагментарними або короткостроковими, тоді як системний підхід дозволяє досягати стійких результатів і підвищувати якість публічного управління.

7.4 Антикорупційні цифрові інструменти

Антикорупційні цифрові інструменти – це комплекс інформаційних систем, електронних сервісів і технологічних рішень, спрямованих на запобігання, виявлення та мінімізацію корупційних ризиків у діяльності органів публічної влади шляхом автоматизації процедур, підвищення прозорості, забезпечення відкритості даних та зменшення дискреційного впливу посадових осіб. Їх впровадження змінює традиційну

модель адміністративної взаємодії, у якій значна частина рішень приймалася у закритому режимі або без належного цифрового сліду, на модель підзвітного, контрольованого і технологічно фіксованого управління.

У структурі антикорупційної цифрової інфраструктури доцільно розрізняти ключові категорії.

Електронні декларації – це цифрова система подання, зберігання та перевірки відомостей про доходи, активи та зобов’язання публічних службовців, яка забезпечує відкритість інформації та можливість автоматизованого аналізу невідповідностей. Наприклад, система може виявляти розбіжності між задекларованими доходами та вартістю придбаного майна або формувати сигнали ризику для подальшої перевірки.

Електронні закупівлі – це цифрова платформа проведення процедур закупівель, яка забезпечує відкритий доступ до оголошень, тендерної документації, пропозицій учасників і результатів аукціону. Такий інструмент мінімізує можливість прихованих домовленостей, оскільки вся інформація є публічною, а алгоритм визначення переможця базується на формалізованих критеріях. Наприклад, система автоматично ранжує пропозиції за ціною або іншими параметрами та фіксує всі кроки учасників під час електронного аукціону.

Електронні реєстри – це централізовані бази даних, які містять інформацію про майно, земельні ділянки, бізнес, дозволи, ліцензії та інші правові статуси. Наявність інтегрованих реєстрів знижує можливість маніпуляцій з документами, оскільки дані перевіряються автоматично і зберігають історію змін. Наприклад, при видачі дозволу посадова особа перевіряє дані заявника через інтегровану систему без потреби приймати паперові довідки, що унеможливорює підробку інформації.

Електронний документообіг – це система створення, погодження та зберігання управлінських рішень у цифровому форматі з фіксацією часу, авторства та маршруту погодження. Кожна дія користувача залишає цифровий слід, що дозволяє провести аудит і встановити відповідальність у разі порушень. Наприклад, рішення про виділення коштів проходить через

визначений маршрут погодження, а система фіксує, хто і коли затвердив документ.

Системи управління ризиками – це аналітичні модулі, які використовують алгоритми для виявлення нетипових операцій, конфліктів інтересів або підозрілих закономірностей. Наприклад, система може автоматично сигналізувати про часті перемоги однієї компанії в закупівлях конкретного підрозділу або про надмірну концентрацію повноважень у однієї посадової особи.

Портали відкритих даних – це платформи, що забезпечують публічний доступ до наборів даних про бюджети, договори, рішення органів влади, кадрові призначення та інші аспекти діяльності. Відкритість даних дозволяє громадськості, журналістам і громадським організаціям здійснювати незалежний моніторинг і підвищує рівень суспільного контролю. Наприклад, аналіз відкритих бюджетних даних може виявити аномальні витрати або неефективне використання коштів.

Електронні звернення та сервіси зворотного зв'язку – це цифрові канали подання скарг, повідомлень про порушення або пропозицій щодо вдосконалення діяльності органу влади. Такі інструменти дозволяють громадянам оперативно інформувати про потенційні корупційні дії, а системи фіксують строки розгляду та відповідальних осіб. Наприклад, електронна платформа прийому повідомлень про можливий конфлікт інтересів дозволяє забезпечити анонімність заявника і автоматичну реєстрацію звернення.

Важливою складовою антикорупційних цифрових інструментів є мінімізація людського фактору через автоматизацію прийняття рішень за чітко визначеними алгоритмами. Наприклад, автоматичне нарахування соціальних виплат на основі даних реєстрів зменшує можливість вибіркового впливу посадовців на розподіл ресурсів.

Водночас ефективність антикорупційних цифрових механізмів залежить від інтеграції систем між собою, якості даних, кібербезпеки та політичної волі керівництва забезпечувати прозорість. Якщо цифрові рішення впроваджуються формально, без відкритості інформації або без

належного контролю, вони можуть втратити антикорупційний потенціал. Таким чином, антикорупційні цифрові інструменти формують технологічну основу доброчесного врядування, створюють умови для підзвітності та прозорості діяльності органів публічної влади, а також підвищують довіру громадян до інституцій через забезпечення контрольованості, відкритості та об'єктивності управлінських процесів.

Підсумки

Інновації у кадровому та організаційному розвитку публічної служби є стратегічною передумовою формування професійної, ефективної та доброчесної системи публічного управління. Цифрові HR технології забезпечують автоматизацію кадрових процедур, управління на основі даних та підвищення прозорості рішень. Електронне навчання та розвиток компетентностей створюють умови для безперервного професійного зростання службовців, формування сучасних управлінських і цифрових навичок, а також підвищення адаптивності органів влади до нових викликів.

Лідерство та управління змінами виступають ключовими чинниками успішної реалізації реформ, оскільки саме управлінська спроможність керівників визначає рівень прийняття інновацій, подолання опору та закріплення нових стандартів діяльності. Антикорупційні цифрові інструменти, у свою чергу, формують технологічну основу доброчесності, підзвітності та відкритості публічної служби, мінімізують корупційні ризики та підвищують довіру громадян до державних інституцій. У сукупності зазначені напрями створюють інтегровану модель модернізації публічної служби, в якій цифровізація, розвиток людського капіталу, управлінське лідерство та антикорупційні механізми функціонують як взаємопов'язані елементи єдиної системи. Реалізація такої моделі сприяє підвищенню якості публічних послуг, зміцненню інституційної спроможності органів влади та забезпеченню сталого розвитку держави і територіальних громад.

Практикум

1. Аналітичне завдання.

Проаналізуйте кадрові процеси конкретного органу публічної влади та визначте, які з них можуть бути оптимізовані за допомогою цифрових HR технологій. Опишіть:

- а) поточний стан процесу;
- б) основні ризики або недоліки;
- в) запропоноване цифрове рішення;
- г) очікувані результати впровадження.

2. Ситуаційна вправа «Електронне навчання».

У підрозділі впроваджується новий порядок надання адміністративної послуги. Розробіть план електронного навчального модуля для працівників, який має включати:

- а) мету навчання;
- б) ключові компетентності, що формуються;
- в) структуру навчального курсу;
- г) спосіб оцінювання результатів;
- д) механізм фіксації проходження навчання.

3. Кейс «Управління змінами».

Орган місцевого самоврядування переходить на електронний документообіг, однак частина працівників чинить опір нововведенню. Розробіть план управління змінами, який має включати:

- а) аналіз причин опору;
- б) заходи з комунікації;
- в) заходи з навчання персоналу;
- г) інструменти мотивації;
- д) механізм контролю впровадження.

4. Практичне завдання «Антикорупційні цифрові інструменти».

Оцініть рівень прозорості діяльності обраного органу влади.

Визначте:

- а) які електронні інструменти вже використовуються;
- б) які корупційні ризики залишаються;
- в) які цифрові рішення доцільно впровадити для їх мінімізації;

г) як забезпечити відкритість і підзвітність даних для громадськості.

5. Дискусійне питання.

Чи може повна цифровізація кадрових процесів усунути корупційні ризики в публічній службі? Обґрунтуйте позицію, враховуючи організаційні, правові та етичні чинники.

6. Проектне завдання.

Розробіть концепцію цифрової трансформації системи управління персоналом у публічному органі, яка має включати:

- а) стратегічну мету;
- б) перелік інструментів;
- в) етапи реалізації;
- г) показники ефективності;
- д) можливі ризики та способи їх мінімізації.

Розділ 8. ЦИФРОВА КОМУНІКАЦІЯ ТА ЕЛЕКТРОННА ДЕМОКРАТІЯ

- 8.1. Партисипативні платформи
- 8.2. Електронні петиції та консультації
- 8.3. Соціальні мережі в публічній політиці
- 8.4. Управління репутацією органів влади

***Ключові слова:** цифрова комунікація, електронна демократія, партисипація, партисипативні платформи, електронні петиції, електронні консультації, публічні консультації, соціальні мережі, публічна політика, цифрова взаємодія, відкритість влади, підзвітність, довіра, репутація органів влади, кризові комунікації, інформаційна безпека.*

Актуальність. Цифрова комунікація та електронна демократія є одним із ключових напрямів модернізації публічного управління, оскільки забезпечують більш відкрити, швидко та інтерактивну взаємодію між органами влади та громадянами. В умовах зростання суспільного запиту на прозорість, участь у прийнятті рішень і контроль за використанням ресурсів, цифрові канали комунікації формують нову модель публічної політики, у якій громадськість виступає не лише отримувачем інформації, а й активним учасником вироблення рішень. Актуальність цього напрямку посилюється потребою підвищення стійкості державних інституцій до інформаційних впливів, кризових ситуацій і репутаційних ризиків, а також необхідністю забезпечення довіри до органів влади. Особливої значущості набувають такі інструменти та практики розвитку цифрових платформ участі, що створює інституційні умови для залучення громадян до формування пріоритетів розвитку, бюджетних рішень, містобудівних та соціальних ініціатив.

Партисипативні інструменти дозволяють систематизувати пропозиції, підвищити якість зворотного зв'язку та забезпечити прозорість процедур ухвалення рішень. Соціальні мережі стали базовим каналом комунікації держави з громадянами, що забезпечує оперативне інформування, пояснення політики та реагування на суспільні запити. Водночас

вони формують ризики інформаційних маніпуляцій, поширення дезінформації та загострення конфліктів, що потребує професійного управління контентом, модерації та кризових комунікацій.

Репутаційна стійкість органів влади безпосередньо впливає на рівень довіри громадян і готовність суспільства підтримувати державні рішення. Управління репутацією в цифровому середовищі включає моніторинг інформаційного поля, прогнозування ризиків, підготовку комунікаційних сценаріїв та забезпечення послідовності публічних повідомлень. Отже, цифрова комунікація та електронна демократія є актуальними як інструменти підвищення відкритості, підзвітності та ефективності публічної влади, розвитку участі громадян у політиці, а також забезпечення довіри та репутаційної стійкості інституцій в умовах динамічного інформаційного середовища.

8.1. Партисипативні платформи

Партисипативні платформи – це цифрові інструменти та онлайн середовища, за допомогою яких органи влади організують залучення громадян до обговорення, ініціювання, пріоритизації та спільного вироблення управлінських рішень, забезпечуючи прозорий збір пропозицій, фіксацію позицій учасників, модерацію дискусій і підзвітність щодо результатів розгляду. Їх використання переводить участь громадян із епізодичних офлайн форм у системний цифровий формат, де взаємодія стає регулярною, масштабованою та структурованою, а управлінські рішення можуть ухвалюватися з урахуванням підтверджених даними суспільних потреб.

У структурі партисипативних платформ доцільно розрізняти кілька ключових елементів, які визначають їх функціональність і ефективність.

Цифрова участь громадян – це організація процесів, у яких мешканці можуть подавати пропозиції, підтримувати ініціативи, коментувати проекти, голосувати за пріоритети та отримувати зворотний зв'язок від органу влади в межах

визначених процедур. Наприклад, громада може оголосити онлайн збір ідей щодо облаштування громадських просторів, а мешканці подають пропозиції, які проходять первинну модерацію та публікуються для обговорення.

Електронне голосування в межах участі – це цифрова процедура визначення пріоритетів між кількома ініціативами або проектами на основі відкритих критеріїв і фіксації результатів у системі. Наприклад, у межах бюджету участі громадяни голосують за проекти, а система автоматично формує рейтинг та перелік ініціатив, що підлягають фінансуванню.

Публічне обговорення проєктів – це структурована онлайн дискусія щодо програм, рішень, планів або регуляторних актів, у якій учасники залишають коментарі, пропозиції та зауваження, а орган влади забезпечує модерацію та підготовку відповідей. Наприклад, перед ухваленням програми розвитку транспорту орган місцевого самоврядування розміщує проєкт на платформі, збирає коментарі, групує їх за темами та публікує звіт про врахування або відхилення пропозицій із поясненням.

Зворотний зв'язок і підзвітність – це механізм публічного інформування про статус ініціатив, результати розгляду та прийняті рішення, який дозволяє уникати формального залучення громадян без реального впливу. Наприклад, платформа може відображати етапи проходження пропозиції, від подання до розгляду профільним підрозділом, ухвалення рішення та реалізації, із зазначенням відповідальних осіб і строків.

Модерація та правила участі – це система процедур, що забезпечує коректність комунікації, недопущення мови ворожнечі, спаму, маніпуляцій та організованих накруток. Наприклад, для участі може вимагатися реєстрація через електронну ідентифікацію, а для коментарів встановлюються правила щодо тематики, доказовості та дотримання етичних норм.

У практиці публічного управління партисипативні платформи мають кілька типових форм використання.

Платформи бюджету участі – це цифрові системи, де громадяни подають проєкти, проходять перевірку відповідності вимогам, беруть участь у публічному обговоренні та

голосуванні, після чого орган влади фінансує й реалізує проекти переможців. Прикладом ініціатив можуть бути створення дитячого майданчика, облаштування пішохідної зони, ремонт громадського простору, велоінфраструктура, освітлення вулиць або соціальні проекти для вразливих груп.

Платформи збору ідей та пропозицій – це інструменти, що дозволяють органу влади отримати широкий спектр ініціатив від мешканців щодо розвитку громади, пріоритетів програм або покращення послуг. Наприклад, перед формуванням стратегії розвитку громади орган влади запускає онлайн збір пропозицій щодо ключових проблем, можливостей і проектів, а потім використовує результати як основу для стратегічних цілей.

Платформи спільного планування – це цифрові середовища для залучення громадян до обговорення містобудівних рішень, планів територій, транспортних схем, екологічних проектів або реконструкції інфраструктури. Наприклад, орган влади може розмістити інтерактивну мапу з варіантами організації дорожнього руху, а мешканці коментують проблемні точки, пропонують альтернативи та голосують за сценарії.

Платформи громадського моніторингу – це інструменти, через які громадяни можуть відстежувати виконання програм, реалізацію проектів і використання коштів, а також повідомляти про проблеми або порушення. Наприклад, мешканці бачать статус ремонту дороги, строки виконання, підрядника, бюджет, а також можуть додати фото з місця та повідомити про відхилення від проекту.

Ефективність партисипативних платформ визначається не лише наявністю технологічного рішення, а й якістю процедур участі. Важливо, щоб участь була інституційно закріплена, мала зрозумілі правила, забезпечувала реальний вплив на рішення та супроводжувалася публічною звітністю. Без цього цифрові інструменти можуть перетворитися на формальний канал збору думок без управлінських наслідків, що, навпаки, знижує довіру до влади.

Таким чином, партисипативні платформи є ключовим інструментом електронної демократії, оскільки забезпечують

масштабоване залучення громадян до управління, підвищують якість управлінських рішень через врахування потреб громади та формують підзвітну комунікацію між владою і суспільством на основі цифрових процедур і прозорих даних.

8.2. Електронні петиції та консультації

Електронні петиції та консультації – це цифрові інструменти електронної демократії, за допомогою яких громадяни ініціюють публічний розгляд суспільно важливих питань, подають пропозиції до рішень органів влади та беруть участь в обговоренні проєктів політик і нормативних актів у визначених процедурних межах, із фіксацією підтримки, коментарів, строків розгляду та результатів реагування. Вони формують механізм легітимного впливу громадськості на порядок денний, сприяють відкритості управлінських рішень і підвищують підзвітність органів влади, оскільки зобов'язують інституції реагувати на суспільно сформульовані запити та аргументовано пояснювати прийняті рішення.

У структурі цих інструментів доцільно розрізнити кілька базових категорій, які визначають їх функціональність і управлінську цінність.

Електронна петиція – це офіційне колективне звернення громадян, подане через цифрову платформу, яке передбачає відкритий збір підписів у встановлений строк та обов'язковий розгляд органом влади у разі досягнення визначеного порогу підтримки. Петиція переводить ініціативу громадян із неформального інформаційного простору в процедурно закріпленій канал впливу, де питання формулюється публічно, підтримка вимірюється кількісно, а відповідь має бути офіційною і доступною для громадськості. Наприклад, мешканці громади можуть ініціювати електронну петицію щодо облаштування укриттів у закладах освіти або щодо запровадження прозорого механізму розподілу коштів на ремонти, після чого збирають необхідну кількість підписів і отримують офіційну відповідь органу влади.

Поріг підтримки – це встановлена кількість підписів, яка є умовою переходу петиції зі статусу ініціативи до статусу

питання, що підлягає обов'язковому розгляду. Поріг може відрізнятись залежно від рівня влади або регламенту. Наприклад, міська рада може встановити, що петиція має набрати певну кількість підписів за 30 або 90 днів, після чого включається до порядку денного відповідної комісії або сесії.

Процедура розгляду петиції – це послідовність управлінських дій, яка включає реєстрацію, перевірку коректності, підрахунок підписів, підготовку висновків профільним підрозділом, розгляд на комісії або в керівництва, а також оприлюднення офіційної відповіді. Наприклад, після досягнення порогу підтримки петиція щодо встановлення світлофорів на небезпечному перехресті може бути передана до профільного управління транспорту для аналізу аварійності, розрахунку вартості та підготовки рішення.

Електронна консультація – це організований цифровий процес збору думок, пропозицій і зауважень громадськості щодо проєктів рішень, стратегій, програм, регуляторних актів або планів розвитку, який здійснюється органом влади у визначені строки з подальшим оприлюдненням результатів та поясненням, які пропозиції враховані або відхилені. Консультація є інструментом не лише інформування, а й спільного формування політики, коли громадськість має можливість впливати на зміст документа до його остаточного ухвалення. Наприклад, перед затвердженням програми соціальної підтримки орган влади може оприлюднити проєкт, запропонувати форму для подання зауважень, провести онлайн обговорення та після завершення опублікувати узагальнений звіт із відповідями.

Публічне онлайн обговорення – це частина електронних консультацій, що передбачає відкритий простір для коментарів, дискусій і запитань, де орган влади або модератори забезпечують порядок, тематичне групування та відповіді. Наприклад, під час консультацій щодо змін у транспортній мережі місто може опублікувати кілька сценаріїв маршрутів і дозволити мешканцям залишати коментарі за конкретними зупинками або районами.

У практиці публічного управління електронні петиції та консультації застосовуються у кількох типових напрямках.

Ініціювання локальних інфраструктурних рішень через петиції часто стосується безпеки руху, освітлення, благоустрою, доступності та житлово комунальних питань. Наприклад, електронна петиція може вимагати облаштування пандусів у публічних будівлях, встановлення камер відеоспостереження в проблемних місцях або створення безпечних маршрутів до шкіл.

Зміна регламентів і правил надання послуг через консультації охоплює адміністративні послуги, правила користування комунальним майном, порядок розміщення реклами, режим роботи центрів надання послуг, або правила паркування. Наприклад, орган влади проводить електронні консультації щодо змін у правилах паркування, де мешканці та бізнес подають пропозиції щодо тарифів, зонування, пільг і механізмів контролю.

Формування стратегічних документів через електронні консультації зазвичай стосується стратегій розвитку громади, програм економічного розвитку, планів відновлення, екологічних програм або бюджетних пріоритетів. Наприклад, громада може проводити онлайн консультації щодо пріоритетів відновлення інфраструктури, де мешканці пропонують, які об'єкти є першочерговими, і аргументують це з позиції соціальної значущості.

Соціальна політика і підтримка вразливих груп часто стає предметом консультацій, оскільки потребує врахування реальних потреб населення. Наприклад, проводиться консультація щодо формату соціальних послуг для ветеранів і їхніх сімей, де громадські організації подають пропозиції щодо стандартів супроводу, психологічної допомоги та інтеграції.

Ефективність електронних петицій і консультацій залежить від процедурної якості та довіри до платформи. Критично важливо забезпечити достовірну ідентифікацію учасників або механізми захисту від накруток, зрозумілі строки розгляду, прозорі правила модерації та обов'язкову публічну відповідь із поясненням управлінської позиції. Якщо петиції формально приймаються, але не призводять до реальних дій, або якщо консультації проводяться без звіту про врахування пропозицій, інструменти втрачають легітимність і не формують участі, а навпаки сприяють недовірі.

Таким чином, електронні петиції та консультації є важливим механізмом цифрової взаємодії влади і громадян, оскільки забезпечують процедурно оформлений вплив громадськості на порядок денний і зміст управлінських рішень, підвищують прозорість, підзвітність та якість публічної політики через публічність, фіксацію позицій і обов'язковість реагування органів влади.

8.3. Соціальні мережі в публічній політиці

Соціальні мережі в публічній політиці – це цифрові комунікаційні платформи, які використовуються органами влади, посадовими особами та публічними інституціями для інформування, взаємодії з громадянами, формування порядку денного, пояснення управлінських рішень і реагування на суспільні запити в режимі реального часу. Вони стали невід'ємною складовою сучасної цифрової комунікації, оскільки дозволяють забезпечити оперативність, масштабованість та інтерактивність публічної політики, водночас створюючи нові ризики, пов'язані з дезінформацією, репутаційними кризами та емоційною поляризацією суспільства.

У структурі використання соціальних мереж у публічному управлінні доцільно розрізняти кілька базових функцій.

Інформаційна функція – це систематичне оприлюднення офіційної інформації про діяльність органу влади, прийняті рішення, нормативні зміни, події, публічні заходи та результати роботи. Соціальні мережі в цьому контексті виступають додатковим каналом поширення інформації поряд із офіційними сайтами. Наприклад, орган місцевого самоврядування може через офіційну сторінку повідомляти про зміни графіку роботи адміністративних служб, запуск нової послуги або перекриття руху у зв'язку з ремонтом.

Комунікативна функція – це забезпечення двосторонньої взаємодії з громадянами через коментарі, особисті повідомлення, опитування та онлайн трансляції. Така взаємодія дозволяє оперативно отримувати зворотний зв'язок,

виявляти проблемні питання та реагувати на запити громади. Наприклад, після публікації про реконструкцію парку мешканці можуть залишати зауваження щодо освітлення або безбар'єрності, а орган влади публічно відповідає та уточнює позицію.

Функція формування порядку денного – це вплив на суспільну дискусію шляхом акцентування уваги на певних темах, пояснення їх значущості та визначення пріоритетів розвитку. Наприклад, керівник громади може через соціальні мережі ініціювати обговорення необхідності оптимізації бюджетних витрат або підвищення енергоефективності, формуючи суспільне розуміння складності та необхідності рішень.

Функція кризових комунікацій – це використання соціальних мереж для швидкого інформування населення в умовах надзвичайних ситуацій, техногенних аварій, воєнних загроз або соціальної напруги. Соціальні платформи дозволяють оперативно поширювати перевірену інформацію, спростовувати чутки та координувати дії громадян. Наприклад, у разі надзвичайної ситуації орган влади може публікувати інструкції щодо укриття, евакуації або отримання допомоги.

Репутаційна функція – це формування та підтримка позитивного іміджу органу влади через демонстрацію результатів роботи, відкритості, професійності та відповідальності. Соціальні мережі дозволяють візуалізувати досягнення, презентувати реалізовані проекти, звітувати про виконання програм. Наприклад, регулярні публікації з фото реалізованих інфраструктурних об'єктів або звіти про використання бюджетних коштів сприяють підвищенню довіри.

У практиці публічного управління соціальні мережі застосовуються в різних форматах.

Офіційні сторінки органів влади виконують роль публічного інформаційного майданчика, де розміщуються новини, рішення, роз'яснення нормативних актів та анонси подій. Важливою складовою є послідовність стилю, точність інформації та дотримання етичних стандартів комунікації.

Персональні сторінки посадових осіб часто використовуються як канал прямої комунікації з громадянами.

Наприклад, міський голова може публікувати щотижневі звіти, коментувати актуальні проблеми та відповідати на питання мешканців. Такий формат підвищує персоніфікацію влади, але потребує чіткого розмежування між офіційною позицією органу та особистими оцінками.

Онлайн трансляції засідань, брифінгів і громадських обговорень дозволяють забезпечити прозорість процесу прийняття рішень. Громадяни можуть не лише спостерігати, а й ставити питання в режимі реального часу, що підвищує рівень відкритості.

Опитування та інтерактивні формати залучення дозволяють швидко зібрати позицію аудиторії щодо окремих ініціатив. Наприклад, через коротке опитування можна визначити пріоритетність благоустрою різних районів або формат проведення громадських заходів.

Водночас використання соціальних мереж у публічній політиці супроводжується низкою ризиків. До них належать поширення дезінформації, маніпулятивні інформаційні кампанії, бот мережі, агресивні коментарі та репутаційні атаки. Тому необхідним є системний моніторинг інформаційного поля, розроблення комунікаційної стратегії, чіткі правила модерації та швидке реагування на неправдиві повідомлення.

Ефективність соціальних мереж у публічній політиці визначається не кількістю підписників, а якістю комунікації, достовірністю інформації, послідовністю позиції та здатністю влади перетворювати цифровий зворотний зв'язок у реальні управлінські рішення. Якщо соціальні мережі використовуються виключно як інструмент односторонньої пропаганди або формального інформування, вони не виконують функції електронної демократії і можуть знижувати рівень довіри.

Таким чином, соціальні мережі є важливим інструментом сучасної публічної політики, що забезпечує інтерактивну взаємодію, оперативність комунікації та формування репутації органів влади, водночас потребуючи професійного управління, етичних стандартів і стратегічного підходу до цифрової комунікації.

8.4.Управління репутацією органів влади

Управління репутацією органів влади – це системна діяльність із формування, підтримки та захисту довіри до публічних інституцій через послідовну комунікацію, прозорість управлінських рішень, якість послуг, етичну поведінку посадових осіб і оперативне реагування на інформаційні ризики в цифровому середовищі. У сучасних умовах репутація органів влади є не лише іміджевим ресурсом, а й управлінським чинником, який визначає рівень суспільної підтримки реформ, готовність громадян дотримуватися правил, сприйняття легітимності рішень і загальну стійкість інституцій до криз. Цифровізація комунікації посилила значення репутаційного менеджменту, оскільки будь яка управлінська помилка, затримка в наданні послуг або суперечливе публічне висловлювання швидко стають предметом масового обговорення та можуть перерости в кризу довіри.

У структурі репутації органів влади доцільно розрізнати кілька взаємопов'язаних категорій.

Репутація інституції – це стійке суспільне уявлення про компетентність, добросесність і результативність органу влади, сформоване на основі досвіду взаємодії громадян із його сервісами, видимих результатів роботи та послідовності управлінських рішень. Наприклад, якщо орган влади стабільно дотримується строків розгляду звернень, прозоро пояснює рішення і демонструє виконання програм, формується репутація прогнозованої та ефективної інституції.

Імідж органу влади – це більш оперативний і змінний образ, який формується через комунікаційні повідомлення, візуальну подачу, публічні заяви та інформаційні кампанії. Наприклад, активна присутність у соціальних мережах може створити образ відкритої установи, але якщо реальна якість послуг не відповідає повідомленням, імідж швидко руйнується і перетворюється на репутаційний ризик.

Довіра – це рівень готовності громадян приймати інформацію та рішення органів влади як обґрунтовані, законні й спрямовані на суспільний інтерес. Довіра є ключовим показником репутації, оскільки визначає ефективність будь яких

політик. Наприклад, під час кризової ситуації громадяни швидше виконують рекомендації та приписи того органу влади, якому довіряють.

Репутаційні ризики – це фактори, які можуть спричинити втрату довіри через негативні інформаційні події, помилки в комунікації, корупційні інциденти, конфлікти інтересів, низьку якість послуг або непослідовність рішень. Наприклад, публікація про непрозоре використання бюджетних коштів або підозри в упередженому кадровому рішенні можуть запустити хвилю критики та знизити легітимність органу влади навіть до завершення офіційної перевірки.

Управління репутацією в практиці публічного управління реалізується через кілька ключових напрямів.

Прозорість і підзвітність – це регулярне публічне пояснення рішень, оприлюднення звітів, даних про виконання програм, бюджети, договори та результати діяльності. Наприклад, орган влади може публікувати щомісячні звіти про використання коштів на ремонт доріг із переліком підрядників, строків і фактичного прогресу, що знижує простір для чуток і маніпуляцій.

Стандарти комунікації – це єдині правила підготовки повідомлень, реагування на запити, ведення офіційних сторінок у соціальних мережах і взаємодії зі ЗМІ. Наприклад, встановлюються вимоги щодо перевірки фактів перед публікацією, єдиного стилю повідомлень, визначених строків відповіді на коментарі та механізму спростування неправдивої інформації.

Моніторинг інформаційного поля – це постійне відстеження згадок про орган влади в медіа, соціальних мережах і громадських каналах комунікації для раннього виявлення негативних сигналів і тем, що можуть перерости в кризу. Наприклад, різке зростання скарг на якість конкретної послуги в коментарях може сигналізувати про проблему, яку доцільно вирішувати управлінські, а не лише комунікаційно.

Робота з кризами – це підготовка та реалізація сценаріїв реагування на інформаційні та управлінські інциденти, які загрожують довірі. Кризове реагування включає швидке підтвердження фактів, визначення відповідальних спікерів,

оприлюднення чіткої позиції, повідомлення про дії з виправлення ситуації та подальше звітування. Наприклад, у разі помилки в нарахуванні соціальних виплат орган влади має оперативно пояснити причину, визначити, кого це зачепило, як буде здійснено перерахунок і в які строки, а також забезпечити канали консультацій.

Управління якістю публічних послуг – це реальна основа репутації, оскільки саме досвід громадян формує стійкі оцінки. Навіть найкраща комунікація не компенсує системні затримки, хамство, складні процедури або непрозорі рішення. Наприклад, впровадження електронної черги, стандартизація строків, спрощення заяв і контроль якості обслуговування безпосередньо зміцнюють довіру.

Етична поведінка та доброчесність – це репутаційний фундамент органів влади, який включає недопущення конфлікту інтересів, прозорість кадрових рішень, антикорупційні практики та особисту відповідальність посадових осіб. Наприклад, публічне пояснення логіки призначень, відкриті конкурси та чіткі правила запобігання конфлікту інтересів знижують ризики репутаційних втрат.

У цифровому середовищі управління репутацією потребує поєднання комунікаційних і управлінських інструментів. Якщо орган влади реагує лише повідомленнями без виправлення причин проблеми, довіра руйнується. Якщо ж управлінські рішення приймаються без пояснення та діалогу, формується відчуття закритості й віддаленості інституцій.

Таким чином, управління репутацією органів влади є необхідним елементом сучасної цифрової комунікації та електронної демократії, оскільки забезпечує довіру, легітимність і стійкість публічних інституцій. Воно базується на прозорості, підзвітності, якості послуг, доброчесності та професійному кризовому реагуванні, що в сукупності формує здатність органів влади ефективно взаємодіяти з суспільством у динамічному інформаційному середовищі.

Підсумки

Цифрова комунікація та електронна демократія формують нову модель взаємодії між органами влади і громадянами, у якій

відкритість, участь і підзвітність стають не декларативними принципами, а технологічно забезпеченими управлінськими практиками. Партисипативні платформи створюють інституційні умови для системного залучення громадськості до вироблення рішень, що підвищує якість політики та легітимність управлінських дій. Електронні петиції та консультації забезпечують процедурно оформлений вплив громадян на порядок денний і зміст нормативних актів, сприяючи формуванню культури участі та відповідальності.

Соціальні мережі стали ключовим каналом оперативної комунікації, формування публічного порядку денного та реагування на суспільні запити, водночас вимагаючи професійного управління інформаційними ризиками. Управління репутацією органів влади в цифровому середовищі набуває стратегічного значення, оскільки довіра громадян безпосередньо впливає на ефективність реалізації реформ, прийняття політики та стабільність інституцій.

У сукупності зазначені інструменти створюють інтегровану систему електронної демократії, в якій цифрові технології забезпечують прозорість, інтерактивність і підзвітність публічної влади. Ефективність цієї системи залежить від чіткості процедур, добросовісності управлінських рішень, якості комунікації та реального врахування позиції громадян у процесі формування і реалізації публічної політики.

Практикум

1. Аналітичне завдання «Оцінка цифрової комунікації».

Проаналізуйте офіційні цифрові канали конкретного органу влади та визначте:

- а) які інструменти цифрової комунікації використовуються;
- б) чи забезпечується двостороння взаємодія з громадянами;
- в) які механізми зворотного зв'язку функціонують;
- г) які репутаційні ризики присутні;
- д) які напрями вдосконалення доцільно запропонувати.

2. Ситуаційна вправа «Партисипативна платформа».
Орган місцевого самоврядування планує запровадити платформу бюджету участі. Розробіть концепцію впровадження, яка має включати:

- а) мету і очікувані результати;
- б) процедуру подання проєктів;
- в) механізм перевірки та модерації;
- г) правила голосування;
- д) порядок оприлюднення результатів і звітування про реалізацію.

3. Кейс «Електронна петиція».

На платформі зареєстрована петиція, що набрала необхідну кількість підписів і стосується суперечливого питання. Підготуйте план дій органу влади, який має включати:

- а) аналіз правових підстав;
- б) підготовку експертного висновку;
- в) комунікаційну стратегію;
- г) порядок публічного реагування;
- д) можливі варіанти рішення.

4. Практичне завдання «Електронні консультації».

Розробіть модель проведення онлайн консультації щодо проєкту регуляторного акта. Визначте:

- а) цільову аудиторію;
- б) формат збору пропозицій;
- в) строки обговорення;
- г) механізм узагальнення зауважень;
- д) порядок публікації звіту про врахування пропозицій.

5. Дискусійне завдання «Соціальні мережі та репутація».

Проаналізуйте приклад кризової комунікації органу влади в соціальних мережах. Визначте:

- а) причини виникнення кризи;
- б) характер інформаційної реакції;
- в) сильні та слабкі сторони комунікації;
- г) альтернативні дії, які могли б зменшити репутаційні втрати.

6. Проектне завдання «Стратегія цифрової комунікації».
Розробіть стратегічну модель цифрової комунікації органу влади, яка має включати:

- а) цілі та принципи;
- б) перелік цифрових каналів;
- в) політику модерації;
- г) механізми моніторингу інформаційного поля;
- д) показники оцінювання ефективності.

Розділ 9. ЦИФРОВА БЕЗПЕКА ТА УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ

- 9.1. Кібербезпека в органах влади
 - 9.2. Захист персональних даних
 - 9.3. Інформаційні ризики
 - 9.4. Цифрова стійкість у кризових умовах
- Практикум

***Ключові слова:** цифрова безпека, управління ризиками, кібербезпека, кіберзагрози, кібергігієна, інформаційна безпека, захист персональних даних, конфіденційність, цілісність, доступність, доступ до інформації, інцидент-менеджмент, інформаційні ризики, дезінформація, фішинг, соціальна інженерія, безперервність діяльності, цифрова стійкість, кризове реагування, резервне копіювання, відновлення після інцидентів.*

Актуальність теми. Цифрова безпека та управління ризиками є критично важливими складовими сучасного публічного управління, оскільки цифровізація процесів і послуг збільшує залежність органів влади від інформаційних систем, каналів зв'язку та даних. У таких умовах кіберінциденти, витоки інформації, маніпулятивні інформаційні кампанії або збої в цифровій інфраструктурі можуть безпосередньо впливати на безперервність роботи інституцій, надання послуг населенню, легітимність управлінських рішень і рівень суспільної довіри. Актуальність цього напряму посилюється зростанням складності кіберзагроз, поширенням соціальної інженерії, підвищенням вимог до захисту персональних даних та необхідністю забезпечення цифрової стійкості у кризових і надзвичайних умовах.

Захист інформаційних систем державних інституцій від кібератак, несанкціонованого доступу, шкідливого програмного забезпечення та порушення роботи критичних сервісів є основою надійного функціонування цифрової держави. Впровадження політик кібергігієни, моніторингу інцидентів і контроль доступу забезпечує зниження уразливостей та підвищує стійкість інфраструктури. Зростання обсягів обробки

персональної інформації у державних реєстрах і електронних сервісах формує потребу у правових та організаційних механізмах захисту даних, забезпеченні конфіденційності, обмеженні доступу та мінімізації ризиків витоків. Порушення захисту даних створює значні репутаційні й правові наслідки для органів влади.

Цифрові комунікації підсилюють ризики дезінформації, маніпуляцій, фейкових повідомлень та інформаційних атак, що можуть впливати на громадську думку, провокувати паніку або підривати довіру до інституцій. Управління інформаційними ризиками потребує системного моніторингу, перевірки фактів, кризових комунікацій і швидкого реагування. Здатність органів влади підтримувати безперервність цифрових сервісів під час криз, відновлюватися після атак або збоїв, мати резервні сценарії та захищені канали комунікації є критичною для забезпечення управління та надання послуг у надзвичайних ситуаціях. Цифрова стійкість передбачає планування безперервності діяльності, резервне копіювання, відновлення даних, навчання персоналу та перевірку планів реагування.

Отже, цифрова безпека та управління ризиками є актуальними як основа надійної роботи органів влади в умовах цифровізації, посилення кіберзагроз і інформаційних впливів, а також як необхідна умова захисту даних, забезпечення безперервності публічних послуг і підтримки довіри громадян до державних інституцій.

9.1. Кібербезпека в органах влади

Кібербезпека в органах влади – це системна сукупність правових, організаційних, технічних і кадрових заходів, спрямованих на захист інформаційних систем, мереж, електронних сервісів і даних публічних інституцій від несанкціонованого доступу, кібератак, шкідливого програмного забезпечення, збоїв та інших цифрових загроз, які можуть порушити конфіденційність, цілісність або доступність інформації. У сучасних умовах цифровізації державних послуг кібербезпека стає невід’ємною складовою національної безпеки

та інституційної стійкості, оскільки порушення роботи інформаційних систем органів влади безпосередньо впливає на функціонування управління, соціальну стабільність і довіру громадян.

У структурі кібербезпеки органів влади доцільно розрізняти кілька ключових категорій.

Конфіденційність – це захист інформації від несанкціонованого розголошення або доступу. Наприклад, доступ до внутрішніх баз даних із персональними даними має бути обмежений лише уповноваженими працівниками з використанням багатофакторної автентифікації.

Цілісність – це гарантія того, що дані не були змінені, пошкоджені або підроблені без належного дозволу. Наприклад, система електронного документообігу повинна забезпечувати фіксацію всіх змін у документах із зазначенням часу та користувача, який вніс правки.

Доступність – це забезпечення безперервного функціонування інформаційних систем і сервісів для користувачів. Наприклад, портал надання адміністративних послуг має залишатися доступним навіть у разі високого навантаження або спроби DDoS атаки.

Кіберзагроза – це потенційна або реальна небезпека для інформаційних ресурсів, що виникає внаслідок дій зловмисників, технічних збоїв або людських помилок. До типових загроз належать фішингові атаки, шкідливе програмне забезпечення, несанкціонований доступ до облікових записів, внутрішні порушення та соціальна інженерія.

У практиці публічного управління кібербезпека реалізується через комплекс взаємопов'язаних заходів.

Політика інформаційної безпеки – це внутрішній нормативний документ, який визначає правила доступу до систем, порядок обробки інформації, вимоги до паролів, використання службових пристроїв та реагування на інциденти. Наприклад, може бути встановлено правило обов'язкової зміни пароля кожні 90 днів і заборона використання особистих електронних скриньок для службової кореспонденції.

Сегментація доступу – це розмежування прав користувачів відповідно до їх функціональних обов'язків.

Працівник фінансового підрозділу не повинен мати доступу до персональних даних, які не стосуються його діяльності. Такий підхід мінімізує ризик внутрішніх витоків інформації.

Моніторинг і виявлення інцидентів – це використання систем, які відстежують підозрілу активність у мережі та фіксують спроби несанкціонованого доступу. Наприклад, система може автоматично блокувати обліковий запис після кількох невдалих спроб входу або повідомляти адміністратора про підозрілу зміну налаштувань.

Резервне копіювання – це регулярне створення копій даних і зберігання їх у захищених середовищах для відновлення у разі втрати або пошкодження. Наприклад, бази даних реєстрів можуть копіюватися щоденно із збереженням кількох версій, що дозволяє повернутися до стабільного стану у разі кібератаки.

Навчання персоналу та кібергігієна – це формування у працівників базових знань щодо безпечної роботи з інформацією, розпізнавання фішингових листів, перевірки джерел і дотримання правил користування службовими пристроями. Наприклад, регулярні тестові фішингові розсилки дозволяють оцінити рівень готовності працівників і визначити потребу в додатковому навчанні.

Інцидент менеджмент – це чітко визначений порядок дій у разі виявлення кіберінциденту, який включає ізоляцію проблемної системи, аналіз джерела атаки, інформування відповідальних осіб, відновлення роботи та підготовку звіту. Наприклад, у разі зараження мережі шкідливим програмним забезпеченням може бути негайно відключено окремі сегменти мережі для запобігання поширенню загрози.

Особливе значення кібербезпеки має для критичних державних реєстрів, електронних виборчих процесів, фінансових систем і сервісів соціального захисту, оскільки їх порушення може мати масштабні соціальні та політичні наслідки. Наприклад, атака на реєстр отримувачів соціальної допомоги може призвести до затримки виплат і викликати соціальну напругу.

Ефективність кібербезпеки в органах влади залежить від інтегрованого підходу, який поєднує технічні рішення з організаційними процедурами та підвищенням компетентностей

персоналу. Недостатньо встановити сучасне програмне забезпечення без формування культури відповідального поводження з інформацією і без чіткої координації між підрозділами.

Таким чином, кібербезпека в органах влади є ключовою умовою безперервності управління, захисту державних ресурсів і довіри громадян. Вона вимагає системності, регулярного оновлення заходів захисту, постійного моніторингу загроз і готовності до швидкого реагування в умовах зростання складності кіберризиків.

9.2. Захист персональних даних

Захист персональних даних – це організаційна, правова та технічна система заходів, спрямована на забезпечення конфіденційності, законності обробки, цілісності та контрольованого доступу до інформації, яка прямо або опосередковано ідентифікує фізичну особу, під час виконання органами влади своїх повноважень і надання публічних послуг. У цифровій державі органи влади акумулюють великі масиви даних про громадян у реєстрах, інформаційних системах і електронних сервісах, тому порушення захисту персональних даних має не лише репутаційні наслідки, а й створює ризики шахрайства, дискримінації, втручання в приватність і зниження довіри до інституцій.

У структурі захисту персональних даних доцільно розрізняти ключові поняття та механізми.

Персональні дані – це будь яка інформація, що дозволяє ідентифікувати особу, зокрема прізвище, ім'я, дата народження, адреса, номер телефону, електронна пошта, ідентифікаційні номери, дані документів, а також цифрові ідентифікатори. Наприклад, дані паспорта або РНОКПП, контактні дані заявника, а також номер справи, прив'язаний до конкретної особи, є персональними даними.

Обробка персональних даних – це будь які дії з даними, включно зі збиранням, реєстрацією, зберіганням, використанням, передачею, оновленням, систематизацією та знищенням. Наприклад, коли ЦНАП приймає заявку на послугу,

вносить інформацію до електронної системи, передає її в профільний підрозділ і зберігає в архіві, це є повний цикл обробки даних.

Законність і визначеність мети – це принцип, за яким персональні дані збираються і використовуються лише для конкретної, законної та зрозумілої мети, пов'язаної з повноваженнями органу влади. Наприклад, для реєстрації місця проживання потрібні одні дані, а вимагати додаткову інформацію, яка не стосується послуги, є надмірною обробкою.

Мінімізація даних – це принцип збору лише тих персональних даних, які є необхідними для виконання конкретної функції. Наприклад, якщо для запису на прийом достатньо прізвища, телефону і теми звернення, то вимога сканів документів на цьому етапі є надлишковою і підвищує ризики витоку.

Доступ за ролями – це розмежування прав доступу до персональних даних відповідно до посадових обов'язків працівників. Наприклад, адміністратор, який приймає документи, має доступ до заяви та пакета документів, але бухгалтерія не повинна бачити персональні дані, які не потрібні для фінансових операцій.

Технічний захист даних – це сукупність технологічних рішень, що обмежують несанкціонований доступ і знижують ризики витоку. До них належать шифрування, багатофакторна автентифікація, контроль пристроїв, журнали доступу, захист мережі та регулярні оновлення систем. Наприклад, база даних отримувачів соціальної допомоги може зберігатися у зашифрованому вигляді, а доступ до неї здійснюється лише з робочих станцій у захищеній мережі з підтвердженням через одноразовий код.

Журнали дій і аудит – це фіксація всіх операцій із персональними даними, зокрема переглядів, редагувань, експорту та передачі. Наприклад, якщо працівник без підстав переглядає дані громадянина, який не є заявником у його роботі, система має зафіксувати цю дію, що дозволяє провести службову перевірку.

Знеособлення та псевдонімізація – це методи зниження ризиків, коли ідентифікаційні дані відокремлюються від

основного набору або замінюються кодами. Наприклад, під час внутрішнього аналізу звернень громадян для оцінки якості послуг можна використовувати статистичні набори без ПІБ і контактів, залишаючи лише категорії звернень, строки і результат.

Передача даних третім сторонам – це контрольований процес, за якого дані передаються лише за наявності правових підстав, визначених цілей і захищених каналів. Наприклад, якщо орган влади передає дані підряднику для технічної підтримки системи, має бути забезпечено обмежений доступ, заборона копіювання, журналювання дій і відповідальність за порушення.

У практиці органів влади типові ситуації ризику і належні дії можуть виглядати так.

Неналежне використання електронної пошти. Наприклад, працівник надсилає скани паспортів заявників через незахищену пошту або на приватну адресу. Правильним рішенням є використання службової захищеної пошти або внутрішньої системи обміну документами з шифруванням і обмеженням доступу.

Надмірний доступ до реєстрів. Наприклад, працівник має доступ до повного реєстру населення, хоча виконує лише функцію запису на прийом. Правильним рішенням є обмеження доступу за ролями, з наданням лише мінімально необхідних полів і функцій.

Відсутність контролю зберігання даних. Наприклад, персональні дані зберігаються на робочих комп'ютерах у відкритих папках або на флеш носіях. Правильним рішенням є заборона використання незахищених носіїв, централізоване зберігання на захищених серверах, резервне копіювання та контроль доступу.

Фішинг і соціальна інженерія. Наприклад, працівнику надходить лист нібито від ІТ служби з проханням підтвердити пароль, і працівник передає облікові дані. Наслідком може стати витік персональних даних. Правильним рішенням є навчання кібергігієні, використання багатофакторної автентифікації та політик, що забороняють передавати паролі.

Ефективний захист персональних даних у публічному секторі базується на поєднанні регламентованих процедур,

технологічного захисту та дисципліни персоналу. Якщо хоча б один елемент відсутній, зростає ризик порушень, що може призвести до витоків даних, інцидентів довіри та ускладнення надання публічних послуг.

Таким чином, захист персональних даних є обов'язковою умовою розвитку цифрової держави, оскільки забезпечує безпечну роботу електронних сервісів, знижує ризики зловживань і формує довіру громадян до органів влади через відповідальне, контрольоване та законне поводження з інформацією про особу.

9.3. Інформаційні ризики

Інформаційні ризики – це ймовірність виникнення подій у цифровому та медійному середовищі, які можуть призвести до спотворення сприйняття діяльності органів влади, підриву довіри до публічних інституцій, дестабілізації суспільних настроїв або порушення процесів ухвалення та реалізації управлінських рішень через поширення недостовірної інформації, маніпуляцій, витоків даних або комунікаційних помилок. На відміну від суто технічних кіберзагроз, інформаційні ризики стосуються насамперед змісту, каналів і наслідків інформаційних впливів, де ключову роль відіграють швидкість поширення повідомлень, емоційна реакція аудиторії та здатність інституцій забезпечити достовірне і своєчасне інформування.

У структурі інформаційних ризиків доцільно розрізнити кілька основних категорій.

Дезінформація – це навмисне поширення неправдивих або викривлених повідомлень з метою впливу на громадську думку, зниження довіри до влади або провокування соціальної напруги. Наприклад, у соціальних мережах може поширюватися фейкова інформація про нібито припинення соціальних виплат або про неіснуючі рішення органу влади, що викликає паніку й перевантаження сервісів звернення громадян.

Місінформація – це поширення недостовірних даних без умислу, через помилку, неперевірені джерела або неточне

трактування фактів. Наприклад, громадяни можуть поширювати неправильні інструкції щодо порядку отримання послуги, що створює масові непорозуміння і скарги.

Маніпуляція – це подання інформації так, щоб сформувати потрібну реакцію, навіть якщо формально факти не є повністю вигаданими. Маніпуляція може включати виривання з контексту, емоційні заголовки, підміну причинно наслідкових зв'язків або вибіркове цитування. Наприклад, оприлюднюється частина бюджету без пояснення структури видатків, що створює враження нецільового використання коштів.

Інформаційна атака – це скоординована кампанія, яка використовує мережі ботів, фейкові акаунти, масові коментарі або організовані публікації для дискредитації органу влади чи посадової особи. Наприклад, під час ухвалення непопулярного, але необхідного рішення може з'явитися хвиля однотипних повідомлень, що створюють ілюзію масового обурення та сприяють делегітимізації політики.

Витік інформації – це несанкціоноване поширення службових документів, проєктів рішень або персональних даних, що може завдати репутаційної шкоди, створити правові наслідки або бути використаним для маніпуляцій. Наприклад, оприлюднення внутрішнього листування без контексту може викликати суспільний резонанс і підірвати довіру до компетентності органу.

Комунікаційний ризик – це ризик втрати довіри через неякісну офіційну комунікацію, що проявляється у запізнілій реакції, суперечливих повідомленнях, відсутності пояснення рішень або використанні незрозумілої мови. Наприклад, якщо орган влади довго не коментує інцидент або дає різні версії подій через різні канали, це посилює недовіру і створює простір для чуток.

У практиці публічного управління управління інформаційними ризиками базується на поєднанні профілактики, моніторингу та реагування.

Моніторинг інформаційного поля – це регулярне відстеження новин, соціальних мереж, месенджерів, локальних спільнот і медіа для раннього виявлення негативних трендів або неправдивих повідомлень. Наприклад, різке збільшення згадок

про орган влади в контексті скандалу може бути сигналом для негайної перевірки фактів і підготовки позиції.

Перевірка фактів і підготовка офіційної позиції – це швидке встановлення достовірної картини подій та формування чіткої публічної відповіді. Наприклад, якщо поширюється фейк про закриття закладів освіти, орган влади має оперативно опублікувати підтвержені дані, посилання на офіційне рішення та інструкції для громадян.

Кризові комунікації – це сценарний підхід до реагування на інформаційні інциденти, який включає визначення спікерів, підготовку ключових повідомлень, використання кількох каналів одночасно та подальше оновлення інформації. Наприклад, у разі аварії на інфраструктурному об'єкті орган влади публікує перше коротке повідомлення з підтвердженими фактами, далі регулярні оновлення, і після завершення інциденту надає підсумковий звіт.

Превентивна прозорість – це завчасне оприлюднення даних, логіки рішень і результатів діяльності, що зменшує простір для спекуляцій. Наприклад, якщо бюджетні видатки публікуються у зрозумілому форматі з поясненнями, маніпуляції навколо них стають менш ефективними.

Координація з іншими інституціями – це узгодження повідомлень між органами влади, службами реагування та партнерами, щоб уникати суперечностей. Наприклад, при надзвичайній події поліція, служби порятунку та орган місцевого самоврядування мають комунікувати узгоджено, інакше виникає хаос інформації.

Управління інформаційними ризиками є критично важливим у кризових умовах, коли суспільство є більш вразливим до панічних настроїв і маніпуляцій, а будь яка затримка в комунікації посилює недовіру. Органи влади мають поєднувати швидкість реакції з точністю інформації, дотримуватися етичних стандартів, уникати емоційних оцінок і забезпечувати зрозуміле пояснення рішень.

Таким чином, інформаційні ризики є невід'ємною складовою цифрової безпеки, оскільки вони впливають на довіру, легітимність і результативність публічної політики. Ефективне управління ними базується на моніторингу,

фактологічній точності, кризових комунікаціях, прозорості та інституційній координації, що дозволяє зменшувати негативні наслідки інформаційних впливів і підтримувати стійкість органів влади в динамічному цифровому середовищі.

9.4. Цифрова стійкість у кризових умовах

Цифрова стійкість у кризових умовах – це здатність органів влади безперервно виконувати критично важливі функції та надавати публічні послуги з використанням цифрових систем під час надзвичайних ситуацій, кібератак, масштабних технічних збоїв або інформаційних впливів, а також швидко відновлювати працездатність інфраструктури та даних до прийняттого рівня після інциденту. Вона поєднує технічну надійність, організаційну готовність, кадрову підготовку та наявність заздалегідь визначених сценаріїв реагування, що дозволяє державним інституціям зберігати керованість і підвітність навіть у ситуаціях різкого порушення нормального режиму роботи.

У структурі цифрової стійкості доцільно розрізнити кілька взаємопов'язаних складових, які визначають її практичний зміст.

Безперервність діяльності – це організація роботи так, щоб ключові процеси не зупинялися або відновлювалися у визначені строки навіть за умови втрати частини ресурсів. Наприклад, у разі пошкодження основного дата центру орган влади має забезпечити роботу реєстраційних та інформаційних сервісів через резервні потужності або альтернативні майданчики.

План реагування на інциденти – це заздалегідь визначений порядок дій у разі кібератаки, витоку даних, збою реєстру або компрометації облікових записів, який включає ролі відповідальних осіб, порядок ізоляції системи, комунікацію, відновлення та документування інциденту. Наприклад, якщо виявлено масову фішингову атаку на працівників, план має передбачати негайне блокування підозрілих адрес, зміну

паролів, перевірку журналів доступу та оперативне інформування персоналу.

Резервне копіювання і відновлення – це систематичне створення копій критичних даних і перевірений механізм їх повернення до робочого стану після втрати або пошкодження. Наприклад, база даних отримувачів соціальної допомоги повинна мати регулярні резервні копії з кількома точками відновлення, щоб у разі інциденту повернутися до коректної версії без втрати ключових записів.

Резервні канали комунікації – це наявність альтернативних способів обміну службовою інформацією та інформування населення у разі збоїв основних цифрових каналів. Наприклад, якщо офіційний сайт недоступний через атаку, орган влади має використовувати дублюючі канали, офіційні сторінки в соціальних мережах, гарячу лінію, а також наперед визначені інформаційні повідомлення для населення.

Критичні цифрові сервіси – це перелік систем і послуг, від яких залежить безпека, базові потреби населення або функціонування держави, і які мають пріоритет у захисті та відновленні. Наприклад, сервіси соціальних виплат, реєстри цивільного стану, медичні інформаційні системи або системи оповіщення мають бути визначені як першочергові для підтримки доступності.

Тестування готовності – це регулярна перевірка того, чи працюють плани безперервності й відновлення в реальних умовах, а не лише на папері. Наприклад, орган влади може проводити навчальні сценарії, під час яких відпрацьовується відключення основного сервера та запуск резервної інфраструктури, щоб оцінити фактичний час відновлення.

Кадрова готовність і цифрова дисципліна – це рівень підготовки працівників до роботи в умовах криз, дотримання правил кібергігієни, розуміння алгоритмів дій при інцидентах та здатність виконувати ключові функції за скорочених ресурсів. Наприклад, якщо частина персоналу працює дистанційно через обмеження, мають бути визначені захищені способи підключення, контроль доступу і правила роботи з документами.

У практиці публічного управління цифрова стійкість проявляється через конкретні сценарії та інструменти.

Сценарій кібератаки на електронні сервіси. Наприклад, у разі DDoS атаки на портал послуг застосовується перенаправлення трафіку, підключення захисних сервісів, тимчасове обмеження функціоналу та інформування громадян про альтернативні канали отримання послуг.

Сценарій шифрування даних шкідливим програмним забезпеченням. Наприклад, якщо частина файлів у системі документообігу зашифрована, орган влади ізолює заражений сегмент, відновлює дані з резервних копій, перевіряє причину проникнення та оновлює політики доступу.

Сценарій відключення електроенергії або порушення зв'язку. Наприклад, у разі тривалих відключень орган влади забезпечує живлення критичних робочих місць через резервні джерела, переводить частину процесів у спрощений режим, визначає альтернативні місця роботи або канали координації.

Сценарій інформаційної паніки через фейкове повідомлення. Наприклад, якщо поширюється неправдива інформація про евакуацію або припинення виплат, орган влади оперативно публікує спростування через офіційні канали, узгоджує повідомлення з іншими службами та підтримує регулярні оновлення, щоб знизити рівень напруги.

Ефективна цифрова стійкість потребує поєднання технологій і управлінських процедур. Якщо орган влади має сучасні системи, але не має планів, ролей і підготовленого персоналу, інцидент призведе до хаосу та втрати керованості. Якщо ж є плани без техніч remember to mention no special chars? User earlier had preference plain text only, but they've tolerated bullets etc; still avoid special symbols like en dash. Here we used none besides hyphen? We used "будь яка". ok.

Thus finish.

Оскільки цифрова стійкість напряму впливає на здатність держави діяти в умовах невизначеності, її формування має розглядатися як постійний процес. Він включає визначення критичних сервісів, інвентаризацію ризиків, інвестиції в резервування, навчання персоналу, регулярні перевірки та вдосконалення процедур.

Підсумки

Таким чином, цифрова стійкість у кризових умовах є ключовою умовою збереження безперервності публічного управління і надання послуг громадянам. Вона забезпечується завдяки плануванню безперервності, готовності до інцидентів, резервному копіюванню, альтернативним каналам комунікації, координації дій та підготовці персоналу до роботи в умовах підвищених ризиків.

Практикум

Контрольні запитання для самоперевірки

1. Розкрийте зміст поняття цифрова безпека в системі публічного управління.
2. У чому полягає відмінність між інформаційною безпекою та кібербезпекою?
3. Які основні види кіберзагроз характерні для органів публічної влади?
4. Що таке управління ризиками в цифровому середовищі?
5. Назвіть етапи процесу оцінки цифрових ризиків.
6. Які нормативно-правові акти України регулюють сферу кібербезпеки?
7. Які обов'язки покладаються на органи публічної влади щодо захисту персональних даних?
8. У чому полягає принцип безперервності діяльності органу влади у разі кібератаки?
9. Що таке інцидент кібербезпеки?
10. Які інструменти мінімізації цифрових ризиків застосовуються у публічному секторі?

Кейс 1. Витік персональних даних. Унаслідок помилки працівника на сайті громади було оприлюднено файл із персональними даними заявників. Проаналізуйте:

- правові наслідки;
- репутаційні ризики;
- першочергові управлінські рішення;
- заходи запобігання подібним випадкам у майбутньому.

Кейс 2. Кіберзагроза під час воєнного стану. У період підвищеної загрози кібердиверсій державна установа переходить на віддалений режим роботи.

Оцініть:

- нові ризики;
- необхідні технічні та організаційні заходи;
- вимоги до працівників щодо безпечної роботи з дому.

. Дослідницькі завдання

1. Проаналізуйте національну стратегію кібербезпеки України та визначте її ключові пріоритети.
2. Порівняйте підходи до управління цифровими ризиками в Україні та країнах ЄС.
3. Підготуйте короткий аналітичний звіт про найбільші кібератаки на державний сектор України за останні роки та їхні наслідки.

. Дискусійні питання

1. Чи може повна цифровізація держави підвищити вразливість до кібератак?
2. Де проходить межа між прозорістю та захистом персональних даних?
3. Чи достатньо нормативного регулювання для гарантування цифрової безпеки?
4. Яку роль відіграє людський фактор у виникненні кіберінцидентів?

РОЗДІЛ 10. ПРАКТИКА ВПРОВАДЖЕННЯ ПУБЛІЧНИХ ІННОВАЦІЙ В УКРАЇНІ ТА СВІТІ

- 10.1. Цифрова трансформація України
- 10.2. Інновації в управлінні територіальними громадами
- 10.3. Європейський досвід електронного урядування
- 10.4. Глобальні тенденції GovTech
- 10.5. Перспективи розвитку інноваційності публічного управління

Ключові слова: інновації у публічному управлінні, цифрова трансформація, електронне урядування, GovTech, цифрова держава, смарт управління, територіальні громади, децентралізація, відкриті дані, цифрові сервіси, інституційна спроможність, європейські стандарти управління, цифрова економіка, публічні інновації, технологічна модернізація, стале врядування, цифрова екосистема.

Актуальність теми. Практика впровадження інновацій у публічному управлінні набуває стратегічного значення в умовах глобальної цифровізації, зростання очікувань громадян щодо якості послуг та необхідності підвищення ефективності використання публічних ресурсів. Інновації в управлінні виступають інструментом модернізації державних інституцій, підвищення їх прозорості, підзвітності та адаптивності до кризових викликів. Особливої актуальності ця проблематика набуває для України, яка одночасно реалізує процеси цифрової трансформації, децентралізації, євроінтеграції та відновлення інфраструктури в умовах безпекових загроз. Цифровізація державних сервісів, розвиток електронних реєстрів, інтеграція послуг через єдині платформи та впровадження цифрової ідентифікації формують нову модель взаємодії громадян із державою. Актуальність полягає у необхідності забезпечення доступності послуг, скорочення бюрократичних процедур, підвищення прозорості та мінімізації корупційних ризиків.

Реформа децентралізації створила передумови для впровадження нових підходів до стратегічного планування,

бюджетування, цифрових сервісів і залучення громадян до прийняття рішень на місцевому рівні. Актуальність цього напряму пов'язана з необхідністю підвищення управлінської спроможності громад та формування конкурентоспроможних локальних екосистем розвитку. Європейські країни демонструють системний підхід до цифрової трансформації держави через інтегровані цифрові послуги, принцип один раз поданих даних, відкритість інформації та захист персональних даних. Вивчення цього досвіду є актуальним для адаптації найкращих практик до національних умов та гармонізації із європейськими стандартами.

GovTech розглядається як екосистема співпраці держави, бізнесу та технологічних стартапів для розроблення цифрових рішень у сфері публічного управління. Глобальні тенденції включають використання штучного інтелекту, аналітики великих даних, блокчейн технологій, автоматизації адміністративних процесів та розвитку смарт міст. Актуальність полягає у здатності держав адаптуватися до швидких технологічних змін та інтегрувати інновації у регуляторні й управлінські процеси.

Подальший розвиток інновацій у публічному секторі пов'язаний із формуванням цифрової культури, розвитком людського капіталу, удосконаленням нормативного середовища та забезпеченням цифрової безпеки. Актуальність цього напряму визначається потребою створення гнучкої, стійкої та технологічно орієнтованої системи управління, здатної забезпечувати сталий розвиток держави та територіальних громад у довгостроковій перспективі. Отже, впровадження інновацій в Україні та світі є не лише технологічним процесом, а комплексною трансформацією управлінських моделей, яка визначає конкурентоспроможність держав, якість публічних послуг та рівень довіри громадян до інституцій.

10.1. Цифрова трансформація України

Цифрова трансформація України – це комплексна модернізація системи публічного управління, яка передбачає інтеграцію цифрових технологій у процеси надання державних

послуг, управління даними, міжвідомчу взаємодію, стратегічне планування та комунікацію з громадянами з метою підвищення ефективності, прозорості та доступності держави. Вона охоплює не лише впровадження окремих електронних сервісів, а зміну логіки функціонування державних інституцій, орієнтацію на користувача, автоматизацію процедур та скорочення адміністративних бар'єрів.

У структурі цифрової трансформації України доцільно розрізняти кілька ключових напрямів.

Електронні публічні послуги – це цифрові сервіси, які дозволяють громадянам і бізнесу отримувати адміністративні послуги онлайн без фізичного відвідування установ. Наприклад, реєстрація бізнесу, отримання витягів із реєстрів, подання заяв на соціальні виплати або оформлення довідок можуть здійснюватися через єдині електронні платформи. Це скорочує строки обробки звернень, зменшує контакт із посадовими особами та мінімізує корупційні ризики.

Єдині цифрові платформи – це інтегровані середовища, які об'єднують різні послуги в одному інтерфейсі та забезпечують стандартизований доступ до сервісів. Наприклад, національні цифрові портали дозволяють авторизуватися один раз і користуватися широким спектром державних послуг без повторного введення даних.

Цифрова ідентифікація – це механізм підтвердження особи в електронному середовищі за допомогою електронного підпису, мобільної ідентифікації або інших засобів автентифікації. Наприклад, використання електронного підпису дозволяє громадянину підписувати заяви, договори або декларації онлайн із юридичною силою.

Інтеграція державних реєстрів – це взаємодія інформаційних систем між різними органами влади для автоматичного обміну даними без залучення громадянина як посередника. Наприклад, при оформленні соціальної допомоги орган влади може автоматично отримувати інформацію з реєстру доходів або реєстру актів цивільного стану без вимоги додаткових паперових довідок.

Принцип один раз поданих даних – це підхід, за якого громадянин або суб'єкт господарювання надає інформацію

державі лише один раз, після чого вона використовується різними органами відповідно до повноважень. Це знижує адміністративне навантаження та підвищує зручність взаємодії.

Відкриті дані – це публікація структурованих наборів інформації у машиночитному форматі для вільного доступу та повторного використання. Наприклад, відкриті дані про бюджетні видатки, державні закупівлі або містобудівні умови дозволяють громадськості здійснювати контроль і аналітику.

У практиці цифрова трансформація України проявляється через низку конкретних ініціатив.

Розвиток мобільних цифрових сервісів дозволяє громадянам зберігати цифрові документи, подавати заяви та отримувати повідомлення через смартфон. Це особливо актуально в умовах мобільності населення та кризових ситуацій, коли фізичний доступ до установ обмежений.

Автоматизація адміністративних процесів сприяє скороченню часу прийняття рішень. Наприклад, автоматичне призначення окремих видів соціальних виплат на основі даних реєстрів мінімізує людський фактор і підвищує оперативність.

Цифровізація у сфері місцевого самоврядування включає впровадження електронних черг, систем електронного документообігу, платформ громадського бюджету та інтерактивних карт проблем громади.

Водночас цифрова трансформація супроводжується викликами, серед яких нерівний рівень цифрових компетентностей населення, необхідність захисту персональних даних, кіберзагрози, інтеграційні складнощі між реєстрами та потреба у сталому фінансуванні ІТ інфраструктури. В умовах воєнних і кризових ситуацій особливого значення набуває цифрова стійкість і резервування критичних сервісів. Таким чином, цифрова трансформація України є системним процесом модернізації держави, який поєднує технологічні рішення, управлінські зміни та нормативні реформи. Вона спрямована на формування сервісної, прозорої та ефективної держави, здатної відповідати на сучасні виклики та забезпечувати якісну взаємодію з громадянами і бізнесом у цифровому середовищі.

10.2. Інновації в управлінні територіальними громадами

Інновації в управлінні територіальними громадами – це впровадження нових підходів, інструментів і управлінських рішень у діяльність органів місцевого самоврядування, спрямованих на підвищення якості публічних послуг, ефективності використання ресурсів, прозорості, залучення громадян та посилення спроможності громади до розвитку і відновлення. У сучасних умовах інноваційність управління громадами пов'язана з децентралізацією, підвищенням відповідальності за локальний розвиток, необхідністю швидкого реагування на кризи та переходом до цифрових моделей сервісу, планування й комунікації.

У структурі інновацій в управлінні громадами доцільно розрізняти кілька ключових напрямів, у межах яких зміни мають найбільший практичний ефект.

Цифрові сервіси на місцевому рівні – це запровадження онлайн каналів отримання послуг, запису на прийом, електронних звернень, довідок, заяв і консультацій, що скорочує час взаємодії з органами влади та знижує адміністративні бар'єри. Наприклад, громада може впровадити електронну чергу для ЦНАП, онлайн подання заяви на реєстраційні послуги або цифровий кабінет мешканця для отримання довідок і повідомлень.

Електронний документообіг у місцевому самоврядуванні – це перехід від паперових процедур до цифрових процесів підготовки, погодження та зберігання рішень, що підвищує прозорість внутрішньої роботи і зменшує ризики втрати документів. Наприклад, проекти рішень виконкому або ради проходять електронне погодження за визначеним маршрутом, а громадськість отримує доступ до оприлюднених документів і порядку денного.

Партисипативні інструменти громади – це механізми цифрової та офлайн участі мешканців у визначенні пріоритетів розвитку, розподілі коштів і контролі виконання рішень. Наприклад, бюджет участі дозволяє громадянам подавати проекти благоустрою і голосувати за них, а електронні

консультації дають змогу обговорювати стратегії, програми або містобудівні рішення.

Інновації у стратегічному плануванні – це застосування сучасних методів визначення пріоритетів, сценарного прогнозування, аналізу даних та управління портфелем проєктів для розвитку громади. Наприклад, громада може використовувати геоінформаційні інструменти для планування інфраструктури, аналізу транспортних потоків або визначення зон ризику підтоплення, що підвищує обґрунтованість рішень.

Інноваційне бюджетування і фінансове управління – це використання підходів, які підвищують прозорість та результативність витрат, зокрема програмно цільовий підхід, відкритий бюджет, цифрові дашборди показників та контроль виконання проєктів. Наприклад, громада може публікувати інтерактивний бюджет із роз'ясненням видатків, що підвищує довіру та зменшує простір для маніпуляцій.

Смарт інфраструктура і сервісні технології – це впровадження цифрових рішень у сфері житлово комунальних послуг, енергоменеджменту, транспортної логістики та безпеки. Наприклад, системи моніторингу споживання енергії в комунальних закладах дозволяють знижувати витрати, а смарт освітлення або датчики якості повітря підтримують управлінські рішення на основі даних.

Інновації в організаційній спроможності – це оновлення управлінських структур, розвиток компетентностей персоналу, впровадження проєктного підходу та управління змінами в апараті громади. Наприклад, створення проєктного офісу громади може забезпечити системне управління грантовими програмами, відновлювальними проєктами та інвестиційними ініціативами.

У практиці управління територіальними громадами інновації часто реалізуються через прикладні рішення, орієнтовані на конкретні проблеми.

Цифрові карти проблем і звернень мешканців дозволяють фіксувати проблеми благоустрою, освітлення, доріг або комунальних послуг із прив'язкою до локації та статусу виконання. Наприклад, мешканець подає повідомлення про

аварійну ділянку дороги, система відображає його на мапі, призначає відповідальний підрозділ і відстежує виконання.

Електронні опитування і консультації щодо проєктів розвитку дозволяють швидко отримати позицію мешканців щодо пріоритетів. Наприклад, громада може провести онлайн опитування про те, які об'єкти відновлення є найважливішими, і використати результати для формування плану робіт.

Прозорі механізми взаємодії з бізнесом можуть включати цифрові вікна для інвесторів, відкриті дані про земельні ділянки та інфраструктурні можливості. Наприклад, громада публікує інтерактивну мапу вільних земельних ресурсів із підведеними мережами та умовами користування, що підвищує інвестиційну привабливість.

Ефективність інновацій в управлінні громадами залежить від інституційної готовності, цифрових компетентностей персоналу, якості даних, фінансових ресурсів та управління змінами. Якщо інновації впроваджуються фрагментарно або без процедур підзвітності, вони можуть мати короткостроковий ефект. Коли ж громада поєднує цифрові рішення зі стратегією розвитку, прозорістю та участю громадян, формується стійка модель модернізації місцевого самоврядування. Отже, інновації в управлінні територіальними громадами є ключовим чинником підвищення спроможності місцевого самоврядування, оскільки вони забезпечують сервісний характер влади, підвищують ефективність ресурсів, розширюють участь громадян і створюють умови для сталого розвитку громади в умовах динамічних викликів.

10.3. Європейський досвід електронного урядування

Європейський досвід електронного урядування-це сукупність інституційних моделей, правових підходів і цифрових рішень, за допомогою яких країни Європи забезпечують надання публічних послуг онлайн, організують міжвідомчу взаємодію на основі даних, підвищують прозорість управління та зміцнюють довіру громадян через стандартизовані цифрові процеси. Європейська практика

вирізняється тим, що електронне урядування розглядається не як набір окремих сервісів, а як цілісна державна система, де цифрові послуги, реєстри, ідентифікація, кіберзахист і правила обміну даними працюють узгоджено і підтримуються сталою державною політикою.

У структурі європейського електронного урядування доцільно виділяти ключові елементи, які найчастіше повторюються в різних країнах і формують основу результативності. **Цифрова ідентифікація**-це інфраструктура підтвердження особи в електронному середовищі, яка дозволяє громадянам і бізнесу отримувати послуги, підписувати документи та здійснювати юридично значимі дії онлайн. Прикладом є практика широкого застосування національних електронних ідентифікаторів та електронного підпису, коли більшість взаємодій із державою відбувається без паперових документів і без особистих відвідувань установ.

Інтероперабельність, як здатність інформаційних систем різних органів влади обмінюватися даними за узгодженими стандартами, протоколами та правилами доступу. Саме інтероперабельність робить можливими автоматизовані послуги, коли громадянин не приносить довідки з однієї установи в іншу, а органи влади отримують потрібні дані через інтегровані канали. У європейських моделях це підтримується через спільні державні платформи обміну даними, каталоги реєстрів, єдині технічні вимоги і контроль доступу.

Принцип один раз поданих даних - підхід, за якого держава не вимагає повторного подання інформації, якщо вона вже є в реєстрах і може бути законно використана для надання послуги. На практиці це означає, що при оформленні певної послуги система автоматично підтягує дані з базових реєстрів, а громадянин лише підтверджує або уточнює інформацію. У ряді країн цей принцип став нормою, що суттєво скорочує бюрократію та підвищує зручність сервісів.

Цифровий сервісний підхід-це орієнтація держави на життєві ситуації користувача, коли послуги групуються не за структурою органів влади, а за потребами людини чи бізнесу. Прикладом є портали, де користувач обирає сценарій на кшталт народження дитини, переїзд, відкриття бізнесу, а система

пропонує пов'язаний пакет послуг, підказки і автоматизовані кроки.

Цифрові поштові скриньки і офіційні електронні повідомлення це модель, коли держава має гарантований канал комунікації з громадянином, а юридично значима кореспонденція надходить у захищене електронне середовище. У багатьох країнах це замінює паперові листи, підвищує швидкість взаємодії та зменшує витрати.

Відкриті дані і прозорість-це системне оприлюднення наборів даних і управлінської інформації в машиночитному форматі, що дозволяє громадськості, бізнесу й медіа здійснювати аналіз і контроль. Прикладом є публікація даних про бюджетні видатки, закупівлі, транспорт, довкілля, що підтримує підзвітність і стимулює появу корисних сервісів на основі даних.

Захист даних і приватність це поєднання правових гарантій і технічних процедур, які забезпечують законність обробки персональних даних, контроль доступів, аудит дій і безпечно зберігання. У європейській практиці акцент робиться на чітких правилах, прозорому поясненні громадянам, як використовуються їхні дані, та на реальній відповідальності за порушення. Прикладом є підходи, де користувач може бачити, які органи зверталися до його даних, і з якою метою, а також оскаржувати неправомірний доступ.

Кіберстійкість державних сервісів - це здатність цифрової держави витримувати атаки, збої і кризові події без втрати критичних функцій. Європейська практика включає сегментацію систем, резервування, постійний моніторинг, навчання персоналу і регулярні перевірки готовності до інцидентів. Прикладом є сценарне відпрацювання інцидентів і переведення критичних сервісів на резервні майданчики.

Окрему увагу в європейських країнах приділяють інституційним механізмам, які роблять електронне урядування стабільним. Централізоване цифрове лідерство це модель, коли існує сильний координаційний центр або уповноважений орган, який визначає стандарти, архітектуру, пріоритети і контролює якість цифрових рішень. Це зменшує фрагментацію, коли кожне відомство створює власні несумісні системи.

Єдина архітектура держави це набір правил і стандартів, які визначають, як будуються державні інформаційні системи, як вони інтегруються, як керуються дані та як забезпечується безпека. Практичний ефект полягає у передбачуваності, повторному використанні компонентів і швидшому запуску нових сервісів. GovTech підхід у європейському контексті це залучення бізнесу, стартапів і наукових середовищ до створення державних цифрових рішень через конкурси, пісочниці, прототипування, закупівлі інновацій. Наприклад, уряди запускають пілотні проекти з аналітики даних, автоматизації процесів або цифрових консультацій, тестують їх на невеликих масштабах, а потім масштабують після оцінки результатів.

Таким чином, європейський досвід електронного урядування демонструє, що успіх визначається не лише технологіями, а поєднанням цифрової ідентифікації, інтегрованих реєстрів, принципу один раз поданих даних, сервісного дизайну, захисту персональних даних, кіберстійкості та сильного інституційного управління. Для України цей досвід є практично цінним як орієнтир побудови цілісної цифрової держави, де цифрові послуги підкріплені стандартизованими процесами, довірою до використання даних і гарантованою безперервністю критичних сервісів.

10.4. Глобальні тенденції GovTech

Глобальні тенденції GovTech – це сукупність сучасних технологічних, організаційних і ринкових підходів до модернізації публічного управління через співпрацю держави, бізнесу, стартапів і технологічних компаній з метою створення цифрових рішень для надання послуг, управління даними, підвищення прозорості та оптимізації адміністративних процесів. GovTech розглядається як екосистема, у якій держава виступає не лише регулятором, а й замовником інновацій, інтегратором технологій і партнером приватного сектору у впровадженні цифрових продуктів для суспільного блага.

У структурі глобальних тенденцій GovTech доцільно виділити кілька ключових напрямів, які визначають сучасну динаміку розвитку.

Використання штучного інтелекту – це впровадження алгоритмів машинного навчання для автоматизації аналізу даних, обробки звернень, прогнозування ризиків і підтримки прийняття управлінських рішень. Наприклад, державні органи можуть використовувати системи автоматичної класифікації звернень громадян, чат боти для первинного консультування або аналітичні моделі для прогнозування соціальних потреб.

Аналітика великих даних – це застосування інструментів обробки великих масивів інформації для виявлення закономірностей, оптимізації витрат і планування розвитку. Наприклад, аналіз даних про транспортні потоки дозволяє оптимізувати маршрути громадського транспорту, а аналіз медичних даних допомагає прогнозувати навантаження на систему охорони здоров'я.

Хмарні технології – це використання віддалених обчислювальних ресурсів для зберігання даних, розміщення державних сервісів і забезпечення масштабованості цифрової інфраструктури. Хмарні рішення дозволяють швидко запускати нові сервіси, зменшувати витрати на власні дата центри та забезпечувати резервування даних.

Автоматизація процесів – це впровадження роботизованих систем для виконання повторюваних адміністративних операцій без участі людини. Наприклад, автоматичне формування рішень на основі чітко визначених критеріїв, перевірка відповідності заяв вимогам або автоматичне оновлення статусу справи.

Блокчейн технології – це використання розподілених реєстрів для забезпечення прозорості та незмінності записів. У публічному секторі блокчейн може застосовуватися для реєстрації прав власності, відстеження державних закупівель або фіксації транзакцій, де важливо гарантувати неможливість несанкціонованого редагування.

Цифрові платформи співпраці з бізнесом – це створення умов для участі стартапів і технологічних компаній у вирішенні державних завдань через відкриті конкурси, пілотні проекти,

інноваційні закупівлі або регуляторні пісочниці. Наприклад, уряд може оголосити конкурс на розробку рішення для оптимізації енергоспоживання муніципальних будівель із можливістю тестування продукту в реальних умовах.

Смарт міста – це інтеграція цифрових технологій у міську інфраструктуру для підвищення ефективності транспорту, енергетики, управління відходами, безпеки та комунікації з мешканцями. Наприклад, системи адаптивного освітлення, інтелектуальні камери контролю руху або датчики екологічного моніторингу дозволяють приймати рішення на основі даних у режимі реального часу.

Цифрова участь і відкриті дані – це розширення доступу громадян до інформації та залучення до прийняття рішень через онлайн платформи, інтерактивні дашборди та публічні аналітичні інструменти. Наприклад, відкриті бюджетні портали дозволяють громадянам відстежувати витрати, а цифрові опитування підтримують формування місцевих політик.

Глобальною тенденцією є також перехід від ізольованих ІТ проєктів до платформеного мислення, коли держава створює базу цифрову інфраструктуру, на якій можуть будуватися нові сервіси. Такий підхід передбачає стандартизацію архітектури, повторне використання компонентів, централізовану ідентифікацію, єдині каталоги даних і чіткі правила безпеки.

Водночас глобальні тенденції GovTech супроводжуються викликами, серед яких етичні питання використання штучного інтелекту, ризики дискримінаційних алгоритмів, залежність від зовнішніх постачальників технологій, необхідність захисту персональних даних та забезпечення кіберстійкості. Держави мають поєднувати швидкість впровадження інновацій із належним регулюванням, прозорістю алгоритмів і контролем за дотриманням прав громадян.

Таким чином, глобальні тенденції GovTech відображають перехід публічного управління до цифрової, даноорієнтованої та інноваційної моделі, у якій технології виступають інструментом підвищення ефективності, прозорості та якості послуг. Успішність цього переходу залежить від здатності держав поєднати технологічні рішення з

інституційною спроможністю, правовими гарантіями та розвитком людського капіталу.

10.5. Перспективи розвитку інноваційності публічного управління

Перспективи розвитку інноваційного публічного управління – це стратегічні напрями трансформації державних і муніципальних інституцій, що передбачають системне впровадження технологій, нових управлінських моделей, сервісного підходу та даноорієнтованих рішень для забезпечення ефективності, стійкості та підзвітності публічної влади в довгостроковій перспективі. Інноваційність у цьому контексті означає не лише цифровізацію окремих процесів, а зміну культури управління, посилення міжсекторальної взаємодії та орієнтацію на результат і потреби громадян.

У структурі перспектив розвитку інноваційного публічного управління доцільно виділити кілька ключових напрямів.

Даноорієнтоване управління – перехід до прийняття рішень на основі системного аналізу даних, аналітики показників, цифрових дашбордів та прогнозних моделей. У перспективі це означає використання інтегрованих реєстрів, статистичних і соціальних даних для планування бюджету, соціальних програм, інфраструктурних інвестицій та оцінювання ефективності політик.

Інституційна інтеграція та платформенна держава, як формування єдиної цифрової архітектури, у межах якої державні органи працюють через спільні сервіси, стандартизовані інтерфейси та уніфіковані правила обміну даними. Такий підхід дозволяє уникати дублювання функцій, зменшувати витрати та швидше масштабувати нові рішення.

Розвиток людського капіталу в публічному секторі – це формування цифрових, аналітичних і управлінських компетентностей державних службовців, впровадження безперервного навчання та створення умов для залучення фахівців із технологічних галузей. У перспективі саме професійна спроможність персоналу визначатиме ефективність використання інноваційних рішень.

Поглиблення цифрової участі громадян, через розширення можливостей для електронної демократії,

консультацій, спільного планування та громадського контролю за діяльністю органів влади. Інноваційне управління передбачає перехід від одностороннього інформування до інтерактивної моделі співтворення політики.

Інноваційні моделі фінансування – це застосування грантових механізмів, державно приватного партнерства, конкурсів технологічних рішень та експериментальних пілотних проєктів для тестування нових підходів без значних початкових витрат. Такий підхід дозволяє знижувати ризики та поступово масштабувати успішні практики.

Інтеграція штучного інтелекту та автоматизації – це подальше використання алгоритмів для оптимізації адміністративних процесів, обробки звернень, прогнозування ризиків та підтримки прийняття рішень. Водночас перспективи пов'язані з необхідністю етичного регулювання, прозорості алгоритмів і контролю за недопущенням дискримінації.

Посилення цифрової безпеки та стійкості – це розвиток кіберзахисту, резервування інфраструктури, управління ризиками та кризовими сценаріями. Інноваційне управління неможливе без гарантій безпеки даних і безперервності функціонування сервісів.

Зелена і стійка цифровізація, шляхом впровадження технологій з урахуванням екологічних стандартів, енергоефективності та принципів сталого розвитку. Наприклад, використання енергоменеджменту, цифрового моніторингу ресурсів та оптимізації витрат сприяє поєднанню інноваційності з відповідальністю.

У глобальному вимірі перспективи інноваційного публічного управління визначаються швидкістю адаптації держав до технологічних змін, здатністю забезпечити баланс між інноваціями та правовими гарантіями, а також рівнем довіри суспільства до цифрових інституцій. Для України це означає поєднання цифрової трансформації з відновленням інфраструктури, євроінтеграційними процесами, розвитком територіальних громад і підвищенням управлінської спроможності. Таким чином, перспективи розвитку інноваційного публічного управління полягають у формуванні гнучкої, технологічно орієнтованої та даноорієнтованої системи,

яка здатна ефективно реагувати на виклики, забезпечувати якісні послуги та підтримувати сталий розвиток держави і територіальних громад у довгостроковій перспективі.

Підсумки

Практика впровадження інновацій в Україні та світі демонструє, що сучасне публічне управління поступово трансформується від адміністративно-процедурної моделі до цифрової, сервісно орієнтованої та даноорієнтованої системи. Цифрова трансформація України підтверджує, що впровадження електронних сервісів, інтеграція реєстрів і розвиток цифрової ідентифікації здатні суттєво підвищити доступність послуг, прозорість рішень і ефективність державних процесів.

Інновації в управлінні територіальними громадами засвідчують важливість локального рівня як простору для апробації нових підходів до бюджетування, стратегічного планування, цифрових сервісів та залучення громадян до прийняття рішень. Європейський досвід електронного урядування демонструє системність, стандартизацію та інституційну координацію як ключові умови успіху цифрової держави. Глобальні тенденції GovTech підкреслюють роль співпраці держави і технологічного сектору, використання штучного інтелекту, аналітики даних та платформеного підходу.

Перспективи розвитку інноваційного публічного управління пов'язані з формуванням цифрової культури, розвитком людського капіталу, забезпеченням кібербезпеки та стійкості, а також інтеграцією принципів відкритості і підвітності в управлінські практики. Інновації мають розглядатися не як окремі технологічні рішення, а як комплексна трансформація інституцій, процедур і управлінської логіки. Отже, впровадження інновацій у публічному секторі є стратегічною умовою підвищення конкурентоспроможності держави, якості публічних послуг і довіри громадян до влади, а також забезпечення сталого розвитку в умовах глобальних технологічних і соціальних змін.

Практикум

1. Аналітичне завдання «Оцінка цифрової трансформації». Проаналізуйте стан цифрової трансформації обраного органу державної влади або територіальної громади та визначте:
 - а) які електронні сервіси впроваджені;
 - б) чи забезпечено інтеграцію з іншими реєстрами;
 - в) які процеси залишаються паперовими або фрагментарними;
 - г) які ризики та обмеження існують;
 - д) які кроки доцільно здійснити для подальшої модернізації.

2. Кейс «Інновації в громаді». Територіальна громада планує впровадити цифрову платформу управління проєктами відновлення інфраструктури. Розробіть концепцію платформи, яка має включати:
 - а) мету та очікувані результати;
 - б) перелік функціональних модулів;
 - в) механізм прозорого моніторингу використання коштів;
 - г) систему зворотного зв'язку для мешканців;
 - д) показники оцінювання ефективності.

3. Порівняльне завдання «Європейський досвід». Оберіть одну з європейських країн та проаналізуйте її модель електронного урядування. Визначте:
 - а) ключові інструменти цифрової ідентифікації;
 - б) принципи інтеграції реєстрів;
 - в) підходи до захисту персональних даних;
 - г) механізми цифрової участі громадян;
 - д) можливості адаптації цього досвіду в Україні.

4. Проєктне завдання «GovTech рішення». Запропонуйте інноваційний цифровий продукт для вирішення конкретної управлінської проблеми, наприклад оптимізації соціальних виплат або моніторингу комунальних послуг. Визначте:
 - а) проблему та її масштаб;

- б) технологічне рішення;
- в) потенційних партнерів;
- г) джерела фінансування;
- д) ризики впровадження та способи їх мінімізації.

5. Ситуаційна вправа «Кризове впровадження інновації».

У період надзвичайної ситуації необхідно швидко запустити цифровий сервіс для реєстрації заявок на допомогу. Складіть план дій, який має включати:

- а) визначення пріоритетних функцій;
- б) тимчасову архітектуру рішення;
- в) заходи кіберзахисту;
- г) комунікаційну стратегію;
- д) механізм масштабування після стабілізації ситуації.

6. Дискусійне завдання «Майбутнє інноваційного управління».

Оцініть, які фактори найбільше впливатимуть на розвиток інновацій у публічному секторі протягом наступних десяти років. Обґрунтуйте роль цифрових технологій, людського капіталу, нормативного середовища та міжнародної співпраці.

МЕТОДИЧНИЙ АПАРАТ

1. Завдання для самостійної роботи

1. Проаналізуйте еволюцію концепцій публічного управління та визначте ключові ознаки переходу до інноваційної моделі урядування.
2. Підготуйте порівняльну таблицю моделей традиційного управління, нового публічного менеджменту та цифрового урядування.
3. Проаналізуйте державну стратегію цифрового розвитку та визначте її індикатори результативності.
4. Оцініть рівень цифровізації обраного органу влади за критеріями доступності, інтеграції та прозорості.
5. Розробіть концепцію електронної адміністративної послуги з описом її алгоритму.
6. Запропонуйте механізм інтеграції державних реєстрів для мінімізації дублювання даних.
7. Проаналізуйте приклад використання Big Data у публічній політиці.
8. Підготуйте аналітичну записку щодо застосування штучного інтелекту в органі влади.
9. Розробіть проєкт цифрової трансформації для територіальної громади.
10. Проведіть SWOT аналіз інноваційної спроможності місцевого самоврядування.
11. Складіть матрицю ризиків цифрового проєкту.
12. Підготуйте план кіберзахисту публічної установи.
13. Проаналізуйте вплив відкритих даних на прозорість бюджету.
14. Розробіть модель електронних консультацій із громадськістю.
15. Підготуйте план впровадження цифрових HR технологій.
16. Запропонуйте програму підвищення цифрових компетентностей службовців.
17. Проаналізуйте приклад Smart City ініціативи.

18. Розробіть модель управління проектом у публічному секторі.
19. Оцініть ефективність державної програми за показниками результативності.
20. Підготуйте аналітичний огляд європейського досвіду електронного урядування.

2. Тематика рефератів

1. Теоретичні засади інноваційного публічного управління.
2. Еволюція управлінських парадигм у державному секторі.
3. Цифрова держава як нова модель взаємодії з громадянами.
4. Державна політика цифрової трансформації в Україні.
5. Електронне урядування в системі публічного адміністрування.
6. Інституційні механізми цифровізації держави.
7. Електронні реєстри як основа цифрової екосистеми.
8. Big Data у формуванні публічної політики.
9. Штучний інтелект у державному управлінні.
10. GovTech як інструмент інноваційного розвитку.
11. Інновації у сфері надання адміністративних послуг.
12. Смарт технології в управлінні територіями.
13. Цифрові інструменти прозорості бюджету.
14. Електронна демократія та участь громадян.
15. Партисипативне бюджетування в громадах.
16. Соціальні мережі як канал публічної комунікації.
17. Репутаційний менеджмент органів влади.
18. Кібербезпека у публічному секторі.
19. Захист персональних даних у цифровій державі.
20. Інформаційні ризики та кризові комунікації.
21. Цифрова стійкість державних інституцій.
22. Інноваційні методи управління державними програмами.
23. Agile підходи у публічному управлінні.
24. Моніторинг і оцінювання результативності політики.
25. Європейські стандарти електронного урядування.

26. Інновації у кадровій політиці державної служби.
27. Електронне навчання у системі підвищення кваліфікації.
28. Децентралізація та цифрові трансформації громад.
29. Міжнародні рейтинги цифрового розвитку держав.
30. Перспективи розвитку інноваційного публічного управління в Україні.

Тестові завдання для підсумкового контролю

- Інновація у публічному управлінні це:

- A. Будь яке нововведення без оцінки ефекту.
- B. Нове або суттєво вдосконалене рішення, що створює суспільну цінність.
- C. Лише цифрова трансформація органів влади.
- D. Комерціалізація державних послуг.

Правильна відповідь: B.

- Основною метою інновацій у публічному секторі є:

- A. Максимізація прибутку.
- B. Підвищення ринкової вартості установи.
- C. Створення суспільної цінності та підвищення якості послуг.
- D. Скорочення кількості працівників.

Правильна відповідь: C.

- Цифрова трансформація держави передбачає:

- A. Лише комп'ютеризацію робочих місць.
- B. Повну відмову від паперових документів без змін процесів.
- C. Перегляд процесів, сервісів та управління на основі цифрових технологій.
- D. Передачу функцій приватному сектору.

Правильна відповідь: C.

- Модель Stage Gate передбачає:

- A. Безперервне впровадження без контролю.
- B. Послідовне проходження етапів з контрольними точками

прийняття рішень.

С. Виключно експериментальний підхід.

Д. Делегування управління громадянам.

Правильна відповідь: В.

• Пілотне впровадження інновації здійснюється з метою:

А. Заміни всіх процесів одразу.

В. Перевірки рішення в обмеженому середовищі.

С. Формального звітування.

Д. Скорочення бюджету проекту.

Правильна відповідь: В.

• Відкрита модель інновацій передбачає:

А. Ізоляцію органу влади від зовнішніх партнерів.

В. Співпрацю з громадянами, бізнесом, наукою.

С. Централізацію всіх рішень у керівника.

Д. Закритий характер розробки політик.

Правильна відповідь: В.

• Agile підхід у публічному управлінні характеризується:

А. Жорсткою ієрархією без змін.

В. Ітеративністю та швидким зворотним зв'язком.

С. Відсутністю планування.

Д. Разовим впровадженням без тестування.

Правильна відповідь: В.

• Інституціоналізація інновації означає:

А. Тимчасовий експеримент.

В. Закріплення інновації в регламентах і практиках.

С. Передачу проекту до архіву.

Д. Залучення лише донорського фінансування.

Правильна відповідь: В.

• Основний показник результативності інновації це:

А. Кількість нарад.

В. Кількість нових посад.

С. Досягнення визначених цілей і покращення показників.

D. Обсяг витрачених коштів.

Правильна відповідь: С.

• Stakeholder mapping це:

A. Складання бюджету проекту.

B. Визначення зацікавлених сторін та їх впливу.

C. Розробка технічного завдання.

D. Проведення аудиту.

Правильна відповідь: B.

• Реінжиніринг процесів передбачає:

A. Незначні косметичні зміни.

B. Радикальне перепроєктування процесів.

C. Скорочення персоналу.

D. Збільшення кількості процедур.

Правильна відповідь: B.

• Електронне урядування це:

A. Автоматизація внутрішніх процесів без сервісів для громадян.

B. Використання ІКТ для надання послуг і управління.

C. Повна ліквідація фізичних установ.

D. Передача даних приватним компаніям.

Правильна відповідь: B.

• Принцип відкритих даних означає:

A. Обмеження доступу до інформації.

B. Публічність даних у машиночитному форматі.

C. Продаж інформації.

D. Закритість реєстрів.

Правильна відповідь: B.

• Основний ризик цифровізації це:

A. Підвищення прозорості.

B. Кіберзагрози та витік даних.

C. Підвищення швидкості обробки.

D. Зменшення паперових документів.

Правильна відповідь: В.

• Теорія змін описує:

A. Політичну програму уряду.

B. Логіку переходу від ресурсів до результатів.

C. Бюджетний процес.

D. Регламент роботи апарату.

Правильна відповідь: В.

• Партиципативне управління передбачає:

A. Централізацію влади.

B. Участь громадян у прийнятті рішень.

C. Відсутність зворотного зв'язку.

D. Лише консультації з експертами.

Правильна відповідь: В.

• Бюджет участі це приклад:

A. Фінансової централізації.

B. Інструменту громадської участі.

C. Приватизації.

D. Податкової реформи.

Правильна відповідь: В.

• Інтероперабельність означає:

A. Несумісність систем.

B. Здатність систем обмінюватися даними.

C. Ручну обробку інформації.

D. Обмеження доступу.

Правильна відповідь: В.

• КРІ у публічному управлінні це:

A. Законодавчий акт.

B. Ключові показники ефективності.

C. Кадрова інструкція.

D. Технічний стандарт.

Правильна відповідь: В.

- Смарт місто це:
 - A. Місто з великою кількістю ІТ компаній.
 - B. Місто, що використовує технології для підвищення якості життя.
 - C. Закрита адміністративна система.
 - D. Приватна територія.Правильна відповідь: B.

- Основною ознакою сервісного підходу є:
 - A. Орієнтація на внутрішні інструкції.
 - B. Орієнтація на потреби користувача.
 - C. Мінімізація зворотного зв'язку.
 - D. Бюрократизація процесів.Правильна відповідь: B.

- Управління ризиками передбачає:
 - A. Ігнорування потенційних загроз.
 - B. Виявлення, аналіз і мінімізацію ризиків.
 - C. Повну відмову від інновацій.
 - D. Передачу відповідальності.Правильна відповідь: B.

- Дифузія інновацій означає:
 - A. Одноразове впровадження.
 - B. Поступове поширення новацій серед груп.
 - C. Заборону змін.
 - D. Централізоване рішення без апробації.Правильна відповідь: B.

- Кібербезпека в органах влади спрямована на:
 - A. Обмеження доступу громадян.
 - B. Захист інформаційних систем і даних.
 - C. Ліквідацію електронних послуг.
 - D. Збільшення витрат.Правильна відповідь: B.

• Прототипування це:

- A. Остаточний запуск продукту.
- B. Створення тестової версії рішення.
- C. Аудит фінансів.
- D. Законодавча процедура.

Правильна відповідь: B.

• Ефективність публічної інновації оцінюється за:

- A. Політичними симпатіями.
- B. Досягненням визначених результатів.
- C. Кількістю наказів.
- D. Обсягом звітності.

Правильна відповідь: B.

• Управління змінами включає:

- A. Ігнорування опору персоналу.
- B. Комунікацію, навчання, підтримку.
- C. Скорочення інформації.
- D. Заборону ініціатив.

Правильна відповідь: B.

• Електронна демократія включає:

- A. Лише онлайн вибори.
- B. Інструменти електронних консультацій і петицій.
- C. Закриті наради.
- D. Адміністративний контроль.

Правильна відповідь: B.

• Big Data у публічному управлінні використовується для:

- A. Зберігання архівів.
- B. Аналітики та прийняття обґрунтованих рішень.
- C. Заміни законодавства.
- D. Обмеження прозорості.

Правильна відповідь: B.

• Blockchain у державному секторі може застосовуватися для:

- A. Підвищення непрозорості.

- В. Захисту і фіксації транзакцій.
 - С. Знищення даних.
 - Д. Скорочення штату.
- Правильна відповідь: В.

- SMART цілі повинні бути:
 - А. Загальними і розмитими.
 - В. Конкретними, вимірюваними, досяжними, релевантними, визначеними у часі.
 - С. Політичними.
 - Д. Таємними.
- Правильна відповідь: В.

- Громадські консультації спрямовані на:
 - А. Формальне виконання вимог.
 - В. Залучення громадськості до вироблення рішень.
 - С. Приховування інформації.
 - Д. Делегування повноважень бізнесу.
- Правильна відповідь: В.

- Оцифрування архівів це приклад:
 - А. Організаційної інновації.
 - В. Технологічної інновації.
 - С. Політичної реформи.
 - Д. Кадрової ротації.
- Правильна відповідь: В.

- КРІ повинні бути пов'язані з:
 - А. Особистими інтересами керівника.
 - В. Стратегічними цілями органу влади.
 - С. Випадковими показниками.
 - Д. Кількістю документів.
- Правильна відповідь: В.

- Гібридна модель впровадження поєднує:
 - А. Лише лінійний підхід.
 - В. Різні управлінські підходи залежно від завдання.

С. Виключно експериментальний метод.

Д. Повну централізацію.

Правильна відповідь: В.

• Інноваційна культура характеризується:

А. Опором змінам.

В. Підтримкою ініціатив і навчання.

С. Закритістю.

Д. Жорсткою регламентацією без розвитку.

Правильна відповідь: В.

• Моніторинг проекту це:

А. Разова перевірка.

В. Систематичне відстеження виконання.

С. Публічне звітування лише раз на рік.

Д. Формальність.

Правильна відповідь: В.

• Аудит інноваційного проекту дозволяє:

А. Ігнорувати порушення.

В. Оцінити відповідність і ефективність.

С. Скоротити прозорість.

Д. Скасувати звітність.

Правильна відповідь: В.

• Data driven policy це:

А. Політика на основі інтуїції.

В. Політика на основі аналізу даних.

С. Політика без статистики.

Д. Політика без участі експертів.

Правильна відповідь: В.

• Головна умова масштабування інновації це:

А. Відсутність регламентів.

В. Підтверджена ефективність пілоту.

С. Політична реклама.

D. Збільшення кількості наказів.

Правильна відповідь: В.

• Інноваційна екосистема включає:

A. Лише органи влади.

B. Органи влади, бізнес, науку, громадськість.

C. Приватні компанії.

D. Міжнародні організації.

Правильна відповідь: В.

• Цифровий розрив означає:

A. Різницю у доступі до цифрових технологій.

B. Розрив бюджету.

C. Різницю у зарплатах.

D. Відсутність електронної пошти.

Правильна відповідь: А.

• Партисипативне бюджетування сприяє:

A. Централізації.

B. Підвищенню прозорості і довіри.

C. Зменшенню участі громадян.

D. Скороченню послуг.

Правильна відповідь: В.

• Інноваційний проект завершується:

A. Після видання наказу.

B. Після досягнення та оцінки результатів.

C. Після першого звіту.

D. Після тестування.

Правильна відповідь: В.

• Ключовим елементом електронної послуги є:

A. Ручне погодження.

B. Зручний користувацький інтерфейс.

C. Закритий доступ.

D. Паперове підтвердження.

Правильна відповідь: В.

• Проектний офіс у державному органі створюється для:

- A. Формального існування.
- B. Координації та управління проектами.
- C. Архівування документів.
- D. Ліквідації інновацій.

Правильна відповідь: B.

• Принцип прозорості означає:

- A. Обмеження інформації.
- B. Доступність і відкритість управлінських рішень.
- C. Централізацію повноважень.
- D. Комерційну таємницю.

Правильна відповідь: B.

• Основна функція аналітичних панелей управління це:

- A. Декорація сайту.
- B. Візуалізація ключових показників для прийняття рішень.
- C. Архівування звітів.
- D. Обмеження доступу.

Правильна відповідь: B.

• Стійкість інновації означає:

- A. Тимчасовий ефект.
- B. Здатність функціонувати у довгостроковій перспективі.
- C. Залежність від одного керівника.
- D. Одноразове фінансування.

Правильна відповідь: B.

• Комплексна інновація у публічному управлінні передбачає:

- A. Зміни лише в технологіях.
- B. Поєднання технологічних, організаційних і управлінських змін.
- C. Лише нормативні зміни.
- D. Скорочення штату.

Правильна відповідь: B.

4. Критерії оцінювання

Оцінювання здійснюється за такими показниками:

1. Повнота розкриття теми.
2. Глибина теоретичного аналізу.
3. Практична орієнтованість пропозицій.
4. Аргументованість висновків.
5. Структурованість та логічність викладу.
6. Використання актуальних джерел.
7. Самостійність виконання роботи.

Підсумкова оцінка формується на основі поточного контролю, результатів самостійної роботи, виконання практичних завдань та підсумкового тестування

ВИСНОВКИ

Інноваційні технології в публічному управлінні є важливим чинником модернізації держави, підвищення ефективності управлінських процесів та забезпечення якісної взаємодії між владою і громадянами. У сучасних умовах цифрової трансформації інституції публічного сектору переходять від традиційних адміністративних моделей до інтегрованих, сервісно орієнтованих і даноорієнтованих систем управління, що ґрунтуються на використанні інформаційно аналітичних технологій, електронного урядування та цифрових платформ.

Теоретичні засади інноваційного публічного управління демонструють еволюцію управлінських концепцій від бюрократичної моделі до цифрової держави, де інновація виступає не лише технологічною новацією, а системною зміною управлінської культури, процесів і взаємодії з суспільством. Цифрова трансформація держави передбачає інтеграцію реєстрів, автоматизацію процедур, розвиток електронних послуг та впровадження принципу один раз поданих даних, що суттєво підвищує прозорість і зменшує адміністративні бар'єри.

Нормативно-правове забезпечення цифровізації, стратегічні документи розвитку та інституційна координація створюють основу для послідовного впровадження інновацій. Водночас результативність трансформації залежить від якості управління проектами, застосування сучасних методів моніторингу й оцінювання, використання Agile та інших гнучких підходів у публічному секторі.

Застосування інформаційно аналітичних технологій, зокрема Big Data, геоінформаційних систем і штучного інтелекту, відкриває можливості для прийняття обґрунтованих рішень, прогнозування соціально економічних процесів та підвищення ефективності політики. Розвиток Smart технологій у територіальних громадах сприяє формуванню конкурентоспроможних локальних систем управління, орієнтованих на сталий розвиток і залучення громадян.

Особливого значення набувають інновації у кадровій та організаційній сфері, цифрові HR технології, електронне навчання, лідерство і управління змінами, які формують

професійну спроможність публічної служби до трансформації. Водночас цифровізація потребує належного рівня кібербезпеки, захисту персональних даних, управління інформаційними ризиками та забезпечення цифрової стійкості в кризових умовах.

Міжнародний досвід, зокрема європейські моделі електронного урядування та глобальні тенденції GovTech, підтверджує, що інноваційне публічне управління є комплексним процесом, який поєднує технології, нормативні зміни, інституційну спроможність і розвиток людського капіталу. Для України інновації у публічному секторі є не лише інструментом підвищення якості послуг, а стратегічною умовою відновлення, інтеграції до європейського простору та зміцнення довіри громадян.

Таким чином, інноваційні технології в публічному управлінні формують нову парадигму розвитку держави, орієнтовану на відкритість, результативність, безпеку та партнерство з громадянами і бізнесом. Їх системне впровадження забезпечує підвищення конкурентоспроможності країни, зміцнення інституційної стійкості та створення умов для сталого соціально економічного розвитку.

ГЛОСАРІЙ

Agile підхід – гнучка методологія управління проектами, що передбачає ітеративне планування, швидке тестування рішень, постійний зворотний зв'язок і адаптацію до змін.

Big Data – великі масиви структурованих і неструктурованих даних, що потребують спеціалізованих технологій для зберігання, обробки та аналітики з метою підтримки управлінських рішень.

Blockchain – технологія розподіленого реєстру, яка забезпечує незмінність і прозорість записів шляхом їх збереження у вигляді послідовного ланцюга блоків.

GovTech – екосистема співпраці держави, бізнесу та технологічних компаній з метою створення цифрових рішень для публічного сектору.

Smart City – концепція управління містом на основі цифрових технологій, аналітики даних та інтегрованих систем для підвищення якості життя населення.

Автоматизація адміністративних процесів – впровадження цифрових систем для виконання стандартних процедур без або з мінімальним втручанням людини.

Аналітика публічної політики – процес збору, обробки та інтерпретації даних для формування обґрунтованих управлінських рішень.

Відкриті дані – публічна інформація у машиночитному форматі, що доступна для вільного використання, аналізу та повторного застосування.

Даноорієнтоване управління – модель прийняття рішень на основі системного аналізу даних і показників результативності.

Децентралізація – передача повноважень, ресурсів і відповідальності від центральних органів влади до органів місцевого самоврядування.

Електронна демократія – форма участі громадян у процесах прийняття рішень через цифрові інструменти, зокрема петиції, консультації та онлайн голосування.

Електронна ідентифікація – цифровий механізм підтвердження особи для отримання публічних послуг і здійснення юридично значимих дій онлайн.

Електронне урядування – система організації діяльності органів влади із застосуванням інформаційно комунікаційних технологій для надання послуг і взаємодії з громадянами.

Електронні адміністративні послуги – державні або муніципальні послуги, що надаються через цифрові канали без фізичного відвідування установи.

Електронні реєстри – централізовані цифрові бази даних, які містять інформацію про суб'єктів, об'єкти або правові факти.

Інновація в публічному секторі – впровадження нових або вдосконалених управлінських, організаційних чи технологічних рішень з метою підвищення ефективності та якості послуг.

Інституційна спроможність – здатність органів влади ефективно реалізовувати повноваження, управляти ресурсами та досягати стратегічних цілей.

Інформаційна безпека – стан захищеності інформації від несанкціонованого доступу, зміни або знищення.

Інформаційний ризик – ймовірність негативних наслідків, пов'язаних із поширенням недостовірної або маніпулятивної інформації.

Кібербезпека – комплекс заходів щодо захисту інформаційних систем і даних від кібератак та несанкціонованого доступу.

Моніторинг і оцінювання – система регулярного відстеження виконання програм і аналізу досягнення запланованих результатів.

Партисипативне управління – модель, що передбачає активну участь громадян у прийнятті управлінських рішень.

Проектний менеджмент у публічному секторі – застосування структурованих підходів до планування, реалізації та контролю державних або муніципальних проєктів.

Принцип один раз поданих даних – підхід, за якого інформація, надана громадянином державі, не запитується повторно, а використовується через інтегровані системи.

Публічна політика – система цілей, рішень і дій органів влади, спрямованих на вирішення суспільно значущих проблем.

Результативність управління – ступінь досягнення визначених стратегічних і програмних цілей.

Цифрова держава – модель організації влади, у якій основні процеси, послуги та взаємодії здійснюються з використанням цифрових технологій.

Цифрова трансформація – комплексна зміна процесів і структур управління через інтеграцію інформаційно комунікаційних технологій.

Цифрова стійкість – здатність публічних інституцій підтримувати функціонування цифрових систем у кризових умовах і швидко відновлювати їх після інцидентів.

Штучний інтелект у публічному управлінні – використання алгоритмів машинного навчання для аналізу даних, автоматизації процесів та підтримки управлінських рішень.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Міністерство цифрової трансформації України. Офіційний сайт. URL: <https://thedigital.gov.ua>
2. Портал державних послуг Дія. URL: <https://diia.gov.ua>
3. Єдиний державний вебпортал відкритих даних. URL: <https://data.gov.ua>
4. Prozorro. Офіційний портал публічних закупівель. URL: <https://prozorro.gov.ua>
5. E-Data. Портал використання публічних коштів. URL: <https://spending.gov.ua>
6. Закон України «Про електронні документи та електронний документообіг» від 22.05.2003 № 851-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/851-15>
7. Закон України «Про електронні довірчі послуги» від 05.10.2017 № 2155-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2155-19>
8. Закон України «Про адміністративні послуги» від 06.09.2012 № 5203-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17>
9. Закон України «Про захист персональних даних» від 01.06.2010 № 2297-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2297-17>
10. Закон України «Про доступ до публічної інформації» від 13.01.2011 № 2939-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-17>
11. Закон України «Про основні засади забезпечення кібербезпеки України» від 05.10.2017 № 2163-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2163-19>
12. Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» від 21.05.1997 № 280/97-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр>
13. Закон України «Про звернення громадян» від 02.10.1996 № 393/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/393/96-вр>

14. Закон України «Про публічні закупівлі» від 25.12.2015 № 922-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/922-19>
15. Концепція розвитку цифрової економіки та суспільства України. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 17.01.2018 № 67-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua>
16. Карпенко О. В. Публічне управління та адміністрування: теорія і практика. Київ: НАДУ, 2020.
17. Куйбіда В. С., Петренко І. М. Електронне урядування в Україні: сучасний стан та перспективи розвитку. Київ: Центр навчальної літератури, 2019.
18. Мельник Л. Г. Інноваційний розвиток публічного управління. Суми: Університетська книга, 2018.
19. Нижник Н. Р. Державне управління: інституційні засади та інновації. Київ: КНЕУ, 2017.
20. Оболенський О. Ю. Публічне управління: концептуальні засади. Київ: НАДУ, 2019.
21. Пасічник В. М. Цифрова держава: теоретичні та прикладні аспекти. Львів: ЛНУ, 2021.
22. Романенко Є. О. Публічна політика та цифрові трансформації. Київ: КНЕУ, 2022.
23. Сьрьогін С. М. Інновації в системі державного управління. Дніпро: ДРІДУ НАДУ, 2018.
24. Сморгунов Л. В. Публічне управління в умовах цифровізації. Харків: Право, 2020.
25. Тертичка В. В. Державна політика: аналіз та механізми реалізації. Київ: К.І.С., 2016.
26. Чемерис А. О. Стратегічне планування у публічному секторі. Львів: ЛРІДУ НАДУ, 2017.
27. Чухно А. А. Інноваційна економіка та роль держави. Київ: Знання, 2016.
28. Бакуменко В. Д., Князев В. М. Теоретичні засади державного управління. Київ: НАДУ, 2018.
29. Пухкал О. Г. Електронна демократія: теорія та практика. Київ: НАДУ, 2019.
30. Державна служба спеціального зв'язку та захисту інформації України. Офіційний сайт. URL: <https://cip.gov.ua>

31. НКЦК. Офіційний портал. URL: <https://ncc.gov.ua>
32. United Nations. UN E-Government Survey 2024: Accelerating Digital Transformation for Sustainable Development. New York: UN DESA, 2024. URL: <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Reports/UN-E-Government-Survey-2024>
33. OECD. Recommendation of the Council on Digital Government Strategies. Paris: OECD, 2014. URL: <https://www.oecd.org/gov/digital-government/recommendation-on-digital-government-strategies.htm>
34. OECD. OECD Digital Government Toolkit. Paris: OECD, 2026. URL: <https://oecd-opsi.org/toolkits/oecd-digital-government-toolkit/>
35. OECD. Digital Government Policy Framework. Paris: OECD, 2020. URL: <https://www.oecd.org/governance/digital-government/>
36. World Bank. GovTech: Putting People First. Washington, DC: World Bank, 2019. URL: <https://documents.worldbank.org>
37. World Bank. World Development Report 2016: Digital Dividends. Washington, DC: World Bank, 2016. URL: <https://www.worldbank.org/en/publication/wdr2016>
38. European Commission. Digital Economy and Society Index (DESI). Brussels, 2026. URL: <https://digital-strategy.ec.europa.eu>
39. European Commission. eGovernment Benchmark Report. Brussels, 2026. URL: <https://digital-strategy.ec.europa.eu>
40. ITU. Global Cybersecurity Index. Geneva: ITU, 2026. URL: <https://www.itu.int>
41. Open Government Partnership. Official portal. URL: <https://www.opengovpartnership.org>
42. Open Data Charter. International Open Data Charter. URL: <https://opendatacharter.net>
43. Estonia. e-Estonia Official Portal. URL: <https://e-estonia.com>
44. Government Digital Service. UK Service Standard. London, 2026. URL: <https://www.gov.uk/service-manual>

45. Government of Canada. Digital Standards. Ottawa, 2026.
URL: <https://www.canada.ca>
46. GovTech Singapore. Official portal. URL:
<https://www.tech.gov.sg>
47. CERT-UA. Урядова команда реагування на комп'ютерні надзвичайні події. URL: <https://cert.gov.ua>
48. DREAM. Державна цифрова екосистема відновлення.
URL: <https://dream.gov.ua>
49. Transparency International. Corruption Perceptions Index.
URL: <https://www.transparency.org>
50. World Economic Forum. Global Risks Report. URL:
<https://www.weforum.org/reports>
51. USAID. Digital Strategy. URL: <https://www.usaid.gov>
52. United Nations Development Programme. Digital Strategy
2022–2025. URL: <https://digitalstrategy.undp.org>
53. European Union. General Data Protection Regulation
(GDPR). URL: <https://eur-lex.europa.eu>
54. European Union. eIDAS Regulation. URL: <https://eur-lex.europa.eu>
55. European Union. NIS2 Directive. URL: <https://eur-lex.europa.eu>
56. Публічне управління регіональною безпекою та сталим
розвитком територій: монографія / Дацій Н. В., Войтенко
А. Б., Загурська-Антонюк В. Ф. та ін. ; за заг. ред.
проф.В. П. Якобчук. Житомир : Поліський нац.
університет, 2025.
578с.<http://ir.polissiauniver.edu.ua/handle/123456789/17412>
57. Публічне управління та адміністрування : навч.посіб. / за
заг.ред. В.П.Якобчук. Київ : Видавництво Ліра-К,
2025.476 с. С.287–347(2 д.а.)
<http://ir.polissiauniver.edu.ua/handle/123456789/17297>

ДЛЯ ПОДАТОК

ДЛЯ ПОДАТОК

Навчальне видання

ЯКОБЧУК Валентина Павлівна
«Інноваційні технології в публічному управлінні»

Навчальний посібник
За літературною редакцією автора

Матеріали подаються в авторській редакції
Формат: PDF Об'єм даних 1,42 Мб
Умовн. друк. аркушів 11,74

Свідоцтво про внесення до Державного реєстру суб'єктів
видавничої справи ДК № 7381 від 13.07.2021 р.

МОН УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
(ПОЛІСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ)
бульвар Старий, 7, м. Житомир, 10008
тел.: (0412) 47-13-56
e-mail: mail@polissiauniver.edu.ua
web: <https://polissiauniver.edu.ua/>
Код ЄДРПОУ 00493681