МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ОДЕСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»

СУЧАСНІ ІННОВАЦІЇ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЙНИХ РИЗИКІВ ТА КРИЗОВИХ ЯВИЩ

Колективна монографія

1256 1233 1996 LIHA-PRES
Львів – Торунь
Liha-Pres
2025

УДК 35:351+352/354[32:321+323.2+328]:001+005.1/005.3+005.4+005.5
С91

Рецензенти:

Миколайчук М. М., доктор наук з державного управління, професор, завідувач кафедри публічного управління та регіоналістики Навчально-наукового інституту публічної служби та управління Національного університету «Одеська політехніка»;

Криштанович М. Ф., доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри педагогіки та інноваційної освіти Національного університету «Львівська політехніка»;

Попов С. А., доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри безпілотних систем Військової академії (м. Одеса)

Рекомендовано до друку рішенням Вченої ради
Навчально-наукового інституту публічної служби та управління
Національного університету «Одеська політехніка»
(протокол № 4 від 03 січня 2025 року)

Сучасні інновації в системі публічного управління в умовах
С91 глобалізаційних ризиків та кризових явищ : колективна монографія / М. М. Іжа, Н. М. Драгомирецька, І. В. Матвєєнко, О. В. Голинська, І. В. Нагорна ; Національний університет «Одеська політехніка». – Львів – Торунь : Liha-Pres, 2025. – 514 с.

ISBN 978-966-397-540-5

DOI: https://doi.org/10.36059/978-966-397-540-5

Монографія висвітлює сучасні підходи і погляди на інновації у сфері публічного управління та адміністрування. Продемонстровано зарубіжні підходи до інновацій у публічному управлінні та адмініструванні, показано сучасний стан теоретико-методологічних досліджень інновацій в українській науці та їх запровадження в практику діяльності суб'єктів публічного управління та адміністрування. Матеріали монографії можуть бути використані в навчальному процесі при підготовці фахівців за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування». Висновки та рекомендації можуть бути враховані суб'єктами публічного управління та адміністрування в практичній діяльності для вдосконалення управлінських підходів, впровадження інноваційних рішень та підвищення ефективності управлінської діяльності в умовах ризиків та кризових явищ.

УДК 35:351+352/354[32:321+323.2+328]:001+005.1/005.3+005.4+005.5

© Авторський колектив, 2025
ISBN 978-966-397-540-5
© Національний університет «Одеська політехніка», 2025

ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА 6

РОЗДІЛ 1. Теоретичні основи сучасних інновацій у системі публічного управління в умовах глобалізаційних ризиків та кризових явищ *(Іжа М. М., д. політ. н., професор)* 8

1.1 Теорії інновацій у публічному управлінні 8

1.2 Типологія інновацій у публічному управлінні 19

Список використаних джерел до розділу 1 44

РОЗДІЛ 2. Характеристика інновацій у публічному управлінні в контексті глобальних тенденцій *(Драгомирецька Н. М., д. н. держ. упр., професор)* 48

2.1 Інновації в державному секторі в контексті глобальних тенденцій 48

2.2 Урядові інновації в системі публічного управління 60

Список використаних джерел до розділу 2 81

РОЗДІЛ 3. Інновації представницької влади в системі публічного управління в умовах глобалізаційних ризиків та кризових явищ *(Матвєєнко І. В., к. н. держ. упр., доцент)* 84

3.1 Моделі демократичних інновацій у представницькій владі в умовах глобальних ризиків та кризових явищ 84

3.2 Глобальні виклики та роль інновацій у розвитку та діяльності парламентів 102

Список використаних джерел до розділу 3 131

РОЗДІЛ 4. Інновації в системі публічної служби держав світу в умовах глобалізаційних ризиків та кризових явищ *(Іжа М. М., д. політ. н., професор)* 135

4.1 Глобальні тренди щодо інновацій у системі публічної служби 135

4.2 Практика інновацій у державній службі 145

Список використаних джерел до розділу 4 166

РОЗДІЛ 5. Інноваційні комунікації в публічному управлінні в умовах глобалізаційних ризиків та кризових явищ
(Драгомирецька Н. М., д. н. держ. упр., професор) . . . 169

5.1 Характеристика інноваційних комунікацій . . . 169

5.2 Практика сучасних інновацій у комунікаціях публічного управління та адміністрування . . . 180

Список використаних джерел до розділу 5 . . . 203

РОЗДІЛ 6. Сучасні інновації в антикризовому управлінні та інноваційні підходи до управління ризиками і кризами в умовах глобалізації *(Матвєєнко І. В., к. н. держ. упр., доцент)* . . . 208

6.1 Роль та значення інновацій в антикризовому управлінні в контексті глобалізаційних тенденцій . . . 208

6.2 Інноваційні підходи до управління ризиками та кризами в публічному управлінні в умовах глобалізаційних процесів . . . 226

Список використаних джерел до розділу 6 . . . 248

РОЗДІЛ 7. Стратегії інновацій держав світу в умовах глобалізаційних ризиків та кризових явищ
(Драгомирецька Н. М., д. н. держ. упр., професор) . . . 251

7.1 Глобальні тенденції вироблення та реалізації стратегій інновацій держав світу . . . 251

7.2 Основні підходи до визначення напрямів стратегії інновацій у державах світу . . . 264

Список використаних джерел до розділу 7 . . . 287

РОЗДІЛ 8. Досвід зарубіжних держав щодо запровадження інновацій у системі публічного управління в умовах глобалізаційних ризиків та кризових явищ
(Іжа М. М., д. політ. н., професор) . . . 290

8.1 Правові засади запровадження інновацій у публічному управлінні в Європейському Союзі та США . . . 290

8.2 Практика зарубіжних країн щодо запроваджень інновацій у вимірі проєктів та ініціатив у сфері публічного управління . . . 309

Список використаних джерел до розділу 8 . . . 335

РОЗДІЛ 9. Стан та перспективи запровадження інновацій в Україні в умовах сучасних викликів та процесах цифровізації
(Матвєєнко І. В., к. н. держ. упр., доцент) . . . 340

9.1 Напрями запровадження інновації на рівні громад у період воєнного стану та повоєнного відновлення України . . . 340

9.2 Виклики та перспективи цифрових інновацій у публічному управлінні України в умовах ризиків та кризових явищ . . . 357

Список використаних джерел до розділу 9 . . . 374

РОЗДІЛ 10. Практика публічно-управлінських інновацій
(Голинська О. В., к. н. держ. упр., професор) . . . 378

10.1 Публічно-управлінські інновації у сфері застосування антикризових інструментів моніторингу та оцінки: досвід України та США . . . 378

10.2 Основні міжнародні програми та фонди у сфері відновлення України . . . 390

10.3 Інноваційні ініціативи та ідеї, що реалізуються в межах програм і проєктів міжнародної технічної допомоги . . . 393

10.4 Масштабні проєкти відновлення, що реалізуються в Україні . . . 395

10.5 Публічні інвестиції як проєктний базис для інновацій . . . 403

Список використаних джерел до розділу 10 . . . 406

РОЗДІЛ 11. Вивчення закордонного досвіду публічного управління в умовах кризових явищ
(Нагорна І. В., к. н. держ. упр., доцент) . . . 410

11.1 Вплив кризових явищ на функціонування системи публічного управління . . . 410

11.2 Основні тенденції публічного управління в умовах кризових явищ: закордонний досвід . . . 413

Список використаних джерел до розділу 11 . . . 419

ВИСНОВКИ . . . 422

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ . . . 446

ДОДАТОК . . . 476

ПЕРЕДМОВА

Монографія висвітлює сучасні підходи і погляди на інновації в сфері публічного управління та адміністрування. Монографія виконана в межах науково-дослідної теми «Сучасні інновації в системі публічного управління в умовах глобалізаційних ризиків та кризових явищ» (№ держреєстрації 0122U002247) кафедри місцевого самоврядування та розвитку територій Навчально-наукового інституту публічної служби та управління Національного університету «Одеська політехніка».

Автори монографії не повторювали дослідження попередніх років, а зосередились на нових розвідках, які ґрунтуються на новітніх глобальних тенденціях інновацій в публічному управлінні та адмініструванні, сконцентрованих на тенденціях змін у цінностях та потребах певних груп суспільства.

Монографія носить теоретико-прикладний характер. Автори демонструють сучасні зарубіжні підходи до інновацій в публічному управлінні та адмініструванні і показують сучасний стан теоретико-методологічних досліджень інновацій в українській науці та їх запровадження в практику діяльності суб'єктів публічного управління та адміністрування. Автори монографії висвітлюють результати фундаментального переосмислення розуміння інновацій в публічному управлінні та адмініструванні. За основу було взято сучасні глобальні положення, що інновації – це політика держави, а інновації в публічному управлінні та адмініструванні – це створення нових методів управління, втручання, розробки стратегій розвитку держави та суб'єктів публічного управління та адміністрування; це розвиток можливостей суб'єктів публічного управління та адміністрування передбачати екстремальні події, соціальні зрушення і створювати умови для розвитку держави й її сталого майбутнього. Окрім цього, в монографії зроблено акценти на важливості інновацій за умов воєнного стану, надзвичайних ситуацій та повоєнного відновлення. Інновації

розглядаються також в контексті аналітики, передбачення та практики передбачення в діяльності суб'єктів публічного управління та адміністрування.

Логіка побудови монографії стосується виокремлення теоретичних основ сучасних інновацій в системі публічного управління в умовах глобалізаційних ризиків та кризових явищ та практичної реалізації цих інновацій в декількох сферах, зокрема: інновації представницької влади; інновації в системі публічної служби; інноваційні комунікації в публічному управлінні; інновації в антикризовому управлінні; стратегії інновацій; досвіду інновацій в системі публічного управління; практики публічно-управлінських інновацій.

Монографія має одинадцять розділів, кожен із яких повною мірою є завершеним дослідженням визначеного у розділі напряму і містить авторські висновки та рекомендації.

Матеріали монографії можуть бути використані в навчальному процесі при підготовці фахівців за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування». Кожна тема може бути основою для лекцій і практичних занять з різних навчальних дисциплін. Загалом матеріали монографії можуть забезпечити окрему навчальну дисципліну з інновацій в публічному управлінні та адмініструванні. Також матеріали монографії можуть бути використані суб'єктами публічного управління та адміністрування в практичній діяльності.

DOI: https://doi.org/10.36059/978-966-397-540-5-1

Розділ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СУЧАСНИХ ІННОВАЦІЙ У СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЙНИХ РИЗИКІВ ТА КРИЗОВИХ ЯВИЩ

Іжа М. М., д. політ. н., професор

1.1 ТЕОРІЇ ІННОВАЦІЙ У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

Проблеми запровадження інновацій в систему публічного управління, на думку багатьох науковців, ґрунтуються на теоретичних засадах. Наукові публікації (Gow J., 2014) висвітлюють науковий погляд зарубіжних дослідників, які виокремили основні теоретичні підходи, що закладають підґрунтя для розуміння інновацій у сфері публічного управління. Їхні роботи дозволяють окреслити сфери консенсусу, а також виявити розбіжності в трактуванні визначальних параметрів дослідження інновацій в державному та публічному секторі [1].

У рамках *загальної теорії поширення інновацій* (Rogers M., 2014) виокремлюються основні види інновацій, зокрема:

- наукові;
- технічні;
- соціальні;
- управлінські;
- комунікаційні тощо [1].

У рамках цієї теорії відзначається високий рівень впливу інновацій на соціальну систему, які змінюють властиві їй характеристики та моделі поведінки в цілому. В управлінській системі

процес запровадження інновацій призводить до організаційних та соціально-економічних змін [1].

У контексті *теорії дифузії інновації* (Rogers M., 2003) розглядаються інновації у державному секторі. Напрям такої інновації та її реалізації залежить від системи, в яку запроваджується інновація. З цієї позиції, інновації розглядають як послідовно-логічний процес з різним змістом. Інновація може розумітися як процес, у якому новий винахід або ідея набувають економічного змісту. Інновація тлумачиться як сукупність технічних, виробничих заходів, що приводять до появи на ринку нових і поліпшених промислових процесів і обладнання. Здебільшого інновації це процес суспільної, технічної, економічної спрямованості, який здійснюється через практичне використання ідей і винаходів, приводить до створення кращих за своїми властивостями виробів, технологій та передбачає отримання додаткового доходу. В рамках даної теорії, інновація трактується як нова науково-організаційна сукупність факторів, що передбачають високий рівень мотивації з боку суб'єктів [1].

Індуктивна теорія інновацій (Glor E., 2008) заснована на змістовній та формальній складових та потребує постійних доказів в нових умовах. Головною особливістю цієї теорії є можливість передбачувати головні причини змін та визначати причинно-наслідкові зв'язки [1]. Втім, ця теорія піддавалась критиці, оскільки вважалось, що в сфері управління, фінансів, психології та освіти вона характеризується теоретичною «слабкістю», оскільки будь-яке запровадження інновацій у зазначених сферах може призвести до появи ризиків та криз. Таким чином, доцільним є визначити відповідні алгоритми дій з урахуванням статистичних даних, що знизить їх рівень [1].

На основі наукових поглядів S. Borinsa, J. Gow (2014) відзначає, що більшість інновацій у державному секторі у США вдалося запровадити завдяки правильному плануванню політики, процес якого заснований на *системному* та *холістичному підходах.* Процес планування базується на *теорії доказів* через вимірювання цілей і регулярного проведення моніторингу з середини організації [1].

R. Behn, який досліджував дану проблематику більше двадцяти п'яти років відзначає, що запровадження інновацій в державному секторі повинно відбуватися на основі *раціональної моделі планування інноваційної діяльності*. На його думку, це є прототипом моделі New Public Management і передбачає вибір проміжних цілей, відповідних методів реалізації політики та використовує широкий спектр управлінських інструментів. Ефективність запровадження інновацій напряму залежить від підготовки лідерів, що мають необхідні знання до процесу запровадження інновацій та чітко розуміють вектор їх запровадження [1].

Теорія PSI (Public Sector Innovation) розглядається як частина *теорії організації* та *системного аналізу* (Gow J., 2014). З цієї позицій виділяється три кластери «драйверів», від початку до самого процесу втілення інновацій в управлінську систему. Перший і другий кластери стосується зовнішньої і внутрішньої мотивації, а також рівня організаційної культури суб'єктів управського процесу. Третій кластер виокремлює наявність впливів та змін, які притаманні системі публічного управління. Саме виклики (в тому числі і глобальні) визначають атрибути самої інновації, формулюють стратегію її впровадження, відображають ступінь запроваджених змін [1]. Поєднання цих кластерів призводить до ідентифікації восьми моделей інновацій, які було представлено у тривимірній моделі. Організація розглядається як система, що здатна адаптуватися та має ряд властивостей: різноманітність, реактивність та самоорганізованість. *Теорія PSI* знаходить своє відображення при запровадженні інновацій в державному секторі багатьох європейських урядів, зокрема в частині розробки методологічних засад для формування національних індексів інноваційності в умовах кризових явищ та євроінтеграційних процесів [1].

У контексті *інноваційної теорії* (засновником якої є Schumpeter J., 1942) H. Vries, V. Bekkers, L. Tummers, визначають інновації як процес творчого руйнування усталених управлінських засад, а нові запроваджуються на основі тих же ресурсів. Це, як правило, породжує кризове явище, подолання

якого залежить від злагодженої діяльності уряду щодо можливих шляхів її усунення [2].

A. Meije та F. Bannister (2009) відзначають, що серед науковців немає єдиного погляду щодо розуміння інновацій в публічному управлінні та характеризують процес запровадження як багатовимірний процес [3]. Дослідники наголошують, що динамічна система публічного управління постійно зазнає змін, що обумовлює необхідність формування комплексного теоретико-методологічного підходу до аналізу інновацій у публічному та адміністративному секторах. Основними теоретичними моделями, які виступають підґрунтям до розуміння інновацій в системі публічного управління виділяють наступні:

- *теорія поширення інновацій;*
- *функціональна теорія;*
- *організаційна теорія;*
- *загальна теорія інновацій;*
- *теорія громадських інновацій;*
- *теорія структурних інновацій;*
- *теорія формування інноваційної політики;*
- *міжорганізаційна теорія;*
- *теорія ігор;*
- *теорія інноваційного співробітництва* [3].

Йдеться про доцільність інтеграції теорії інновацій та теорії державного управління. Такий підхід до запровадження інновацій в системі публічного управління надає можливість визначати відповідні техніки, технології та методи. Для прикладу, наводять процес впровадження електронного урядування в країнах Європейського Союзу, який відбувся на основі поєднання *теорії інновацій, теорії управління* та *теорії технологічних інновацій* [3].

V. Papcunová, E. Balážová, R. Gregáňová (2018) виокремлюють *теорію змін* та *інноваційний теоретичний підхід*, які визначають основу розуміння інновацій в публічному управлінні та роблять акцент на поєднанні двох теоретичних блоків. У цьому контексті процес запровадження інновацій аналізується з позиції зміни

властивостей об'єкта управління, зокрема організаційних, функціональних, структурних, якісних, кількісних складових. Інновації у громадському секторі розглядаються як процес упровадження нововведень через реформи, реорганізацію та інші зміни, що стосуються надання послуг, диджиталізації, встановлення партнерських комунікацій із громадськістю тощо. Впровадження інновацій у громадському секторі завжди здійснюється через застосування інноваційного підходу, який базується на ідеях переходу до *громадського управління* та *громадського адміністрування* [4].

J. Rocha та G. Zavale (2021), відзначають, що різноманіття концептуальних підходів до інноваційних трансформацій зумовлене відмінностями моделей державного управління, а отже, і теоретичне підґрунтя для впровадження інновацій також різниться. Акцент зроблено на розгляді інновацій в рамках *теорії радикальних змін*. Нововведення перетворюється на новий процедурний, технологічний підхід з формуванням нових управлінських цінностей [5].

B. Desmarchelier, F. Djellal і F. Gallouj (2018) розглядають інновації у державному секторі крізь *призму парадигм державного управління*, які вони пов'язують із відповідними моделями: *традиційним державним управлінням* (Traditional Public Administration), *новим публічним менеджментом* (New Public Management) та *новим публічним врядуванням* (New Public Governance). Автори аналізують, як ці парадигми впливають на природу та організацію інновацій у публічних послугах. Зокрема, вони підкреслюють, що *парадигма нового публічного врядування* сприяє переходу від лінійної моделі інновацій до *інтерактивної моделі*, де громадяни займають центральне місце в процесі інновацій та спільного створення цінності. З цією точки зору, виділять модель New Public Governance, яка «найкраще сприймає інновації», заснована на співпраці, партнерстві, виробленні спільної управлінської послуги та суспільній цінності, а громадськість визначається як співвиробник інновації. *Інтегративна теорія* у цьому контексті означає об'єднання різних підходів до розуміння інновацій у державних послугах, які базуються

на співпраці, спільному створенні цінності, багатовимірній оцінці результатів. Вона протиставляється класичним індустріальним або ринковим моделям і більше фокусується на *мережевій взаємодії, креативності і суспільній співучасті* [6].

Звіт *«Інновації в державному секторі»* (Publin Report № D16, 2005) досліджує різні теоретичні підходи до інновацій у публічному управлінні. У документі зроблено акцент на важливість впровадження інновацій у сфері управління для підвищення ефективності державних послуг, зокрема через модернізацію процесів, інтеграцію нових технологій та залучення громадян до створення суспільної цінності. Інновації є важливим фактором для адаптації державних організацій до змін і для поліпшення взаємодії з громадськістю. У цьому контексті виокремлено кілька теоретичних підходів до інновацій у публічному управлінні, що пов'язані з моделями управління та державними реформами. Однією з основних є *теорія управлінських інновацій*, що підкреслює необхідність інтеграції нових технологій, підвищення ефективності послуг і залучення громадян до процесів, що формують суспільну цінність. Інновації розглядаються як ключовий елемент адаптації державного сектору до змін [7].

P. Cavalcante і M. Camões (2017) зазначають, що двадцяте століття було періодом інтенсивних соціально-політичних та економічних змін, що призвели до перегляду ролі держави та її управління. Розвиток держави загального добробуту вимагав комплексної реорганізації державного апарату для задоволення потреб суспільства, інфраструктури та економіки. Сучасна теоретична дискусія зосереджена на ідеї, що уряд не дотримується конкретної моделі управління, а використовує інноваційні принципи та інструменти на основі *інтегрованої теорії інновацій*. Ця теорія має кілька переваг, зокрема гнучкість, що дозволяє адаптувати управлінські підходи до змінюваних соціальних, економічних та політичних умов. Вона також підкреслює важливість інновацій для покращення ефективності публічного управління [8].

Є дослідження, які відзначають *нову теорію інновацій у державному секторі,* що пов'язана зі впливом

інформаційно-комунікаційних технологій. Так, G. Misuraca та G. Viscusi (2015) пропонують оновити концептуальні підходи до інновацій, зокрема з урахуванням мережевої структури управлінських систем, цілей політики та різноманітних зацікавлених сторін [9].

C. Blocha, M. Bugge підкреслюють важливість систематичних зусиль для просування інновацій у державному секторі, оскільки це необхідно для розв'язання економічних та соціальних проблем, з якими стикаються публічні організації. Однак, незважаючи на визнання важливості інновацій у державному управлінні, єдина концептуальна основа для їх вимірювання та оцінки відсутня. Зазначається, що хоча між державним та приватним секторами існують суттєві відмінності, багато принципів і підходів можуть бути адаптовані для створення єдиного підходу до інновацій у публічному управлінні. Основні теорії, які обговорюються у зарубіжних публікаціях стосуються ідей, запозичених із інших галузей теорії інновацій. Це може включати *концепції з управління інноваціями в бізнес-секторі* або *теорії, що акцентують увагу на адаптації інновацій у публічному управлінні*. Серед них часто згадуються *моделі*, які вивчають інновації *в контексті організаційних змін, технологічних інновацій та соціальних аспектів в управлінні* [10].

Інновації в адміністративній реформі, на думку F. L. K. Ohemeng (2017), характеризуються як процес, який сприяє зміні структури та функцій влади через виявлення проблем, створення нових процесів і впровадження рішень, що забезпечують значні переваги для організацій і суспільства. Цей процес охоплює як ідеї, так і нові підходи в управлінні, що сприяють ефективності у державному секторі. В теорії інновацій цей процес підтримується концепцією «інноваційного менеджменту», яка охоплює не лише технологічні зміни, а й зміни в організаційній культурі та управлінських практиках. Це також відображає *теорію інновацій*, *теорію відкритих інновацій* і *теорії дифузії інновацій*, які наголошують на значенні ідей з різних джерел і на можливості адаптації змін у різних секторах [11].

Обсерваторія інновацій державного сектору при ОЕСР (2019), досліджуючи питання диференціації інновацій, значну увагу приділяє їх вимірюванню в управлінській системі. Виділяється модель інновацій державного сектору, що заснована на двох основних характеристиках: спрямованість інновації та її невизначеність. У Звіті відзначається, що інновації державного сектора реалізуються в контексті підвищеного рівня невизначеності, що вимагає формування відповідної стратегії. Теоретичною основою такого пошуку є *теорія змін*. З цієї позиції запропоновано інновацію розглядати у декількох аспектах:

– інновації орієнтовані на вдосконалення існуючих управлінських практик зі збереженням традиційного управлінського підходу;

– вимірювання інновацій передбачає зосередження на ефективності та результативності управлінського процесу;

– адаптивність інновації до зовнішніх та внутрішніх викликів;

– передбачуваність інновації – інноваційне середовище має високий ступінь невизначеності і характеризується слабкою передбачуваністю, що знижує ефективність довгострокового прогнозування процесу її запровадження. Це може знизити керованість управління системою та процесами, посилить їх неузгодженість [12].

Підсумовуючи зазначимо, що аналіз наукових джерел продемонстрував багатогранність теоретичних поглядів, які складають підґрунтя для розуміння інновацій у публічному управлінні.

Вивчення основних теорій допомагає визначити принципи та механізми впровадження інновацій у публічний сектор. Це дає змогу адаптувати інноваційні підходи до реалій управлінської практики, враховуючи соціальні, економічні та політичні фактори.

У *таблиці* нижче представлено основні теоретичні моделі, а також відповідні методи та функції, що використовуються для впровадження інноваційних стратегій у публічному управлінні у зарубіжній практиці. Методи управління включають конкретні дії або підходи, за допомогою яких інновації впроваджуються у практичному вимірі. Функції управління, це основні напрямки,

за якими здійснюється управління під час впровадження інновацій. Відповідно до кожного підходу функції управління можуть бути спрямовані на різні аспекти запровадження інновацій.

Таблиця 1.1 – Аналіз теоретичних підходів та інструментів впровадження інновацій у публічному управлінні

Теоретичний підхід	**Зміст теоретичного підходу**	**Методи управління**	**Функції управління**
1	2	3	4
Теорія інновацій у публічному секторі	Охоплює ідеї та принципи впровадження інновацій у державному управлінні, підкреслюючи необхідність постійних змін для досягнення більшої ефективності	Метод впровадження змін через стратегічне планування, адаптація до змінних умов	Планування, організація, контролювання інновацій, зворотний зв'язок з громадянами та державними службовцями
Теорія поширення інновацій	Пояснює, як нові ідеї, технології та методи поширюються в організаціях і суспільстві, включаючи етапи адаптації до змін та способи стимулювання прийняття інновацій	Метод комунікаційних стратегій для стимулювання прийняття інновацій	Мотивація, комунікація, консультування, проведення різноманітних заходів щодо поширення інновацій
Індуктивна теорія інновацій	Фокусується на практичному підході до інновацій, починаючи з конкретних прикладів і ситуацій для створення загальних принципів та стратегії змін	Метод збору даних, аналіз конкретних ситуацій для прийняття рішень	Оцінка ризиків, аналіз ефективності, прийняття рішень на основі фактичних даних
Оцінка інноваційних ризиків	Вивчає, як оцінити та управляти ризиками, пов'язаними з впровадженням інновацій, щоб мінімізувати негативні наслідки і максимізувати вигоди	Метод аналізу й управління ризиками для мінімізації негативних наслідків	Оцінка, управління ризиками, зниження фінансових та організаційних ризиків

Продовження таблиці 1.1

1	2	3	4
Моделі планування інновацій	Охоплює різні стратегії та підходи для планування і реалізації інновацій, враховуючи як довгострокові, так і короткострокові цілі в контексті організаційних змін	Метод стратегічного планування, включаючи довгостроковій	Планування, управління змінами, моніторинг та корекція
Traditional Public Administration (TPA)	Класична модель, яка орієнтована на централізоване управління та вертикальні структури. Відзначається формалізованими процесами та бюрократією	Централізоване управління, стандартизація процесів, чітка ієрархія, контролювання	Використання традиційних механізмів управління для впровадження інновацій, збереження формалізованих процедур при адаптації нових підходів
Модель New Public Management (NPM)	Пропонує застосування бізнес-підходів для підвищення ефективності публічних організацій, орієнтуючись на результат і конкурентоспроможність	Метод орієнтації на ринок і бізнес-підходи для підвищення ефективності роботи	Орієнтація на результат, оцінка ефективності, постійне вдосконалення процесів
New Public Governance (NPG)	Нова парадигма управління, що зосереджується на співпраці між державними, приватними та громадськими секторами для вирішення соціальних проблем. Основний акцент на партнерствах і взаємодії	Міжсекторальна співпраця, партнерства, участь громадськості, обмін знаннями, мережеве управління	Сприяння співпраці між різними гравцями для впровадження інновацій в публічному секторі. Розвиток партнерств для ефективного вирішення соціальних проблем
Теорія Public Sector Innovation (PSI)	Охоплює ідеї та принципи інтеграції технологічних інновацій у публічний сектор,	Метод інтеграції технологічних	Інтеграція інновацій, підвищення ефективності

Продовження таблиці 1.1

1	2	3	4
	підвищуючи його ефективність через застосування нових інструментів і методів	нововведень у публічний сектор	управлінських процесів
Теорія творчого руйнування	Пояснює процес кардинальних змін, де нові інновації замінюють старі моделі і методи, створюючи радикальні зміни в системах і організаціях	Метод радикальних змін через створення нових підходів і моделей управління	Управління змінами, стимулювання інновацій, організаційні зміни
Багатовимірний підхід до інновацій	Підкреслює важливість комплексного аналізу впливу інновацій на різні рівні організації, включаючи економічний, соціальний та технологічний аспекти	Метод комплексного аналізу впливу інновацій на різні рівні організації та суспільства	Оцінка багатовимірного впливу, координація різних підходів до інновацій, управління інтересами
Теорія змін в управлінні	Охоплює концепції та стратегії управління змінами в організаціях, зокрема в контексті інноваційних процесів та їх адаптації до нових умов.	Метод стратегічного управління змінами в організаціях	Визначення необхідних змін, управління процесом змін, забезпечення постійного прогресу
Теорія радикальних змін	Описує необхідність впровадження значних, кардинальних змін в організаційну структуру та стратегію для досягнення великих результатів у публічному управлінні.	Метод впровадження кардинальних змін в організаційну структуру та стратегію	Стратегічне планування, управління змінами, координація впровадження змін
Модель інноваційних трансформацій	Охоплює процеси змін, що включають багаторівневі трансформації, які відбуваються в організаціях через поетапне впровадження інновацій	Метод системних змін, включаючи багаторівневі трансформації на всіх етапах управління	Моделювання змін, контроль за інноваціями, управління ресурсами та змінами в структурі

Продовження таблиці 1.1

1	2	3	4
Модель керованих змін	Описує поетапний процес впровадження змін, що дає можливість ефективно керувати трансформаціями через ретельне планування та моніторинг	Метод детального планування і реалізації змін через керовані етапи	Постійний моніторинг змін, корекція стратегій, управління процесом змін
Системний підхід до управління	Пояснює необхідність урахування всіх елементів організації і їх взаємозв'язків при впровадженні інновацій, що дозволяє досягати синергії та максимізувати ефективність	Метод аналізу взаємозв'язків усіх елементів організації для впровадження інновацій	Системне управління, організація і контроль процесів, взаємодія між підрозділами
Теорія дифузії інновацій	Пояснює, як інновації поширюються серед соціальних груп і організацій. Інновація повинна пройти кілька стадій (виникнення, розвиток, поширення, прийняття, загальне використання)	Методи комунікації, соціальні мережі, адаптація, залучення лідерів думок	Стратегія впровадження інновацій у публічному управлінні, активне залучення громадськості та організаційних лідерів для пришвидшення прийняття інновацій

1.2 ТИПОЛОГІЯ ІННОВАЦІЙ У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

Сучасні наукові дослідження інновацій демонструють широкий спектр типологізації інновацій у публічному управлінні як в зарубіжній, так і в українській науці. Існують авторські розробки щодо типів інновацій в публічному управлінні. Втім, здебільшого, в наукових публікаціях узагальнюються дослідження, які висвітлюють різні підходи до типологізації інновацій в публічному управлінні.

Існують визнані типології, на яких наголошується в зарубіжних публікаціях (Sucupira Gr., Saab Fl., Demo G., Bermejo P. H., 2019), що виділяють два класи інновацій:

– організаційні інновації – відносять до створення або прийняття нової ідеї або нової поведінки в організації;

– технологічні інновації – характеризуються можливими комбінаціями і поступовим вдосконаленням компонентів і продуктів [13].

Інша класифікація застосовується Організацією економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) з 2007 р. (Sucupira Gr., Saab Fl., Demo G., Bermejo P. H., 2019):

– продуктові інновації – це впровадження нового або покращеного товару чи послуги з урахуванням його передбачуваних характеристик або використання;

– процесні інновації – це впровадження нового або значно вдосконаленого методу виробництва чи розподілу;

– маркетингові інновації – це впровадження нового методу маркетингу зі значними змінами в дизайні або упаковці товару, розміщенні продукту, просуванні або ціноутворенні;

– організаційні інновації – це впровадження нового методу в бізнес-практику, організацію роботи чи зовнішні зв'язки [13].

Виокремлюється типологія консолідованих інновацій (Sucupira Gr., Saab Fl., Demo G., Bermejo P. H., 2019):

– сервісна інновація – це впровадження нових послуг клієнтам або надання існуючих послуг новим клієнтам;

– інновації процесів спрямовані на підвищення ефективності та результативності організаційних процесів для полегшення виробництва та доставки товарів або послуг клієнтам;

– адміністративні інновації відносяться до змін у структурі та процесах організації, в адміністративних системах, у знаннях, що використовуються для виконання управлінської роботи, і в управлінських навичках, які дозволяють організації функціонувати та досягати успіху, використовуючи свої ресурси [13].

Класифікація Хартлі ґрунтується на концептуалізації фаз інновацій (Sucupira Gr., Saab Fl., Demo G., Bermejo P. H., 2019), а саме:

– винахід – генерація ідей;

– впровадження / реалізація – включає процес втілення ідей у практику;

– поширення / дифузія – поширення інновацій всередині та за межами організації [13].

Для публічного управління визначається, що аналіз інновацій у державному секторі повинен уникати копіювання найкращих практик приватного сектору та уникати моделей інновацій на конкурентних ринках. Важливим для таких досліджень є пошук механізмів, які сприяли досягненню інноваційних цілей у державному секторі [13].

Типологія ефективних інновацій розглядається (Sucupira Gr., Saab Fl., Demo G., Bermejo P. H., 2019) крізь призму напрацювань De Vries et al. (2016), у основі яких лежать бар'єри запровадження інновацій, що розподілені на чотири рівні:

– рівень навколишнього середовища, який відноситься до зовнішнього контексту;

– організаційний рівень, який включає структурні та культурні характеристики організації;

– рівень інновації, що включає внутрішні атрибути інновації;

– індивідуальний рівень, який враховує особливості індивідів, що впроваджують інновації [13].

Інша типологія (Дегтярьова І. О., 2011) характеризується за наступними ознаками:

– форма інновації;

– якість інновацій, яка визначається рядом критеріїв;

– розповсюдженість нововведень;

– масштаб поширення впливу інновацій;

– правова, організаційна та інформаційна складові;

– спрямованість інновацій;

– сфера застосування;

– сфера отримання результатів, в першу чергу в економічній, соціальній, екологічній, науково-освітній, культурній;

– джерела походження ідеї нововведення [14].

При визначенні понять «інновація» та «нововведення» як синонімів (Шматько Н., Пантелєєв М., Кармінська-Бєлоброва М., 2020) інновації класифікуються наступним чином:

1) за рівнем радикальності (новизни):
- базисні інновації, котрі реалізуються у великих винаходах і стають засадничими для формування нових поколінь і напрямків розвитку техніки;
- інновації, що поліпшують техніку завдяки винаходам середнього та невеликого масштабу;
- псевдоінновації, скеровані на часткове поліпшення застарілих технологій;

2) за характером застосування:
- продуктивні інновації, використання нових продуктів;
- технологічні інновації, що мають на меті створення і застосування нової технології;
- соціальні інновації, які передбачають побудову і функціонування нових структур;
- комплексні інновації, що поєднують кілька видів змін;

3) за стимулом появи:
- інновації, спричинені розвитком науки і техніки;
- інновації, спричинені потребами виробництва;
- інновації, спричинені ринковими потребами;

4) за місцем процесів відтворення:
- інновації споживчі;
- інновації інвестиційні;

5) за масштабом:
- складні (синтетичні) інновації;
- прості інновації [15].

При такій класифікації виокремлюється суттєвий вплив на розвиток інноваційних процесів через вплив низки факторів (Шматько Н., Пантелєєв М., Кармінська-Бєлоброва М., 2020):
- політичні та правові фактори;
- економічні, технічні та технологічні фактори;
- організаційно-управлінські фактори;

– соціально-психологічні та культурні фактори [15].

Є узагальнення наукових поглядів вітчизняних та зарубіжних науковців (Даниленко Ю. А., 2018), які передбачають декілька підходів до класифікації інновацій та моделей інноваційної діяльності, зокрема:

1) за G. Mensh:
– базисні, характеризуються рядом властивостей;
– покращувальні – інновації, які удосконалюють і модифікують базисні інновації;
– псевдоінновації – це нововведення, які не змінюють якість та технологічний процес;
2) за J. Tidd, J. Bessant, K. Pavitt:
– інновація продукту;
– інноваційна позиція;
– парадигма інновації;
3) за класифікацією M. Clayton, D. Bever:
– поступові інновації;
– радикальні інновації;
– інновація бізнес-моделі (business model innovation);
– інновації, що підтримують або поліпшують продуктивність (sustaining or performanceimproving innovations);
– інновації продуктів, процесів та сервісні інновації (product, process and service inno vations);
4) за H. Chesbrough, принципи управління інноваційної діяльності, засновані на підході відкритої інновації, до яких належать такі принципи:
– взаємодії;
– залучення;
– кооперації;
– моделювання;
– оптимізації;
– прибутковості;
5) за P. Taker:
– інновація продукту;
– інновація процесу;

- стратегія інновації, в якій виокремлюються п'ять стратегічних аспектів управління інноваціями:
  - розробка та впровадження інноваційної стратегії;
  - розподіл відповідальності за проведення інновацій;
  - розподіл ресурсів та оцінювання рівнів ризику;
  - створення системи показників для оцінки інновацій;
  - винагорода за інновацію [16].

У деяких публікаціях (Богашко Л. О., 2018), виокремлюється сім типів інновацій та характеризує їх в залежності від походження:

- інновації, що базуються на фундаментальних наукових знаннях, результати яких широко застосовуються в народному господарстві;
- інновації, які базуються на наукових дослідженнях, але мають обмежену сферу використання;
- розроблені з використанням технічних знань, які вже існують і мають обмежену сферу використання;
- інновації, які входять до комбінації різних типів знань в одному виробі;
- використання нового продукту в різних сферах;
- технічно складні новинки;
- застосування вже відомої техніки чи методів у новій галузі [17].

У сучасних зарубіжних публікаціях (Chen J., Walker R., Sawhney M., 2019) наголошується на необхідності розробки нової типології інновацій. Акцентовано увагу на доцільності врахування зовнішніх та внутрішніх аспектів управлінського процесу. Наголошується на тому, що типологія інновацій в системі публічного управління повинна враховувати:

- внутрішню та зовнішню спрямованість інновації;
- мати стратегію;
- враховувати технологічний, адміністративний та організаційний вимір [18].

Види інновації розподіляються на:

- політичні;
- адміністративні;

– організаційні;
– партнерські;
– громадські тощо [18].

Вводиться два виміри класифікації:

– інноваційний фокус (що саме змінюється для створення суспільної цінності): стратегія, потенціал, діяльність;

– локус інновацій (де відбувається інновація): внутрішній (всередині організації) та зовнішній (поза організацією, із залученням партнерів, громадян тощо) [18].

Ці виміри комбінуються і дають шість типів інновацій (Chen J., Walker R., Sawhney M., 2019):

– місія (Mission Innovation) – зміни у стратегічних цілях організації;

– політика (Policy Innovation) – зміни у нормативно-правовому регулюванні чи політичних рамках;

– управління (Management Innovation) – зміни в управлінських практиках усередині організації;

– партнер (Partner Innovation) – інновації через співпрацю з іншими організаціями;

– сервіс (Service Innovation) – інновації у способах надання державних послуг;

– громадянин (Citizen Innovation) – залучення громадян до процесу створення суспільної цінності [18].

У наукових дослідженнях виокремлюються декілька підходів до типів та видів інновацій в публічному управлінні, що пов'язується з сферою їх застосування та моделлю державного управління.

Процеси організаційних інновацій (Buchheim L., Krieger A., Arndt S., 2020) розмежовують між різними типами інновацій, що є важливим для кращого розуміння чинників, які сприяють або, навпаки, уповільнюють їх запровадження. Це особливо актуально для організацій державного сектору, оскільки вони орієнтовані не на отримання прибутку, а на забезпечення суспільного блага. Така відмінність впливає на характер та пріоритетність інновацій, що запроваджуються. На основі класифікації існуючих типологій

інновацій, узагальнено висновки щодо чинників, які передують інноваціям, їхніх результатів, а також комбінованих ефектів різних типів інновацій, зокрема (Buchheim L., Krieger A., Arndt S., 2020):

– інновації продукту / послуги – створення або вдосконалення суспільних товарів і послуг для підвищення їхньої якості, доступності чи ефективності;

– процесні інновації – запровадження нових або вдосконалених процедур, технологій чи методів управління для оптимізації внутрішніх операцій організації;

– управлінські інновації – розвиток нових управлінських практик, структур або стратегій для підвищення ефективності адміністрування та прийняття рішень;

– інновації парадигми – зміна базових принципів або цінностей, що визначають місію, цілі чи способи взаємодії організації з громадянами [19].

У державному управлінні, як зазначають дослідники (Buchheim L., Krieger A., Arndt S., 2020), перевага віддається інноваціям, що орієнтовані на вироблення нового продукту/послуги та процесів, а також на аналіз організаційних умов їх виникнення. Констатується, що значна розпорошеність вивчених факторів ускладнює формулювання узагальнених висновків і гальмує розвиток цілісної теорії організаційних інновацій у державному секторі [19].

Інновації розглядається як різноманітне поняття (Bleckenwegner C., 2021), що викликає певну кількість класифікацій. Часто посилаються на визначення, надане Організацією економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР), де інновація тлумачиться як щось нове, а її впровадження призводить до впливу та змін (наприклад, форма зміни суспільної цінності тощо). Відповідно, інновації мають різний характер, зокрема:

– дослідницькі інновації (exploratory innovations) пов'язані з пошуком нового;

– експлуатаційні інновації (exploitative innovations) більш орієнтовані на вдосконалення вже існуючих продуктів, процесів, послуг або моделей;

– радикальні інновації пов'язують із сильними перетвореннями та суттєвими змінами;

– інкрементальні інновації супроводжуються поступовими, накопичувальними змінами [20].

Інновації у державному секторі є багатогранним і стратегічно важливим явищем (Bleckenwegner C., 2021). Обсерваторія інновацій у державному секторі ОЕСР, для допомоги урядам щодо ефективнішого реагування на нові виклики, розробила модель інноваційних аспектів, яка пропонує структурований спосіб аналізу підходів і інструментів, що можуть використовуватись для розвитку інноваційних практик. Ця модель ґрунтується на тому, що інновації мають стратегічний характер і можуть переслідувати різні цілі:

– удосконалення існуючих процесів і практик;

– підготовку до майбутніх ризиків;

– вирішення масштабних суспільних завдань або адаптацію до змінних потреб громадян [20].

Також Обсерваторія інновацій у державному секторі ОЕСР запропонувала модель чотирьох граней інновацій. Ця модель дозволяє досліджувати стратегічні наміри інновацій, їхні рушійні сили та особливості впровадження на практиці і включає:

– інновації, орієнтовані на місію (Mission-oriented innovations) – спрямовані на досягнення масштабних суспільних цілей, таких як боротьба зі зміною клімату, поліпшення громадського здоров'я або забезпечення соціальної справедливості;

– інновації на випередження (Anticipatory innovations) – спрямовані на прогнозування майбутніх змін і підготовку до можливих викликів, навіть якщо ці виклики ще не є актуальними;

– адаптивні інновації (Adaptive innovations) – зосереджені на гнучкому реагуванні на зміни в середовищі, швидкому пристосуванні до нових обставин та умов;

– інновації, орієнтовані на вдосконалення (Enhancement-oriented innovations) – націлені на підвищення ефективності, якості та результативності існуючих процесів, послуг або політик [20].

В інших дослідженнях (Cinar E., Simms C., Trott P., Demircioglu M. A., 2024) надається типологія інновацій, яка дозволяє порівняти конфігурації типів інновацій у різних країнах, зокрема в Італії, Туреччині та Японії. Акцент зроблено на тих інноваціях, які найчастіше застосовуються в цих країнах [21].

У сучасних наукових дослідженнях також підкреслюється важливість інновацій у вирішенні актуальних суспільних проблем та трансформації адміністративних підходів (Bekkers V., Tummers L., 2018). Основою адаптації науково-прикладних підходів до сучасних реалій є розуміння інновацій як відкритого інноваційного процесу, що включає взаємодію між різними зацікавленими сторонами. Це є відмінним від традиційного розуміння інновацій як винаходів та вдосконалень. Йдеться про перехід до концепції співпраці в мережах. Цей підхід вимагає впровадження нових моделей лідерства та управління, що забезпечують взаємодію між урядом, громадянами та іншими організаціями. Важливими аспектами, як вважається (Bekkers V., Tummers L., 2018), є не лише технічні чи організаційні інновації, але й ефективне управління цінностями, довірою та легітимністю в процесах змін [22].

Концепція спільних інновацій у контексті публічного управління передбачає інтеграцію різних типів інновацій, спрямованих на покращення функціонування публічних секторів та надання послуг громадянам Bekkers V., Tummers L., 2018). Основною тут є ідея, що інновації в управлінні мають бути результатом співпраці різних стейкхолдерів: уряду; бізнесу; громадянського суспільства; наукових установ. У межах цієї концепції виокремлено чотири типи інновацій у державному секторі (Bekkers V., Tummers L., 2018):

– процесні інновації – це зміни в існуючих процесах, які забезпечують більш ефективне виконання завдань у державному управлінні. Вони включають нові технології, автоматизацію або перерозподіл функцій, що сприяють прискоренню та зменшенню витрат на виконання публічних послуг. Такі інновації можуть допомогти зменшити бюрократію, підвищити прозорість і зручність для громадян;

– інновації в продуктах або послугах – ці інновації пов'язані зі змінами або новими розробками в державних продуктах або послугах, які безпосередньо впливають на громадян. Це можуть бути нові або вдосконалені державні програми, послуги з охорони здоров'я, освіти чи соціального забезпечення, спрямовані на покращення якості життя громадян;

– інновації в управлінні – ці інновації зосереджені на вдосконаленні управлінських практик і структур у державному секторі. Вони можуть включати зміни в організаційних структурах, зменшення бюрократії або делегування повноважень на місцевий рівень. Спільні інновації в управлінні часто орієнтовані на підвищення гнучкості та автономії, що дозволяє оперативно реагувати на потреби громади;

– концептуальні інновації – це нове розуміння і перегляд існуючих концептів і підходів у державному управлінні. Вони спрямовані на зміну поглядів щодо ключових питань, таких як інклюзивність, доступність, та рівність у публічних послугах. Концептуальні інновації можуть включати нові погляди на інклюзивність осіб з інвалідністю, стратегії сталого розвитку чи ідеї щодо зменшення соціальної нерівності через державні політики [22].

Вважається, що в межах концепції спільних інновацій ці чотири типи можуть перетинатися та взаємодіяти і створювати нові можливості для розвитку публічного управління та державних послуг. Основною метою є забезпечення сталого розвитку та ефективності державних послуг, а також створення умов для активної участі громадян і інших стейкхолдерів у процесах прийняття рішень [22].

Аналітичний центр Європейського парламенту (2020) стверджує, що інноваційні процеси в державному управлінні зосереджені на різних аспектах, таких як:

– удосконалення управлінських процесів;
– розробка нових продуктів;
– організація управлінської діяльності;
– налагодження комунікації тощо [23].

Інновації, в цьому контексті, вважаються корисними як для громадян, так і для бізнесу, оскільки ефективне та сучасне

управління сприяє швидкому доступу до послуг, поліпшенню якості врядування та розвитку співпраці між усіма сторонами через спільне проєктування політик. Також зазначається, що на рівні Європейського Союзу не існує єдиного законодавчого акту, який би безпосередньо регулював інновації в державному секторі. Проте Європейська Комісія надає рекомендації та напрямки для впровадження інновацій в цю сферу. Серед головних завдань є вирішення питань, пов'язаних з цифровою трансформацією, підвищенням мобільності, а також забезпеченням сумісності між державами-членами ЄС у межах транскордонного співробітництва [23].

У 2013 році експертна група, створена Єврокомісією, запропонувала державам-членам подолати бар'єри для інновацій у державному секторі та виробити єдиний напрям реалізації політики у цьому напрямі. Спільні дії спрямовані на:

– вдосконалення управління інноваційними процесами;
– підвищення кваліфікації учасників інноваційної діяльності;
– забезпечення відповідних стандартів для підтримки інновацій [23].

У рамках цієї ініціативи ЄС також реалізує інтегровану політику, пропагує найкращі практики та надає фінансування Обсерваторії інновацій у державному секторі при Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР). З боку Європейського парламенту активно підтримуються інновації у державному секторі та постійно заохочується прискорене впровадження єдиного цифрового ринку. Резолюції Європарламенту, які стосуються плану дій Єврокомісії та програма «Цифрова Європа», що передбачає подальші кроки для цифровізації державного сектору, є важливими кроками у напрямку модернізації та підвищення ефективності управління в Європі [23].

У даному контексті йдеться про кілька ключових типів інновацій, що сприяють розвитку державного сектора та його адаптації до сучасних викликів [23]:

– процесні інновації – зосереджені на оптимізації внутрішніх процедур та покращенні управлінських процесів у державних

установах. Це включає автоматизацію, покращення ефективності роботи через цифровізацію, а також модернізацію процедур обробки даних і документів;

– інновації, що пов'язані із виробленням нових продуктів – включають створення нових або вдосконалення існуючих послуг, які надаються громадянам і бізнесу. Це може бути, наприклад, розробка нових онлайн-сервісів для громадян, що спрощують доступ до державних послуг;

– організаційні інновації – стосуються змін в управлінській структурі та організації праці у державних установах. Це може бути реорганізація управлінських підрозділів для підвищення ефективності роботи або створення нових платформ для колаборації між державними установами та громадянами;

– комунікаційні інновації – охоплюють нові підходи до взаємодії з громадянами та бізнесом через цифрові канали комунікації, такі як мобільні додатки, соціальні мережі, онлайн-зустрічі та інші платформи для забезпечення прозорості, зворотного зв'язку та участі громадян у процесах ухвалення рішень [23].

Аналіз наукових джерел (Agger A., Lund D. H., 2017; Bommert B., 2010; Jukić T., Pevcin P., Benčina J., Dečman M., Vrbek S., 2019; Livingstone R. V., 2022; Torfing J., 2018; United Nations Economic Commission for Europe Innovation in the Public Sector, 2017) [24–29] демонструє актуальність питання інновацій для європейських держав і для європейської науки. Акцент робиться на відсутності чіткого концептуального підходу до розуміння інновацій у публічному управлінні і на перспективності самого процесу інновацій у публічному управлінні та адмініструванні.

В основі сучасного розуміння інновацій лежать концепції партнерства, які називаються як «спільне створення», «спільне виробництво», «спільне проєктування». Це передбачає залучення великої кількості акторів задля подолання розриву між державними службами, які запроваджують державну політику, і громадянами. До акторів відносять громадян, державних службовців, громадські організації, політиків. Всі вони мають бути залучені

до розробки, створення, виконання та оцінки державної політики та послуг. Таку систему розглядають як систему співпраці, що сприятиме більшій демократичності, доступності і залученості представницьких органів влади, а також державних службовців. Такий підхід вважається інноваційним і таким, що може зруйнувати застарілі моделі та соціальні структури [28].

У державах Північної та Західної Європи, з домінуванням англосаксонських та північних адміністративних традицій, найбільшого поширення набули концепції «спільного виробництва» та «спільної творчості». Остання є найбільш застосовною в контексті соціальної політики, добробуту та охорони здоров'я.

Нова популярна концепція «спільні інновації» спрямована на вирішення гострих проблем, з якими стикається державний сектор. Сутність її полягає в тому, що до співпраці залучаються саме ті категорії населення, які потребують вирішення нагальних проблем. Саме ці категорії населення «працюють» за межами офіційних інституційних обмежень і можуть надати найбільш ефективні пропозиції щодо вирішення їх соціальних проблем через впровадження інноваційних публічноуправлінських рішень. На практиці спільна інновація передбачає включення низки різних акторів та використання їх потенціалу (наприклад, знань, навичок та ресурсів) з метою пошуку вирішення суспільних проблем і створення суспільної цінності, зокрема свій внесок в інноваційне рішення роблять як державні так і приватні суб'єкти. Це дає можливість змінити усталені практики та традиційне мислення в певній області.

У контексті публічного управління та адміністрування виділяють два типи спільних інновацій: «спільні інновації з внутрішніми зацікавленими сторонами»; «співпраця із зовнішніми зацікавленими сторонами», яку називають також як «спільне виробництво» та/або «спільне виробництво-створення». Такі концептуальні підходи спрямовані на те, щоб на практиці вироблялись нові способи створення та надання державних послуг, які будуть інноваційними для публічного управління та адміністрування,

і які виробляються завдяки залученню зовнішніх акторів, таких як громадяни, організації третього сектору та/або бізнесу тощо. Це окремий метод, який відрізняється від традиційних методів залучення, участі та консультацій. Метод спільної інновації передбачає створення нової суспільної цінності [26].

Головним «спонсором» цієї ідеї, як зазначають зарубіжні дослідники, вважається Європейський Союз, де концепція спільної творчості закріплена як підхід «знизу вгору». Вона сприяє розвитку культури експериментування, формуванню індивідуальних рішень, забезпеченню зростання та легітимності. Зокрема, спільна творчість передбачає: акцент на створенні цінності як основному намірі та результаті співпраці; активніші відносини між акторами; а також конструктивний обмін різними типами знань, навичок, ідей і ресурсів на всіх рівнях публічного управління. Існує також думка дослідників, що «спільне управління» та «спільне врядування» є підконцепціями концепції «спільного виробництва» [24; 25].

Спільне виробництво визнається як саме виробництво послуг організаціями третього сектору у співпраці з державними органами (Jukić T., Pevcin P., Benčina J., Dečman M. and Vrbek S., 2019). Основними секторами політики щодо практик спільної творчості / спільного виробництва – освіту та охорону здоров'я. З іншого боку, спільне виробництво розглядають як потенційний метод подолання суспільних проблем – екологічних, охорони здоров'я (старіння), соціальних тощо [26].

Втім, важливим є твердження про існування різного досвіду застосування спільних інновацій у різних адміністративних традиціях в різних країнах, де громадяни можуть мати відмінний рівень мотивування до спільної творчості (Jukić T., Pevcin P., Benčina J., Dečman M. and Vrbek S., 2019). Спільна творчість більш активно застосовуються при вирішенні соціальних та освітніх проблем, аніж розв'язання завдань сфери економічної політики та податкових послуг. Саме тому здатність публічного сектору до інновацій все більше розглядається як критичний елемент [26].

Інновації в публічному секторі мають потенціал безпосереднього внеску в економічне зростання та процвітання країни за рахунок зниження вартості надання державних послуг та підвищення їх якості та асортименту, а також опосередковано через підвищення продуктивності приватного сектора за рахунок розширення і вдосконалення державної інфраструктури та співпраці з приватним сектором [26].

На сучасному етапі традиційну ієрархічну концепцію розвитку інновацій змінюють спільні інновації, які характеризуються мережею, сприяння творчості та об'єднання ресурсів. Важливими принципами ефективної спільної інновації стають міжорганізаційна довіра, обмін знаннями, неформальне лідерство, забезпечення необхідних ресурсів та умов для експериментування. Застосування спільних інновацій вимагає адаптації до мінливих позицій влади та трансформації традиційних ролей працівників державного сектору [26].

Проблемою у застосуванні визначень інновацій до державного сектору, як зазначають Arundel A., Bloch C., Ferguson B. (2019), є типи інновацій, запропоновані теоретиками державного управління. Вважається, що визначені (Windrum, 2008) шість типів інновацій державного сектору мають чотири види (сервіс, надання послуг, адміністративні / організаційні інновації та системні інновації) підходять до визначень інновацій у сфері послуг та процесів, але політичні інновації та концептуальні інновації не мають еквіваленту. Концептуальні інновації визначаються (Windrum, 2008) як розвиток нових світоглядів, які кидають виклик припущенням, що лежать в основі існуючих продуктів, процесів та організаційних форм, тоді як політичні інновації включають поступові інновації, засновані на політичному навчанні урядом, та радикальні інновації, викликані концептуальними інноваціями [30].

Виокремлюються чотири типи інновацій на основі двох визначених факторів (Larkins A., 2021), зокрема:

1) інновації, що покращують:
– інновації, які базуються на існуючих структурах для оновлення процесів, підвищення ефективності та досягнення кращих результатів;

– інновації спираються на знання, які вже існують, і застосовуються існуючі інновації до контексту, щоб досягти більшої ефективності та результативності, ніж існуючі процеси;
– ці інновації не є революційними чи руйнівними, але часто передбачають зміну точки зору або залучення іншим способом;
– традиційно це те, як більшість державного сектора впроваджує інновації;

2) інновація, яка має місію:
– інновація з місією має чітку головну мету, навіть якщо невідомо, як її буде досягнуто;
– такого роду інновації часто вписуються в існуючі парадигми, але можуть складатися з поступових або радикальних змін;
– цей тип інновацій дуже часто важливий для досягнення суспільних цілей. Урядова бюрократія часто працює з цим типом інновацій, якщо є достатнє політичне бажання;

3) інновація, яка адаптується до змін:
– у цьому випадку метою інновації може бути процес відкриття. Якщо середовище або зовнішні фактори змінюються, це може вимагати інновацій, які допомагають адаптуватися до змін, або тому, що це щось нове, що стало можливим;
– іноді, такі інновації є поступовими, але вони також можуть бути радикальними. Радикальні адаптивні інновації часто потребують підтримки з боку керівництва, щоб рухатися вперед, або уряд може прагнути стримувати їх або зробити так, щоб зміни відбулися за межами організації;
– соціальні медіа зародилися як ініціативи знизу, що змінило спосіб взаємодії урядів із громадянами. Індивіди та організації значною мірою стали рушійною силою таких інновацій, намагаючись реагувати на мінливе операційне середовище, у якому традиційні канали комунікації поступово втратили ефективність;
– адаптивні інновації можуть допомогти узгодити зовнішні зміни з внутрішньою практикою. Потреби, що розвиваються,

не можуть бути відомі, тому це часто вимагає підходів «знизу вгору», яким керують громадяни та служби, які бачать потребу в змінах;

4) інновація, яка передбачає майбутнє:

– передбачувані інновації – це дослідження та залучення до вирішення проблем, що виникають, щоб організації могли підготуватися до майбутніх пріоритетів і зобов'язань;
– цей тип інновацій може змінити існуючі парадигми, оскільки мова йде про абсолютно нові ідеї, а не ті, які вписуються в існуючі конструкції, тому що те, як ідея працюватиме, ще потрібно перевірити. Цей тип інновацій зазвичай потрібно відокремити від основного бізнесу, щоб він функціонував автономно;
– прикладом такого типу інновацій є фінансування урядом досліджень у сфері штучного інтелекту. Цей процес характеризується високим ступенем невизначеності, оскільки відсутні знання про те, що є можливим, з якою швидкістю можуть відбутися зміни, як на них відреагують громадяни, і, ймовірно, він не впишеться в існуючі робочі процеси;
– випереджальні інновації є важливими, оскільки масштабні зміни найпростіше та найдешевше інтегрувати й спрямовувати тоді, коли вони ще перебувають на етапі зародження та не набули фіксованих форм [30].

Визначається низка категорій в контексті визначення типології інновацій (Chen J., Tianqiao Ch.), зокрема:

1) категорія 1: постійне вдосконалення або проривне мислення – в контексті уряду визначення набагато ширше, аніж інновації в сфері технологій та ін. Визначення інновацій в контексті уряду стосується трансформації, еволюції та адаптації – незалежно від того, чи мають вони низькотехнологічний чи високотехнологічний характер. Інновації охоплюють ініціативи, що пов'язано з «постійним вдосконаленням» і «проривним мисленням». У центрі цього континууму дослідники визначили «вихід на ринок» і зазначили, що справді нових ідей небагато,

проте багато міських інновацій полягають у адаптації успішних ідей з інших місць до місцевого контексту або впровадженні нових технологій, таких як цифрові послуги в державних установах. Відповідно пропонується включити в типологію категорію, яка оцінює ступінь трансформації, оскільки існують дуже різні потреби та результати, які виникають на обох кінцях континууму;

2) категорія 2: цілі інновацій – існує цілеспрямований набір цілей, які спонукають урядові інновації. Тут мають значення мотиви і відповідальність та переконання, що інновація відповідає заявленій потребі, а не є рішенням у пошуках проблеми. Для вирішення цього питання дослідники додають «цілі інновацій» до типології, які можуть підпадати під одне з наступного:

- збільшення охоплення існуючих послуг, щоб більше громадян мали право та/або могли отримати доступ до цих послуг;
- підвищення якості та швидкості реагування на існуючі послуги, щоб громадяни могли отримати до них доступ легше та швидше;
- створення нових послуг, які відповідають новим потребам громадян;
- зменшення витрат на надання послуг шляхом досягнення ефективності персоналу, ресурсів або альтернативних моделей надання послуг;
- запобігання виникненню майбутніх проблем, які можуть загрожувати громадській безпеці та споживати велику кількість ресурсів;
- збільшення податкової бази міста шляхом залучення нових жителів і туристів або підвищення продуктивності мешканців;
- підвищення статусу міста та адміністрації шляхом моделювання найкращих практичних рішень;
- розв'язання соціальної напруги / проблеми або нові інновації, які загрожують існуючому соціальному порядку;

– виконання доручення фінансового або регулюючого органу;

3) категорія 3: форми інновацій – інновації можуть набувати різних форм і це може включати:

– політику – розробка політики, яка є новою та/або значно відривається від минулого;
– стратегічні плани – створення стратегічних планів / генеральних планів, які включають нові або інноваційні практики, від планування до впровадження;
– регулювання – реформування або оновлення нормативних актів, які є перешкодами для досягнення бажаних результатів;
– послуги та програми: модифікація або впровадження послуг чи програм, бажано творчими способами, які перетинають межі агентств та/або допомагають задовольнити більше ніж одну потребу за допомогою одного рішення. Наприклад, залучення осіб з низьким рівнем доходу до збирання сміття в обмін на автобусні жетони, їжу та шкільне приладдя, – що одночасно надає соціальну підтримку та вирішує проблему збору сміття у фавелах Куритиби; або напівзбудовані будинки в Чилі, які зменшують витрати на виробництво доступного житла, але водночас дозволяють мешканцям будувати й підвищувати цінність своїх осель з часом;
– нові бізнес-моделі та партнерства – використання нових бізнес-моделей для надання та/або оплати послуг (наприклад, державно-приватне партнерство, оплата за результатами та бюджетування на основі ефективності); налагодження партнерства між установами / зацікавленими сторонами, що дозволяє використовувати нові способи надання послуг більш ефективними та цілісними способами, включаючи підходи «знизу догори» та під керівництвом громади;
– технологічні продукти – пропозиція або надання технологічних продуктів для учасників (наприклад, безкоштовний Wi-Fi, цифрові кіоски);
– управління процесами та даними – стандартизація, зміна порядку та/або автоматизація процесів, щоб вони були більш

передбачуваними та ефективними; інтеграція/капітальний ремонт комп'ютерних систем для забезпечення кращого управління та обміну даними;

- оцифровка послуг, веб-платформ і додатків – надання послуг в Інтернеті (наприклад, онлайн-платежі та програми); розробка нових онлайн-платформ і додатків для спілкування та обміну ідеями, товарами та послугами;
- управління ефективністю – створення механізмів підзвітності, таких як міські інформаційні панелі, які допомагають особам, які приймають рішення, зрозуміти, як працює місто, і визначити сфери для структурованого та цілеспрямованого вдосконалення [31].

Підсумовуючи зазначимо, інновації у публічному управлінні та адмініструванні розглядають з декількох позицій, зокрема:

- інновація як постійна зміна;
- розрив по відношенню до минулого;
- впровадження новітніх технологій;
- створення нових продуктів і послуг при впровадженні нових концепцій;
- спрямованість на підвищення ефективності та результативності в умовах невизначеності;
- нові вимоги до управління, а також підвищення рівня задоволеності громадян;
- інновація як зміна парадигми та формування нової моделі управління тощо.

Втім, особливої уваги потребують дослідження щодо формування новітнього концептуального підходу до розуміння інновацій у публічному управлінні в умовах ризиків та криз.

Інновації у публічному управлінні виступають як ключовий чинник трансформації державних інституцій та підвищення ефективності їхньої діяльності в умовах зростаючих сучасних викликів. Узагальнення академічних і прикладних підходів дозволяє виділити кілька типів інновацій, кожен з яких має специфічну роль у системі публічного управління.

З академічного погляду інновації можна класифікувати як:

– технологічні;
– процесні;
– організаційні;
– соціальні;
– інституційні.

Кожен із цих типів сприяє модернізації управлінських систем:

– технологічні інновації забезпечують цифровізацію послуг та інтеграцію інформаційних систем;

– процесні інновації оптимізують управлінські процеси та зменшують бюрократичне навантаження;

– організаційні інновації змінюють структуру і принципи взаємодії між суб'єктами управління;

– соціальні інновації посилюють орієнтацію на потреби громадян;

– інституційні інновації оновлюють нормативно-правову та організаційну основу функціонування публічної влади.

З прикладної точки зору типи інновацій у публічному управлінні набувають конкретного змісту залежно від сфери застосування:

– впровадження електронного урядування, розвиток інструментів відкритого врядування;

– запровадження нових моделей стратегічного планування та оцінювання політик;

– розвиток партнерств із громадянським суспільством і приватним сектором.

Особливу роль відіграють адаптивні інновації, які дають змогу гнучко реагувати на нові ризики та кризи, зокрема в умовах глобалізації та надзвичайних ситуацій.

Інновації у публічному управлінні стають обов'язковою умовою забезпечення стійкості державного управління, підвищення довіри громадян та досягнення Цілей сталого розвитку. Здатність інтегрувати інноваційні рішення в управлінські процеси визначає конкурентоспроможність держави, її соціальну згуртованість та рівень національної безпеки.

Узагальнення науково-прикладних джерел надало можливість встановити, що в межах теорії управління інноваціями, інновації розглядаються як продукт спільної діяльності / творчості та характеризуються як складний багаторівневий процес.

Виявлено, що типи інновацій залежать від їх технологічного, соціального, нормативного та інституційного контексту, які визначають фактори впливу та призводить до бажаних змін на всіх рівнях управління.

Перетворення у державному секторі, що обумовлені трансформаційними процесами системи державного управління, реформами або кризовими явищами, тісно пов'язані із адміністративним, економічним, технологічним, політичним, соціальним та часовим контекстом.

У науково-прикладних дослідженнях зроблено наголос, що процесу запровадження інновацій завжди передує інноваційний розвиток, який містить певний інструментарій впливів (стратегії, заходи, методи, інструменти, технології тощо).

У практичному вимірі реалізація раціональної стратегії інноваційного розвитку і визначення пріоритетів для встановлення колективних дій в процесі запровадження інновацій, здебільшого, здійснюється у проєктному вимірі. Концепція інноваційного розвитку заснована на цілях, завданнях, принципах запровадження інновацій в системі публічного управління, а також передбачає визначення напрямів їх реалізації у практичній площині. Раціональна, поведінкова та системна моделі виступають основою запровадження інновацій у державному та громадському секторі, що призводить до політичних, організаційних, соціальних та системних перетворень. Перспективними напрямами стимулювання та запровадження інновацій у публічному управлінні в українських реаліях можуть бути наступні:

– формування культури, сприятливої для запровадження технологічних, процесних, організаційних, соціальних та інституційних інновацій, як з боку урядів, так і з боку громадськості;

– розвиток спроможних лідерів, відкритих до впровадження інноваційних підходів; стимулювання інновацій у сфері надання соціальних послуг з урахування децентралізаційних процесів;

– ініціювання платформ для співпраці всіх зацікавлених сторін у розробці та впровадженні інноваційних рішень;

– підтримка та реалізація інноваційних ініціатив у форматі проєктного управління, з акцентом на адаптацію міжнародного досвіду та врахуванням національних особливостей реформування державного та публічного сектору. У таблиці 1.2 представлено взаємозв'язок між теоріями інновацій та типами інновацій, а також окреслено напрями їх застосування на практиці.

Таблиця 1.2 – Взаємозв'язок типів інновацій та теорій інновацій у публічному управлінні

Типи інновацій	**Теорії інновацій**	**Опис теорії та її взаємозв'язок з типами інновацій**	**Напрями застосування у практичному вимірі**
1	2	3	4
Технологічні інновації	Теорія відкритих інновацій	Відкриті інновації стосуються процесу, коли організації використовують як внутрішні, так і зовнішні ідеї для розвитку технологій (наприклад, процеси цифровізації)	– електронне урядування (eGov), онлайн-платформи для громадян; – впровадження штучного інтелекту у публічному управлінні
Процесні інновації	Теорія управління змінами	Процесні інновації є результатом змін у стратегії управління, що реалізуються через визначення нових підходів до організаційних процесів	– цифровізація процедур; – нові моделі прийняття рішень; – реінжиніринг адміністративних процесів; – аутсорсинг та партнерство
Організаційні інновації	Теорія адаптації	Теорія адаптації у контексті публічного управління	– зміну управлінських структур;

Продовження таблиці 1.2

1	2	3	4
		пояснює, як організації змінюють свою структуру, функції або поведінку у відповідь на зовнішні виклики, кризи, політичний або соціальний тиск, технологічні зміни чи потреби громадян. Вона підкреслює здатність інституцій до гнучкого реагування та перебудови з метою збереження або підвищення ефективності	– впровадження нових організаційних моделей; – зміна функціональних обов'язків; – створення нових координаційних органів; – зміна внутрішньої культури та встановлення взаємодії
Соціальні інновації	Теорія соціальних інновацій	Теорія соціальних інновацій пояснює процес створення, поширення та закріплення нових соціальних практик, інституцій або взаємодій, які сприяють позитивним змінам у суспільстві. Ця теорія наголошує на важливості участі громадськості та міжсекторальної взаємодії	– нові моделі соціальних послуг (наприклад, соціальні підприємства, громадські хаби, інноваційні формати допомоги вразливим групам); – платформи для співучасті громадян у прийнятті рішень (партисипативне бюджетування, електронні петиції); – ініціативи з подолання соціальної ізоляції, дискримінації, бездомності, безробіття тощо; – інтегровані послуги; – використання цифрових технологій у соціальній сфері
Інституційні інновації	Теорія інституційних змін	Інституційні зміни напряму пов'язані зі змінами у правових та нормативних	– реформа законодавства; – створення нових інституцій;

Продовження таблиці 1.2

1	2	3	4
		структурах, а також з новими інституціями, які з'являються у відповідь на суспільні та державні потреби	– інституціоналізація нових процедур; – децентралізація; – інституціоналізація участі громадян

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ДО РОЗДІЛУ 1

1. Gow J. I. Public Sector Innovation Theory. Revisited. *The Public Sector Innovation Journal*. 2014. Vol. 19 (2). URL: https://innovation.cc/scholarly-style/2014_19_2_1_gow_public-invoate-theory.pdf

2. Vries H., Bekkers V., Tummers L. Innovation in the Public Sector: A Systematic Review and Future Research Agenda. URL: https://repub.eur.nl/pub/78470/Tummers_ea_Innovation-in-the-Public-Sector.pdf

3. Meije A., Bannister F. Using public administration theory to analyze public innovation. *Information Polity*. 2009. Vol. 14 (4). P. 241–244. DOI: http://dx.doi.org/10.3233/IP-2009-0189.

4. Papcunová V., Balážová E., Gregáňová R. Innovative approach to the concept of innovation in public administration. *Contemporary Research on Organization Management and Administration*. 2018. Vol. 6 (2). P. 6–18. URL: 10.33605/croma-022018-009

5. Rocha J., Zavale G. Innovation and Change in Public Administration. *Open Journal of Social Sciences*. 2021. Vol. 9. Iss. 6. URL: https://www.scirp.org/journal/paperinformation.aspx?paperid=110105

6. Desmarchelier B., Djellal F., Gallouj F. Innovation in public services in the light of public administration paradigms and service innovation perspectives. *HAL: Open Sciences*. 2018. P. 1–20. URL: https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-01934280/document

7. Innovation in the Public Sector. Publin Report № D16. 2005. 43 p. URL: https://nifu.brage.unit.no/nifu-xmlui/bitstream/handle/11250/226565/d16litteraturesurvey.pdf?sequence=1&isAllowed=y

8. Cavalcantea P., Camões M. Do the Brazilian innovations in public management constitute a new model? 2017. Vol. 14. Iss. 1. P. 90–96. URL: https://www.elsevier.es/es-revista-revista-administracao-e-inovacao-239-articulo-do-brazilian-innovations-in-public-S180920391631124X

9. Misuraca G., Viscusi G. Shaping public sector innovation theory: an interpretative framework for ICT-enabled governance innovation. *Springer Link*. 2015. Vol. 15. URL: https://link.springer.com/article/10.1007/s10660-015-9184-5

10. Blocha C., Bugge M. Public sector innovation – From theory to measurement. *Elsevier*. 2013. Vol. 27. P. 1–13. DOI: dx.doi.org/10.1016/j.strueco.2013.06.008 .

11. Ohemeng F. L. K. Innovations in Administrative Reforms. In Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance. 2017. P. 1–6. URL: https://link.springer.com/referencework entry/10.1007/978-3-319-31816-5_1218-1

12. Measuring Public Sector Innovation. Observatory of Public Sector Innovation. *OECD*. 2019. URL: https://ec.europa.eu/research/participants/documents/downloadPublic?documentIds=080166e5c0a5c095&appId=PPGMS

13. Sucupira Gr., Saab Fl., Demo G., Bermejo P. H. Innovation in public administration: Itineraries of Brazilian scientific production and new research possibilities. Innovation & Management Review. 2019. URL: https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/INMR-03-2018-0004/full/html

14. Дегтярьова І. О. Інновації в державному і муніципальному управлінні як необхідна умова соціально-економічних досягнень в сучасній Україні. *Публічне адміністрування*. 2011. № 5. С. 5–11. URL: https://nuczu.edu.ua/sciencearchive/PublicAdministration/vol1/5-11.pdf

15. Шматько Н. М., Пантелєєв М. С., Кармінська-Бєлоброва М. В. Стратегія розвитку інноваційної політики промислових підприємств: проблеми і перспективи формування. [Електронний ресурс]. 2020. URL: https://core.ac.uk/download/pdf/343952781.pdf

16. Даниленко Ю. А. Характеристики та класифікації інновацій та інноваційного процесу. *Наука та інновації*. 2018. Т. 14. № 3. С. 15–30. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/scinn_2018_14_3_4

17. Богашко Л. О. Розгляд сутності інновацій в умовах становлення перших теоретичних уявлень про них. *Причорноморські економічні студії*. 2018. № 28 (1). С. 5–9. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2018_28%281%29__3

18. Chen J., Walker R., Sawhney M. Public service innovation: a typology. *Public Management Review*. 2019. Vol. 22 (6186). P. 1–22. DOI: https://doi.org/10.1080/14719037.2019.1645874.

19. Buchheim L., Krieger A., Arndt S. Innovation types in public sector organizations: a systematic review of the literature. *Management Review Quarterly*. 2020. Vol. 70. P. 509–533. URL: https://link.springer.com/article/10.1007/s11301-019-00174-5

20. Bleckenwegner C. Understanding public sector innovation: Launching innovation briefs on OPSI's Public Sector Innovation Facets. Observatory of Public Sector Innovation (OPSI) OECD. 2021. URL: https://oecd-opsi.org/blog/understanding-public-sector-innovation-launching-innovation-briefs-on-opsis-public-sector-innovation-facets/

21. Cinar E., Simms C., Trott P., Demircioglu M. A. Public sector innovation in context: A comparative study of innovation types. *Public Management Review*. 2024. Vol. 26. Iss. 1. P. 265–292. DOI: https://doi.org/10.1080/14719037.2022.2080860.

22. Bekkers V., Tummers L. Innovation in the public sector: Towards an open and collaborative approach. *International Review of Administrative Sciences*. 2018. Vol. 84 (2). P. 209–213. DOI: https://doi.org/10.1177/0020852318761797.

23. Public sector innovation: Concepts, trends and best practices. *European Parliament*. 2020. URL: https://www.europarl.europa.eu/thinktank/en/document/EPRS_BRI(2020)651954

24. Agger A., Lund D.H. Collaborative Innovation in the Public Sector – New Perspectives on the Role of Citizens? 2017. URL: https://www.researchgate.net/publication/320064546_Collaborative_Innovation_in_the_Public_Sector_-_New_Perspectives_on_the_Role_of_Citizens

25. Bommert B. Collaborative innovation in the public sector. 2010. URL: https://ipmr.net/index.php/ipmr/article/view/73

26. Jukić T., Pevcin P., Benčina J., Dečman M., Vrbek S. Collaborative Innovation in Public Administration: Theoretical Background and Research Trends of Co-Production and Co-Creation. *Admirative Science*. 2019. Vol. 9 (90). DOI: https://doi.org/10.3390/admsci9040090.

27. Livingstone R. V. Overlooking the front line: Impacts of front-line worker inclusion on implementation and outcomes of collaborative innovation. *Public Administration*. 2022. Vol. 101. P. 788–803. URL: https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/padm.12838

28. Torfing J. Collaborative innovation in the public sector: the argument. *Public Management Review*. 2018. Vol. 21. Iss. 1. URL: https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/14719037.2018.1430248?journalCode=rpxm20

29. United Nations Economic Commission for Europe Innovation in the Public Sector. United Nations: New York and Geneva. 2017. URL: https://unece.org/DAM/ceci/publications/Innovation_in_the_Public_Sector/Public_Sector_Innovation_for_web.pdf

30. Larkins A. What is Government Innovation? August, 22, 2021. URL: https://www.decisionlens.com/blog/what-is-government-innovation

31. Chen J., Tianqiao Ch. What is Government Innovation? Towards a Structured Typology. Lee Kuan Yew Centre for Innovative Cities (LKYCIC). URL: https://lkycic.sutd.edu.sg/blog/government-innovation-towards-structured-typology/

DOI: https://doi.org/10.36059/978-966-397-540-5-2

Розділ 2
ХАРАКТЕРИСТИКА ІННОВАЦІЙ У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ В КОНТЕКСТІ ГЛОБАЛЬНИХ ТЕНДЕНЦІЙ

Драгомирецька Н. М., д. н. держ. упр., професор

2.1 ІННОВАЦІЇ В ДЕРЖАВНОМУ СЕКТОРІ В КОНТЕКСТІ ГЛОБАЛЬНИХ ТЕНДЕНЦІЙ

Інновації державного сектору науковцями розглядаються по-різному. Відзначається відмінність між розвиненими державами та країнами, які розвиваються. У розвинених країнах інновації державного сектору існують протягом десятиліть (Khairul Muluk M. R., Pratama M. R., 2021), зокрема:

– конкурси інновацій для оптимізації діяльності державного сектору та економічного зростання ще у 1980-х роках (США);

– розвиток бюрократії шляхом впровадження радикальних технологічних інновацій (Велика Британія та Естонія);

– домінування агенцій, які спрямовані на інвестування у людські ресурси;

– заохочуються інновації у всіх секторах (Китай), що стає основною культури держави і формує лідерство інновацій у державному секторі. Китай також наголошував на важливості інновацій як для громадськості, так і для приватного сектору та його впливу на економіку;

– культурні норми та цінності або обмежують, або дозволяють інноваційні поведінки та впливають на масштаби інновацій (Азіатсько-Тихоокеанський регіон) та ін. [1].

Багато країн провели успішні реформи, використовуючи інновації, тоді як деякі інші зазнали або невдачі, або зупинились у своєму розвитку (Khairul Muluk M. R., Pratama M. R., 2021). Фахівці, посилаючись на низку досліджень, стверджують що управління інноваціями в таких країнах працює в різних контекстах. Важливим вбачається неамериканський контекст. Втім, також вважається, що бюрократія світового класу необхідна для економічного зростання та політичної стабільності. Країни, що розвиваються намагаються краще інтегрувати послуги, особливо якщо вони технологічні. З іншого боку, службовці фронт-офісів мають менші повноваження і менше ресурсів для ініціювання інновацій [1].

На ініціацію і запровадження інновацій вплив чинять різні ризики. В деяких публікаціях використовується термін «глобальний ризик», який визначається як можливість виникнення події або умови, яка, якщо вона станеться, може спричинити значний негативний вплив на кілька країн або галузей промисловості [2].

Дослідники вважають інновації одним з «розпливчастих, але надто популярних понять у державному управлінні та політиці», яке іноді називають «магічним поняттям» (Acker van W., 2018). Вважається, що інновації не є самоціллю і мають служити певній меті. Втім, немає консенсусу щодо значення терміну «інновація» і фахівці (Acker van W., 2018) вважають, що навряд чи він буде колись взагалі, оскільки інновації розглядаються у великій кількості дослідницьких галузей, кожна з яких має свою специфіку. Враховуючи аналіз інновацій в науковій літературі та в практичній діяльності, зокрема визначення в публікаціях OECD, дослідники роблять висновки, посилаючись на низку публікацій, що інновація є дуже невловимою концепцією, у поєднанні з її популярністю серед політиків та практиків, і що існує ризик того, що вона переплітатиметься з такими термінами, як нові ідеї та винаходи, та втратить своє окреме значення від них [3].

Інноваціями не вважаються: ідеї; відкриття; винаходи [3]. У зв'язку з цим дослідники ставлять низку питань: чи є інновація щось новим або відкриттям? У чому сутність та значення інновації? Як визначити інновацію як термін? Відповіді на ці питання

дають підстави розглядати інновацію в державному секторі як зміни. Якщо це зміни, то йдеться про їхні особливості, радикальність, революційність та тривалість. Основну відмінність між ними визначають через ступінь впливу, тобто те, як інновація змінює середовище та організацію, а також наскільки суттєвими є ці зміни. Окрім того, інновація розглядається крізь визначення, де використовуються слова «новий» та «новітній». Дослідники ставлять ще одне питання: інновація – це процес чи це результат? Також наголошується на тому, що складно зробити вичерпний перелік визначень інновації в державному секторі.

Зокрема, наводиться наступний перелік ключових слів визначень інновацій в державному секторі (Acker van W., 2018):

– імпульсивна та переривчаста зміна / здійснення нових комбінацій;

– прийняття нової ідеї, яка безпосередньо впливає на основні вихідні процеси;

– впровадження нової ідеї, методу або пристрою;

– масштабне впровадження креативної, нової поведінки, переосмислення;

– креативні ідеї, (успішне) впровадження;

– дія – впровадження нових практик, створення нових результатів, нових моделей співпраці;

– нові ідеї, що працюють: створення та впровадження нових процесів тощо;

– впровадження нового або значно покращеного продукту (товару чи послуги) або процесу, нових методів, нової структури або зовнішніх відносин;

– створення та впровадження нових процесів, продуктів, послуг та методів доставки – значне покращення результатів;

– впровадження та виконання нової специфічної форми або репертуару соціальних дій, що впроваджуються навмисно;

– нові ідеї, вибір, розробка та впровадження, значні покращення;

– процес, за допомогою якого створюється, розвивається, впроваджується або переосмислюється нова ідея, об'єкт або практика;

– впровадження продукту, послуги, технології або управлінського підходу, нового для організації, що його приймає;

– ідея, практика або об'єкт, які сприймаються як нові особою або іншою одиницею, що приймає їх;

– динамічний процес, за допомогою якого визначаються проблеми та виклики, розробляються нові та креативні ідеї, а також вибираються та впроваджуються нові рішення [3].

Визначається специфічність інновацій державного сектору. Проблема полягає у запровадженні інновацій у державному секторі, їх розуміння і перенесення з приватного сектору. Також постають питання щодо результативності перенесення методології розробки і запровадження інновацій з приватного у державний сектор.

Є аргументи (Acker van W., 2018), що приватні практики інновацій неможливо запровадити в державному секторі. Інші дослідження свідчать, що порівняння запроваджених інновацій в приватному і державному секторах за кількістю практично дорівнюються. Однак, визначаються специфічні для державного сектора бар'єри для інновацій, зокрема:

– відсутність конкуренції – наявність монополії зменшує спрямованість на інновації та стимул до вдосконалення;

– цінності – інновації у приватному секторі, спрямовані головним чином на збільшення прибутку та забезпечення позиції фірми на ринку. За допомогою інновацій можна спробувати досягти й інших цінностей, таких як корпоративна соціальна відповідальність. Втім, державний сектор має ширший набір цінностей ніж приватний сектор. У сучасній демократії такі цінності, як прозорість, рівність, справедливість та демократична легітимність, відіграють набагато сильнішу роль. Мотивація державної служби (МДС) є ключовим компонентом у цьому аргументі, який визначається як схильність людини реагувати на мотиви, що ґрунтуються переважно або виключно на державних установах та організаціях. Окрім зовнішніх (наприклад, заробітна плата, гарантії зайнятості) та внутрішніх (наприклад, гнучка

та незалежна робота) робочих цінностей, МДС зосереджена на таких цінностях, як можливість допомагати іншим та корисність своєї роботи для суспільства;

– уникнення ризиків – інновації в приватному секторі включають ризики, експерименти, спроби та помилки, а також невизначені результати. Помилки та невдачі є частиною будь-якого інноваційного процесу. Шлях інновацій не є лінійним. Втім, бюрократичну та політичну культури часто розглядають як культури, що особливо уникають ризиків. Ризик та прийняття ризиків, як правило, негативно сприймаються організаціями державного сектору. Перш за все, уряд працює з державними коштами і за умов невдачі від інновацій або збитків, державним службовцям дуже важко переконати ЗМІ та громадськість, що в певних контекстах, і за певних умов, прийнято витрачати державні кошти на речі, які виявляються невдалими. Також, політики та ті, хто формує політику, несуть відповідальність за можливі помилки та невдачі. Ризики роблять підзвітність та уникнення помилок / звинувачень набагато важливішим фактором в інноваціях державного сектору, ніж в інноваціях приватного сектору;

– короткостроковість – державні адміністрації керуються виборчим циклом, не мають довгострокового бачення. Така короткострокова орієнтація посилює тиск на виконання та змушує державних службовців мінімізувати ризик, що створює перешкоди для успішних інновацій у державному секторі;

– одержимість правилами – у державному секторі домінує бюрократична культура, в якій дотримання правил і процедур високо цінується. Частково це пов'язано з механізмами підзвітності, властивими державному сектору, як згадувалося раніше. Ризик у таких організаціях полягає в тому, що правила та процедури можуть стати самоціллю. У такому разі ці правила та процедури можуть обмежувати спосіб прийняття інноваційних концепцій, методів, технологій / продуктів і процесів. Втім, організації державного сектору можуть мати перевагу над організаціями приватного сектору, коли йдеться про поступові інновації

та постійне вдосконалення, але це може бути перешкодою для більш масштабних інновацій;

– публічність інновацій – публічність розглядається як інноваційний процес, і як самі інновації у державному секторі. Окрім сильного впливу на важливість підзвітності в інноваціях, публічність інновацій у державному секторі має більше наслідків, а саме: державні організації та управлінці повинні враховувати не лише користувачів інновацій, а й тих, хто ними не користується; державні організації нормативно зобов'язані максимально поширювати свої інновації, щоб весь сектор міг пожинати їх плоди; організаційні перемоги – не єдина мета інновацій, а такі теми, як рівність, відіграють значну роль разом із ширшими політичними порядками денними [3].

В інших джерелах (Sucupira Gr., Saab Fl., Demo G., Bermejo P. H., 2019) інновації розглядаються в контексті матеріалів, викладених раніше і визначень, які існують в багатьох наукових джерелах. Йдеться про ідеї, процеси та ін., зокрема інновації визначаються як:

– не лише як щось нове, а як процес, у якому агенти, організації та установи трансформуються під впливом нової ідеї;

– основне джерело економічного зростання, промислових змін і конкурентних переваг;

– механізм економічного зростання та розвитку в процесі, який Шумпетер (1982) називав «творчим руйнуванням»; це передбачає прийняття та реалізацію ідей, щоб зробити організацію іншою та більш спроможною, ніж інші;

– дії організації у відповідь на розвиток технологічних та управлінських знань;

– прагнення суспільства та менеджерів щодо підвищення рівня ефективності своїх організацій;

– засіб полегшити досягнення цілей ефективності та покращити пропозицію продуктів і послуг;

– конкурентна відповідь на інновації конкуруючих організацій;

– конкурентна стратегія для створення нових можливостей для отримання прибутку та створення вартості;

– нова комбінація матеріалів і продуктивних сил, щоб зробити нові продукти життєздатними;

– розвиток нових продуктів, послуг, зв'язків, процесів, бізнес-моделей, ринків або джерел постачання, які пропонують конкурентну перевагу організації;

– навмисний і ініціативний процес, що включає генерацію та практичне прийняття і поширення нових творчих ідей, спрямований на якісні зміни в конкретному контексті;

– інноваційний процес, який відбивається в наборі ідей, втілених у продукті, і в наборі ідей, залучених у виробничий процес; при цьому інноваційні продукти відрізняють від інноваційних процесів [4].

У державному секторі інноваційні методи мають покращити свою діяльність і бути застосовними для ефективного надання державних послуг. Виокремлюються три основні проблеми урядів:

– робота і надання послуг з обмеженими ресурсами і обмеженими оперативними можливостями;

– необхідність зробити державні установи більш підзвітними, чуйними та ефективними;

– вони мають більш адекватно реагувати на вимоги громадян щодо більшої участі суспільства у публічній сфері [4].

Саме такі виклики, як констатується в наукових публікаціях (Sucupira Gr., Saab Fl., Demo G., Bermejo P. H., 2019), потребують інноваційних інституційних механізмів і процесів. Виходячи з такої думки, інновації розглядаються як потужний і фундаментальних двигун для реформування державних інституцій [4].

У дослідженнях щодо концептуальних підходів до інновацій в державних послугах (Oliveira Rocha J. A., Zavale Gonçalves J. B., 2021) зроблено акценти на дослідженнях, які:

– визначають інновацію в державних послугах, як впровадження нових елементів у державні послуги у вигляді нових знань, нових організацій та нових форм управління Osborne & Brown (2011);

– представляють інновації як розрив із минулим (Vries, Tummers & Bekkers, 2016); така переривчастість може бути

в процесах, впровадженні нових технологій, створенні нових продуктів і послуг і впровадженні нових концепцій, а метою є підвищення ефективності та результативності, а також підвищення рівня задоволеності громадян [5].

Oliveira Rocha J. A., Zavale Gonçalves J. B. (2021) зауважують, що коли інновації перетворюються на нові способи роботи в державному управлінні, то говорять про зміну парадигми та появу нової моделі державного управління. Ці моделі мають внутрішню логіку, яка перетворюється на нові концепції, нові способи роботи, нові інструменти управління, нові цілі та нові цінності. Тому при розгляді моделей стає можливим виявити збої та нововведення, які відбулися. Відповідно виокремлюють три моделі державного управління: традиційне управління, або класична модель; нове державне управління (NPM); мережеве управління. Oliveira Rocha J. A., Zavale Gonçalves J. B. додають ще одну: неовеберівську модель [5].

Важливе місце у запровадженні інновацій посідають інструменти та стимули до змін. Зауважується, що критичної ситуації, тиску громадян і політичної волі недостатньо для інновацій та переходу до нової моделі державного управління. Такі зміни відбуваються із застосуванням певних інструментів управління разом із стимулами до змін. У цьому контексті основна роль відводиться державним менеджерам, які відіграють фундаментальне значення [5].

Роль державних менеджерів у запровадженні інновацій полягає у наступному:

– відіграють фундаментальне значення у здійсненні; їх набір і відбір повинні враховувати цілі зміни політики;

– залучаються до процесу інновацій;

– враховують і залежать від законодавства при впровадженні інновацій [5].

Інноваційні стрибки залежать від моделей державного управління (Oliveira Rocha J. A., Zavale Gonçalves J. B., 2021). Як приклад розриву з минулим є запровадження в багатьох державах нового

публічного менеджменту. Це означало створення нових структур, імпорт методів управління бізнесом, нові форми винагороди, засновані на оцінці ефективності та інтеріоризації нових цінностей. Запровадження нового публічного менеджменту впливає на культуру державних установ і організацій. Відбулись зміни формалістичної культури (не враховує потреби громадян) на культуру, яка орієнтована на задоволення потреб громадян. Громадяни стають клієнтами при отриманні державних послуг. Відповідно завданням змін є відповідальність керівництва, яке під поштовхом політичної влади та під тиском громадян використовує інструменти та стимули, щоб змінити парадигму управління [5].

Центр компетенцій з прогнозування Європейської Комісії у 2020 р. розглядає інновацій в державному управлінні крізь призму декількох складових:

– прогнозування – традиційні ролі уряду та публічного управління мають адаптуватися до нових і майбутніх потреб суспільства;

– відкритістю уряду – технологія може принести інноваційні можливості в державний сектор, покращити взаємодію між урядом і громадянами через спрощення процедур;

– підзвітності, прозорості і справедливості – відкриту державну політику можна було б удосконалити та створити чіткі стратегії;

– залучення та дизайн послуг – такі інструменти можуть привнести інноваційні підходи до уряду, працюючи з великою кількістю зацікавлених сторін і громадян;

– нова організаційна архітектура з меншою ієрархією та інноваційним способом спільного проєктування, включаючи ініціативи з громадянами, могла б залучити людей новими та креативними рішеннями, які зроблять державні адміністрації більш інноваційними та конкурентоспроможними порівняно з приватним сектором;

– нові навички публічного управління могли б підвищити його ефективність і підготовку до майбутнього, а також підвищити креативність у визначенні нових викликів та застосуванні інноваційних підходів [7].

Цей же Центр у 2022 р. надає перелік інновацій у державному управлінні:

– цифрова трансформація публічного управління та послуг;

– автоматизовані прийняття рішень, що впливають на суспільство; створення нових типів методів, структур і можливостей, щоб передбачати екстремальні події, впливати на соціально-технічні зрушення;

– вплив недержавних акторів та громадських рухів;

– поява нових моделей управління;

– залучення громадян та інформовані громадські обговорення сприяють розробці політики в різних формах і способах, а також можуть допомогти краще зрозуміти, що думають громадяни;

– залучення громадян застосовувати для спільного створення та спільної розробки рішень, а не лише для реагування та висловлення думки;

– нові механізми управління та підходи за участю знизу вгору можуть сприяти дискусійним процесам у формуванні політики;

– державні послуги мають бути модульними та адаптованими до обставин, в яких ми живемо. За допомогою технологій можна було б залучити громадян;

– представницька демократія може бути зміцнена при відновленні довірливих відносин між громадянами та урядами;

– організації та окремі особи, які виступають у ролі посередників знань, можуть підвищити довіру до науки та уряду, а також створити спільноти знань щодо політичних проблем;

– політики та науковці могли б спільно працювати разом із самого початку вироблення політики;

– глобалізація всіх секторів (економіки, безпеки, інформації, технологічного розвитку тощо) разом зі збільшенням мобільності та солідарності населення у всьому світі прискорюють поширення та впровадження штучного інтелекту [7].

Державні інновації потребують чіткого розуміння, а також їх змісту, складових, що впливає на узгодженість очікувань, наміри, дії, застосування (Larkins A., 2021). Державна інновація

розглядається як спосіб впровадження нових підходів, методів, ідей чи товарів для досягнення впливу. Проводяться розмежування інновацій в приватному секторі та державному секторі. У приватному секторі – це конкуренція, у державному секторі – складні цінності і системи. Інновації мають три основні сфери:

– новизна (новинка) – інновація полягає або в чомусь абсолютно новому, або в застосуванні існуючих підходів до нових контекстів;

– реалізація – інновація повинна призвести до певних змін або результату;

– вплив – інновація повинна призвести до певних змін або результату [8].

Особливість інновацій у державному секторі співвідноситься з концепцією інновації, яка може призвести до багатьох різних типів змін, включаючи:

– нові продукти, послуги та процеси;
– нові політики та системи;
– нові способи мислення та розуміння;
– нові способи дій, організації та стосунків [8].

Інновації можуть бути:

– великою чи малою зміною;

– реально реалізованими або експериментальними за своєю природою;

– пілотною програмою або інтервенцією, які охоплюють цілі суспільства;

– багатоаспектною і може включати дуже різні речі та мати різні цілі; опис і розмежування цих аспектів може полегшити тим, хто займається державними інноваціями, залучення до них, підтримку та впровадження [8].

Саме ця багатоаспектність інновацій у державному секторі вимагає від урядів обізнаності про різні аспекти інновацій, а також розуміння, що кожним аспектом потрібно керувати та взаємодіяти з ним різними способами (Larkins A., 2021). Уряди мають визначати і приймати рішення щодо впровадження інновацій та оцінки своїх цілей та чи використовують вони правильну комбінацію підходів для їх досягнення [8].

Як зазначається в зарубіжних публікаціях (Larkins A., 2021), інновації рідко виникають без політичної волі чи попиту в державному секторі. Зазвичай це цілеспрямована дія. Мета може бути не завжди зрозуміла, зокрема метою може бути:

– суто експеримент;
– обговорення шляхів змін або інших дій;
– визначення напряму змін;
– врахування всіх можливостей для цілеспрямованих інновацій;
– створення нових знань, відносин, структур або діяльності. Ці зусилля відомі як місійно-орієнтовані інновації;
– орієнтація інновації на місію;
– заклик до об'єднання, який чітко пояснює наміри інновації, а також те, що, ймовірно, буде задіяно для втілення ідеї в реальність;
– амбітна конкретна ціль або пріоритет [8].

Виокремлюється «портфельний підхід до інновацій» (Larkins A., 2021), який має три ключові особливості:

– така мета, як відкриття, досягнення мети, покращення роботи або реагування та адаптація до зовнішніх змін;
– наявність різноманітних стратегій і форм, що включають різні можливості, компетенції та ресурси;
– наявність кількох варіантів рішень щодо інновацій, зменшує ризик того, що певний варіант може не спрацювати. Це особливо цінно, якщо трапиться щось несподіване та порушує існуючі стратегії [8].

Портфельні підходи доцільні для ефективних інновацій. Портфоліо допомагає знайти життєздатне рішення, коли обставини змінюються (Larkins A., 2021). Отже, організації в державному секторі повинні мати можливість:

– диференціювати стратегії управління інноваціями;
– зв'язати потреби та проблеми з відповідними формами інновацій, а також пов'язаними наборами навичок і здібностями;
– працювати з різними рівнями невизначеності та створювати інноваційні зусилля;

– розробляти портфель інноваційних зусиль із достатньою кількістю варіантів, щоб переконатися, що будуть результати незалежно від різних цілей, особливо в невизначених ситуаціях [8].

При портфельному підході уряди мають враховувати численні аспекти або особливості інновацій. Найважливіші характеристики інновацій побудовані на декількох факторах:

– спрямованість або неспрямованість інновації;

– досягнення чіткого наміру чи цілі, чи відкриття та відповідь на зовнішні зміни;

– висока невизначеність інновації;

– зрозумілість контексту інновацій та їх обсягу і новизни [8].

Інновації вимагають певного ступеня «готовності», щоб розпочати впровадження новизни (Larkins A., 2021) і залежать від наявних знань, навичок, систем і навчання [8].

2.2 УРЯДОВІ ІННОВАЦІЇ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Роль урядів в розвитку інновацій у державному секторі розглядається в багатьох зарубіжних публікаціях. Основне завдання уряду – втручання задля зміни майбутнього, враховуючи недосконалі знання (Bourgon J., 2020). Йдеться про впливовість уряду, результат якого невідомий на момент його початку і стане відомим лише через багато років. Відстеження результатів впливу покладається на громадські організації, з великим потенціалом інновацій. Зауважується, що втручання уряду – це експерименти, які дозволені законом і політикою. Громадські ж інновації не відбуваються всупереч політиці та закону, але вони дозволяють контролювати самі інновації [9].

Урядам потрібно враховувати, що важливі втручання також можуть бути потенційно руйнівними. Втім, громадські інновації розглядаються як процес конструктивної деконструкції, який необхідно ретельно відкалібрувати, щоб забезпечити необхідну підтримку суспільства (Bourgon J., 2020). Відповідно, суспільні

інновації відкривають ширшу перспективу. Вони підкреслюють важливість державного втручання у вирішення проблем, які неможливо вирішити, і досягнення результатів, яких не було б без використання важелів держави [9].

Втручання уряду розглядаються крізь призму основної їх мети:

– зміна поведінки;

– зміна взаємодії між державною, приватною та громадянською сферами;

– відповідь на нагальні виклики;

– проактивні заходи, спрямовані на забезпечення кращого майбутнього [9].

Враховуючи, що вплив державних втручань можна відчути у величезних системах, а іноді й далеко за межами країни походження, автори публікацій з інновацій (Bourgon J., 2020) вважають державні інновації та державне втручання суміжними поняттями, оскільки уряд втручається в поточний стан речей, щоб винайти нову реальність, у чомусь відмінну від тієї, що існувала раніше. Особлива роль в цьому процесі відводиться громадським організаціям, які мають повноваження формувати навколишнє середовище та керувати суспільством через процес змін для досягнення бажаних суспільних результатів. При цьому, причини невдач при запроваджені інновацій вбачаються в діяльності уряду, оскільки причинами є:

– нерозуміння проблеми;

– неадекватний добір інструментів;

– погано розроблене втручання;

– відсутність синергії між державними, приватними та громадянськими діями;

– відсутність ключової ролі держави у створенні динамічних зв'язків між кількома організаціями та між секторами;

– відсутність зосередження уваги на суспільних результатах і вивчення того, як можна оптимально використати повноваження держави, щоб залучити колективні зусилля, які заохочують розподіл відповідальності та винагород за внесок у загальний бажаний результат;

– недостатній потенціал держави у створенні симбіотичної системи, від якої виграють як суспільство, так і приватний сектор [9].

Вагомою причиною гальмування інновацій у державному секторі вважається розуміння державними службовцями ролі інновацій, оскільки при обговоренні проблем, з якими вони стикаються, державні службовці схильні представляти вузьку перспективу, рідко виходячи за межі відповідних підрозділів (Bourgon J., 2020). Це відбувається незважаючи на нагальну потребу в державних інноваціях [9].

Інша причина – це не схильність держави до ризику, що і вважається найбільшим ризиком для суспільства (Bourgon J., 2020). Такі висновки робляться на підставі розмежування соціальних і суспільних інновацій, відмінність яких полягає у використанні державних інструментів. При цьому наголошується на тому, що уряд бере на себе ризики у найбільш великих масштабах, аніж інші сектори суспільства. Уряд втручається у ті сфери, в які не можуть втручатись різні сектори суспільстві, і де потенціал громадянського суспільства є обмеженим. З цього боку урядові інновації мають відмінні характеристики порівняно з публічними інноваціями [9].

Особливими труднощами для урядів вважаються макромасштабні втручання, оскільки вони передбачають тестування інноваційних ідей (Bourgon J., 2020). Уряди не можуть собі дозволити мікротестування інноваційних ідей як це відбувається в межах підприємства, що сприяє зменшенню ризиків. Для урядів постають більш складні завдання:

– вони повинні знайти шляхи зменшення ініціативи, щоб дізнатися більше, перш ніж запускати її в національному масштабі;

– згортання ініціативи до географічного регіону або меншої групи людей може призвести до етичних дилем або юридичних проблем, якщо ініціатива приносить користь одним громадянам, а іншим ні;

– враховувати законодавчі обмеження на впровадження інновацій або проведення пілотних проєктів;

– перевірка ідей у меншому масштабі може призвести до спекулятивної поведінки та недобросовісної конкуренції;

– уряди мають тенденцію розгортати нові ініціативи в національному масштабі, що є найвищим рівнем ризику;

– уряди ризикують, коли справа доходить до початку нової політики, програм і послуг;

– кожне втручання тягне за собою обіцянку отримання кращих результатів, а також ризик отримати невідомі, ненавмисні або небажані наслідки;

– уряди повинні приймати рішення, використовуючи знання, доступні їм на той момент;

– політичні рішення, нові програми та послуги не надають остаточної відповіді на результати інновацій і вплив на поведінку в певному напрямку;

– успіх може залежати не стільки від того, що було відомо на момент прийняття рішення, скільки від здатності громадських організацій охопити нове розуміння того, що відбувається на практиці, щоб налаштувати початковий план для досягнення бажаного [9].

В інших публікаціях наголоси робляться на політиці підтримки інновації у державному секторі (Arundel A., Bloch C., Ferguson B., 2019), що вимагає даних про те, як організації державного сектору впроваджують інновації та як підхід стратегічного управління до інновацій може вплинути на типи інновацій, які розробляються. Цікавими є наголоси на процесі дослідження інновацій в державному секторі. Так, зазначається, що до кінця 2000-х років дослідження в основному проводилися дослідниками, зацікавленими в державному управлінні, використовуючи конкретні інновації в державних установах. У 2015 р. значна частина цієї літератури була зосереджена на впливі управління, організаційних факторів та особистих характеристик менеджерів на інновації [10].

У 2010–2016 роках інновацію визначають відносно організації, зокрема йдеться про те, що інновація повинна бути новою (або значно покращеною) для організації, але немає вимоги,

щоб інновація була ринковою новинкою. Застосовуючи до державного сектора, визначення охоплює широкий спектр інновацій, від незначних поступальних удосконалень до руйнівних або трансформуючих інновацій, які повністю змінюють або замінюють процеси чи послуги [10].

У 2018 році використовується розуміння інновацій, надане ОЕСР/Євростат, як новий або вдосконалений продукт чи процес (або їх комбінація), який суттєво відрізняється від попередніх продуктів або процесів підрозділу, та який був доступний потенційним користувачам (продукту) або введений у використання підрозділом (процесом). Сам термін «підрозділ» відносять до інноваційної організації, незалежно від того чи це бізнес, урядове міністерство, муніципалітет тощо. Інновація у цьому визначенні повинна лише забезпечити значну зміну в порівнянні з тим, що використовувалося раніше [10].

Підходи щодо державних інновацій стосуються гнучкості урядів за умов мінливого середовища, що передбачає роботу і досягнення результатів різними способами (OECD, 2021). Важливим вбачається знаходження рішення для складних проблем. ОЕСР розглядає інновації у державному секторі в контексті того як уряди можуть використовувати нові інструменти та підходи для покращення практик, досягнення ефективності та отримання кращих результатів політики [11].

ОЕСР визначає інновацій як стратегічну функцію, яка маю бути інтегрована в більш широке управління державним сектором. Збільшення інновацій в державному секторі уряд може отримати шляхом застосування цілеспрямованих зусиль, використовуючи багато різних важелів, таких як:

- інвестиції у навички чи технології;
- застосування нових методів формування політики;
- адаптація існуючих процесів;
- розуміння когнітивних упереджень, поведінкових бар'єрів і соціальних норм, що має важливе значення для розробки ефективної політики та суспільного сприйняття;

– розгляд різноманітних сценаріїв та дій відповідно до них у реальному часі;

– запровадження нового підходу до розробки політики, орієнтованої на майбутнє, що включає інноваційну функцію та передбачає зміну середовища;

– визначення, тестування та впровадження інноваційних рішень, щоб скористатися майбутніми можливостями, одночасно зменшуючи ризики та підвищуючи стійкість [11].

Інноваційний потенціал урядів залежить від розвитку потенціалу для адаптації та зміни способів розробки і надання політики та послуг, якщо вони хочуть реалізувати амбітні плани реформ, досягти кліматичних цілей та реагувати на глобальні кризи (OECD, 2022). ОЕСР рекомендує урядам для збільшення інновацій в державному секторі:

– створювати організаційні структури, такі як: спеціальні інноваційні підрозділи, лабораторії чи інноваційні фонди;

– проводити зміни в ширшому робочому та процедурному середовищі уряду, що впливає на те, наскільки легко працювати по-новому [12].

В робочому документі ОЕСР щодо системної основи потенціалу урядів (OECD, 2022) йдеться про те, що інновації державного сектору пов'язані з пошуком нових і кращих способів досягнення позитивних суспільних результатів. Це обумовлено збільшенням і складністю тих викликів, з якими стикаються уряди. На сучасному етапі підвищення інноваційної спроможності урядів і систем державного сектора стали невід'ємною частиною діяльності урядів. Втім, визначаються проблеми з довготривалістю впливу уряду в контексті інновацій. Для цього інновації мають бути вбудовані в існуючі системи як їх частина. Здатність державного сектора до інновацій залежить від того, чи інновації включені у функції та механізми уряду. Для урядів Обсерваторія ОЕСР з інновацій у державному секторі (OPSI) розробила Рамку інноваційного потенціалу, яка зосереджена на інноваційній спроможності існуючих систем державного сектора та їхніх механізмах

управління, правилах, процесах, нормах та інших факторах. Рамкова основа включає вказівки щодо того, як зробити інновації невід'ємною частиною розробки політики та управління, а також для покращення спроможності урядів швидко адаптуватися до мінливого середовища та створювати більш надійні та стійкі рішення [13].

При цьому особлива увага при запровадженні урядами інновацій приділяється ОЕСР науці про поведінку. Зауважується, що саме науку про поведінку найчастіше у всьому світі використовують уряді для кращого розуміння як поведінка та соціальний контекст впливають на результати політики. Вважається, що наука про поведінку дає урядам можливість розробляти політику, яка відповідає способам мислення, поведінки та прийняття рішень людьми. Поведінкова наука розглядається як міждисциплінарний підхід, який охоплює вивчення людської поведінки та розробку стратегій її зміни. Такий міждисциплінарний підхід застосовує методи з різних галузей, включаючи когнітивні науки, економіку, психологію, соціологію, нейронауку та науки про прийняття рішень. Враховуються психологічні, соціальні та культурні чинники, що керують людською поведінкою, впливають на результати політики. Поведінковий підхід в міждисциплінарному контексті широко використовується урядами багатьох держав для розробки та впровадження кращої державної політики на основі даних про реальну поведінку громадян і компаній. При цьому враховується, що поведінка людей є центральною для будь-якого політичного виклику, включаючи зміну клімату та дезінформацію [14].

Позиція ОЕСР полягає в тому, що інновації в державних послугах відкривають ефективність, чуйність і задоволення громадян. Такою інновацією вважається оцифрування державних послуг, які надають наступні переваги: підвищення якості, ефективності та результативності послуг; покращення справедливого доступу; зменшення адміністративного тягаря; підтримка загального добробуту та задоволеності громадян і громадської довіри

до інституцій. Втім, для цієї інновації уряди мають забезпечити високі стандарти прозорості та етики, особливо при використанні даних і штучного інтелекту для покращення або надання державних послуг [14].

У публікації Обсерваторія ОЕСР з інновацій у державному секторі (OPSI) «Глобальні тенденції урядових інновацій 2024: сприяння орієнтованим на людину державним службам» констатується, що державні служби є основною точкою контакту між урядом і людьми, підприємствами та організаціями. Робиться наголос на якості державних послуг, що має глибокий вплив на життя людей і часто є ключовим фактором, що забезпечує громадянам доступ до можливостей і повну реалізацію свого потенціалу. В цьому контексті ОЕСР провело опитування щодо: чинників довіри до державних установ; підвищення надійності, оперативності та справедливості державних послуг; зміцнення довіри до національних урядів, органів місцевого самоврядування та державної служби. Попри те, що державні послуги та їх якість формують довіру населення до державної служби, державні служби повинні постійно впроваджувати інновації, щоб забезпечити цінність і покращити життя та ефективно задовольняти потреби людей. Такий висновок зроблено на підставі глобальних подій, зокрема: економічна криза 2008 року; глобальні конфлікти; пандемія COVID-19. Ці події викликали потребу урядів світу швидко адаптуватись до ситуації та впроваджувати інноваційні рішення у нове покоління державних послуг. Останні мають стати більш активними, стійкими та інклюзивними [15].

На підставі майже 800 прикладів інновацій у державних послугах із 83 країн, зібраних Обсерваторією ОЕСР з інновацій у державному секторі (OPSI), були визначені основні напрями інновацій:

– зосередженість урядів на потребах і очікуваннях людей;

– відкрита співпраця між постачальниками послуг і користувачами;

– права людини як вирішальний чинник стимулювання змін у державних послугах [15].

Зазначається, що цей звіт став першою спробою створити доказову базу інноваційних урядових практик, які ілюструють і просувають принципи Рекомендації ОЕСР щодо орієнтованих на людину державних адміністративних послуг. Отримані результати показали, що уряди вдосконалюють і адаптують свої державні послуги відповідно до поточних і майбутніх потреб, приймаючи рішення, які позитивно впливають на суспільство. У звіті визначено п'ять тенденцій в інноваціях для кращих державних послуг:

1) громадські послуги, орієнтовані на майбутнє та створені спільно – спільне розроблення рішень урядами з усіма зацікавленими сторонами з питань вирішення майбутніх потреб в державних послугах, створення гнучких і чутливих до змін державних послуг (наприклад, Норвегія використовує методи прогнозування для створення міграційних служб, які можуть задовольнити потреби сьогодні та завтра);

2) цифрові та інноваційні основи для ефективних державних послуг. Це передбачає, що уряди інвестують у масштабовану цифрову інфраструктуру, експериментують із новими технологіями (такими як автоматизація, штучний інтелект та модульний код) і розширюють інноваційні та цифрові навички, щоб зробити державні послуги більш ефективними;

3) персоналізовані та проактивні державні послуги для доступності та інклюзії. У цьому контексті уряди роблять державні послуги персоналізованими та проактивними, щоб краще задовольняти потреби та очікування людей, зменшити психологічні витрати та адміністративні тертя, гарантуючи, що вони є більш доступними, інклюзивними та розширеними можливостями, особливо для осіб і груп у вразливих та несприятливих обставинах. Сполучені Штати зробили допомогу постраждалим від катастрофи доступнішою, зменшивши адміністративне навантаження та скоротивши час реєстрації допомоги більш ніж на 15 %;

4) громадські послуги, що базуються на даних, для кращого прийняття рішень. В цьому аспекті уряди використовують традиційні та нетрадиційні джерела даних, щоб керувати розробкою

та впровадженням державних послуг. Вони все частіше використовують експерименти для навігації в дуже складних і непередбачуваних середовищах. У Кореї сенсорні дані в міських просторах використовуються для підвищення якості, безпеки та привабливості громадського транспорту;

5) державні послуги як можливості для участі громадськості. Йдеться про те, що уряди розглядають державні послуги як можливість залучити громадян до здійснення їхніх прав, зміцнення довіри та притягнення урядів до відповідальності за дотримання демократичних цінностей, таких як відкритість та залучення. Франція покращує державні послуги, співпрацюючи з громадянами, щоб визначити шляхи покращення та залучити організації громадянського суспільства до розвитку кращих послуг [15].

Щодо інновацій в уряді Європейська Комісія зазначає, що серед політиків у міжнародних органах, аналітичних центрах та урядах зростає інтерес до використання практики передбачення. Випереджувальне управління визначається як спосіб прийняття рішень, який постійно сканує горизонт. Зауважується, що все більше урядів у всьому світі розуміють додаткову цінність використання передбачення у своїх стратегіях управління. Форсайт – це дисципліна дослідження, передбачення та формування майбутнього, щоб допомогти створити та використати колективний інтелект у структурований та системний спосіб, щоб передбачити розвиток подій [16].

Наголошується на важливості у зміні мислення лідера. Стверджується, що відбувається дедалі більша зміна у типі уряду та керівників державної служби. Суттєва роль лідерів сьогодні полягає в тому, щоб орієнтуватися в турбулентних, невизначених, нових і неоднозначних (TUNA) обставинах і складних робочих середовищах. Від керівника все більше потрібні креативність і стійкість. Крім того, компетентні лідери повинні бути готовими служити (а не керуватися особистими апетитами та інтересами), бути здатними розуміти складні питання; вміти мислити нестандартно та балансувати варіанти. З ширшим проникненням цифрових технологій у повсякденне життя лідерам

необхідно розвивати ще більше «м'яких» навичок, таких як емпатія, турбота один про одного, адаптація до змін і управління змінами в складних середовищах [16].

У контексті інновацій в уряді Європейська Комісія визначає, що потрібен подальший розвиток таких компетенцій, як безперервні інновації, навчання та ефективна робота з громадянами. Це потрібно робити чесно та на основі цінностей. Розвиток таких навичок, як критичне мислення, креативне вирішення проблем і робота в команді, як і раніше буде важливим для вирішення майбутніх проблем [16].

Також в контексті інновацій в уряді Європейська Комісія наголошує на важливості відкритого уряду. Зокрема, відкритий уряд означає надання широкому загалу доступу до урядових документів. Відкриття державних даних для ширшого вивчення повільно зростає. Однією з вимог відкритого уряду є відкриті дані. Відкритість базується на кількох важливих характеристиках належного управління відкритими даними, наприклад «відкритість за замовчуванням» (публікування даних під час їх створення). Законодавство про захист даних і право на інформацію може сприяти зміні культури, починаючи з відкритих даних [16].

Наступний важливий аспект – це кібер та гібридна політика. Наголошується, що майбутній кіберпростір, який включає елементи віртуальної реальності, становитиме виклик звичайним засобам політичної діяльності та державоцентричного прийняття рішень, оскільки політична участь все більше здійснюватиметься в новій цифровій сфері, сприяючи динамічному та локалізованому, децентралізованому прийняттю рішень. Метавсесвіт може породити глобальне громадянське суспільство, де комунікація, політична діяльність, дозвілля та економіка формуються захоплюючим кіберпростором, стабільність і безпека якого забезпечуються обов'язковими міжнародними угодами. Розширення кіберпростору також може спровокувати національні держави прийняти політику обмеження кібердоступу для забезпечення кіберсуверенітету на своїх територіях, обмежуючи небажані політичні впливи

та вразливість до кібератак і гібридних атак – за рахунок свободи інформації. Крім того, світ може бути занурений у стан хаотичної анархії в кіберпросторі, що призведе до насильницького розпаду національних держав.

Окрім того, важливим аспектом вважається інформаційна грамотність для державних службовців і політиків. Кіберграмотність і грамотність у сфері даних буде важливою для кожного, щоб краще зрозуміти потенціал і обмеження цифрових платформ, їхні базові бізнес-моделі та управління, щоб запобігти маніпулюванню суспільством і урядом. Існує потреба в розробці та впровадженні програм для перенавчання державних службовців, щоб використовувати технологію для досягнення позитивних цілей для суспільства, а також для розвитку більш відкритого та спільного способу мислення [16].

Світовий економічний форум виокремлює чотири способи, як уряди можуть краще служити своїм виборцям і каталізувати інновації. Йдеться про покращення послуг, які надають установи державного сектору, зокрема:

1) усунення недоліків в досвіді громадян. Зауважується, що очікування людей високі, коли йдеться про послуги, і занадто часто уряди можуть не виправдати їх. Важливими вважаються два кроки: по-перше – установлення зв'язку із цінністю, незалежно від того, чи це визначено як підвищення довіри, скорочення часу очікування чи покращення доступу; по-друге – визначення вузьких місць та переосмислення шляхів користувача, щоб їх усунути. Вважається, що технологічні платформи можуть стати ключовим чинником, зокрема процесами переробки, які використовують переваги цифрових технологій, аналітики та штучного інтелекту (ШІ). Щоб досягти кращих результатів, існує шість найважливіших можливостей: узгодити керівництво та агентства з дорожньою картою, орієнтованою на бізнес; налаштувати існуючі процеси для залучення потрібних цифрових талантів; створити та розгорнути гнучкі команди; розробити технологію для швидкісних і розподілених інновацій; зробити пріоритетом сумісні

та пов'язані дані; масштабувати цифрові рішення між державними департаментами [17];

2) підвищення продуктивності. Наголошується на тому, що продуктивність уряду може бути важко виміряти, оскільки витрати та результати часто не піддаються кількісній оцінці. Тим не менш, вимірювання ефективності витрат, результатів і якості обслуговування можливо. Дані в режимі реального часу, прогнозне моделювання та моніторинг ефективності можуть сприяти прийняттю обґрунтованих рішень. Як приклад, наводиться досвід Австралії, яка пов'язала моделі витрат, отримані з анонімних витрат за кредитними та дебетовими картками, з отриманням стимулюючих коштів. Це дозволило уряду Австралії зрозуміти ефективність пакетів стимулів у реальному часі. Окрім збору інформації, виокремлюється низка кроків, які можуть підвищити ефективність. Серед них: розгортання цифровізації та автоматизації; оптимізація організаційної структури та управління; інвестування в талант; підвищення ефективності процесу; керування попитом клієнтів; консолідація служби підтримки. Як приклад, наводиться Сінгапурська ініціатива Smart Nation Initiative, в межах якої успішно створено онлайн-платформи, які підвищили продуктивність. До 2020 року 94 % державних послуг було оцифровано, а результати покращилися: 85 % жителів повідомили, що вони задоволені, а 80 % компаній відзначили скорочення часу транзакцій [17];

3) підтримка інновацій та зростання шляхом залучення інвестицій. Зауважується, що уряди можуть відігравати важливу роль у створенні стабільного середовища, яке дозволить приватним компаніям конкурувати та процвітати. Крім того, багато урядів активізують зусилля щодо активного заохочення ключових секторів. Прикладами визначається США і ЄС, які прийняли законодавство для підтримки їх виробництва та напівпровідникової промисловості, тоді як в Об'єднаних Арабських Еміратах лідери оцінюють шляхи просування перспективних економічних секторів. Виділяється такий термін як «враховувати настрій інвестора», що означає: розроблення розумних ставок на майбутні стратегічні можливості;

знати, де знаходяться джерела конкурентної переваги; збір інформації; встановлення показників ефективності для моніторингу прогресу. Також визначається, що можуть існувати шляхи інтеграції капіталу, ідей та досвіду приватного сектору шляхом покращення співпраці через ротацію, відрядження та офіційне та неформальне залучення. Як приклад наводиться державно-приватне партнерство (ДПП), що використовується для реалізації великих інфраструктурних проєктів у багатьох країнах. Стверджується, що завдяки потужним можливостям управління ризиками приватні підрядники можуть підвищити ефективність. Державно-приватне партнерство, як зауважується, може розподіляти вартість проєкту, звільняючи державні кошти для інших проєктів [17];

4) переосмислення організації та залучення талантів. Констатується, що у багатьох країнах існує дефіцит талантів у державному секторі, наслідки якого посилюються через нестачу цифрових навичок. Як приклад, наводиться стан справ в США. Так, у лютому 2024 року в США було відкрито 8,7 мільйона вакансій. Однак лише 6 % найнятих були в уряді, залишивши незаповненими майже 900 000 державних вакансій. У 2023 році Велика Британія підрахувала, що кількість фахівців у сфері цифрових технологій, даних і технологій на державній службі становить 4,5 %, менше половини необхідної кількості. Відповідно, враховуючи ці дані, Світовий економічний форум зауважую на тому, що потрібна програма кадрів, яка б відповідала попиту, починаючи з узгодженого стратегічного плану персоналу, який гарантує, що правильні здібності відповідають стратегічним цілям організації. Замість традиційної кар'єрної драбини більш різноманітний набір кар'єрних шляхів міг би дозволити персоналу розвинути більш широкий спектр знань. Також рекомендується встановити операційні моделі, які вимірюють, наскільки агентства та персонал відповідають очікуванням суспільства [17].

Канадський центр наукової політики (як некомерційна, позапартійна та неадвокаційна організація, яка є найбільшим центром наукової та інноваційної політики Канади) визначає

роль державної політики у впровадженні інновацій. Наголошується на тому, що інновації за своєю природою стимулюють економічне зростання та конкурентоспроможність. Створення середовища, придатного для інновацій, у значній мірі залежить від спроможності уряду регулювати, субсидувати та виробляти політику. Стверджується, що така урядова політика: може прискорити або уповільнити впровадження творчих ідей і технологій у багато різних секторів; складні поточні проблеми та тривалий, системний соціально-економічний розвиток вимагають розвитку інноваційної політики; інноваційна політика наступного покоління повинна враховувати багатогалузеві, системні економічні, технологічні та соціальні аспекти. Зауважується, що для координації, визначення пріоритетів і розподілу ресурсів потрібен інтегрований підхід, зв'язки між зацікавленими сторонами та політикою, а також нові інструменти політики та регулювання. Складовими інтегрованого підходу виокремлюється наступне:

1) нормативно-правові рамки. Зазначається, що ефект залежить від пошуку ідеального поєднання суворих і гнучких законів. Суворі правила повинні заохочувати інновації для досягнення суспільних цілей, але вони також повинні дозволяти підприємствам виконувати вимоги шляхом розробки нових рішень, а не нав'язування заздалегідь визначених технологій. Констатується, що правила слід часто переглядати та оновлювати, щоб підтримувати інновації за допомогою сучасних методів. Стверджується, що уряди можуть заохочувати інновації шляхом встановлення систем сертифікації та стандартів, щоб гарантувати надійність і безпеку. І навпаки, інновації можуть сповільнюватися через надто суворі нормативні обмеження. Як приклад, наводиться наступне: нові технології, що керуються даними, можуть потребувати вдосконалення в їх розробці та прийнятті суворими вимогами індустрії технологій щодо захисту даних. Компанії, особливо невеликі, можуть зіткнутися зі значними проблемами дотримання законодавства [18];

2) фінансові стимули. Важливими визнаються такі фінансові стимули, як субсидії, зниження податків і гранти, які можуть

зробити створення та впровадження нових технологій легшим і дешевшим. Стверджується, що інновації можна значно підвищити за допомогою прямої фінансової підтримки, такої як субсидії та гранти. Прикладом є сектор відновлюваної енергетики, де проєкти сонячної та вітрової енергетики суттєво зросли завдяки державним субсидіям. Зауважується, що ця підтримка зменшує фінансове навантаження на компанії та надсилає сигнал ринку, заохочуючи подальші інвестиції в ці технології, а державне фінансування може допомогти зменшити ризики, пов'язані з інноваціями, зробивши їх більш привабливими для підприємств і окремих людей. Наголошується, що: надаючи фінансову підтримку, уряди можуть створити середовище, сприятливе для інновацій, що призведе до значних економічних і соціальних вигод; фінансові стимули можуть ефективно сприяти інноваціям, але вони мають обмеження та проблеми; на ефективність стимулів можуть впливати різні фактори, такі як рівень фінансових обмежень і форми власності підприємств. Важливим вважається ретельний огляд потенційних несприятливих наслідків фінансових стимулів, такі як витіснення приватних інвестицій [18];

3) стратегічні ініціативи. Вказується, що уряди можуть ініціювати стратегічні ініціативи, які визначають критичні сектори та створюють рамки для сприяння інноваціям. Однією з ефективних стратегій вважається створення інноваційних центрів і кластерів, які концентрують таланти, ресурси та інформацію, таким чином встановлюючи цикл позитивного зворотного зв'язку, який сприяє економічному прогресу та інноваціям. Наголошується на важливості цієї концепції, яка підтверджується різними дослідженнями, які підкреслюють важливість кластерів у просуванні регіональної конкурентоспроможності та інновацій. Іншою доцільною стратегією, яка може стимулювати впровадження інновацій, вважається державно-приватне партнерство, оскільки державний і приватний сектори співпрацюють, щоб максимізувати свої переваги. Прикладом вважаються такі проєкти, як European Innovative Medicines Initiative (IMI), які поєднують ресурси

державного та приватного секторів, щоб прискорити відкриття нових методів лікування [18];

4) специфічні для сектору впливи. В цьому аспекті зауважується, що урядові закони по-різному впливають на впровадження інновацій у різних галузях через їхні унікальні обмеження та можливості. Прикладом наводиться наступне: незважаючи на те, що закони про охорону здоров'я захищають людей, вони можуть ускладнити використання нових технологій. Відповідно, регулювання та інновації повинні співіснувати. Так, наводиться приклад Закону США про лікування 21-го століття, який має на меті прискорити революційні медичні лікування та схвалення обладнання шляхом зменшення бюрократичних вузьких місць. Цей закон впливає на інновації наступним чином: заохочення екологічно чистих практик і технологій допомагає уряду збільшити сільськогосподарські інновації; фінансові стимули прискорюють впровадження технологій точного землеробства, роблячи їх доступними; ці технології збільшують економію ресурсів і врожайність; менша кількість правил дозволяє IT-сектору швидше впроваджувати інновації [18].

Центр компетенцій з прогнозування Європейської Комісії розглядає інновації в державному управлінні в контексті пристосування традиційної ролі уряду та державного управління до нових і майбутніх потреб суспільства, зокрема:

– технології можуть привнести інноваційні можливості в державний сектор, покращити взаємодію між урядом і громадянами через спрощення процедур і сприяти відкритому уряду. Перепланування політичних інститутів і переосмислення уряду в більш широкому плані могли б зробити політичні інститути більш інтерактивними та ефективними;

– політику відкритого уряду можна удосконалити й створити чіткі стратегії. Підзвітність, прозорість і справедливість мають бути центральними поняттями демократичних урядів;

– такі інструменти, як форсайт і спекулятивний, спільний і сервісний дизайн, можуть привнести інноваційні підходи

до уряду, працюючи з великою кількістю зацікавлених сторін і громадян;

– нова організаційна архітектура з меншою ієрархією та інноваційним способом спільного проєктування, включаючи ініціативи з громадянами, може залучити людей новими та креативними рішеннями, які зроблять державну адміністрацію більш інноваційною та конкурентоспроможною порівняно з приватним сектором;

– нові навички для державного управління можуть підвищити його ефективність і кращу підготовленість до майбутнього, а також підвищити креативність для виявлення нових викликів і діяти за допомогою інноваційних підходів;

– органи державного управління можуть розглянути питання про модернізацію процесів найму, щоб залучити таланти, які можуть створювати політику нового стилю [19].

У Звіті про глобальні ризики за 2022 рік, 17-те видання, Світового економічного форуму:

1) дається визначення поняття «глобальний ризик» як можливості настання події або умов, які, якщо вони відбудуться, можуть спричинити значний негативний вплив для кількох країн або галузей [20];

2) виділяються сучасні ризики: соціальні, екологічні, технологічні, політичні ризики; ризик нерівності доходів, посилення поляризації і невдоволення в суспільстві; «розрив соціальної згуртованості» є ризиком, що найбільше погіршилося в глобальному масштабі з початку кризи COVID-19; ризики нестійкості держави та громадянського конфлікту; ризики геополітичної напруженості; розширення геополітичних розколів; ризик глобальних розбіжностей в економіці, управлінні ресурсами, глобальному співробітництву; ризики, пов'язані з діджиталізацією та кібербезпекою [20];

3) до криз відносяться: розбіжності відновлення; економічні труднощі та зростання нерівності; ідеологічна поляризація; боргові кризи; недостатні кліматичні заходи; втрата біорізноманіття; суспільні злами; продовольчі кризи; кризи засобів для існування

(що спричиняє міграцію); цифрова нерівність; геоекономічні протистояння [20];

4) основні ризики сучасності наступні: пролонгована економічна стагнація; руйнування держави; кліматичні зміни; неможливість стабілізації цінової траєкторії; міждержавний конфлікт [20].

Підсумовуючи зазначимо, що аналіз зарубіжних наукових публікацій і аналітичних документів демонструють наявність таких зауважень дослідників:

1) теоретико-методологічної спрямованості досліджень проблем інновацій в публічному управлінні та адмініструванні:

- брак концептуальної ясності щодо розуміння поняття інновацій в публічному управлінні та адмініструванні;
- наявність взаємозамінного використання термінів при описі існуючих концепцій інновацій в публічному управлінні та адмініструванні;
- відсутність чітких критеріїв для розрізнення взаємопов'язаних понять щодо інновацій;
- відсутність теорії інновацій в публічному управлінні та адмініструванні і заміщення теорії використанням концептуальних типологій для вивчення проблем інновацій (при цьому враховується, що застосування інноваційних практик не завжди є ідентичним через організаційні фактори);
- поширені теоретико-емпіричні дослідження, а також дослідження щодо перевірки дієвості тих чи інших теорій для введення інновацій в публічному управлінні, які не виробляють теорій і не сприяють розвитку теоретичних досліджень; це саме стосується міжгалузевих досліджень (за твердженням зарубіжних дослідників);
- наявний певний нестандартний алгоритм інновацій в публічному управлінні:

  інновації перетворюються на нові способи роботи в державному управлінні, що призводить до зміни парадигми та появи нової моделі публічного управління (зокрема: новий публічний менеджмент (NPM), гарне

публічне управління (GPM), мережеве публічне управління (NPG), неовеберівська модель;

модель співпраці в державних послугах;

ці моделі мають внутрішню логіку, яка перетворюється на нові концепції, нові способи роботи, нові інструменти управління, нові цілі та нові цінності;

- відсутнє єдине розуміння поняття «інновації в публічному управлінні»; найпопулярнішим стало розуміння інновацій у публічному управлінні як: трансформації організацій та установ під впливом нової ідеї; потужний і фундаментальний двигун для реформування та відродження державних інституцій; впровадження нових елементів у державні послуги у вигляді нових знань, нових організацій та нових форм управління;
- відсутня єдина типологія інновацій в публічному управлінні та адмініструванні; прийнята узагальнена типологія: інновації продуктів або послуг; процесні інновації; адміністративні інновації; технологічні інновації; інновації в управлінні;

2) ризикованості інновацій у системі публічного управління та адміністрування:

- інновацій в публічному управлінні та адмініструванні супроводжуються ризиками, особливо в контексті державної служби та добробуту суспільства;
- інновацій можуть руйнувати системну нерівність, порушити застарілі моделі та соціальні структури, втім є ризик неприйняття нових моделей публічного управління та адміністрування через:

домінування певної культури публічного управління;

традицій, вкорінених упереджень та історичних традицій;

відсутності обізнаності та підготовленості державних службовців та суспільства;

організаційних відмінностей;

відсутності правових підстав тощо, – що призводить до зниження ефективності надання державних

послуг та знижує позитивний вплив державної служби на суспільство;

формується негативна реакція громадськості на невдалі спроби інновацій в публічному управлінні;

формується культура неприйняття інновацій;

не виокремлюються чітко процеси запровадження інновацій і сама розробка інновацій (пропозиції і неготовність системи публічного управління до їх запровадження);

- наявна «глобальна гонка інновацій» (цитата Кевін П. Райл), що призводить до спільних ризиків: засоби контролю стають неефективними для пом'якшення ризиків; знижається ефективність аналізу ризиків та швидкість і якість реагування на них; запропонована альтернатива може знизити ефективність управління; не виробляється система управління інноваційними ризиками;
- можливості держави для запровадження інновацій в публічному управлінні в контексті каталізації органами державної влади та місцевого самоврядування інновацій і перехід на позиції світового лідерства в наданні інноваційних послуг у публічному управлінні та адмініструванні;

3) практичної складової інновацій у публічному управлінні з врахуванням тенденцій глобалізації та глобальних ризиків та криз:

- питання ризиків запровадження інновацій під час воєнного стану в публічному управлінні досліджено слабко. Всі інновації розглядаються в контексті постконфліктної відбудови держави і впливу глобальних тенденцій на запровадження інновацій;
- втім, виділяється декілька основних наукових концепцій та підконцепцій і теорія, які широко застосовуються в зарубіжній науці для характеристики інновацій в публічному управлінні, у тому числі в глобальному контексті, зокрема щодо запровадження досвіду одних держав в інших;

– з 2015 р. у глобальному контексті йдеться про інновації, які сприяють трансформаційним змінам в публічному управлінні та адмініструванні, і пов'язують цей процес з прийняттям Цілей сталого розвитку ООН;
– у 2022 році Світовим економічним форумом визнано, що на впровадження інновацій впливають глобальні ризики та кризи, які призводять до посилення суспільної та геополітичної напруженості.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ДО РОЗДІЛУ 2

1. Khairul Muluk M. R., Pratama M. R. Public sector innovation in a developing country: progress and challenges in the competition for public service innovation in Indonesia. *Viešoji politika ir administravimas*. 2021. T. 20. Vol. 4. P. 452–465. DOI: 10.13165/VPA-21-20-4-0; URL: https://ojs.mruni.eu/ojs/public-policy-and-administration/article/download/5660/5452

2. The Global Risks Report 2022 17th Edition. *World Economic Forum*. 2022. URL: https://www3.weforum.org/docs/WEF_The_Global_Risks_Report_2022.pdf

3. Acker van W. An Introduction into Public Sector Innovation: Definitions, typologies, and an overview of the literature / KU Leuven Public Governance Institute. 2018. 40 p. URL: https://lirias.kuleuven.be/retrieve/521955

4. Sucupira Gr., Saab Fl., Demo G., Bermejo P. H. Innovation in public administration: Itineraries of Brazilian scientific production and new research possibilities. *Innovation & Management Review*. 2019. URL: https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/INMR-03-2018-0004/full/html]

5. Oliveira Rocha J. A., Zavale Gonçalves J. B. Innovation and Change in Public Administration. *Open Journal of Social Sciences*. Vol. 9. Iss. 6. 2021. DOI: 10.4236/jss.2021.96021; URL: https://www.scirp.org/journal/paperinformation.aspx?paperid=110105

6. Innovation in public administration. Competence Centre on Foresight. *An official website of the European Union*. 2020. URL: https://knowledge4policy.ec.europa.eu/foresight/innovation-public-administration_en

7. Search results (20). Competence Centre on Foresight. *An official website of the European Union*. 2022. URL: https://knowledge4policy.ec.europa.eu/search_en?f%5B0%5D=knowledge_service%3AForesight&f%5B1%5D=ks_specific_taxonomy%3A791

8. Larkins A. What is Government Innovation? August 22, 2021. URL: https://www.decisionlens.com/blog/what-is-government-innovation

9. Bourgon J. Re-thinking Public Innovation, Beyond Innovation in Government. 2020. URL: https://dubaipolicyreview.ae/re-thinking-public-innovation-beyond-innovation-in-government/

10. Arundel A., Bloch C., Ferguson B. Advancing innovation in the public sector: Aligning innovation measurement with policy goals. *Research Policy*. 2019. Vol. 48. Iss. 3. P. 789–798. URL: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0048733318302956

11. Government innovation. OECD. 2021. URL: https://www.oecd.org/en/topics/government-innovation.html

12. Innovative capacity of governments. OECD. 2022. URL: https://www.oecd.org/en/topics/innovative-capacity-of-governments.html

13. Innovative capacity of governments. A systemic framework. OECD. *Working Papers on Public Governance*. April 01, 2022. URL: https://www.oecd.org/en/publications/innovative-capacity-of-governments_52389006-en.html

14. Behavioural science. OECD. URL: https://www.oecd.org/en/topics/behavioural-science.html

15. Global Trends in Government Innovation 2024: Fostering human-centred public services. OECD Observatory of Public Sector Innovation (OPSI). December 19, 2024. URL: https://oecd-opsi.org/publications/global-trends-in-government-innovation-2024-fostering-human-centred-public-services/

16. Innovations in Government. February 08, 2023. URL: https://knowledge4policy.ec.europa.eu/foresight/innovations-government_en

17. 4 ways governments can serve their constituents better and catalyse innovation. June 17, 2024. URL: https://www.weforum.org/stories/2024/06/4-ways-governments-can-serve-their-constituents-better-and-catalyze-innovation/

18. Taherdoost H. Role of Government Policies in Innovation Adoption. *Canadian Science Policy Centre*. October 2024. Categories: 2024 Canada's Innovation Strategy, Editorials. URL: https://sciencepolicy.ca/posts/role-of-government-policies-in-innovation-adoption/

19. Innovation in public administration. *European Commission*. April 29, 2020. URL: https://knowledge4policy.ec.europa.eu/foresight/innovation-public-administration_en

20. The Global Risks Report 2022, 17th Edition. *World Economic Forum*. 2022. 117 p. URL: https://www3.weforum.org/docs/WEF_The_Global_Risks_Report_2022.pdf?data=eyJ2YWxvcl9kZXNjb250byI6IjI1IiwidGlwb19kZXNjb250byI6IlAiLCJjb2RpZ28iOiJNT09DIn0%3D

DOI: https://doi.org/10.36059/978-966-397-540-5-3

Розділ 3
ІННОВАЦІЇ ПРЕДСТАВНИЦЬКОЇ ВЛАДИ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЙНИХ РИЗИКІВ ТА КРИЗОВИХ ЯВИЩ

Матвєєнко І. В., к. н. держ. упр., доцент

3.1 МОДЕЛІ ДЕМОКРАТИЧНИХ ІННОВАЦІЙ У ПРЕДСТАВНИЦЬКІЙ ВЛАДІ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ РИЗИКІВ ТА КРИЗОВИХ ЯВИЩ

Глобальні ризики та кризові явища змінюють умови функціонування представницьких інститутів, ставлячи нові вимоги до їх здатності реагувати на складні суспільні виклики. У цьому контексті демократичні інновації виступають як ключові механізми підвищення ефективності, підзвітності та прозорості участі громадян у процесах ухвалення рішень. Інновації у сфері публічного управління з 1980-х років, переважно, розглядалися як інструменти розвитку та модернізації представницьких інституцій. Спершу вони були спрямовані на підвищення ефективності роботи урядів, парламентів, місцевих рад через оптимізацію управлінських процедур, раціональне використання ресурсів і забезпечення результативності прийняття рішень. Такі «соціальні», «політичні» та «адміністративні інновації» дозволяли зміцнювати здатність представницьких органів реагувати на суспільні потреби та підвищувати ефективність їхньої діяльності. Проте з часом інновації почали відігравати вагому роль не лише в адміністративній площині, а й у зміцненні демократичних засад. У другій

половині XX – на початку XXI століття зростаючі вимоги громадян щодо участі у процесах ухвалення рішень супроводжувалися зниженням рівня довіри до традиційних представницьких інститутів. Низький рівень громадянської активності, недостатній рівень довіри до парламентських і урядових структур, призвело до пошуку інновацій та трансформації класичної моделі представницької демократії [1].

У відповідь на ці виклики реформування представницьких інституцій виявилося недостатнім. Традиційні зміни в управлінських практиках виявилися нездатними для зміцнення легітимності інститутів представницької влади та запобігання зростанню суспільної напруженості. Це обумовило необхідність розробки та запровадження інновацій у системі публічного управління, що поєднують механізми представницької влади з інструментами прямої та партисипативної демократії, створюючи нові форми взаємодії між усіма учасниками управлінського процесу. Йдеться про розширення можливостей участі громадськості у розробці, моніторингу та оцінюванні політики; застосування цифрових технологій для залучення широких груп населення до парламентських слухань, консультацій та відкритих дебатів; інтеграцію результатів громадських ініціатив у процеси законотворчості та урядових рішень [1].

Таким чином, інновації у представницькій владі виходять за межі простого вдосконалення процедур. Вони формують нову якість взаємодії між державою та суспільством, у якій представницькі інститути зберігають провідну роль, але водночас відкриваються для партисипативних практик. Це дозволяє знижувати відчуття ізольованості громадян, відновлювати довіру до демократичних інститутів та забезпечувати більш стійкий і легітимний розвиток публічного управління в умовах глобалізаційних трансформацій та зростання суспільної мобільності.

Проблема кризи представницької влади та демократичних процесів зумовлює необхідність пошуку нових форм взаємодії між владою та громадянами, серед яких особливе значення набувають демократичні інновації. Так, на думку зарубіжних дослідників

(Jacquet V., Ryan M., Does R., 2023), в першу чергу, ці інновації стосуються бюджету участі та збори громадян, що відкриває нові можливості для громадян впливати на вирішення політичних проблем та робити значний внесок. Водночас критики наголошують, що ці інститути не здатні суттєво розширити громадянську участь, оскільки вони потенційно послаблюють традиційні механізми демократичного представництва та ефективного урядування. Натомість прихильники стверджують, що демократичні інновації сприяють підвищенню інклюзивності та демократичності політичних систем [2].

У публікації Jacquet V., Ryan M., Does R., 2023 зазначається, що у науковому та практичному дискурсі термін «демократичні інновації» набуває ного значення та використовується для позначення широкого кола процесів, спрямованих на поглиблення участі громадян у формуванні політики. Вони розглядаються як «інноваційні» у тому сенсі, що пропонують нові підходи, які відходять від традиційної моделі політики як виключної сфери професійних політиків, організованих інтересів та експертів. Концептуалізація демократичних інновацій продовжує розвиватися завдяки порівняльним дослідженням. При цьому «новизна» демократичних інновацій не завжди означає створення зовсім нових інструментів. В окремих випадках вони дійсно відкривають нові формати громадянської участі, як, наприклад, Постійний громадянський діалог у Бельгії. У зарубіжних країнах широко застосовуються вже апробовані практики, наприклад партисипативне бюджетування (Перу) [2].

Таким чином, демократичні інновації можна визначити як динамічне явище, що поєднує як абсолютно нові підходи, так і адаптацію чи повторне використання вже відомих практик у нових контекстах та з урахуванням тенденцій глобалізаційних ризиків та кризових явищ.

На думку зарубіжних дослідників (Jacquet V., Ryan M., van der Does R., 2023) демократичні інновації діють у складному та багаторівневому управлінському середовищі, де їхній вплив визначається неоднозначно. У сучасних наукових дослідженнях

виокремлюються різноманітні підходи щодо осмислення впливу демократичних інновацій на розробку політики, що обумовлено складністю процесу. Зазвичай, поняття впливу розробки політики у науковому вимірі розуміється як бінарна зміна або «вплив проти відсутності впливу». Це пов'язано з тим, що розробка політики характеризується кількома потоками формулювання проблем, рішень, динамічністю управлінського процесу, а також відсутністю єдиного управлінського органу, який приймає рішення та прозоро їх впроваджує. Складність процесу обумовлено великою кількістю державних та недержавних акторів, що намагаються впливати на політику з кількох рівнів управління. Їхні очікування не завжди чіткі, раціоналізуються постфактум, а взаємодія формується під впливом формальних та неформальних інституцій [2].

Демократичні інновації впливають на політику на кількох рівнях. По-перше, вони можуть змінювати саму політику, впливати на її якість, включаючи цілі, інструменти та форми врегулювання. По-друге, демократичні інновації впливають на ставлення та поведінку учасників політичного процесу, а їх впровадження здатне змінювати моделі поведінки та ставлення до управлінського процесу. По-третє, демократичні інновації впливають на функціонування політично значущих інституцій, які включають регулятивні, нормативні та культурно-когнітивні елементи, що забезпечують стабільність і сенс соціального життя. Це може проявлятися у змінах формальних правил, норм та спільних уявлень щодо участі громадян в управлінських процесах тощо [2]. Враховуючи зазначене, демократичні інновації формують політику через взаємодію трьох рівнів: вплив на зміст самої політики, на суб'єктів та їхню поведінку, а також на функціонування інституцій.

Науковці Jacquet V., Ryan M., Does R. (2023) зазначають, що одним із популярних поглядів на демократичні інновації є визначення надане Smith G. (2009), який трактує їх як новітні інститути, «спеціально розроблені для збільшення та поглиблення участі громадян у процесі прийняття політичних рішень» [2]. Сутність цього визначення зосереджена на передбачуваних

наслідках демократичних інновацій та орієнтована на досягнення конкретних результатів. Вона базується на численних нормативних і радикально-демократичних теоріях, спрямованих на підвищення рівності участі та якості обговорень у процесах управління. З часом ця концепція стала частиною загальноприйнятого підходу в демократичній теорії та вплинула на практичну реалізацію демократичних інновацій. Втім, попри активний розвиток демократичних інновацій та досліджень у цій підгалузі, бракує системних доказів їхнього впливу на політичні системи. Оцінка цих наслідків ускладнюється широкими та неоднозначними поняттями демократії, участі та обговорення, а також ризиком зосередження на поверхневих показниках. Основною метою досліджень є «поглиблення демократії», що трактують по-різному, і точне визначення та операціоналізація цього концепту необхідні для стандартизованого аналізу наслідків демократичних інновацій. Зростання ролі інновацій у дорадчих процесах зумовлюється необхідністю реагувати на складність сучасних управлінських систем, підвищувати рівень участі громадян, забезпечувати більш інклюзивні та прозорі механізми ухвалення рішень, а також експериментувати з новими формами взаємодії між владою та суспільством, які здатні враховувати різноманітні інтереси та асиметрії представницької влади [2].

У рамках кількох теорій, що застосовуються в аналізі демократичних інновацій, існують неперевірені припущення про те, що дотримання певних процедур автоматично призводить до кращих результатів. Зокрема, значна частина теорії виходить з того, що обговорювальні процедури забезпечують взаємоприйнятні результати. Складність полягає в тому, що за сильних нормативних зобов'язань це припущення часто сприймається як аксіома, а не як гіпотеза, підлягаюча перевірці. Проблемою у демократичних моделях є наявність інформаційної асиметрії, яка призводить до порушення комунікації між органами влади та громадськістю. Одним із підходів до вивчення наслідків демократичних інновацій є спостереження за їхніми відмінностями [2].

Виокремлюється значна кількість досліджень, спрямованих на удосконалення концептуальної точності та чіткості визначень понять, що використовуються в аналізі демократичних інновацій, а також на застосування порівняльних методів для оцінки їх наслідків. До них належать, зокрема:

– вимірювання зміни уподобань у деліберативних опитуваннях;

– оцінка задоволеності громадян результатами управлінських процесів у різних контекстах;

– аналіз взаємозв'язку між деліберативною зміною уподобань та висловленою волею громадян;

– вивчення впливу партисипативного бюджетування на соціальні показники;

– фактори підтримки демократичних інновацій політичними партіями;

– детермінанти участі у партисипативних процесах на рівні громад;

– аналіз впровадження пропозицій із партисипативних процесів;

– особливості обговорень у різних контекстах;

– вплив партисипативного бюджетування на явку виборців тощо [2].

Уряди багатьох країн світу створюють та фінансують нові простори для участі громадськості та консультацій, що стало підґрунтям формування нового напрямку досліджень «демократичних інновацій» (Smith, 2009). Практичний вимір цього полягає у тому, що результати та висновки досліджень демократичних інновацій можуть безпосередньо впливати на державне управління: вони дають змогу урядам оцінювати ефективність створених механізмів громадської участі, покращувати процеси прийняття рішень і підвищувати легітимність політичних рішень через більш прозору та інтегровану взаємодію з громадянами [2].

Mantoiu E. (2024) зазначає, шо виклики, які існують перед сучасними демократіями підкреслюють необхідність інноваційних підходів до державного управління. Демократичні інновації відкривають нові перспективи до їх запровадження, що в подальшому,

створює можливості для відновлення довіри, посилення участі громадян та створення більш інклюзивних процесів прийняття рішень. Кращу практику в цьому напрямі демонструє проєкт «Дослідження демократичних інновацій у всьому світі» (2024), який висвітлює не лише різноманітні способи успішного впровадження інновацій, а також вказує на проблеми, з якими ці інновації стикаються. Основний акцент зроблено на приділення уваги обговоренню, співтворчості та співпраці між урядами, організація громадянського суспільства та громадянами. Встановлення чітких цілей, зміцнення довіри та запровадження цифрових технології характеризуються як головні чинники процесу формування політики. Вказано на доцільності переформатування демократичного простору, де інновації є основоположними елементами демократії, а не експериментальною практикою [3].

Модель демократичних інновацій охоплює три взаємопов'язані рівні дії:

– розширення можливостей громадян у вже існуючих консультативних процесах;

– впровадження відкритих форм участі, які залучають ширші верстви населення та сприяють формуванню спільної політичної думки;

– інтеграція громадян у політичні процеси та взаємодія з іншими акторами, що забезпечує більш комплексне вирішення соціально-політичних проблем [3].

У науковій публікації зазначається, що в останні роки європейські уряди, у тому числі через ініціативи Європейського Союзу, такі як Конференція з питань майбутнього Європи та громадські панелі, почали активно впроваджувати інновації для підвищення залучення громадян і зміцнення демократичних процесів. Водночас, незважаючи на зростаюче визнання значущості таких інновацій, вони часто просуваються повільно, що обмежує їх ефективність і здатність задовольнити очікування як громадян, так і політичних інституцій. В Європі демократичні інновації найчастіше набували форм дорадчих ініціатив, у яких громадяни

відігравали консультативну роль (громадські збори, громадські журі, колегії тощо). У практичному вимірі, такі підходи дозволяють залучати громадян до обговорення управлінських питань і формулювання рекомендацій для урядів. Втім, більшість подібних ініціатив залишаються одноразовими, не завжди інтегруються в регулярну практику державного управління, а їхні результати не завжди є реалізованими, що підриває довіру громадян до процесу управління. Перехід до нової моделі демократичних інновацій передбачає подолання обмежень традиційної дорадчої участі та створення більш гнучких, трансформаційних механізмів взаємодії. Ключовими елементами цієї моделі є:

1) чітке визначення цілей та очікувань – формування пріоритетних питань, що відповідають стратегічним завданням, а в подальшому забезпечить прозорість процедур ухвалення рішень;

2) активне поєднання різних акторів – залучення громадян, представників влади та організацій громадянського суспільства через творчі вправи, колективне моделювання політик та спільне ухвалення рішень;

3) прозорість та зворотній зв'язок – систематичне роз'яснення мотивів управлінських рішень, що набуває особливого значення у випадках, коли рекомендації громадян не можуть бути реалізовані, з метою збереження довіри та легітимності інновацій;

4) гнучкість формату – відмова від жорсткого обмеження на конкретні процедури (збори громадян, журі тощо) та заохочення більш творчих підходів до залучення громадян, що дозволяє створювати експериментальні простори для нових політичних рішень [3].

Успіх демократичних інновацій залежить від низки факторів, включаючи рівень залучення зацікавлених сторін та наявність фінансових ресурсів. Дослідження таких ініціатив, як тайванська g0v або індійська Gram Sabha (маленькі парламенти), демонструють ефективність моделі, що ставить громадян у центр прийняття рішень та надає їм простір для пропозиції рішень повсякденних

проблем. Впровадження інновацій потребує зміни політики урядів, управлінців, представників громадського сектору, посилення підзвітності перед громадянами та активного залучення громадян як учасників процесу. За результатами комплексного дослідницького Проєкту "Lessons for Europe from Global Democratic Innovations", виділено шість ключових уроків для Європи щодо ефективного впровадження демократичних інновацій, які стосуються наступного:

1) демократичні інновації потребують заохочення експериментів і повторюваних ініціатив, в тому числі, враховуючи ризики, оскільки це створює можливості для навчання громадян, політиків та новаторів та сприяє формуванню довгострокових успішних практик;

2) демократичні інновації мають бути інтегровані в основну політичну практику через співпрацю між урядами, організаціями громадянського суспільство та громадянами, поступове масштабування місцевих ініціатив і активну участь політиків, що зміцнює довіру та забезпечує стійке впровадження інновацій;

3) залучення громадян здійснюється протягом усього циклу політики, а не лише на консультативному етапі, забезпечуючи їхню активну участь у впровадженні рішень та демократизації процесу управління;

4) використання цифрових рішень у демократичних інноваціях має бути ефективним і інтегрованим, забезпечувати постійне застосування та активне залучення громадян, при цьому не замінюючи традиційні форми участі;

5) інклюзивність є ключовими для успіху демократичних інновацій, тому дорадчі та партисипативні процеси мають забезпечувати широкий доступ і підтримку для всіх учасників;

6) успіх демократичних інновацій залежить від підвищення потенціалу державних інституцій та посадовців через навчання, розвиток компетенцій і ефективну комунікацію з громадянами щодо дорадчих і партисипативних процесів [3].

Отже, вихід за рамки традиційної моделі дорадчої участі до нової моделі демократичних інновацій передбачає запровадження гнучких, трансформаційних механізмів взаємодії, які поєднують громадян, представників влади та організації громадянського суспільства через творчі вправи, колективне моделювання політик та спільне ухвалення рішень; встановлення чітких цілей та очікувань, прозорих процедур і зворотного зв'язку, а також відмову від жорсткого форматування процесу, що дозволяє створювати більш інтерактивний, інклюзивний та адаптивний демократичний простір, де громадяни мають реальну можливість впливати на формування політики і сприяти стійким та результативним демократичним практикам.

В інших публікації наголошується, що представницька влада та демократія стикається з численними економічними, соціальними та політичними викликами, що призводить до зниження її ефективності і легітимності [4]. Зменшення політичної участі громадян, падіння довіри до політичних еліт та посилення соціальної і культурної різноманітності населення створюють нові «дефіцити демократії», які традиційні інститути не завжди здатні подолати. Ці виклики обумовлюють зростання інтересу до демократичних інновацій, які орієнтовані на вироблення нових практик та інститутів, які доповнюють класичні механізми представницької демократії та орієнтовані на підвищення участі громадян, прозорості та підзвітності. Демократичні інновації охоплюють широкий спектр практик, включно зі зборами громадян, громадянськими журі, бюджетами участі, онлайн-дорадчими платформами та іншими формами партисипативної демократії. Вони спрямовані на поглиблення участі громадян у процесі прийняття рішень, розвиток нових форм представництва та навчання як державних службовців, так і громадян, забезпечуючи більш інтерактивну, інклюзивну та адаптивну демократичну практику [4].

Модель демократичних інновацій передбачає дві взаємопов'язані сфери дії. Перша – це інновації «першого порядку», що створюються урядовими суб'єктами у формі нових процедур

та інституцій для підвищення підзвітності та ефективності політики. Друга – інновації «другого порядку», що формуються громадянським суспільством та соціальними рухами, впливають на політичну культуру, легітимність державних рішень і здатність демократії реагувати на потреби громадян поза формальними інститутами. Головною метою цієї моделі є забезпечення демократичної легітимності та ефективності в умовах глобалізаційних трансформацій, економічної мобільності капіталу, соціальної неоднорідності та політичної фрагментації. Демократичні інновації сприяють адаптації традиційної демократії до нових викликів, зміцнюючи її потенціал як багаторівневої системи, де національна держава залишається ключовим центром політичної влади та основою формування колективної легітимності, необхідної для розвитку демократичних практик і збереження демократії в майбутньому [4].

У межах цієї моделі демократичні інновації розглядаються як інструмент подолання комплексних викликів сучасної представницької влади. Ця модель фокусується на трьох ключових складових:

1) економічна – як демократії реагують на глобалізацію, мобільність капіталу та транснаціональні ринкові процеси, забезпечуючи ефективне та легітимне регулювання економіки;

2) соціальна – як демократії справляються із зростаючою соціальною, етнічною та культурною неоднорідністю, нерівністю та дискримінацією, забезпечуючи рівний доступ громадян до участі в управлінському процесі;

3) політична – як демократії підтримують легітимність через залучення громадян і відповідають на кризи довіри органів влади, а також реагують на інші виклики, які виникають у результаті реалізації попередніх реформ [4].

Ця модель підкреслює, що демократичні інновації першого і другого порядку (інституційні експерименти та соціальні / громадянські ініціативи) потрібні для підтримки легітимності та ефективності демократії в умовах економічних, соціальних і політичних трансформацій.

У регіональному дослідженні Європейського демократичного хабу (2020) визначено два типи демократичних інновацій, що були впровадженні в Латинській Америці. *Багаторівневе формування політики як модель демократичних інновацій* є особливою формою демократичної інновації, що передбачає інтеграцію громадян та громадських організацій у процес розробки політики та визначення пріоритетів політичного порядку денного разом із представниками уряду. Особливістю цієї моделі є її багаторівневий характер, що полягає у розширенні обговорень на основі кумулятивних рівнів участі. Багаторівневе формування політики передбачає наявність щонайменше двох рівнів обговорення, яких можуть відбуватися одночасно або послідовно. Обговорення не обмежується лише певним простором чи моментом часу, а спрямоване на вироблення кінцевого результату, який відображає різноманітність внесків, накопичених на попередніх етапах. Ця модель дозволяє краще враховувати місцеві та регіональні потреби у політиці, яка застосовується на рівні всього регіону чи країни. Як правило, обговорення в межах багаторівневої розробки політики охоплює всі адміністративні рівні держави. Процес може здійснюватися у два етапи (від місцевого до регіонального рівня) або у три етапи (від місцевого через регіональний до національного рівня). У будь-якому випадку мета полягає в тому, щоб врахувати думку громадян на кожному рівні, забезпечивши інтеграцію інтересів мешканців різних муніципалітетів у національну чи регіональну політику [5].

На думку експерта Європейського демократичного хабу Pogrebinschi T. (2022) багаторівневе формування політики набуває різних форм та назв. Найпоширенішими є conferências (політичні конференції) та diálogos (національні діалоги). Політичні конференції зазвичай передбачають вертикальне масштабування дорадчого процесу, тоді як національні діалоги охоплюють послідовні та горизонтальні процеси обговорення. Дані LATINNO показують, що кожна країна Латинської Америки впровадила принаймні один тип багаторівневого процесу розробки політики. Загалом у регіоні

налічено 128 різних інституційних структур, при цьому більшість з них зосереджені у кількох країнах. Лідером за традиціями багаторівневої політики є Бразилія, де зафіксовано 47 прикладів відповідних процесів. У більшості випадків багаторівнева розробка політики ініціюється урядами та має національний масштаб, хоча іноді проводиться на місцевому чи регіональному рівнях. Втім, 70 % випадків обмежуються визначенням порядку денного і не передбачають безпосередньої участі громадян у прийнятті рішень, 81 % процесів завершуються певною формою рішення, хоча зазвичай воно не є обов'язковим. Крім того, 98 % випадків, щодо яких є доступні дані, мали певний результат, такий як набір рекомендацій або сама політика. З цих випадків 60 % були реалізовані на практиці, що свідчить про позитивний вплив багаторівневого партисипативного обговорення на формування політики [5].

Партисипативне планування є різновидом демократичної інновації, спрямованим на активне залучення громадян та громадських організацій у процес формування довгострокової політики, стратегій і планів дій представницької влади. Суть цієї моделі полягає у забезпеченні змістовної участі громадян на кількох етапах політичного процесу, що дозволяє враховувати різноманітні думки та інтереси при прийнятті рішень. Основними принципами партисипативного планування є:

1. Спільне управління та участь громадян. Громадяни та організації громадянського суспільства беруть участь у визначенні політичного порядку денного та формулюванні політики, висувають свої вимоги, пропонують альтернативні рішення та впливають на стратегічні плани, які визначають напрямки дій уряду на тривалий період.

2. Багатоетапність процесу. Партисипативне планування передбачає проведення кількох етапів обговорень, що можуть включати різні форми участі, зокрема: локальні семінари, громадські слухання, цифрові платформи. Такий підхід забезпечує систематичне врахування внесків учасників на різних етапах процесу та підвищує якість прийнятих рішень.

3. Орієнтація на довгострокову перспективу. На відміну від інших форм демократичних інновацій, таких як багаторівневе формування політики, партисипативне планування зосереджене на створенні довгострокових стратегій і політик, а не лише на одноразових консультаціях або визначенні порядку денного.

4. Інституційна підтримка та міжнародне залучення. Основними ініціаторами процесів є уряди, втім, міжнародні організації також беруть участь у розробці та впровадженні партисипативних планів. В першу чергу, там, де фінансова та технічна підтримка орієнтована на досягнення довгострокових цілей розвитку.

5. Реалізація та результативність. Більшість процесів призводить до обов'язкових рішень та завершуються формуванням рекомендацій або політики. За даними досліджень, близько 50 % політик, розроблених у рамках партисипативного планування, були впроваджені на практиці, що свідчить про реальний вплив моделі на державне управління та демократичний процес [5].

Отже, модель партисипативного планування спрямована на демократизацію процесу планування, забезпечення змістовної участі громадян та створення більш легітимної і довгостроково орієнтованої політики представницької влади, здатної враховувати різноманітні інтереси та потреби суспільства, в тому числі на місцевому рівні.

Важливе місце у посиленні представницької влади відіграють *гібридні демократичні інновації*, оскільки вони поєднують різні форми громадської участі та механізми ухвалення рішень, забезпечуючи більш збалансоване поєднання деліберативних і виборчих елементів. Hendriks F. (2023) зауважує, що сучасний стан демократії у багатьох країнах, зокрема у Нідерландах, характеризується викликами, що пов'язані із необхідністю реагувати на численні кризові ситуації в управлінській системі. У цьому контексті актуалізується питання про пошук нових інституційних рішень, здатних посилити легітимність і стабільність демократичного процесу. Гібридні демократичні інновації

становлять основу для посилення трансформаційних процесів представницької демократії, вони доповнюють та оновлюють її через поєднання різних інструментів участі, зокрема громадянських зборів та референдумів [6]. Кращу практику щодо запровадження гібридних інновацій має Ірландія, де застосування комбінованих інструментів дозволяє досягти суспільного консенсусу та зберегти «класичні» форми участі громадськості. Особливість гібридних інновацій полягає в тому, що вони дозволяють поєднувати деліберативні елементи (наприклад, обговорення у громадянських асамблеях) із рішеннями, заснованими на волевиявленні (референдуми чи інші форми голосування). Такий підхід забезпечує можливість охоплювати ширші аудиторії, враховувати різні цінності та інтереси, а також посилювати інклюзивність демократичного процесу [6].

У наукових дискусіях щодо демократичних інновацій спостерігається певна поляризація. Критики наголошують, що складні політичні рішення слід залишати професійним політикам, тоді як прихильники, часто розглядають будь-яку нову форму участі як універсальний засіб вирішення проблем демократії. Така дихотомія підходу до гібридних демократичних інновацій створює ризики щодо очікування результатів і методологічної невизначеності. Hendriks F. (2023) стверджує, що ключовим завданням є виокремлення дієвих механізмів та їхнє довгострокове інституційне закріплення. З цієї позиції, гібридні демократичні інновації слід розглядати не як альтернативу, а як доповнення до представницької демократії, де вони виконують роль каталізатора чи додаткового каналу легітимації політичних рішень, сприяючи сталому розвитку демократичних систем. Також зроблено наголос, що у сучасних політичних системах спостерігається тенденція до активного впровадження демократичних інновацій, проте суспільні очікування щодо їхньої ефективності часто виявляються дещо завищеними. Зокрема, випадкові збори громадян (burgerberaden), які останнім часом стали популярними в Нідерландах, демонструють певний потенціал у вирішенні конкретних

питань, однак не можуть розглядатися як універсальне вирішення усіх демократичних викликів. Значно більш перспективними виявляються комбіновані форми інновацій, що поєднують різні інструменти участі (наприклад, збори громадян та референдум). Подібні гібридні моделі засвідчили свою результативність у подоланні політичних і суспільних тупиків, як це сталося в Ірландії чи на локальному рівні в Антверпені. Основними завданням таких інновацій є створення умов для взаємодії різних аудиторій та одночасне забезпечення кількох демократичних цінностей, де головну роль відіграють колективні рішення. Демократичні інновації у даному випадку розглядаються як додаткові інструменти, здатні виконувати роль підсилення, каталізатора або корекції існуючих механізмів представництва [6].

Незважаючи на те, що в Нідерландах рівень довіри та підтримки демократії залишається відносно високим, політична система стикається з низкою стійких проблем. Передусім йдеться про дефіцит чутливості політичних інститутів до суспільних сигналів: значна частина громадян не відчуває себе почутими, а політики часто ігнорують важливі суспільні запити. Другою проблемою є фрагментарний характер управлінських процесів, коли досягнення тимчасового консенсусу призводить до швидкого просування політичних ініціатив, тоді як питання, що вимагають довгострокового реагування, залишаються у стані стагнації. Одним із можливих способів подолання цих викликів є впровадження демократичних інновацій, орієнтованих не лише на тимчасову політичну моду, а на реальні потреби суспільства. Гібридні демократичні інструменти, які поєднують механізми обговорення та голосування, демонструють особливий потенціал. Приклад міста Антверпені, де застосування громадського бюджету нового типу дозволило не лише формувати та обговорювати проєкти, але й забезпечити їхню легітимацію через ширше голосування громадськості. Важливим аспектом є врахування різноманітних стилів і потреб громадян щодо участі. Дорадчі формати часто привабливі для високоосвічених груп, тоді

як інші громадяни надають перевагу чітким і зрозумілим варіантам вибору, наприклад, у цифрових голосуваннях. Це означає, що ефективна демократична інновація рідко може обмежуватися одним інструментом; необхідною є комбінація методів, здатних забезпечити почутість і видимість широкого спектру суспільних інтересів. Розвиток та впровадження інновацій потребує активної взаємодії державних інституцій, політичних еліт і громадянського суспільства. Життєздатне громадянське суспільство відіграє основну роль у підтриманні балансу влади та забезпеченні її підзвітності. У цьому контексті гібридні демократичні інновації дозволяють мобілізувати ресурси суспільства задля зміцнення демократичного врядування та оновлення довіри до політичних інститутів. Це вид інновації дозволяє долати обмеження окремих інструментів участі, сприяють формуванню більш інклюзивного порядку денного, а також підвищують легітимність політичних рішень завдяки залученню ширшого кола громадян і груп інтересів [6].

Залучення громадян до державного управління може відбуватися двома способами. На думку Edelenbos J., Meerkerk I., Koppenjan J. (2017) уряди можуть цілеспрямовано створювати умови для участі, визначати правила та встановлювати ролі для громадян у процесі прийняття рішень. Водночас громадяни самі можуть ініціювати участь, організовуючи власні процеси впливу на політику. Самоорганізація стає особливо помітною у сучасних демократіях, де представницька влада забезпечує рамки та підтримку для активної громадянської участі, сприяючи її ефективності навіть без прямого втручання держави. Представницька влада виступає як координатор і фасилітатор процесів самоорганізації, встановлюючи правила взаємодії, надаючи ресурси та контролюючи дотримання демократичних принципів. Самоорганізація громади водночас виступає як нова форма інтерактивного врядування, що змінює традиційні урядові процеси і структури, надаючи громадянам можливості готувати, розробляти та реалізовувати власні ініціативи. Такий підхід формує

новий рівень взаємодії між громадянським суспільством та урядовими органами, де представницька влада забезпечує баланс між автономією громад і необхідністю дотримання законності та ефективності, впливаючи на політичну поведінку та прийняття рішень [7].

У наукових публікаціях (Edelenbos J., Meerkerk I., Koppenjan J., 2017). виділено три основні моделі демократії: представницьку, участі та самоорганізовану. У *представницькій демократії* ключову роль відіграють виборні політики, які приймають рішення від імені громадян. Тут демократія розглядається насамперед як механізм колективного прийняття рішень та захисту суспільства від надмірного втручання уряду. У *моделі демократії участі* громадяни отримують можливість безпосередньо впливати на політичні процеси, представляючи власні інтереси та цінності. Політики в цій системі стають організаторами та координаторами процесу: вони визначають умови участі, встановлюють рамки і контролюють реалізацію рішень, підтримуючи цілісність і ефективність політичного діалогу. *Самоорганізована демократія* відрізняється тим, що громадяни отримують значну автономію і можуть самостійно розробляти та реалізовувати ініціативи. Політики у цій моделі виконують роль фасилітаторів: вони створюють сприятливий контекст для діяльності громад, надають ресурси та підтримку, але не втручаються у зміст рішень. Вони слідкують за дотриманням демократичних принципів, забезпечують прозорість процесів і підзвітність, а також допомагають захищати інтереси вразливих груп [7].

Разом ці заходи створюють основу для посилення соціальної інтеграції, громадянської активності та сталого розвитку громад. Водночас важливим завданням представницької влади є забезпечення балансу між підтримкою і надмірним втручанням, щоб уникнути формування залежності від держави та водночас сприяти реальному розширенню прав і можливостей громадян і спільнот.

3.2 ГЛОБАЛЬНІ ВИКЛИКИ ТА РОЛЬ ІННОВАЦІЙ У РОЗВИТКУ ТА ДІЯЛЬНОСТІ ПАРЛАМЕНТІВ

Парламенти виступають основним інститутом демократії та відіграють визначальну роль у формуванні політичної системи і розвитку суспільства. Вони мають різні структури, традиції та правила, однак вони постійно удосконалюються, щоб відповідати новим викликам та очікуванням громадян. У сучасному світі парламенти не функціонують ізольовано. Взаємодія між ними на міжнародному рівні сприяє визначенню спільних стандартів та кращих практик. Колективний досвід різних політичних систем інтегрується у набори стандартів і керівних принципів, які формують бачення демократичного парламенту та допомагають втілити його в реальність.

Центр інновацій у парламенті (CIP) (далі – Центр), що створений і координований Міжпарламентським союзом (IPU), виступає міжнародною платформою, яка сприяє використанню інноваційного потенціалу розвитку у парламентах, забезпечує співпрацю для впровадження інновацій, спільного пошуку рішень та поширення кращих практик у світовій парламентській спільноті [8]. Новітні технології мають значний вплив на операційне середовище та культурний ландшафт парламентів. Завдяки використанню інноваційних інструментів парламенти отримують змогу встановлювати більш ефективний та інтерактивний зв'язок із громадянами, що ще кілька років тому видавалося малоймовірним. Внутрішні системи функціонування парламентів посилюються, управлінські процеси зазнають трансформацій, а соціальні мережі та відкриті дані стають ключовими механізмами для забезпечення прозорості та активнішої взаємодії між суспільством і представницькими інституціями [8].

Вагому роль у цьому процесі відіграє Центр, який є глобальною платформою, що об'єднує парламенти для розробки та поширення кращих практик цифрової трансформації, а також для формування

практичних методів нарощування інституційного потенціалу. Серед пріоритетних напрямів діяльності Центру визначено:

– стратегічне планування цифрових інструментів;

– розвиток відкритості парламенту, застосування відкритих стандартів та відкритих даних;

– залучення громадян до парламентської діяльності;

– використання Інтернету та соціальних мереж як каналів комунікації;

– електронний документообіг і цифрове управління інформацією;

– розвиток цифрових бібліотек і науково-дослідницьких служб [8].

Центр постійно забезпечує постійний моніторинг інновацій у світі та публікує щоквартальний Трекер інновацій (Innovation Tracker), що висвітлює нові практики та проєкти, реалізовані різними парламентами. Підтримка з боку Центру сприяє інноваційному розвитку парламентів у світі [8].

Трекер інновацій регулярно надає новини від Центру інновацій у парламенті, партнерства між Міжнародним союзом парламентів та парламентами для підтримки парламентських інновацій шляхом покращення використання цифрових інструментів. Завдяки цій платформі депутати та співробітники знаходять ідеї для вирішення деяких проблем, з якими вони стикаються під час парламентської діяльності. Він охоплює всі види інновацій у парламенті, включаючи цифрові технології [9].

Сучасні парламенти звертаються до можливостей штучного інтелекту, прагнучи підвищити ефективність, результативність та продуктивність своєї роботи. Водночас шлях від усвідомлення потенціалу штучного інтелекту до його реального впровадження часто виявляється складним і пов'язаний із технічними та етичними викликами. Саме тому важливим інструментом стають «приклади використання», які виступають своєрідною дорожньою картою для парламентів у процесі впровадження інновацій. На відміну від кейс-стаді, які описують фактичні реалізації проєктів, «приклади використання» демонструють, як саме має функціонувати система,

і застосовується для планування, розробки та оцінки впровадження. Ці приклади перетворюються на практичні сценарії, які можна протестувати та поступово інтегрувати в парламентську діяльність багатьох країн світу. У рамках проєкту Центру інновацій у парламенті сформовано «Керівні принципи управління штучним інтелектом», який координує Парламентський центр науки про дані (PDS) Палати депутатів Бразилії, парламенти різних країн розробляють власні приклади використання. Палата депутатів Бразилії, Парламент Естонії, Європейський парламент, а також Палата депутатів і Сенат Італії представили сорок варіантів застосування штучного інтелекту. Ці приклади охоплюють широкий спектр напрямів:

– система класифікації – обробка та впорядкування великих масивів даних;

– розробка законопроєктів та поправок – автоматизація процесу законотворчості;

– транскрипція та переклад – створення дослівних звітів, субтитрів та багатомовних матеріалів;

– чат-боти та асистенти – допомога користувачам у навігації парламентськими даними;

– залучення громадськості – аналіз великих обсягів публічних заявок і комунікація з виборцями [10].

Частина цих інструментів уже застосовується або проходить етапи експериментального тестування. Такий підхід дозволяє парламентам поступово оцінювати можливості ШІ, формувати прототипи та коригувати свої плани без ризику передчасного масштабного впровадження. Ці експериментальні практики допомагають оцінити технологічний ефекти та визначити потребу в ресурсах, ризики для етики та безпеки, а також виробити політичні та управлінські принципи регулювання ШІ. Крім того, приклади використання слугують платформою для діалогу між парламентарями, експертами, технічними фахівцями та громадськістю, забезпечуючи прозорість і підзвітність інновацій [10].

Разом із тим можливості впровадження штучного інтелекту та цифрових рішень значною мірою залежать від інституційної

спроможності парламентів. Це особливо помітно у випадку малих острівних держав Тихого океану, які стикаються з унікальними викликами, зумовленими географічною ізоляцією та обмеженими ресурсами. У більшості з них парламентські апарати невеликі, а ІКТ-підрозділи часто складаються лише з однієї особи або взагалі відсутні. Це створює додаткові труднощі у впровадженні та підтримці сучасних цифрових рішень. У цих умовах на перший план виходять прагматичні та стійкі інновації, які здатні забезпечити ефективність парламентської роботи навіть у віддалених та ресурсно обмежених умовах. Одним із переломних рішень стало використання супутникового Інтернету Starlink. Його впровадження дало змогу значно покращити підключення до мережі та забезпечити доступність онлайн-ресурсів для законодавчих органів [11].

Покращення доступу до Інтернету відкрило нові можливості для хмарних сервісів. Парламенти переходять на хмарні рішення з управління документами, що дозволяє уникати витрат на складну локальну інфраструктуру, водночас підвищуючи рівень безпеки та стійкості зберігання даних. Це забезпечує довгострокову стабільність і робить парламентське адміністрування більш ефективним. Ще однією інновацією стало розширене використання відеоконференцій, особливо у роботі парламентських комітетів. Так, під час пандемії COVID-19 ця практика була вимушеним рішенням, зараз вона стає сталою частиною парламентської діяльності. Деякі парламенти (наприклад, Парламент Островів Кука, навіть переглядають свої регламенти для офіційного впровадження гібридних засідань). У сфері комунікації з громадянами відбувається поступовий перехід до соціальних мереж. Пряма трансляція засідань на YouTube чи Facebook робить парламентські процеси доступнішими та створює архіви для подальшого використання. Також, у Трекері інновацій зазначається, що доступ до інтернету залишається дорогим для пересічних громадян, а традиційні канали (радіо, телебачення) зберігають своє значення. Це змушує окремі парламенти створювати власні радіопідрозділи [11].

Національна асамблея Малаві зробила значний крок у цифровій трансформації, успішно впровадивши нову систему управління палатами, яка дозволяє проводити пленарні засідання без паперового документообігу. Це нововведення підвищило ефективність парламентської роботи та стало прикладом інноваційного підходу до модернізації законодавчих процесів. Система, що запроваджена у вересні 2024 року, надає депутатам своєчасний доступ до необхідної документації, зокрема до порядку денного, законопроєктів, резолюцій та сесійних матеріалів. Це сприяло скороченню часу на голосування (раніше процес займав понад годину, зараз, усі депутати можуть віддати свій голос менш ніж за 10 хв). Запровадження безпаперового формату вимагало змін у постійних наказах асамблеї. Тепер усі документи за замовчуванням надаються депутатам у цифровій формі, а друковані версії доступні лише «на вимогу». Це рішення вже має позитивний ефект, який полягає у зменшенні витрат на друк та зниження негативного впливу на довкілля [12].

Успішне впровадження цієї системи стало важливим етапом у цифровій модернізації парламенту Малаві. Воно демонструє, що навіть за обмежених ресурсів можна досягти суттєвих змін, якщо поєднати технологічні рішення з чітким стратегічним баченням та злагодженою роботою команди. Національна асамблея Малаві планує ділитися набутим досвідом із колегами з інших парламентів під час спеціального вебінару, організованого регіональним центром CIP у Південній Африці [12].

Національна асамблея Малаві здійснила суттєвий крок уперед у напрямі цифрової трансформації, модернізувавши систему підготовки стенограм пленарних засідань. Завдяки впровадженню нових технологій парламент публікує звіти Hansard у цифровому форматі протягом кількох днів (раніше цей процес займав тижні). Така зміна дозволила значно прискорити доступ членів парламенту та громадськості до офіційних матеріалів. Завдяки новій системі цифровий аудіозапис пленарних засідань тепер автоматично зберігається та розподіляється між парламентськими репортерами у режимі реального часу. Проєкт, реалізований за підтримки ПРООН

у Малаві, став основним елементом стратегії цифрової трансформації Національної асамблеї. Вона включає інші ініціативи, зокрема, створення сучасного парламентського вебсайту відповідно до керівних принципів Міжпарламентського Союзу, а також модернізацію камерних технологій для підвищення мобільності депутатів. Важливою складовою успіху стало вивчення міжнародного досвіду. Зокрема, парламент Малаві активно переймав практики від парламенту Фіджі, де власні інноваційні напрацювання поширюються через Центр інновацій у парламенті [13].

Національна асамблея Маврикія, незважаючи на свій невеликий розмір (70 депутатів і близько 80 співробітників), стала регіональним лідером у сфері парламентських інновацій. Її досвід демонструє, що цифрова трансформація є не розкішшю, а необхідністю сучасного врядування. З часу створення департаменту інформаційно-комунікаційних технологій у 2003 році функція цифрових рішень зазнала істотних змін. Це пов'язано із переходом від технічної підтримки та управління мережею до стратегічного партнера у законодавчому процесі. Сьогодні ІКТ інтегровані у такі парламентські процедури, як: електронний документообіг; автоматична транскрипція дебатів; безпаперові операції; функціонування систем прозорої комунікації з громадянами; мобільний додаток для депутатів тощо. Успіх цифрової трансформації обумовлений кількома чинниками, які пов'язують із підтримкою керівництва парламенту, інвестиціями в ІКТ-інфраструктуру та навчання персоналу, партнерством із міжнародними організаціями, а також відкритістю до обміну досвідом у глобальних мережах, зокрема у співпраці з Центром інновацій у парламенті [14].

Поряд із досягненнями, виокремлено ряд викликів, які пов'язують із кіберзагрозами, обмеженими ресурсами та опором до змін. Їх подолання відбувається шляхом зміцнення кіберзахисту, міжнародної підтримки та активного навчання персоналу і депутатів [14].

Суть парламентських інновацій полягає у використанні цифрових технологій як інструменту прозорості, ефективності та громадської участі. Процеси технологічного вдосконалення

та стратегічні зміни, перетворили парламент на відкриту, доступну та підзвітну інституцію, здану оперативно реагувати на виклики врядування.

Приклад Парламенту Ямайки демонструє, що цифрові технології активно інтегруються у роботу сучасних парламентів, трансформуючи як комунікацію з громадянами, так і внутрішні процеси законотворення. Одним із ключових напрямів інновацій стало активне використання соціальних мереж, зокрема Facebook та TikTok, для взаємодії з виборцями. Депутати виступають не лише законодавцями, а й виробниками цифрового контенту, що вимагає креативності та володіння новими комунікаційними навичками. Цей підхід робить політику більш доступною та наближеною до суспільства, створюючи додаткові канали для діалогу та участі громадян. Водночас цифровізація приносить і нові виклики. Дезінформація, діпфейки та онлайн-образи, особливо спрямовані проти жінок-депутатів, становлять серйозну загрозу для політичної стабільності та психологічної стійкості парламентарів. Враховуючи це, актуальним стає питання розробки інструментів захисту від кібернасильства та забезпечення безпечного цифрового середовища для депутатів [15].

Ще одним важливим вектором інновацій є розвиток цифрових послуг парламентської адміністрації. Це охоплює надання депутатам доступу до інтернет-систем, онлайн-досліджень, віртуальних просторів для роботи з документами та цифрових архівів. Такі інструменти підвищують ефективність роботи, дозволяючи парламентарям швидше отримувати інформацію та готуватися до засідань. Цифрові технології сприяють гнучкості в роботі парламентарів. Використання електронних документів, дистанційний доступ до матеріалів та перегляд парламентських процедур із урахуванням можливостей цифровізації створюють нові умови для модернізації парламентських практик [15].

Досвід Ямайки засвідчує, що цифрові інструменти можуть стати потужним ресурсом для підвищення ефективності, відкритості та інклюзивності парламентаризму.

В Австрії інновації активно застосовуються у парламентській діяльності, що полягає у виробленні візуалізації бюджету, які підвищують прозорість, доступність та залучення громадян до процесу ухвалення рішень. Австрійське парламентське бюджетне управління (PBO) розробило інноваційний онлайн-інструмент «Бюджет громадянина», який забезпечує процес вивчення державного бюджету більш зрозумілим і доступним для депутатів та громадськості. Ця ініціатива є прикладом того, як сучасні технології та візуалізація даних сприяють підвищенню прозорості парламентської діяльності. Створення такого ресурсу розпочалося у 2019 році, коли Австрійське парламентське бюджетне управління представило концепцією громадянського бюджету. Першим кроком стало впровадження інтерактивного веб-сайту, що дозволило користувачам досліджувати бюджетну структуру. Система підтримує річний аналіз, перегляд динаміки у вигляді часових рядів, що дає можливість простежити зміни у бюджетній політиці з часом. Окремо було передбачено інтерактивні графіки для демонстрації відхилень між плановими та фактичними показниками. Особливу увагу було приділено питанню доступності. Інструмент отримав позитивні відгуки з боку народних депутатів, серед експертів та журналістів. Найбільший інтерес спостерігається у період розглядів нових бюджетів [16].

Центр інновацій у парламенті (CIP) та Парламентський центр науки про дані (PDS), що координуються Палатою депутатів Бразилії, акцентують увагу на актуальності формування нових підходів до управління використання технологій штучного інтелекту в законодавчих органах. Йдеться про необхідність інтеграції інновацій для забезпечення відповідального управління їх розробкою та використанням, а також підвищення ефективності управлінських систем. На думку Міжпарламентського Союзу (МПС), оптимальний шлях досягнення цих цілей полягає у створенні спеціальних майданчиків для спільного напрацювання політик і практик між парламентами різних країн. Такий підхід сприятиме обміну досвідом, підвищенню якості управлінських

рішень і гармонізації стандартів застосування інноваційних технологій у сфері законотворчої діяльності [17].

Керівні принципи у практичному вимірі повинні стати дієвими інструментами, що вироблені парламентами для парламентів. Вони орієнтовані на парламентських ІТ-менеджерів та персонал, визначатимуть пріоритетність дій для підтримки парламентів на їхньому шляху до культури управління на основі даних, забезпечуючи надійну основу для можливого використання штучного інтелекту в майбутньому. Ініціатива розпочалася з очного семінару, що відбувся у квітні 2024 року в Бразилії. У заході взяли участь експерти з 13 парламентів, які визначили основні сфери, на які поширюватимуться керівні принципи. Зокрема, йдеться про: законодавчі та адміністративні процеси; взаємодію з громадянами; державний нагляд; ризики неналежного використання штучний інтелект; упередження; етичні принципи використання ШІ; управління штучним інтелектом на стратегічному рівні; допоміжні процеси для управління штучним інтелектом; управління інформацією; інформаційну безпеку; управління ризиками; управління портфелем штучного інтелекту; процес розробки штучного інтелекту; людські ресурси; сертифікацію систем штучного інтелекту; аутсорсинг штучного інтелекту [17].

Впровадження цифрових технологій у діяльність парламентських інституцій стає визначальним чинником їхньої модернізації та підвищення ефективності. Одну із кращих прикладів є досвід парламенту Намібії, який у 2020 році представив концепцію «цифрової палати». Ця ініціатива мала на меті запровадження безпаперових пленарних засідань, втім згодом, ця практика стала широко масштабованою. У парламенті Намібія було реалізовано комплексну цифрову систему управління конференціями, що дозволила повністю відмовитися від традиційного документообігу на паперових носіях. Члени парламенту отримали доступ до електронних замовлень, протоколів та виступів. Такий підхід сприяв оптимізації процедур, значному зменшенню витрат на друк та мінімізації екологічних наслідків у вигляді паперових відходів [18].

Процеси цифровізації парламенту спряли вироблення нового підходу управління змінами. Пріоритетним чинником успіху стала активна участь народних представників у підготовці та впровадженні реформи, що підвищило їхню готовність до використання нових інструментів. У результаті близько 95 % документообігу відбувається в електронному форматі, а кількість запитів на друковані матеріали постійно зменшується. Інновація мала значний вплив на відкритість та прозорість парламенту. Завдяки цифровим технологіям започатковано повноцінні прямі трансляції всіх пленарних засідань у соціальних мережах (Facebook, YouTube). Це створило якісно новий формат взаємодії парламенту з громадськістю, який змінив усталену практику медіа-ретрансляцій вибіркових фрагментів парламентських дебатів. Цифровізація сприяла запровадженню нових перспективних форм парламентської діяльності. Проведення гібридних засідань дає змогу підтримувати ефективність роботи незалежно від кризових ситуацій чи пандемій. Розробляється мобільний додаток для депутатів, який включатиме інструменти дистанційної роботи, а також функцію залучення громадян до парламентських процесів «Голос Намібії» [18].

Цифрова трансформація парламенту Мозамбіку відбувається поступово та в умовах обмежених ресурсів, але водночас відкриває нові можливості для підвищення ефективності та відкритості парламентських інституцій із переходом до хмарних технологій. Парламент Мозамбіку розглядає хмару як спосіб забезпечення безперебійності сервісів, підвищення безпеки та оперативного розширення обсягів даних. Йдеться про перенесення до хмари таких систем, як електронна пошта, офіційний веб-сайт, бібліотечні та офісні сервіси, а також електронний кабінет. Це дозволить забезпечити стабільний доступ до інформації для членів парламенту та адміністративного персоналу. Інновації обмежуються відсутністю національного регулювання для використання хмарних сервісів у державному секторі. Водночас парламент активно очікує на ухвалення законодавчих норм, які створюють правове підґрунтя

для легітимного використання хмарних технологій. Це свідчить про розуміння необхідності інтеграції цифрових рішень у загальнонаціональний нормативний контекст. Парламент зосереджує увагу на створенні сучасної мережевої інфраструктури та власного датацентру. Вартість впровадження хмарних технологій визначається як ключовий виклик. Бюджетна нестійкість не дозволяє розпочати масштабний перехід, однак парламент розглядає можливість пілотних хмарних проєктів. Як інноваційний підхід парламент розглядає запуск першого демонстраційного хмарного проєкту для підтримки роботи спікера та постійного комітету (Mesa) [19].

У січні 2023 року Центр інновацій у парламенті Міжпарламентського Союзу організував вебінар, присвячений презентації Звіту про всесвітній електронний парламент за 2022 рік. Головною темою для обговорення були «примусові інновації», які стали необхідною реакцією парламентських інституцій на пандемію COVID-19. Період глобальної кризи змусив парламенти переглянути традиційні підходи до організації роботи та управління парламентськими процесами. Особливо це стосувалося застосування цифрових технологій та форм дистанційної взаємодії. Парламенти змушені були оперативно перейти на використання відеоконференцій, електронного документообігу, онлайн-голосування та цифрових платформ для комунікації, що сприяло появі нових цифрових практик. Дистанційні засідання трансформувалися у гібридну модель, яка поєднує фізичну та віртуальну участь членів парламентів. Виклики пандемії сприяли формуванню нових механізмів управління змінами, парламенти швидко адаптували регламенти, процедури та інфраструктуру для забезпечення легітимності рішень у цифровому середовищі. Дистанційний формат відкрив нові можливості для громадськості, медіа та міжнародних партнерів у доступі до парламентських засідань, що стало важливим елементом демократичної підзвітності [20].

Важливим прикладом трансформації парламенту у технологічно орієнтовану інституцію є досвід Палати депутатів Італії, яка використала кризу пандемії COVID-19 для розвитку цифрових

інструментів та впровадження гібридних форматів роботи. Так, у 2016 році Палата представила додаток Geo-Camera, це «цифровий портфель» для депутатів, що забезпечував доступ до парламентських документів зі смартфонів і планшетів як у будівлі парламенту, так і поза його межами. Нові функціональні модулі дозволили подавати в електронному форматі парламентські запити, інтерпеляції, поправки, пропозиції та законопроєкти. Використання додатку стало офіційно рекомендованим для депутатів, помічників депутатів та співробітників парламентських груп. Успішною практикою цифрової трансформації стала щорічна бюджетна сесія у грудні 2022 року, яка відбулася у гібридному та цифровому форматі. Так, через Geo-Camera депутати подали більше 3000 поправок, що в режимі реального часу надходили на інформаційну панель комітету. Це дало можливість оперативно формувати цифрові досьє, а члени парламенту могли дистанційно визнавати або оскаржувати рішення щодо поправок. Під час засідань у гібридному форматі всі учасники, незалежно від присутності у залі чи онлайн, отримували доступ до актуальних текстів безпосередньо зі своїх пристроїв. Після пандемії цифрові практики залишилися сталим елементом роботи парламенту. Планується подальше розширення функціоналу Geo-Camera, зокрема модуль для консультацій з текстами у режимі реального часу під час пленарних засідань [21].

Таким чином, Палата депутатів Італії демонструє, як цифрові інновації та гібридні технології можуть зробити парламентські процеси більш ефективними, прозорими та стійкими. Цей досвід підтверджує, що модернізація парламенту підвищує його функціональність, сприяє формуванню сучасного парламентського середовища, здатного враховувати та відповідати на ризик та кризові явища.

Звіт Всесвітнього електронного парламенту за 2020 рік, який представлений Центром інновацій у парламенті, відобразив процес, через який парламенти проваджувати інновації та адаптували нові способи роботи, підкріплені інформаційно-комунікаційними

технологіями. Наступне дослідження, опубліковане у 2022 році, спрямоване на аналіз того, як пандемія COVID-19 змінила роботу парламентів і яким чином вони продовжують модернізуватися та зміцнювати свою стійкість у нових умовах. У Звіті за 2022 рік підкреслюється, що пандемія стала потужним каталізатором трансформаційних цифрових практик. Багато парламентів, навіть повертаючись до звичайного режиму роботи, зберегли зміни, запроваджені під час кризового періоду. Водночас пандемія також виявила проблеми, з якими стикаються парламенти, які не мають достатніх ресурсів для впровадження нових методів роботи або для інвестицій у складні цифрові платформи та сервіси [22].

У Звіті за 2022 рік йдеться про те, що сучасні парламенти активно впроваджують концепцію «Парламенти як послуга», що відображає перехід від локальних систем до хмарних рішень. Цей підхід передбачає перенесення даних і програм у хмару через сервіси SaaS (Software as a Service) та IaaS (Infrastructure as a Service), що дозволяє парламентам віртуалізувати свої процеси та працювати віддалено. Впровадження таких технологій вимагає нових архітектур, стратегій управління та перегляду внутрішніх мереж. Хмарні обчислення є важливими для парламентів, які прагнуть забезпечити безперервну діяльність навіть у віддаленому режимі. Це включає підвищену пропускну здатність інтернету, використання віртуальних приватних мереж (VPN) та увагу до кібербезпеки. Однією із успішних практик є приклад парламенту Кенії, який відзначив необхідність резервування мереж і наявності незалежних провайдерів для забезпечення безперебійної роботи під час віртуальних засідань. Пандемія COVID-19, а також глобальні конфлікти, підсилили потребу у безпечних цифрових рішеннях для парламентів. Конгрес депутатів Іспанії підкреслив, що кібербезпека стала одним із ключових пріоритетів, оскільки цифровізація та віддалена робота збільшують складність і ризики для парламентських систем [23].

Зростання цифрових ризиків вимагає не лише технічних заходів, а й навчання персоналу. Парламенти активно працюють

над підвищенням обізнаності членів та співробітників, розробкою навчальних пакетів та процесів для безпечного доступу до цифрових ресурсів. Національна Асамблея Замбії, наприклад, зазначила пріоритетними напрямками: навчання щодо ефективного та безпечного використання ІКТ, посилення заходів кібербезпеки та перегляд внутрішніх положень і угод про рівень обслуговування з постачальниками [23].

Пандемія COVID-19 суттєво прискорила впровадження нових способів роботи в парламентах. Дистанційні інструменти почали активно застосовуватися для членів парламентів, що дозволило забезпечити гнучкість у проведенні комітетських слухань та пленарних засідань. Ця трансформація підвищила довіру депутатів до цифрових технологій: 88 % парламентів відзначають, що члени стали більш відкритими до нових методів роботи, а 80 % стверджують про зростання довіри до ІКТ [23].

Віддалена робота персоналу стала більш прийнятною, підкреслюючи баланс між ефективністю та особистим життям. Хмарні технології та рішення SaaS інтегруються у парламентські процеси, змінюючи моделі закупівель і підтримки ІКТ. Пандемія показала важливість швидкої адаптації, що зробило роботу парламентарів більш гнучкою та відкрила можливості для гнучкого графіку для співробітників. Втім, парламенти визнають, що цифрові інструменти не можуть повністю замінити фізичну присутність членів. Водночас сучасні технології дозволяють швидше реагувати на складні ситуації, підвищують ефективність роботи та закладають основу для довгострокових інновацій у парламентських процесах [23].

Пандемія COVID-19 підкреслила вразливість парламентських установ і зробила стійкість основним пріоритетом. Стійкість визначається як здатність організації протистояти збоям, відновлюватися після них та продовжувати ефективно функціонувати. Протягом останніх двох років парламенти тестували свої плани забезпечення безперервності бізнесу (ПББ), виявляючи як сильні сторони, так і прогалини. Термін «безперевність бізнесу»

у документах парламентів використовується для позначення здатності парламенту продовжувати виконувати свої функції піж час кризових ситуацій або перебоїв. Опитування показало, що 59 % парламентів вважали свої ПББ ефективними під час пандемії, але 73 % змушені були виходити за рамки існуючих планів для забезпечення функціонування. Як наслідок, 72 % парламентарів зазначили, що їхні ПББ вдосконалилися, а 78 % погодилися, що парламентська стійкість зросла. Ці дані свідчать про те, що більшість парламентів стали більш підготовленими до криз, ніж до пандемії [23].

Також у Звіті (2022) розроблено наголос, що сучасний парламент повинен мати резервування систем і гнучкість для роботи з більш складними та розподіленими технологіями, здатність керувати перебоями та кризами. Більшість парламентів висловилось, що стійкість є фундаментальною характеристикою цифрового парламенту, а її досягнення вимагає координації процесів, ефективного прийняття рішень, управління ризиками та планування під час кризових ситуацій. Приклади конкретних інституцій демонструють різні підходи до зміцнення стійкості. Парламент Великої Британії інвестував у гібридні системи, що дозволяють проводити засідання у разі втрати однієї з палат, забезпечуючи гнучкість і додаткові інструменти для реагування на кризові сценарії. Європейський Парламент розглядає стійкість як безперервні інновації, що забезпечують готовність до різних ситуацій. Основним чинником підвищення стійкості виявився обмін досвідом та знаннями між парламентами. Національні асамблеї Маврикію та Південної Африки відзначили, що координація та консультації з іншими установами допомогли краще управляти непередбаченими кризами, включно з пандемією та надзвичайними подіями, такими як пожежа в парламентській залі [23].

Пандемія Covid-19 значно вплинула на способи взаємодії громадськості з парламентами. Обмеження пересування та закриття громадських будівель, включно з парламентськими, знизили фізичний доступ для громадян, що потенційно могло обмежити демократичні можливості та підзвітність. Підвищився

суспільний інтерес до діяльності парламентів, що спонукало інституції посилити цифрову взаємодію та забезпечити нові шляхи комунікації з громадянами [23].

Дослідження Глобального парламентського звіту 2022 року показує, що багато парламентів активізували свої стратегії цифрового залучення, що дозволило громадянам продовжувати звертатися до законодавчих органів зі своїми запитаннями та пропозиціями. У багатьох країнах, зокрема в Італії, збільшився інтерес до парламентських документів та онлайн-трансляцій дебатів, а дистанційна участь стала більш прийнятною. За даними Звіту, більшість парламентів (54 %) відзначили зростання інтересу громадськості до участі в їх роботі, при цьому 38 % вважають, що залучення трохи зросло, а 16 % – що значно зросло. Разом із цим, не всі парламенти змогли паралельно збільшити можливості для участі: 42 % парламентів залишили ці можливості на колишньому рівні, а у 19 % вони навіть скоротилися. Досвід Шотландського парламенту свідчить, що гібридні механізми участі можуть робити парламент більш інклюзивним і доступним, дозволяючи різноманітному колу громадян брати участь у процесах, не обмежуючись традиційними методами. Аналогічні тенденції виявленні у Новій Зеландії: опитування 2021 року показало, що громадяни стали активніше обговорювати політичні питання, підписувати петиції та звертатися до парламентських комітетів [23].

Останніми роками Європейський Парламент докладає зусиль для модернізації та оновлення методів роботи парламентів, щоб зробити їх ближчими до громадян. Інновації полягають у розробці та адаптації новітніх інструментів участі громадян для того, щоб зробити парламенти сильнішими. Зокрема, у грудні 2020 року за ініціативи Європарламенту відбулася міжнародна конференція на тему «Парламенти та демократичні інновації», організована спільно з Європейською комісією та проєктом ЄС «INTER PARES – Парламенти у партнерстві». Спільно з депутатами Європейського Парламенту, міжнародними експертами та практиками досліджувались демократичні інновації та обговорювався потенціал

дорадчої демократії як інструменту підтримки демократії у світі. Пріоритетним питанням для обговорення стали Громадським зборам, що складаються з обраних громадян, та які визначають важливі питання і затверджують рекомендації для парламенту [24].

У Чорногорії у 2021 та 2022 роках було організовано дві Асамблеї громадян за участю місцевого парламенту та місцевих акторів. Ця успішна практика підтримується Європейським Парламентом щодо продовження процесів запровадження партисипативної демократії на Західних Балканах. У січні 2024 року в Приштині відбулася Асамблея громадян з дезінформації у співпраці з Асамблеєю Косова та Європейським партнерством за демократію. У березні 2024 року відбулася Міжнародна конференція «Парламентські інновації для підтримки демократії», організована у співпраці з Організацією економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР). Під час заходу було підсумовано низку ініціатив, започаткованих Європейським Парламентом, та окреслено дві ключові переваги Асамблей громадян: сприяння зниженню рівня поляризації та формування нових каналів взаємодії між громадянами й інституціями [24].

Ініціатива Мережа підтримки демократії (далі – Мережа), створена у вересні 2020 року Європейським Парламентом, об'єднує адміністрації національних парламентів країн ЄС у спільну платформу для співпраці. Діяльність Мережі спрямована на посилення партнерства між парламентами та обмін досвідом у сфері розвитку демократичних інституцій. Регулярні зустрічі учасників хабу створюють умови для систематичного поширення інформації, пошуку ефективних практик і узгодження заходів, спрямованих на підтримку демократії в країнах-партнерах. У кожному національному парламенті держав-членів діє представник Мережі, який відповідає за комунікацію та обмін напрацюваннями. Усі ініціативи з підтримки демократії відображаються на спеціалізованій міжпарламентській інформаційній платформі ЄС, що сприяє прозорості та координації дій. Така мережа підвищує компетентності парламентарів та дозволяє уникати дублювання діяльності

та підвищує результативність спільних зусиль. Також зазначено, що важливою складовою інфраструктури є цифрова платформа міжпарламентського співробітництва IPEX [25].

Окремої уваги заслуговує міжнародний Проєкт INTER PARES – «Парламенти в партнерстві», що реалізується за фінансової підтримки Європейського Союзу. Його мета полягає у посиленні спроможності парламентів по всьому світу. Проєкт підтримує як депутатів, так і парламентський апарат у виконанні ключових функцій (законодавчих, бюджетних та контрольних). Крім програм, адаптованих до потреб окремих країн, INTER PARES співпрацює з Європейським Парламентом над розвитком демократичних інновацій, включно з дорадчими асамблеями та цифрово-гібридними форматами роботи парламентів [25]. Реалізація даного підходу у практичному вимірі, поєднує ініціативи DSN, інструменти міжпарламентського обміну та міжнародних проєктів. Це формує сучасну архітектуру підтримки демократії, спрямовану на посилення парламентських інституцій як усередині ЄС, так і за його межами.

На початку кожного п'ятирічного циклу роботи Європейського Парламенту Група підтримки демократії та координації виборів визначає «пріоритетні країни», у яких зосереджуються основні зусилля у сфері сприяння демократичному розвитку. Втім, перелік цих держав не є сталим, він підлягає регулярному перегляду та може змінюватися залежно від внутрішньополітичних процесів у країнах-бенефіціарах та з урахуванням актуальних політичних орієнтирів самого Європейського Парламенту. У межах дев'ятого парламентського терміну діяльність Європейського Парламенту з підтримки демократії була структурована у форматі всеосяжного підходу, що передбачав концентрацію ресурсів та інституційної уваги на обраних пріоритетних країнах. Такий підхід давав змогу не лише підвищити ефективність окремих інструментів парламентської дипломатії, а й посилити взаємодію з інституціями громадянського суспільства, національними парламентами та міжнародними організаціями [26].

Після початку переговорів про вступ до ЄС 19 липня 2022 року та проведення подальших аналітичних перевірок acquis, Албанія орієнтована на зміцнення верховенства права, боротьбу з корупцією та організованою злочинністю, а також просуванню реформ, пов'язаних із євроінтеграцією, незважаючи на численні економічні та соціальні виклики, спричинені землетрусом 2019 року, пандемією COVID-19 та повномасштабним вторгненням в Україні. Парламент Албанії активно працює над законодавчими змінами, спрямованими на посилення своєї ролі в процесі інтеграції до ЄС та подолання значної політичної поляризації, зокрема внутрішніх розбіжностей у найбільшій опозиційній партії. На місцевих виборах 14 травня 2023 року взяли участь усі ключові політичні сили країни. З метою підтримки парламенту Албанії у зміцненні його політичної та інституційної спроможності у контексті євроінтеграції, у 2023 році Європейський парламент організував низку заходів, включно з програмою для молодих політичних лідерів, ініціативами з розвитку потенціалу та місіями зі спостереження за виборами [26].

У відповідь на посилення поляризації в Парламенті Албанії, у листопаді 2023 року Європейський Парламент у співпраці з Представництвом ОБСЄ в Тирані провів пілотний захід для 15 членів Молодіжного клубу Парламенту в рамках програми «Молоді політичні лідери». Діяльність включала підвищення потенціалу парламентарів, обмін досвідом та кращими практиками законодавчих процесів, досягнення консенсусу та всебічний огляд позиції Албанії в процесі вступу до ЄС. Також, протягом 2023 року Юридична служба Європейського Парламенту провела серію тренінгів для юридичної служби Парламенту Албанії, зосередивши увагу на державних закупівлях та судовій практиці ЄС. Албанські юристи проходили навчання у фахівців ЄП щодо законодавчих процедур, ролі юристів-лінгвістів у роботі з законодавчими текстами та практичних аспектів формулювання нормативних документів. У травні 2023 року секретаріат Європарламенту приймав наукового співробітника з Албанського парламенту

в рамках передвступної програми ЄП, що надало можливість отримати цінний досвід роботи комітетів AFCO (Комітет з конституційних питань) та JURI (Комітет з юридичних питань) [26].

Інновації парламенту Албанії полягають у законодавчих змінах та системному підході до підвищення потенціалу депутатів і персоналу, запровадженні практик партнерства та консенсусу, а також у використанні міжнародних стандартів та програм ЄС як моделі ефективного парламентського управління.

Після проведення президентських та загальних виборів у Боснії та Герцеговині в жовтні 2022 року, Європейський Парламент зосередив свої зусилля на підтримці заходів з розвитку потенціалу, спрямованих на посилення підзвітності національного парламенту перед громадянами. У жовтні 2023 року відбувся навчальний візит членів Комітету з інтеграції до ЄС Боснії та Герцеговини до Європарламенту. Метою візиту було сприяти обміну досвідом і думками з євродепутатами, Радою ЄС та Європейською Комісією щодо пакету розширення та процесу вступу країни. Зокрема, увага була приділена питанням подальшої підтримки Комітету та його членів у роботі над поглибленням розуміння процесу інтеграції до ЄС та необхідних реформ. Європарламент започаткував спеціалізовану навчальну програму з усного перекладу для секретаріату Парламенту Боснії та Герцеговини в рамках діяльності з розвитку потенціалу. Програма була зосереджена на питаннях ЄС у конкретних сферах експертизи, включаючи юридичну, процесуальну та інституційну термінологію, а також на підтримці синхронного перекладу. Вона спрямована на підвищення здатності секретаріату тлумачити складну термінологію та процедури ЄС, забезпечувати ефективнішу комунікацію та законодавчі процеси [26].

Отже, інноваційність підходів парламенту Боснії та Герцеговини проявляється у впровадженні спеціалізованих програм розвитку потенціалу та навчання, що дозволяє зміцнювати інституційну спроможність, підвищувати ефективність законодавчих процесів та інтеграцію в європейські стандарти.

Європарламент надає підтримку Парламенту Чорногорії. У 2021 та 2022 роках було реалізовано дві успішні Асамблеї громадян за участю Парламенту Чорногорії та місцевих громадських організацій. У 2023 році акцент підтримки Європарламенту зосереджувався на розбудові парламентського потенціалу та інституційній реформі, спрямованих на зміцнення функціонування та цілісності парламентських установ Чорногорії. Два основних навчальних візити відбулися у 2023 році, де обговорювались питання з представниками громадян, депутатами та громадськими організаціями щодо вироблення моделей покращення адміністративної роботи та боротьби з корупцією, а також перспективних напрямів щодо подальшого вступу до ЄС. Учасники продовжують взаємодію з представниками Європейського офісу з питань боротьби з шахрайством та Офісом омбудсмена ЄС [26].

Інноваційність підходу у поєднанні партисипативних підходів (Громадянська асамблея), спеціалізованих навчальних візитів та стажування у комітетах Європейського Парламенту, дозволяє парламентарям Чорногорії активно інтегрувати міжнародні стандарти, покращувати законодавчі процедури та підвищувати інституційну спроможність щодо підтримки процесів євроінтеграції.

Після початку переговорів про вступ до ЄС із Північною Македонією в липні 2022 року процес перевірки ЄС проходив протягом 2022–2023 років. Постійна політична поляризація в парламенті Північної Македонії призводила до затримок у прийнятті реформаторських законів і важливих призначень. Для подолання цих викликів Європарламент у 2023 році реалізував заходи з підтримки демократії. Ці зусилля були спрямовані на виконання попередніх зобов'язань, включаючи перегляд Правил процедури парламенту. Програма стипендій Європейського Парламенту перед вступом підтримала Північну Македонію у 2023 році та підвищила здатність країни до у процесах інтеграції ЄС [26].

Інноваційність підходів проявляється у поєднанні міжпарламентського діалогу, спеціальних тренінгів та стипендіальних програм, що дозволяє Парламенту Північної Македонії

підвищувати ефективність законодавчих процесів, покращувати процедури прийняття рішень з урахування управлінських інновацій та зміцнювати політичний консенсус, необхідних для інтеграції до ЄС.

Після виборів у квітні 2022 року та конституції парламенту Сербії провідні депутати Європарламенту від Західних Балкан продовжували взаємодіяти з Національною асамблеєю Республіки Сербія протягом 2022–2023 років. Ця взаємодія базувалася на успішному Міжпартійному діалозі та започаткувала новий формат підтримки, який отримав назву «Процес парламентського діалогу». Підтримка Сербії з боку Європейського парламенту включала численні місії в рамках «Процесу парламентського діалогу», спостереження за виборами та відновлення заходів із розбудови потенціалу. Ключовим заходом став навчальний візит для новообраних членів Національної асамблеї Сербії, організований DEG 7 березня 2023 року. Під час візиту було зроблено акцент на обміні досвідом, що дозволило сербським депутатам обговорити зі своїми колегами з Європейського парламенту важливі питання, пов'язані з процесом інтеграції до ЄС та роллю міжпарламентської співпраці. Завдяки цій взаємодії сербські парламентарі отримали інформацію про роботу Європейського Парламенту та практичні аспекти просування зусиль Сербії щодо вступу до ЄС [26].

Інноваційність підходу щодо підтримки Верховної Ради України з боку Європарламенту здійснюється через розвиток парламентського потенціалу з урахуванням запровадження правового режиму воєнного стану та прагнення України інтеграції до ЄС. Співпраця ґрунтується на оновленому Меморандумі про взаєморозуміння та Дорожній карті внутрішньої реформи, зосереджуючись на інституційному реформуванні та розбудові потенціалу Верховної Ради України. Особливу актуальність ці зусилля набули після відкриття переговорів про вступ до ЄС у червні 2024 року. Однією з головних ініціатив є Програма розбудови потенціалу з макроекономічних та фінансових питань, яка забезпечує парламентський контроль за використанням Фонду ЄС для України (50 млрд євро) та поєднує

онлайн-хаби для обміну знаннями з особистими навчальними візитами [26]. Такий комплексний підхід дозволяє швидко адаптувати парламентську діяльність до викликів післявоєнного часу та інтеграції у європейські механізми.

Європейський Парламент реалізує свої ініціативи у тісній кооперації з міжнародними партнерами, зокрема INTER PARES, International IDEA та RADA Next Generation (RANG), що сприяє поширенню кращих міжнародних практик у законодавчій та адміністративній роботі Верховної Ради України. Інноваційним підходом є також Парламентський виборчий діалог, що відбувся у травні 2023 року, присвячений післявоєнному голосуванню за межами України. У ньому брали участь парламентарі, представники Центральної виборчої комісії, Міністерства закордонних справ, громадянського суспільства та міжнародних постачальників виборчої допомоги, що сприяло підвищенню прозорості та ефективності виборчого процесу. Окрему увагу Європарламент приділяє приведенню законодавчих та етичних стандартів ВРУ у відповідність до європейських норм. Проведено онлайн-семінари, навчальні візити депутатів до Європейського парламенту та обговорення процесуальних і етичних стандартів. Завдяки таким заходам парламентарі та працівники апарату Верховної Ради України отримують практичні знання щодо врядування, підзвітності та найкращих законодавчих практик [26].

Інновації Європарламенту полягають у комплексному, адаптивному та інтегрованому підході до розбудови потенціалу Верховної Ради України, що включає поєднання дистанційного навчання, міжнародного обміну досвідом та практичних навчальних програм. Це дозволяє Верховній Раді України ефективно реагувати на виклики воєнного стану, інтеграції до ЄС та модернізації інституційних процесів.

У Звіті ОЕСР "OECD Guidelines for Citizen Participation Processes" (2022) наголошується, що керівні принципи спрямовані на підтримку будь-якої державної посадової особи або установи, зацікавленої у проведенні процесів участі громадян, та включають

покрокові рекомендації щодо розробки, планування, впровадження й оцінювання таких процесів, опис восьми методів залучення громадян, а також дев'ять принципів, які забезпечують якість і ефективність участі [27].

Процеси участі громадян повинні проводитися лише тоді, коли існує реальна можливість для значущого впливу громадян на прийняття рішень. Дотримання цих кроків дозволяє державним органам системно інтегрувати участь громадян у процеси представницької влади, підвищуючи якість ухвалення рішень, прозорість та довіру суспільства в умовах глобалізаційних ризиків та кризових явищ.

З метою ефективного планування, впровадження та оцінювання таких процесів ОЕСР рекомендує десять ключових кроків:

– визначення проблеми, що потребує участі – чітке формулювання суспільної проблеми у вигляді питання та визначення етапу циклу політики, на якому громадяни можуть брати участь;

– визначення очікуваних результатів – визначення репрезентативної групи громадян або зацікавлених сторін, використовуючи різні стратегії залучення;

– вибір методів участі – оцінка основних методів залучення громадян: інформація та комунікація, відкриті зустрічі, громадський моніторинг, публічні консультації, відкриті інновації, громадянська наука, бюджет участі та репрезентативні дорадчі процеси;

– вибір цифрових інструментів – підбір технологій для полегшення взаємодії громадян з урахуванням цифрових розривів, ресурсів та прозорості процесу;

– комунікація як ефективний процес – забезпечення постійного, чіткого та доступного інформування громадськості на всіх етапах для підвищення прозорості та залучення;

– реалізація процесу участі – підготовка графіку, ресурсів, забезпечення доступності та інклюзивності, а також супровід громадян протягом всього процесу;

– використання внесків та зворотній зв'язок – врахування рекомендацій громадян із чітким обґрунтуванням

рішень, комунікація про результати та впровадження внесків у політичні рішення;

– оцінка процесу участі – дозволяє виміряти його якість і нейтральність, продемонструвати результати громадськості та надати висновки для покращення майбутніх практик;

– розвиток культури участі – інституціоналізація участі громадян, розширення можливостей для постійного демократичного впливу та зміцнення громадянського простору [27].

Методи участі громадян, викладені у керівних принципах ОЕСР, базуються на принципах належної практики для забезпечення високої якості процесів, де основні акценти робляться на:

– впливі – учасники повинні чітко розуміти завдання та вплив своєї участі на прийняття рішень;

– зобов'язаність та підзвітність – органи влади повинні відповідально реагувати на внески громадян та інформувати про результати;

– прозорість – доступність інформації про мету, методи, учасників і результати процесу;

– інклюзивінсть та доступність – залучення різних груп населення, врахування особливих потреб учасників, забезпечення рівних можливостей для участі;

– цілісність та конфіденційність – підтримка неупередженості процесу та захист приватності учасників;

– інформація та ресурси – забезпечення учасників точними, релевантними даними та необхідними ресурсами для участі;

– оцінка – систематичне оцінювання процесу для покращення майбутніх практик та підвищення ефективності методів участі [27].

Підсумовуючи зазначимо, що моделі демократичних інновацій у представницькій владі в умовах глобальних ризиків та кризових явищ базуються на поєднанні інституційної модернізації, цифрових інструментів та системної участі громадян. Трансформаційні зміни, що відбуваються при встановленні взаємодії між органами влади та суспільством полягають у формуванні інтегрованої моделі представництва та багаторівневої співучасті,

де громадяни стають активними партнерами у процесі вироблення / співвироблення управлінських рішень. Демократичні інновації запроваджуються у складному багаторівневому управлінському середовищі та впливають на формування політики через взаємодію трьох рівнів:

– рівень змісту політики – зміни у цілях, інструментах та формах врегулювання;

– рівень поведінки учасників – вплив на поведінку та ставлення учасників управлінського процесу;

– інституційний рівень – трансформація та функціонування інституцій шляхом зміни формальних правил, норм та уявлень про участь громадян.

Новизна цієї концепції полягає у переході до багаторівневого контекстуально зумовленого впливу.

У наукових дослідження та практиках публічного управління виокремлюється декілька моделей демократичних інновацій, зокрема:

– інституційна модель демократичних інновацій, яка ґрунтується на двох взаємопов'язаних сферах дії – інноваціях першого порядку (формуються урядовими структурами у вигляді нових процедур і інституцій для підвищення підзвітності та ефективності політики) та інноваціях другого порядку (виникають у громадянському суспільстві та соціальних рухах, впливають на управлінську культуру та легітимність рішень);

– модель багаторівневого формування політики як різновид демократичних інновацій, передбачає інтеграцію громадян та організацій у багаторівневий процес розробки політики з поступовим обговоренням для врахування різноманітних інтересів та пріоритетів;

– модель партисипативного планування: забезпечення активної, багатоступеневої участі громадян і громадських організацій у формуванні довгострокових стратегій та політик, що підвищує їх легітимність, враховує різноманітні інтереси та сприяє більш ефективному управлінню;

– модель гібридних інновацій, інтегрує різні форми участі та ухвалення рішень, поєднуючи деліберативні та виборчі механізми для підвищення інклюзивності, легітимності й ефективності демократії;

– тривимірна модель демократичних інновацій поєднує представницьку демократію (інновації зосереджуються на удосконалення процедур прийняття рішень, підвищенні підзвітності політиків та використанні цифрових інструментів для відкритості та контролю); демократію участі (інновації полягають у створенні нових форматів прямої участі – консультації, громадські слухання, платформи, які розширюють можливості впливу на управлінські рішення); самоорганізовану демократію (інновації зосереджуються на розвитку механізмів автономної ініціативи громад, створенні інструментів самоорганізації та фасилітації участі без прямого втручання влади).

Інновації відіграють ключову роль у розвитку парламентів держав світу, сприяючи підвищенню їх ефективності, прозорості та відкритості. Створення міжпарламенських цифрових та організаційних платформ співпраці між парламентами країн ЄС, забезпечують систематичний обмін досвідом, розвиток демократичних практик та підвищення спроможності парламентів. Інновації в зарубіжних парламентах стосуються: цифровізації процедур парламентської діяльності (цифрове управління інформацією; стратегічне планування цифрових інструментів; розширення можливостей штучного інтелекту; перехід на безпаперовий документообіг; електронні системи голосування; автоматична транскрипція засідань, що скорочує час обробки інформації та підвищує ефективність; використання хмарних технологій та мобільних додатків для зручного доступу депутатів до документів і процедур; підвищення відкритості та прозорості (публікація матеріалів пленарних засідань у цифровому форматі у короткі терміни; он-лайн трансляції засідань, створення архівів, використання соціальних мереж як каналів комунікації); активного залучення громадян (інтерактивний зв'язок із громадянами;

використання цифрових інструментів для збору думок громадян; комунікація через чат-боти; інтерактивні платформи); інституційної трансформації (технічна підтримка законодавчого процесу; запровадження нових регламентів і процедур, що враховують цифровізацію та гібридні формати роботи парламентів); безпеки та стійкості (розробка стандартів кіберзахисту та протидії дезінформації; створення безпечного цифрового середовища для депутатів та громадян тощо).

Підтримка Верховної Ради України щодо запровадження інновацій надається Європейським Парламентом та міжнародними партнерами (INTER PARES, RADA Next Generation (RANG), International IDEA) в межах ініціативи Global Democracy Support та стосується наступного: інституційного реформування; підвищення ефективності законодавчого процесу; забезпечення прозорості та підзвітності; підвищення компетенцій парламентарів; адаптації до особливостей воєнного стану, повоєнного відновлення та євроінтеграційних процесів.

У наведеній таблиці нижче відображено структуру рівнів громадської участі у формуванні рішень представницької влади, пов'язуючи їх з конкретними методами участі, технологіями та інструментами, очікуваними результатами та інноваційними підходами. Так, рівень участі визначає ступінь залучення громадян у процес ухвалення рішень, зокрема, від простого інформування до безпосередньої участі у розробці політик. Методи участі охоплюють різні форми взаємодії, які використовуються на кожному рівні, такі як поширення інформації, опитування, громадські слухання або створення дорадчих органів. Технології/інструменти – це цифрові та комунікаційні рішення, що забезпечують реалізацію методів участі, наприклад, веб-портали, онлайн-опитування, інтерактивні платформи, мобільні застосунки. Очікуваний результат у представницькій владі показує вплив застосуванням методів участі на процеси прийняття рішень, підвищення прозорості, підзвітності та довіри громадян до органів влади. Інновації визначають нові

технологічні та організаційні підходи, що сприяють ефективнішому залученню громадян та підвищенню якості управління. Це може бути пов'язано із застосуванням штучного інтелекту, гібридних платформ, цифрових інструментів відкритих інновацій та мобільних додатків. Запропонована структура демонструє, як цифрові інструменти та інноваційні підходи змінюють традиційну модель взаємодії громадян з представницькими органами влади, створюючи нові можливості для участі та підвищення ефективності публічного управління.

Таблиця 3.1 – Методи та технології громадської участі у формуванні рішень представницької влади в контексті інновацій

Рівень участі	**Методи участі**	**Технології / інструменти**	**Очікуваний результат у представницькій владі**	**Інновації**
1	2	3	4	5
Інформаційний	Поширення даних, відкриті звіти, публікації	Веб-портали, онлайн-бази даних, соціальні мережі, інтерактивні карти	Громадяни поінформовані про політику та дії представницьких інституцій; підвищення прозорості	Платформи відкритих даних, інтерактивні карти, для отримання інформації
Консультаційний	Опитування, публічні слухання, круглі столи	Онлайн-опитування, відеоконференції, платформи для збору відгуків	Збір думок громадян щодо законопроєктів та рішень, зміцнення підзвітності депутатів	Інструменти аналізу думки громадськості на основі штучного інтелекту, платформи e-petition, мобільні застосунки для опитувань

Продовження таблиці 3.1

1	2	3	4	5
Дорадчий	Громадянські журі, колегії, збори громадян	Гібридні платформи (онлайн + офлайн), інтерактивні інструменти для обговорень, аналітика на основі ШІ	Поінформовані рекомендації для парламенту чи місцевих рад, врахування компромісів та різних точок зору	Платформи для колективного мислення, форуми для моделювання рішень
Інституційний	Постійні дорадчі ради, бюджети участі	Цифрові платформи для тривалого залучення, аналітичні панелі, системи моніторингу	Сталі механізми впливу громадян на представницькі органи, підвищення довіри та легітимності рішень	Платформи цифрового бюджету участі, системи моніторингу в режимі реального часу, інтегровані Civic Tech платформи
Інноваційний / експериментальний	Відкриті інновації, громадянська наука, креативні лабораторії	Платформи колективного мислення, мобільні застосунки тощо	Підтримка складних рішень у представницькій владі, активізація молоді та маргіналізованих груп, підвищення ефективності політики	Платформи громадянської науки (Citizen Science), технології blockchain для прозорості

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ДО РОЗДІЛУ 3

1. Innovations in Participatory Governance. *LATINNO*. URL: https://latinno.net/en/concepts/

2. Jacquet V., Ryan M., R. van der Does. The Impacts of Democratic Innovations. *European Consortium for Political Research (ECPR)*. 2023. URL: https://www.oecd.org/en/publications/oecd-guidelines-for-citizen-participation-processes_f765caf6-en.html

3. Mantoiu E. Lessons for Europe from Global Democratic Innovations. *European Democracy Hub*. August 21, 2024. URL: https://europeandemocracyhub.epd.eu/lessons-for-europe-from-global-democratic-innovations/

4. Challenges and Innovations of Democracy. *Goethe University International*. URL: https://www.goethe-university-frankfurt.de/52185927/Challenges_and_Innovations_of_Democracy

5. Pogrebinschi T. Latin America – Exploring Worldwide Democratic Innovations. *European Democracy Hub*. September 01, 2022. URL: https://europeandemocracyhub.epd.eu/exploring-worldwide-democratic-innovations-latin-america/

6. Hendriks F. Hybrid democratic innovations can strengthen representative democracy. *Tilburg University*. 2023. URL: https://www.tilburguniversity.edu/magazine/hybrid-democratic-innovations-can-strengthen-representative-democracy

7. Edelenbos J., Meerkerk I., Koppenjan J. The challenge of innovating politics in community self-organization: the case of Broekpolder. *Public Management Review*. 2017. Vol. 19. Iss. 1. DOI: https://doi.org/10.1080/14719037.2016.1200663.

8. Centre for innovation in parliament. Inter-Parliamentary Union. URL: https://www.ipu.org/impact/democracy-and-strong-parliaments/centre-innovation-in-parliament

9. IPU Innovation Tracker. *Inter-Parliamentary Union*. URL: https://www.ipu.org/knowledge/ipu-innovation-tracker

10. Use cases for AI in parliaments. Inter-Parliamentary Union. *Innovation tracker*. Iss. 18. July 22, 2024. URL: https://www.ipu.org/innovation-tracker/story/use-cases-ai-in-parliament

11. Pragmatic innovations for parliaments in small island developing States. Inter-Parliamentary Union. Innovation tracker. Iss. 19. October 01, 2024. URL: https://www.ipu.org/innovation-tracker/

story/pragmatic-innovations-parliaments-in-small-island-developing-states

12. New digital chamber goes live in the National Assembly of Malawi. Inter-Parliamentary Union. *Innovation tracker*. Iss. 19. October 01, 2024. URL: https://www.ipu.org/innovation-tracker/story/new-digital-chamber-goes-live-in-national-assembly-malawi

13. Digital transformation of parliamentary reporting at the National Assembly of Malawi. Inter-Parliamentary Union. *Innovation tracker*. Iss. 14. April 19, 2023. URL: https://www.ipu.org/innovation-tracker/story/digital-transformation-parliamentary-reporting-national-assembly-malawi

14. Innovation in the National Assembly of Mauritius: an interview with Ms. Saseeta Ramsahye-Rakha. Inter-Parliamentary Union. *Innovation tracker*. Iss. 19. October 01, 2024. URL: https://www.ipu.org/innovation-tracker/story/innovation-in-national-assembly-mauritius-interview-with-ms-saseeta-ramsahye-rakha

15. An MP's perspectives on tech – Tamika Davis, Member of the House of Representatives of Jamaica. Inter-Parliamentary Union. *Innovation tracker*. Iss. 18. July 22, 2024. URL: https://www.ipu.org/innovation-tracker/story/mps-perspectives-tech-tamika-davis-member-house-representatives-jamaica

16. A data visualization tool for the Citizen's Budget in Austria. Inter-Parliamentary Union. Innovation tracker. Iss. 18. July 22, 2024. URL: https://www.ipu.org/innovation-tracker/story/data-visualization-tool-citizens-budget-in-austria

17. Co-creating guidelines on AI governance in parliaments. Innovation tracker. Iss. 17. May 31, 2024. URL: https://www.ipu.org/innovation-tracker/story/co-creating-guidelines-ai-governance-in-parliaments

18. A "digital-first" chamber for a more open, greener parliament in Namibia. Inter-Parliamentary Union. *Innovation tracker*. Iss. 15. August 02, 2023. URL: https://www.ipu.org/innovation-tracker/story/digital-first-chamber-more-open-greener-parliament-in-namibia

19. Reflections on the cloud from Mozambique. Inter-Parliamentary Union. *Innovation tracker*. Iss. 15. August 02, 2023. URL: https://www.ipu.org/innovation-tracker/story/reflections-cloud-mozambique

20. Will hybrid parliaments become the new normal? Inter-Parliamentary Union. *Innovation tracker*. Iss. 14. April 19, 2023. URL: https://www.ipu.org/innovation-tracker/story/will-hybrid-parliaments-become-new-normal

21. Making the legislative process more resilient in the Chamber of Deputies of Italy. Inter-Parliamentary Union. *Innovation tracker*. Iss. 14. April, 19, 2023. URL: https://www.ipu.org/innovation-tracker/story/making-legislative-process-more-resilient-in-chamber-deputies-itay

22. World e-Parliament Report 2022. *Inter Parliamentary Union*. URL: https://www.ipu.org/resources/publications/reports/2022-11/world-e-parliament-report-2022

23. World e-Parliament Report 2022. Parliaments after the pandemic. *Inter-Parliamentary Union*. 2022. URL: https://www.ipu.org/file/15804/download

24. Democratic Innovations. Global democracy support. *European Parliament*. URL: https://www.europarl.europa.eu/globaldemocracysupport/en/parliaments/democratic-innovations

25. Strategic Partners. Global democracy support. *European Parliament*. URL: https://www.europarl.europa.eu/globaldemocracysupport/en/parliaments/strategic-partners

26. Priority countries. Global democracy support. *European Parliament*. URL: https://www.europarl.europa.eu/globaldemocracysupport/en/parliaments/priority-countries

27. OECD Guidelines for Citizen Participation Processes. *OECD Public Governance Reviews*. 2022. URL: https://www.oecd.org/en/publications/oecd-guidelines-for-citizen-participation-processes_f765caf6-en.html

DOI: https://doi.org/10.36059/978-966-397-540-5-4

Розділ 4
ІННОВАЦІЇ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ ДЕРЖАВ СВІТУ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЙНИХ РИЗИКІВ ТА КРИЗОВИХ ЯВИЩ

Іжа М. М., д. політ. н., професор

4.1 ГЛОБАЛЬНІ ТРЕНДИ ЩОДО ІННОВАЦІЙ У СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ

Організація економічного співробітництва і розвитку (ОЕСР) визначає глобальні тренди урядових інновацій 2024 року. Мова йде про сприяння розвитку громадських послуг, орієнтованих на людину. Зазначається, що уряди в усьому світі трансформують державні послуги за допомогою інноваційних підходів, які ставлять людей у центр розробки та надання [1].

У 2024 році вийшов Звіт "Global Trends in Government Innovation 2024", у якому аналізуються майже 800 тематичних досліджень із 83 країн і визначено п'ять критичних тенденцій в урядових інноваціях, які змінюють форму державних послуг. Визначається, що:

– уряди працюють з користувачами та зацікавленими сторонами для спільного проєктування рішень і передбачення майбутніх потреб для створення гнучких, оперативних і стійких державних послуг;

– уряди інвестують у масштабовану цифрову інфраструктуру, експериментують із новими технологіями (такими як автоматизація, штучний інтелект та модульний код) і розширюють інноваційні та цифрові навички, щоб зробити державні послуги ефективнішими;

– уряди роблять державні послуги більш персоналізованими та проактивними, щоб краще задовольняти потреби та очікування людей, зменшити психологічні витрати та адміністративні тертя, гарантуючи, що вони є більш доступними, інклюзивними та надають повноважень, особливо для осіб і груп, які перебувають у вразливих та несприятливих обставинах;

– уряди використовують традиційні та нетрадиційні джерела даних, щоб керувати розробкою та виконанням державних послуг. Вони також все частіше використовують експерименти для навігації в дуже складних і непередбачуваних середовищах;

– уряди переосмислюють державні послуги як можливості та канали для громадян проявляти свою громадську участь і притягувати уряди до відповідальності за дотримання демократичних цінностей, таких як відкритість та залучення [1].

У Звіті констатується, що державні служби є основною точкою контакту між урядом і людьми, підприємствами та організаціями. Якість державних послуг має глибокий вплив на життя людей і часто є ключовим фактором, що забезпечує громадянам доступ до можливостей і повну реалізацію свого потенціалу. За результатами опитування, які проводила ОЕСР про чинники довіри до державних установ, підвищення надійності, оперативності та справедливості державних послуг зміцнює довіру до національних урядів, органів місцевого самоврядування та державної служби. Проте, щоб заслужити довіру та ефективно задовольняти потреби людей, що постійно змінюються, державні служби повинні впроваджувати інновації, задля забезпечення цінності і покращення життя [1].

У Звіті акцентується увага на тому, що основні глобальні події останніх років, включаючи економічну кризу 2008 року, глобальні конфлікти та пандемію COVID-19, показали гостру потребу в державних послугах, які можуть швидко реагувати на мінливі потреби громадян. Уряди продемонстрували, що вони адаптуються до мінливих очікувань та інвестують в нове покоління державних послуг, які є більш активними, стійкими та інклюзивними [1].

Інформація у Звіт була зібрана в рамках щорічного конкурсу ОЕСР щодо урядових інновацій, який у 2024 році був зосереджений саме на інноваціях у державних послугах. Наведені приклади показують, що зосередженість на потребах і очікуваннях людей, відкрита співпраця між постачальниками послуг і користувачами та права людини є вирішальними для стимулювання змін у державних послугах. Цей Звіт називають першою спробою створити доказову базу інноваційних урядових практик, які ілюструють і просувають принципи Рекомендації ОЕСР щодо орієнтованих на людину державних адміністративних послуг. Стверджується, що отримані результати показують, як уряди вдосконалюють і адаптують свої державні послуги, щоб відповідати поточним і майбутнім потребам, пропонуючи рентабельні рішення, які позитивно впливають на потенційних бенефіціарів і суспільство в цілому. У Звіті визначено п'ять тенденцій в інноваціях для кращих державних послуг:

1) громадські послуги, орієнтовані на майбутнє та створені спільно. У цьому аспекті уряди співпрацюють із користувачами та зацікавленими сторонами, щоб спільно розробляти рішення та передбачати майбутні потреби, створюючи державні послуги, які є гнучкими та чутливими до змін, а тому є більш стійкими у довгостроковій перспективі. Як приклад, наводиться досвід Норвегії, що використовує методи прогнозування для створення міграційних служб, які можуть задовольнити потреби сьогодні та завтра;

2) цифрові та інноваційні основи для ефективних державних послуг. Це стосується того, що уряди інвестують у масштабовану цифрову інфраструктуру, експериментують із новими технологіями і розширюють інноваційні та цифрові навички, щоб зробити державні послуги ефективнішими. Національний інститут соціального забезпечення Італії використовує штучний інтелект для сортування та класифікації повідомлень, покращуючи час реагування та дозволяючи державним службовцям зосереджуватися та визначати пріоритети для нагальних потреб громадян;

3) персоналізовані та проактивні державні послуги для доступності та інклюзії. У цьому аспекті уряди роблять державні послуги більш персоналізованими та проактивними, щоб краще задовольняти потреби та очікування людей, зменшити психологічні витрати та адміністративні перешкоди, гарантуючи, що вони є більш доступними, інклюзивними та розширеними можливостями, особливо для вразливих груп та осіб, які перебувають у несприятливих обставинах. Сполучені Штати зробили допомогу постраждалим від катастрофи доступнішою, зменшивши адміністративне навантаження та скоротивши час реєстрації допомоги більш ніж на 15 %;

4) громадські послуги, що базуються на даних, для кращого прийняття рішень. Це стосується того, що уряди використовують традиційні та нетрадиційні джерела даних, щоб керувати розробкою та впровадженням державних послуг. Уряди все частіше використовують експерименти для навігації у дуже складних і непередбачуваних середовищах. У Кореї сенсорні дані в міських просторах використовуються для підвищення якості, безпеки та привабливості громадського транспорту;

5) державні послуги як можливості для участі громадськості – уряди розглядають державні послуги як можливість залучити громадян до здійснення їхніх прав, зміцнення довіри та притягнення урядів до відповідальності за дотримання демократичних цінностей, таких як відкритість та залучення. Франція покращує державні послуги, співпрацюючи з громадянами, щоб визначити шляхи покращення та залучити організації громадянського суспільства до розвитку кращих послуг [1].

Привертає увагу інноваційна програма державної служби (Gov4SAA) Косова, опис якої надано на офіційному веб-сайті Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР). Зазначається, що офіс Прем'єр-міністра Уряду Косова разом з GIZ в Косово та Інноваційним центром Косово (ІСК) розробили Інноваційну програму державної служби для імплементації Угоди про стабілізацію та асоціацію (Gov4SAA). Програма дозволяє державним службовцям визначити проблему, а потім розробити

рішення у формі інноваційних продуктів або послуг, які будуть використовуватися громадянами, урядом та іншими відповідними зацікавленими сторонами [2].

У контексті інноваційної програми Косово та ЄС встановили договірні відносини з набуттям чинності Угоди про стабілізацію та асоціацію (SAA) 1 квітня 2016 року. Процес стабілізації та асоціації (SAP) – це політика Європейського Союзу щодо Західних Балкан, розроблена з метою остаточного членства в ЄС. Країни Західних Балкан беруть участь у прогресивному партнерстві з метою стабілізації регіону та створення зони вільної торгівлі. Зауважується, що незважаючи на те, що протягом останніх кількох років Косово досягло значного прогресу на шляху до ЄС, ще багато чого ще належить зробити з точки зору реалізації реформ, необхідних для SAA. У відповідь на імплементацію SAA у 2021 році була започаткована програма Gov4SAA [2].

Визначаються основні завдання програми:

1) сприяння розвитку культури підприємництва в державних установах у контексті інтеграції до ЄС шляхом заохочення інноваційних ідей та підходу до вирішення проблем у реформах в межах Угоди про стабілізацію та асоціацію;

2) сприяння розбудові потенціалу державних інституцій у впровадженні реформ через практично-орієнтоване наставництво та коучинг;

3) сприяння співпраці між державними інституціями, приватним сектором, організаціями громадянського суспільства та іншими зацікавленими сторонами у впровадженні реформ в межах Угоди про стабілізацію та асоціацію через інноваційні продукти на підтримку реалізації політики [2].

Як зауважується на офіційному веб-сайті Організації економічного співробітництва та розвитку Програма передбачає два етапи, а саме:

1) перша фаза, що реалізується у 2023 році, як зазначається, приносить користь державним службовцям із п'яти державних установ (центрального та місцевого рівня) завдяки заходам

із розбудови спроможності, налагодженню зв'язків та ознайомленню з підходом мислення стартапів. На цьому етапі п'ять команд розробляють свої прототипи визначених продуктів / послуг;

2) другий етап передбачає втілення в життя цих продуктів / послуг, розроблених державними службовцями, і потенційне фінансування, що принесе користь державним службовцям, громадянам, шукачам роботи, підприємствам, громадським організаціям, освітянам, батькам і дітям, а також туристам. Після завершення команди представлять свої проєкти перед журі у форматі стартапу. До 5 фінальних проєктів буде профінансовано німецьким товариством міжнародного співробітництва (GIZ) [2].

Вказується, що перший і другий етап програми буде здійснюватися урядом Косово за підтримки неурядової організації (Інноваційний центр Косово) і фінансується німецьким товариством міжнародного співробітництва GIZ. Уроки, отримані під час реалізації програми, слугуватимуть основою для уряду Косово для інституціоналізації інновацій та цифровізації в структурах урядової державної служби. Програма передбачає великий вплив і масштаб у майбутньому, запроваджуючи нові ініціативи від уряду Косово та його державних службовців щодо нових методів, таких як: орієнтоване на користувача дослідження; тестування на ранніх стадіях і гнучка розробка для їхніх проєктів; цифрова прозорість та інші методи для підвищення їхнього потенціалу. Програма складалася з конкурсу, відкритого для понад 20 000 державних службовців, інтенсивних інформаційних сесій, попереднього відбору та презентації 8 команд, а також відбору 5 команд-фіналістів. Ці команди стикаються з різними методами та інструментами, що складаються з:

– програми інтенсивної інкубації (участь у семінарах та зустрічах з технічними експертами);

– методичного та технічного забезпечення;

– особистісного розвитку (навчання, практика та розвиток soft skills);

– вміння налагоджувати контакти (доступ до експертів);

– PR та комунікації (медіа-поширення та допомога в комунікації зі стейкхолдерами);

– робочого простору за межами урядових приміщень для стимулювання мислення стартапів;

– фінансування ідей після завершення інкубаційної програми [2].

Констатується, що під час ініціювання та розробки програми Gov4SAA було проведено консультації з кількома моделями з регіону та за його межами. Проєкт був адаптований до потреб і умов середовища державної служби Косова. Програма Gov4SAA визначається інновацією, оскільки:

1) це перша і єдина Програма в Косово, яка залучила державних службовців до мислення та роботи з новими інноваційними методами, щоб зробити внесок у SAA;

2) Програма дозволяє втілити ідеї державних службовців в життя за допомогою методології проєктування, орієнтованої на людину. Більшість ідей, які втілюються в життя, надходять знизу вниз, а не знизу вгору;

3) Програма залучає технології, цифрові рішення та інновації;

4) Програма пов'язує державний сектор із підприємницьким мисленням;

5) Програма посилює співпрацю між різними установами [2].

Зауважується, що у вересні 2022 року Програма перебувала на пілотному етапі. Команди розробляли свої рішення (продукти та послуги), працювали з менторами та експертами та використовували інструменти: інструменти управління проєктами (онлайн-програмне забезпечення); інструменти дослідження (опитування, анкети, інтерв'ю); брали участь у воркшопах (дизайн-мислення, візити на сайти компаній, щоб отримати відчуття мислення стартапу) [2].

Фахівці (Wray S., 2024) зауважують, що уряди в усьому світі намагаються впроваджувати інновації, щоб підвищити ефективність, надавати кращі послуги та відповідати очікуванням громадян щодо швидкості та простоти використання. Дослідники

зазначають, що в умовах бюджетних проблем інновації іноді можуть відійти на другий план в уряді, що передбачає визначення основних кроків розвитку інновацій і подолання бюджетних обмежень на основі співпраці. Уряди також можуть використовувати інновації з інших державних і приватних секторів. Для трансформації в уряді необхідна підтримки вищого керівництва, оскільки інновації залежать не від початкового рівня впровадження технологій, а від політичної волі, щоб зміни відбулись. Як підтвердження цієї думки наводиться приклад вебінару, який проводився Глобальним урядовим форумом (Global Government Forum), де цифрові лідери з Ісландії, Канади та Фінляндії поділилися прикладами інновацій у своїх країнах, а також визначили основні виклики трансформації, з якими вони ще стикаються, зокрема:

– Ісландію вважають цифровою історією успіху, яка піднялася в рейтингу цифрової зрілості з дванадцятого місця у світі у 2020 році до п'ятого місця у звіті ООН. Цей прогрес бере початок у 2018/19 роках. З точки зору організації інновацій, то у Міністерстві фінансів і економіки є невелика основна команда приблизно з 10–12 осіб, яка працює над цифровою трансформацією, але існує ширша екосистема з приблизно 250 осіб, до яких відносяться більш ніж 20 команд на ринку, з якими у Міністерства є рамкові угоди. Основна стратегія інновацій полягає в зосередженні на проєктах, які створюють найбільшу цінність для користувачів. Вважається, що цей акцент також дозволяє Ісландії подолати виклик, який стримує багато урядів, зокрема: зосередженість на інтерфейсі; та розробка основних послуг, які в основному обслуговують громадян. Ці основні послуги включають систему цифрового посвідчення особи, яка має 95 % впровадження, і «цифрову поштову скриньку», яку з січня 2025 року всі державні установи будуть зобов'язані використовувати для офіційної документації та спілкування з мешканцями [3];

– безконтактні послуги у Фінляндії стосується оцифрування щодо базових послуг, основних реєстрів, дизайну послуг. Наступний крок – усунення непотрібних послуг та зменшення складності [3];

– цифрові послуги Фінляндії, як інша сфера інновацій, зосереджені на основні життєві події людей [3];

– Скандинавська лабораторія DigiGov об'єднує державні цифрові агентства Норвегії, Швеції та Фінляндії з акцентом на використання штучного інтелекту для надання безперебійних послуг громадянам [3];

– Канада підвищує кваліфікацію державних службовців, враховуючи, що було втрачено певні позиції в цифрових рейтингах протягом багатьох років, впавши з двадцять восьмого місця в світовому рейтингу ООН у 2020 році до сорок сьомого місця у 2024 році. Відповідно, Канада вважає за потрібне повернутись до основ – володіння державними службовцями базовими цифровими навичками, незалежно від їх ролі. Це стосується 300 000 канадських державних службовців. Було визначено набір основних компетенцій, включаючи кібербезпеку, належну обачність, навички обробки даних і відповідальне використання цифрових інструментів. Також в Канаді враховують, що існує прогалина у навичках, оскільки «довговічність навичок» становить менше кількох місяців, оскільки з'являються нові технології та практики. У відповідь Канада започаткувала національний навчальний фонд для ІТ-персоналу, створений згідно з колективним договором, підписаним між профспілкою Професійного інституту державної служби Канади та Секретаріатом Казначейства Канади. Його метою є підтримка професійного розвитку понад 20 000 ІТ-практиків в уряді Канади. Що стосується уряду, то трансформації можуть бути тривалими, оскільки великі програми модернізації розтягуються на десятиліття [3];

– в Австрії, коли народжується дитина, батькам не потрібно окремо подавати заяву на отримання аліментів, оскільки податкові органи автоматично перевіряють відповідність вимогам і перераховують виплати аліментів, що демонструє цінність обміну даними та сумісності в державних системах [3].

Незважаючи на прогрес, лідери також визначили кілька спільних проблем для інновацій в уряді, від зміни культури

та масштабування успішних пілотних проєктів до забезпечення доступу до даних, обміну та взаємодії [3].

Інші фахівці наголошують на важливості залучення державних службовців до інновацій. Вони зазначають, що за останнє десятиліття інноваційний рух у державному секторі досяг великих успіхів. Уряди в усьому світі створили інноваційні команди, лабораторії та фонди, щоб стимулювати креативність і сприяти ризику. Вони використовують аналіз поведінки, великі дані та дані, отримані від громадян, щоб інформувати про прийняття рішень. І вони застосовують людиноорієнтований дизайн і використовують прототипи для вирішення проблем разом з мешканцями. Інновації вбачаються в наступному:

– використання інструментів інновацій, які не проникли до організацій державного сектору або не змінили способи виконання роботи в державному секторі;

– покращення спільнот;

– знаходження рішень в ситуації обмежених ресурсів;

– реагування на вирішення проблем на місцях, пристосовуючись до потреб на місцях;

– пошук способів зробити життя спільнот кращим [4].

Наводяться наступні приклади інновацій:

– Новий Орлеан – мер зробив міжвідомчу групу, до складу якої ввійшли люди з департаментів громадських робіт, фінансів і водопостачання. Їхнє завдання: знайти способи завоювати довіру громадськості. Вони запропонували понад 200 ідей, у тому числі одну, якою вони особливо захоплені: додавання кнопок «чому» до вивісок біля інфраструктурних проєктів, щоб надати пояснення доступною мовою, навіщо потрібен проєкт і скільки триватиме будівництво;

– мер Стокгольма звернулася до своєї команди з проханням відновити безінвестований район під назвою Скерхольмен. Команда вважала, що негативна репутація району відштовхує бізнес, але вони почули від мешканців звинувачення влади у нехтуванні їхнім районом. Разом міська команда та жителі придумали

ідею, яку місто планує запустити цього року – інноваційний хаб на головній площі мікрорайону, що включатиме коворкінг бізнесу та простори для громадських заходів і фестивалів;

– в Медісоні, штат Вісконсін, мер попросила свою команду створити справедливі альтернативи пересування містом на автомобілі. Вони запропонували ідею – «універсальний базовий велосипед»: мешканці планують орендувати електричні велосипеди, які вони зможуть залишити, за дуже низькою ціною або безкоштовно [4].

4.2 ПРАКТИКА ІННОВАЦІЙ У ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ

В Англії актуальним є Конкурс інноваційного службовця. У червні 2021 року було представлено нове бачення сучасної державної служби, яка є більш кваліфікованою, інноваційною та амбіційною. Категорії нагород державних службовців втілюють бачення, і кожна нагорода підпадає під такі рубрики:

– кваліфікований – інвестування в навички, відстоювання досвіду та зміцнення лідерства;

– інноваційний – пошук нових способів вирішення проблем, які можна отримати для громадськості;

– амбіційний – досягнення досконалості в проєкті та наданні державних послуг [5].

– До кожної категорії нагороди застосовуються основні критерії:

– цінності державної служби – чи пропагував кандидат або проєкт цінності та поведінку державної служби, викладені в Кодексі державної служби, зокрема чесність, неупередженість та об'єктивність;

– більше та більше: чи досягнення кандидата(ів) вийшли за межі їхньої звичайної посади;

– вимірні переваги: чи досягає проєкт або програма відчутних результатів;

– вплив: чи кандидат(и) мали вплив за межами своєї безпосередньої команди, бізнес-сфери чи відділу [5].

Є певні вимоги щодо різних номінацій в межах кваліфікованої державної служби, а саме:

– нагорода за досконалість доставки (кваліфікована державна служба) – визнання тих, хто використав свої навички та досвід у різних сферах, щоб досягти виняткових результатів для громадян і зробив відчутні позитивні зміни в житті людей. Командна або індивідуальна нагорода. Номінанти повинні: відповідати основним критеріям; продемонструвати виняткові навички чи досвід в одній або кількох галузях, які забезпечили реальний вплив на громадян; бути зовнішньо орієнтованим; мати інші показники чи інші докази, які демонструють досягнутий вплив [5];

– премія «Розвиток і підтримка людей» (кваліфікована державна служба) – визнання досконалості в навчанні, розвитку навичок, зміцненні спроможності та управлінні талантами, або демонстрації високоефективного внеску у сприяння або покращення здоров'я та добробуту на державній службі. Командна або індивідуальна нагорода. Номінанти повинні: відповідати основним критеріям; продемонструвати позитивний вплив, який номінант справив на оточуючих за їхній внесок у розвиток людей або здоров'я та благополуччя; встановити золотий стандарт для розвитку людей або здоров'я на державній службі; продемонструвати інноваційні підходи до сприяння або вимірювання позитивного психічного чи фізичного благополуччя [5];

– нагорода за різноманітність та інклюзивність (кваліфікована державна служба) – визнання тих, хто працює над впровадженням принципів різноманітності та інклюзії, стимулює позитивні зміни для колег та робить державну службу взірцевим, відкритим і прозорим роботодавцем, спрямованим на якісне обслуговування населення. Командна або індивідуальна нагорода. Номінанти повинні відповідати основним критеріям: продемонструвати, як кандидат сприяє інклюзивності в державній службі; навести конкретні приклади того, як номінант працював над виявленням

і усуненням перешкод; показати, як номінант робить усе можливе для забезпечення інклюзивності у своїй повсякденній роботі [5];

– нагорода за найкраще використання даних, науки та технологій (інноваційна державна служба) – визнання досконалості у застосуванні даних, науки чи цифрових технологій для вирішення проблем або покращення; вшановування людей, чия відданість технологічним удосконаленням створює вимірювані результати. Командна нагорода. Номінанти повинні: відповідати основним критеріям; пояснити, як застосування даних, науки чи технологій безпосередньо допомогло досягти позитивних результатів для громадян; продемонструвати нові, творчі підходи до використання даних, науки та технологій; надати посилання на конкретні приклади того, як дані, наука й технології підтримують інновації [5];

– нагорода за творчі рішення (інноваційна державна служба) – визнання інновацій і креативності та те, як це перетворюється на реальні переваги. Командна та особиста нагорода. Номінанти повинні: відповідати основним критеріям; продемонструвати, як застосування інновацій вплинуло на політику та перетворилося на реальні переваги; продемонструвати оригінальність і творче вирішення проблем, працюючи в межах параметрів політики відділу та співвідношення ціни та якості; продемонструвати інноваційні, творчі підходи до досягнення спільної мети [5];

– нагорода за оцінку та аналіз (інноваційна державна служба) – визнання досягнень у сфері оцінювання та аналізу з метою покращення розуміння та підвищення якості прийняття управлінських рішень. Командна нагорода. Номінанти повинні відповідати основним критеріям: продемонструвати, як вони використовують нові підходи до оцінювання та аналізу; пояснити, як оцінка сприяла більш чіткому розумінню та покращенню роботи; продемонструвати прагнення до постійного вдосконалення в сфері оцінювання [5];

– нагорода за співпрацю (амбітна державна служба) – визнання успішної співпраці, що охоплює межі між адміністраціями,

державними департаментами, агентствами та органами. Командна нагорода. Номінанти повинні відповідати основним критеріям: показати, як кандидат(и) успішно розвинули відносини, що охоплюють внутрішні межі державної служби або передбачають співпрацю з організаціями державного, приватного чи третього сектору як на національному, так і на міжнародному рівнях; пояснити переваги та вплив партнерства на кінцеву мету проєкту; описати, як кандидат успішно впровадив підхід співпраці у свою роботу та який вплив це мало [5];

– премія «Програма року» (амбітна державна служба) – визнання виняткових досягнень у програмі будь-якої державної служби. Командна нагорода. Номінанти повинні відповідати основним критеріям: пояснити вплив програми на громадян, користувачів послуг або іншу цільову аудиторію; показати, як номінант застосував інноваційні підходи та механізми надання послуг для досягнення найкращих результатів; продемонструвати винятковe управління програмою, зокрема управління зацікавленими сторонами для забезпечення її успішної реалізації [5];

– вручення нагороди громадян (амбітна державна служба) – визнання тих, хто ставить державну службу в центр процесу надання послуг, забезпечуючи ефективність, оптимальне співвідношення ціни та якості, дії, що призводять до кращих результатів для громадян, та демонструючи послуги світового рівня для суспільства. Командна нагорода. Номінанти повинні відповідати основним критеріям: пояснити джерело натхнення та мотивацію своєї роботи для досягнення інтересів громадян; продемонструвати ефективний і цілеспрямований позитивний вплив державної служби; показати, як дії кандидата сприяли підвищенню репутації державної служби [5];

– нагорода «Висхідна зірка» – визнання потенціалу особи в перші п'ять років кар'єри на державній службі. Індивідуальна нагорода. Номінанти повинні відповідати основним критеріям: продемонструвати потенціал досягнення успіху в майбутній кар'єрі; представити цілісне уявлення про номінанта – його

роботу, стосунки з іншими, а також якості, що сприятимуть його професійному зростанню; навести приклади конкретних досягнень номінанта [5];

– нагорода Секретаря Кабінету Міністрів за видатного лідера – визнання осіб, які продемонстрували видатне лідерство, незалежно від рівня чи ролі. Індивідуальна нагорода. Номінанти повинні відповідати основним критеріям: продемонструвати виняткове лідерство на будь-якому рівні; показати, як номінант подає приклад і надихає оточення; продемонструвати, як його чи її керівництво мало безпосередній вплив на якість надання послуг громадянам [5];

– нагорода Прем'єр-міністра за виняткові державні заслуги – визнання окремих осіб або команд, які досягли видатних результатів, виходячи за межі своїх обов'язків, щоб суттєво змінити життя країни та її громадян. Номінанти повинні відповідати таким основним критеріям: мати виняткові досягнення в будь якій сфері; продемонструвати особливості та вимірний вплив своїх дій; показати, як вони доклали значних зусиль для зміни ситуації на краще [5].

У 2024 році відповідно до різних номінацій було визначено переможців у 2116 номінаціях, деякі з них такі:

– у номінації «Кваліфікована державна служба»:

рішення про вразливість White Mail – Управління праці та пенсійного забезпечення, – щодо використання штучного інтелекту для швидкого доступу до найбільш уразливих клієнтів DWP [6]; премія «Розвиток і підтримка людей» – Департамент енергетичної безпеки та нульового енергоспоживання, – щодо програми ZenwithBen, яка розпочалась як неформальна щотижнева сесія усвідомленості з вересня 2021 року. До 2024 року програма розвивалась завдяки рекомендаціям із вуст в уста, охопивши понад 1500 державних службовців Великобританії у понад 25 державних департаментах, переважно за межами Лондона. Керівник програми сприяє формуванню почуття спільності, забезпечуючи безпечний та відкритий простір для професійної взаємодії

колег, що сприяє чесному обговоренню емоційного стану та покращенню психічного здоров'я шляхом впровадження практик усвідомленості [6]; нагорода за різноманітність та інклюзивність за підтримки Indeed – Управління праці та пенсійного забезпечення, – щодо покращення комунікації для вирішення проблем клієнтів з вадами слуху (повна глухота) Управління завдяки створення нового способу спілкування з клієнтами (відеозаписи, спеціальні дзвінки тощо) [6];

– у номінації «Інноваційна державна служба»:
нагорода за найкраще використання даних, науки та технологій; підтримується Accenture – Головний офіс, – щодо надання притулку. Програма трансформації надання притулку запровадила програму Пріоритезації досвіду клієнтів із надання притулку (PACE), щоб вирішити завдання колишніх прем'єр-міністрів щодо усунення відставання щодо надання притулку до кінця 2023 року. Розпочавши програму величезного масштабу, складності та делікатності, Міністерство внутрішніх справ використовувало машинне навчання та штучний інтелект, складні імітаційні моделі, централізацію завдань і впровадження нових систем, щоб стимулювати постійні інновації. До грудня 2023 року було вирішено застарілу кількість первинних рішень у справах про притулок, а продуктивність працівників зросла втричі. Це забезпечило кращі результати для шукачів притулку та заощадило значні суми для платників податків [6]; нагорода за творчі рішення за підтримки PA Consulting – Геопросторова комісія: команда національного реєстру підземних активів, Департамент науки, інновацій та технологій, – щодо створення Національного реєстру підземних активів. Це цифрова карта підземних труб і кабелів, яка надає проєктувальникам і екскаваторам миттєвий доступ до даних, необхідних для безпечної роботи, скорочуючи

6,1-денний процес до 60 секунд, забезпечуючи економічні вигоди понад 400 мільйонів фунтів стерлінгів щорічно. Цей проєкт було створено, враховуючи, що у країні існує приблизно 4 мільйони кілометрів підземних труб і кабелів, і кожні 7 секунд викопується яма для їх встановлення та обслуговування. Законодавчо власники активів зобов'язані ділитися даними про місцезнаходження для підтримки «безпечного копання», але за відсутності стандартизованого підходу для кожного копання необхідно звертатися до кількох організацій [6];

нагорода за оцінку та аналіз. Зауважується, що проєкт Ofsted Childcare Deserts and Oases перетворив різнорідні міжурядові та комерційні дані в нову реальну інформацію про повсякденний досвід батьків, які шукають ясла / доглядальників. Він надає гіперлокальне уявлення про доступ до дитячих садків у 180 000 районах Англії, використовуючи модель двоетапного плаваючого водозбору для врахування місцевого транспортного сполучення та кількості місцевих дітей. Цей аналіз відіграв важливу роль у ранній оцінці інвестицій у розмірі 14 мільярдів фунтів стерлінгів у розширення прав на догляд за дітьми та їхнього потенційного впливу на участь у місцевому ринку праці. Постійні канали даних із цього моделювання інформують про обговорення політики та оцінку на найвищих рівнях у No. 10 та DfE [6];

– у номінації «Амбітна державна служба»:

нагорода за співпрацю за підтримки Baringa – Уряд Шотландії, Програма уряду Шотландії 4G Infill (S4GI), – щодо інвестицій в розмірі 28,75 мільйонів фунтів стерлінгів, яка вперше успішно забезпечила зв'язок 4G у 55 сільських і острівних місцях по всій країні, у районах, куди промисловість не інвестувала б через труднощі, пов'язані з цим. S4GI стала надзвичайно успішною програмою, яка забезпечує трансформаційне підключення до понад 2200 приміщень у надзвичайно важкодоступних

місцях на тлі глобальної пандемії, глобальних проблем із ланцюгом поставок і зростання витрат. Мешканці, компанії та відвідувачі цих спільнот побачили, що новий зв'язок змінив життя як у їх особистому, так і в професійному житті [6]; премія «Програма року» – Служба в'язниці та пробації; Команда HMP Fosse Way, – щодо відкриття в'язниці. В цьому аспекті зазначається, що HMP Fosse Way є другою з шести нових в'язниць, зведених у рамках зобов'язань уряду побудувати 20 000 нових в'язниць. Війна в Україні гостро вплинула на будівництво, вплив на ринок праці та ланцюг постачання змінив весь комплекс програми. Значний тиск на населення в'язниць також означав, що в'язницю було вкрай важливо відкрити вчасно. Завдяки надзвичайній відданості та співпраці як державного, так і приватного секторів в'язниця була відкрита вчасно. На додаток до цього команда спостерігала за прискореним нарощуванням, забезпечуючи швидшу пропускну здатність в'язниць у критичний момент [6]; вручення нагороди громадян за підтримки Mastek – Офіс Уповноваженого з інформації; Кампанія «Допоможи Гранді зупинити спам», – щодо призупинення незаконних хижацьких маркетингових закликів, які впливають на людей похилого віку та ситуативно вразливих людей (телефонні дзвінки). Для вирішення проблеми було дозволено громадськості реєструватися в службі телефонних переваг (TPS), збільшивши кількість зареєстрованих неприємних дзвінків. Кампанія включала креатив у соціальних мережах із використанням слогану «Допоможіть Гранді зупинити спам», а також тематичні дослідження в пресі, підтримку зовнішніх партнерів і вдосконалення шляху до веб-сайту та пошукової оптимізації. Кампанія отримала позитивні настрої в ЗМІ та спричинила зростання кількості реєстрацій TPS на 366 % за перші три дні [6];

– у номінації «Сучасна державна служба»:

нагорода «Висхідна зірка» за підтримки Newton Europe – Лабораторія оборонних наукових технологій, – щодо зміни підходу Dstl до аналізу даних для бойових ігор і польових експериментів. Завдяки розробці нових аналітичних інструментів і прагненню обмінюватися знаннями та передовим досвідом було покращено ефективність і якість аналізу, який використовується для прийняття рішень у Міністерстві оборони та державній службі [6].

Фахівці з Великобританії (Baugh S., 2023) виділяють сім способів зробити державну службу більш інноваційною. Основою для цього вважаються швидкі темпи технологічних змін, які створюють нові можливості для надання державних послуг. До способів інноваційності державної служби відносять:

– безпечність інновацій. В цьому аспекті важливим вважається процес впровадження інновацій людьми та психологічні процеси підтримки інновацій, які намагаються запровадити окремі індивіди. Особливість інновацій, як зауважується, в тому, що запровадження новаторського в діяльність може бути небезпечною. Тут є два аспекти: бажання запровадження інновацій в державну службу; і побоювання ризикувати репутацією. У Службі урядового зв'язку (GCS) існує підхід щодо відкритості до інновацій. Кожен може запроваджувати інновації і не буде покараний за спробу чогось нового. Це підтримується за допомогою Project Spark – конкурсу в стилі Dragon's Den, щоб заохотити людей подавати ідеї, які керівництво допоможе їм розвинути [7];

– переорієнтація бюджетів на інновації, враховуючи, що бюджети обмежені. І це може означати, що знайти гроші на інновації є проблемою. У GCS було витрачено 350 мільйонів фунтів стерлінгів на маркетинг і комунікації в уряді. Найбільші приватні рекламодавці витрачають близько 10 % своїх бюджетів на інновації. В GCS було змінено контроль над витратами, щоб спонукати департаменти витрачати до 10 % бюджету своїх кампаній на нові методи. Якщо використати всі 10 %, це дає

35 мільйонів фунтів стерлінгів на рік на інновації. У 2023 році пілотується понад 30 інноваційних проєктів [7];

– визначення найкращої зовнішньої ідеї. В цьому аспекті йдеться про пошук ідей у державній службі, де потрібно визначити найкращі зовнішні ідеї. Інноваційний центр об'єднує лідерів GCS із такими технологічними компаніями, як Google і Snapchat, щоб досліджувати розробляти низку найперспективніших нових технологій. Кожні шість тижнів проводяться зустрічі щодо технологічних стартапів, щоб висловити 15-хвилинну ідею, як покращити урядовий зв'язок [7];

– ретельна перевірка нових ідей. Наголошується на важливості правильного тестування та оцінювання, щоб оцінити, які пілотні проєкти працюють. У GCS опублікували нові рекомендації щодо тестування та навчання щодо використання A/B-тестування та багатовимірного тестування. Нова Рада з оцінювання спрямована на вивчення та оцінювання пілотних проєктів та надання незалежної думки щодо ефективності проєктів [7];

– масштабування великих речей, які вже відбуваються. Тут акцентується увага на тому, що коли інновації відбуваються в уряді, то їх не завжди масштабують достатньо швидко. Мається на увазі, що якщо є якась певна інновація, яка працює в одній сфері, то вона повинна масштабуватись для інших сфер. Якщо інновація «не працює», то відповідні відділи мають знати, чому саме так відбувається. Створено новий онлайн-портал GCS Connect, який має стати мережею для інновацій, дозволяючи людям ділитися ідеями та звертатися за допомогою [7];

– навчання людей новим інструментам і технікам. Йдеться про важливість використанні найновіших практик і методів і впевненості персоналу у тому, що інновації потрібно запроваджувати. Цьому у GCS сприяє онлайн навчальний портал GCS Advance, який вважається кроком у зміні якості навчання та розвитку для урядових комунікаторів. Він зосереджений на цифрових навичках і навичках обробки даних, з модулями штучного інтелекту на кожному рівні; (портал діє на кшталт Prometheus в Україні – примітка автора статті в цій монографії) [7];

– наявність сильних етичних принципів для відповідальних інновацій. Зауважується, що нові технології не обходяться без проблем. Є проблеми щодо точності, упередженості, прозорості, конфіденційності та безпеки. Наявність чітких етичних принципів і прозорість щодо використання нових технологій збережуть довіру громадськості. Відповідно вважається доцільним розробляти етичні рамки прийняття рішень як простий у використанні інструмент, який може допомогти членам GCS вирішити, слід чи ні використовувати нові технології. Це додасть людям впевненості для впровадження інновацій і розуміння механізмів стримувань і противаг, необхідних для уникнення небажаних наслідків [7].

На веб-сайті @ukcivilservant.bsky.social on Bluesky міститься вичерпний огляд обов'язків, відповідальності та робочих практик посадовців Уайтхолла (Великобританія). На сайті зазначається, що існує постійна критика, що державна служба занадто часто не в змозі знайти інноваційні рішення проблем політики. У цьому є частка правди, але це не пов'язано з характером окремих державних службовців. Це властиво способу управління Великобританією на відміну від Нової Зеландії. Зауважується, що державна служба (на відміну від окремих державних службовців) є несхильною до ризику при запровадженні інновацій, оскільки:

– нові ідеї піддаються постійній критиці, удосконалення розглядаються як свідчення минулих невдач, дебати про достоїнства конкретних пропозицій сприймаються як ознаки розколу в уряді, а помилки викриваються та обговорюються;

– інновації потребують посадовців, які знають системи, щодо яких вони консультують;

– побоювання критики за розгляд якоїсь нової ідеї, яка ще не була належним чином продумана;

– інформування ЗМІ про внутрішні політичні дискусії може перешкодити приватному обговоренню суперечливих пропозицій;

– державні службовці є частиною професії і не можуть дозволити собі відштовхувати колег, з якими, можливо, доведеться дуже тісно співпрацювати протягом багатьох років. Крім того,

професійні та фінансові винагороди приходять в основному через просування по службі. Відповідно: не заохочуються внутрішні виклики; є побоювання оцінки більш досвідченого державного службовця, який буде критикувати ідею інновації;

– наявність різних урядових департаментів, з різними бюджетами, які вимагають лояльності до організації, з врахуванням бюджету, стосунків тощо, що перешкоджає вільному мисленню;

– побоювання, що судження буде піддано сумніву;

– наявність доктрини колективної відповідальності, яка передбачає, що необхідно провести консультації, часто досить широкі, перш ніж взятися за будь-яку значущу нову політику. На консультаціях і обговореннях будуть висловлюватись різноманітні занепокоєння, що викликає складність зусиль при запровадженні інновацій;

– існують значні межі, які визначені етичними нормами, маніфестами, політикою тощо [8].

Втім, не зважаючи на це, виокремлюються основні рекомендації для запровадження інновацій в сферу державної служби, зокрема:

– на державній службі немає нічого, що заважає бути інноваційними;

– ті, хто інноваційний повинні працювати в сприятливому середовищі;

– бути інноватором – це не те саме, що бути підприємцем;

– команди інноваторів стають інноваційними, коли ними добре керують, вони справді наділені повноваженнями в чітких межах і оцінюються результатами;

– не варто відкидати нові ідеї та нове мислення до того, як з'явилась можливість їх обдумати;

– доцільно враховувати ступінь ймовірного протистояння та виробити стратегію його подолання;

– на практиці інновація є нормальною, якщо в діяльності є відносно невеликий політичний інтерес;

– варто дуже ретельно спланувати інноваційну стратегію, заручившись сильною підтримкою вищих органів державної влади [8].

Окремою загрозою для інновацій вважається страх перед ризиком, який виражається в наступному: страх помилки і осуду за помилку, у тому числі публічного; страх критики; страх великих витрат при реалізації інновації; рішення становить значний політичний чи медійний інтерес; отримати багато програшів при реалізації проєктів. Найсильніший спротив викликають ідеї та будь-які інновації, які стосуються діяльності декількох відомств, які підживлюються *відомчими інтересами*. Великі групи, цілі відділи, дуже часто конкурують між собою, в результаті чого прогрес відбувається надто повільно, і виникає забагато помилок. В результаті вся система може давати збій, а іноді може вийти з ладу повністю [8].

Низький ризик вбачається в наступному: помилка буде мати невеликі витрати; відсутність політичного чи медійного інтересу [8].

Середній ризик буде полягати в такому: ідея не викликає сильного спротиву; враховані інтереси всіх сторін при консультуванні і не викликає у них заперечень [8].

За даними фахівців (Guay J., 2018), Данія у 2018 році оприлюднила перше в світі опитування щодо урядових інновацій. Основне питання – наскільки винахідливим є державний сектор. Данія проаналізувала 1255 робочих місць. Згідно з результатами опитування 73 % інновацій державного сектору надихаються або скопійовані з чужих рішень [9].

Центр Offentlig Innovation (COI), урядове агентство, яке працює над сприянням креативності в державному секторі Данії, випустило «Барометр інновацій». Він містить опитування 1255 муніципальних, регіональних і державних відомств щодо їхньої роботи протягом 2013–2014 років. Відповідно до COI, результати повністю репрезентують стан державного сектора в Данії. Опитування проводилися у співпраці зі Статистичним управлінням Данії, яке працювало відповідно до міжнародних рекомендацій щодо вимірювання інновацій у приватному секторі [9].

COI виявив, що 60 % урядових інновацій надихаються або адаптуються іншими, тоді як 13 % є прямими копіями існуючої політики. Менші муніципалітети та робочі місця з меншою кількістю працівників, швидше за все, перероблятимуть проєкти. Політики

беруть участь у 69 % інновацій. Одна з п'яти інновацій надихається фінансовим тиском, однак 39 % респондентів сказали, що обмежені бюджети негативно впливають на їх креативність у роботі [9].

Партнерство також відіграє ключову роль у запуску інноваційних проєктів. Майже 80 % проєктів виконуються у співпраці з однією або кількома зовнішніми сторонами: інституціями знань (17 %), приватними компаніями (22 %), волонтерськими організаціями чи громадянами (27 %) або сторонніми робочими місцями державного сектора (27 %) [9].

COI виявив, що коли робочі місця співпрацюють ззовні, вони, швидше за все, створять високоякісні проєкти. Також наголошується на тому, що Звіт надає цінну інформацію про те, на що уряди повинні звернути увагу, якщо вони хочуть сприяти більшій креативності та схильності до ризику серед працівників [9].

Як зазначають фахівці (Polimédio Ch., Ly M., 2023) у США розглядаються питання створення культури інновацій в уряді. Наголошується, що безліч внутрішніх і зовнішніх факторів вплинули на здатність уряду створювати інноваційну культуру та продовжуватимуть впливати. Фахівці стверджують, що демографічні зміни, новітні технології та зміни в робочій силі – це ті сили, з якими повинні боротися прихильники державних інновацій. Зауважується, що в федеральному уряді США є багато агентств, які мають офіційні інноваційні програми, зокрема: Лабораторія управління персоналом; Інноваційна лабораторія закупівель Департаменту внутрішньої безпеки Міністерства внутрішньої безпеки є двома прикладами. Втім, як відзначають фахівці, залишається фундаментальна напруга між бажанням впроваджувати інновації та стримуючими факторами, які ускладнюють це. Виокремлюється чотири стовпи, які, як зауважують фахівці в США, є невід'ємною частиною створення культури інновацій в уряді, такі як:

– лідерство – особи, які керують державними програмами та впровадженням політики;

– робоча сила – особи, які складають федеральну робочу силу;

– процес – життєвий цикл, необхідний для розробки та впровадження інноваційної політики;

– партнерство – співпраця з секторами, організаціями та зацікавленими сторонами, які допоможуть уряду добре служити суспільству [10].

Polimédio Ch. та Ly M. (2023) наводять ідеї щодо інновацій, розроблені спільно з Федеральною радою з інновацій Partnership for Public Service. Основою поглядів є те, то інновацій мають велику трансформаційну силу. Рада складається з кар'єрних лідерів зі стратегічних позицій, які виконують численні функції в урядових підрозділах. Метою ради є розуміння бар'єрів, які перешкоджають ефективній діяльності уряду, і вирішення проблем, з якими стикається громадськість, звертаючись за послугами. Рада прагне побудувати культуру інновацій та експериментів в уряді, дозволяючи та розширюючи повноваження федеральних службовців для вирішення викликів 21 століття. Перспектива впровадження інновацій в діяльність уряду (протягом наступних 20-ти років) вбачається фахівцями в наступному:

– інновації на федеральному підприємстві будуть настільки вкорінені в роботу, що «Лабораторії інновацій», які створені для розробки та тестування нових ідей, перестануть існувати [10];

– уряд значно покращити вирішення найскладніших проблем, з якими стикається суспільство: бідність, загрози національній безпеці, зміна клімату, доступ до медичних послуг тощо, – розвиваючи культуру співпраці та інновацій і використовуючи найновіші дослідження, технології, моделі та процеси [10];

– фундаментальним підходом є те, що інновації найкраще працюють, коли інтегровані в усі сфери державного управління, від роботи з підтримки місії, наприклад людських ресурсів і технологічного потенціалу, до надання послуг населенню [10];

– ідеальна версія інноваційного уряду з'явиться тоді, коли керівники агентств і федеральна робоча сила визнають його достовірність і зроблять усе можливе, щоб це стало реальністю [10];

– керівники можуть йти на прораховані ризики, даючи змогу робочій силі впроваджувати найефективніші рішення шляхом розширення партнерських стосунків та вдосконалення процесів розробки та реалізації політики [10];

– усі лідери у федеральному уряді мають мати високі стандарти ефективного керівництва та володіли б навичками залучати інших, керувати змінами, досягати результатів і набувати самосвідомості [10];

– керівники мають розуміти цінності та втілення принципів ефективного керівництва, що дозволить лідерам відігравати вирішальну роль у відстоюванні та впровадженні інновацій [10];

– лідери повинні зрозуміти важливість створення середовища з психологічною безпекою в основі, де працівники почуватимуться комфортно, висловлюючи свої ідеї та ризикуючи при їх впровадженні, і матимуть мінімальні шанси отримати наслідки за роботу поза нормою [10];

– керівництво має постійно сприяти співробітникам щодо покращення способу виконання роботи, включаючи їх особисту мотивацію сприяти змінам, а також підтримку та винагороду, які вони отримують за просування нових ідей. Відповідно лідери державного сектору мають досягти рівня щодо інновацій в приватному секторі, а також перевищити показники приватного сектору [10];

– лідери мають підтримувати політику та програми, які сприятимуть співпраці та ризику, а також нададуть державним службовцям можливість розробляти та тестувати нові ідеї [10];

– усі керівники уряду мають отримати громадську довіру та стати представниками громадськості [10];

– лідери уряду повинні відстоювати інновації як каталізатор ідей, які допомагають уряду краще служити людям та спрямовувати зусилля на захист суспільного блага [10];

– лідери мають впроваджувати методи вимірювання прогресу та продуктивності задля формування відповідальності державних менеджерів за прогрес в державному управлінні [10];

– лідери мають створити стандарти для: оприлюднення прозорих даних у режимі реального часу та для вимірювання того, як люди сприймають інноваційні агентства; збору даних, якості даних, прозорості між установами та для громадськості [10];

– оцінювання буде інформувати агентства про своєчасне, постійне навчання та вдосконалення того, як впроваджувати інновації та як застосовувати ці інновації на практиці [10];

– керівники отримають необхідні інструменти, щоб допомогти робочій силі долати нові виклики [10];

– в уряді можуть бути запроваджені стипендії та програми «виконання обов'язків» для потенційних кандидатів для роботи у федеральному уряді [10];

– створення спільноти людей, зацікавлених у кар'єрі на державній службі з вбудованою підтримкою та товариськими відносинами шляхом створення стипендій для роботи в уряді [10];

– утримувати осіб, які працюють в уряді шляхом запровадження програми службових поїздок [10];

– програми навчання та розвитку для державних службовців будуть зосереджені на формуванні навичок і компетенцій, необхідних для підтримки інновацій та їх передачі між установами [10];

– інноваційні процеси революціонізували б здатність федерального уряду швидко впроваджувати політику для більш ефективного обслуговування населення [10];

– уряд міг би запровадити інноваційні методи: від реформування процесу громадського обговорення до вдосконалення розробки політики [10];

– реформований процес громадського обговорення дозволить уряду більш активно збирати коментарі громадськості та прискорить процес нормотворчості [10];

– міжвідомча співпраця полегшить реалізацію політики за допомогою таких механізмів, як сумісні системи, обмін даними та прозорість через спільні інформаційні панелі та обмін стратегією та плановими документами [10];

– послідовні рамки та моделі допоможуть забезпечити однакове функціонування інноваційних програм у всіх установах [10];

– буде введено та прийнято законодавство, щоб гарантувати, що федеральні служби та програми адаптовані до потреб користувачів, з акцентом на виявленні прогалин у доступі або якості послуг [10];

– формування міцніших партнерських відносин із державними, місцевими та іншими органами влади стане стандартом для підтримки тривалих змін [10];

– штати можуть пілотувати продукти та способи доставки безпосередньо своїм виборцям [10];

– передбачається, що федеральний уряд буде більше інвестувати у внутрішньодержавні інновації та координуватиме навчання та обмін між штатами [10];

– передбачається переформатування партнерства між федеральним і нефедеральним рівнями влади для стимулювання подальших інновацій з залученням приватного, академічного і некомерційного секторів [10];

– взаємопов'язані міжгалузеві партнерства дозволять інноваціям перетікати між державним і приватним секторами [10].

Фахівці (Polimédio Ch., Ly M., 2023) стверджують, що агентства та уряд загалом повинні відстежувати та вимірювати досягнення, коли вони змінюють культуру через реформи керівництва, робочої сили, процесів і партнерств. Одним із найскладніших елементів зміни культури для організацій, як в уряді, так і за його межами, вважається відстеження прогресу, оскільки часто організаційні зміни можуть бути непрозорими, і очевидних, відчутних показників, які вказують на те, що бажані зміни відбуваються, може не існувати. Для досягнення відстеження процесу пропонується розробляти системи зворотного зв'язку, які дозволять керівникам мати доступ до кращих даних, щоб приймати рішення щодо діяльності в режимі реального часу, керуючись інформацією співробітників і менеджерів. Цей зв'язок має бути вбудованим в процеси діяльності і сприяти постійному вдосконаленню [10].

Стверджується, що лідери інновацій мають мати певні кваліфікаційні характеристики, зокрема: вміти експериментувати безпечно для організації і діяльності; навчатися та мати технічну грамотність; підтримувати впровадження інновацій через міжвідомчі спільноти практиків для каталізації інновацій та підтримки впровадження; відповідати цільовим показникам ефективності, щоб забезпечити

відповідальність лідерів за результати своїх програм і культуру, яку вони створюють у своїх організаціях, якими вони керують [10].

Для оцінки інновацій та прогресу уряду рекомендується інструмент зворотного зв'язку 360 Partnership. Реформування найму на державну службу пропонується провести шляхом: розширення учасників найму з використанням експертів із предметних питань для оцінки кваліфікації кандидатів; керування залученням талантів; розширити можливості працевлаштування таким чином, щоб більше людей з різним досвідом та сучасних компетенцій могли подавати заявки; створення робочих турів в уряді для галузевих експертів або інших інноваційних міжгалузевих моделей робочої сили, щоб найкращі ідеї поширювалися в уряді; створення гнучких структур, які дають змогу агентствам враховувати відгуки від громадськості, а також від державних, місцевих і територіальних органів влади в усіх федеральних службах і програмах [10].

Для розробки інноваційної політики фахівці пропонують агентствам створювати капітальні фонди, гнучкі підходи до інновацій, а також виробляти практики для зменшення ризику. Також важливими вбачаються партнерські мережі для розробки і реалізації інноваційних програм. Підтримка, як зауважується, може включати:

– спрощення обміну даними на всіх рівнях влади;

– взаємодія з громадськістю та пошук способів спільного проєктування та оцінки програм;

– створення моделей для змішаного фінансування з різних секторів для підтримки конкретних програмних цілей, а також моделей для державного фінансування досліджень і розробок;

– формування компетентностей персоналу для управління розвитком партнерства між різними рівнями влади та іншими секторами;

– спрощення спільних процесів і технічних рішень, які можуть бездоганно працювати на різних рівнях управління;

– прозорість і висвітлення інформації шляхом щорічного скликання лідерів виконавчого рівня та персоналу державних, місцевих, федеральних і територіальних органів влади, а також учасників

приватного та некомерційного секторів, щоб висвітлити успіхи інновацій, поділитися найкращим досвідом і сприяти співпраці, а також представити успішні моделі, які можуть застосовуватись на рівні різних агентств [10].

Відстеження ефективності партнерства фахівцями вбачається у співпраці з приватним сектором, некомерційними організаціями або академічними акторами. Це передбачає творчу співпрацю уряду з міжсекторальними партнерами та визначення тактики ефективної взаємодії з громадами для їх залучення та оцінки рівня їх залученості. Фахівці (Polimédio Ch., Ly M., 2023):

– пропонують розглядати громадськість в контексті їх ролі в інноваційному уряді. Інноваційний уряд розуміється як уряд, який безпосередньо збирає інформацію та відгуки громадськості та відповідає на них. А концепція ролі громадськості в інноваційному уряді та її підході до інновацій допоможе уряду створювати та впроваджувати кращу політику, а також допоможе нашому уряду заслужити довіру громадськості;

– стверджують, що державні службовці мають найбільший вплив на здатність уряду досягати успіху в інноваціях;

– вважають, що майбутні покоління мають бути залучені до інноваційного процесу в якості клієнтів, а також потенційних майбутніх державних службовців. Також важливим аспектом вважається доцільність побудови з майбутніми поколіннями довіри між ними та урядом для довгострокової стабільності та інновацій;

– переконані, що конгрес США має виділяти достатньо коштів для формування американських інновацій, щоб дозволити уряду впроваджувати інновації та забезпечити довгострокову стабільність федеральних програм;

– показують важливість приватного сектору, некомерційних організацій та наукових кіл як партнерів для запровадження урядових інновацій;

– доводять, що важливою при впровадженні інновацій є взаємодія між органами державної влади різних рівнів, які здійснюють багато основних програм для населення (Medicaid, страхування на випадок безробіття тощо) [10].

В інших публікаціях (Melton M., 2024) надаються рекомендації щодо плану успішних інновацій, зокрема: починати з проблеми; працювати прозоро; не шукати ідеального рішення [11].

В українській практиці впровадження інновацій у державній службі виокремлюють такі напрями:

– практика інновацій в державній службі [12];
– професіоналізація діяльності [13];
– освітні програми щодо запровадження інновацій в національній економіці [14];
– інноваційні методи управління персоналом на державній службі [15];
– запровадження зарубіжного досвіду використання сучасних технологій управління людськими ресурсами [16];
– управління талантами на державній службі [17];
– діджиталізація процесу відбору професіоналів на посади державної служби [18].

Підсумовуючи, маємо відзначити, що є потенціал розвитку інноваційної державної служби для української практики і є простір для наукових наробок щодо інновацій в державній службі, зокрема це стосується:

– спільного проєктування рішень;
– навчання інноваціям, формування компетентностей щодо вироблення та запровадження інноваційних продуктів в державній службі;
– розвитку партнерських стосунків з громадянським суспільством, приватним сектором та академічною спільнотою для вироблення інноваційних підходів до організації діяльності державної служби;
– залучення державних службовців до роботи з інноваційними методами та технологіями;
– формування лідерів інновацій на державній службі;
– запровадження конкурсів інноваційного державного службовця;
– вироблення системи підтримки, стимулювання та мотивації до інноваційної діяльності на державній службі;

– розробки комплексних програм і стратегій задля формування інноваційної державної служби;

– розробки стратегій запобігання і подолання ризиків при запровадженні інновацій в державній службі;

– вироблення основних положень культури інновацій в державній службі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ДО РОЗДІЛУ 4

1. Global Trends in Government Innovation 2024. Fostering Human-Centred Public Services OECD Public Governance Reviews. December 19, 2024. URL: https://www.oecd.org/en/publications/global-trends-in-government-innovation-2024_c1bc19c3-en.html

2. The Civil Service Innovation Program (Gov4SAA). OECD Observatory of Public Sector Innovation (OPSI). November 24, 2023. URL: https://oecd-opsi.org/innovations/gov4saa/

3. Wray S. One step at a time: How three countries approach innovation in government. *Global Government Forum*. December 12, 2024. URL: https://www.globalgovernmentforum.com/one-step-at-a-time-how-three-countries-approach-innovation-in-government/

4. Unleashing civil servants to innovate. *Innovation Training*. URL: https://bloombergcities.jhu.edu/news/unleashing-civil-servants-innovate

5. Categories. Civil Service Awards. URL: https://www.civilserviceawards.com/categories/

6. Winners 2024. Civil Service Awards. URL: https://www.civilserviceawards.com/winners-2024/

7. Baugh S. Seven ways to make the Civil Service more innovative... This blog post was published under the 2015–2024 Conservative Administration. *GOV.UK*. 2023. URL: https://civilservice.blog.gov.uk/2023/09/12/seven-ways-to-make-the-civil-service-more-innovative/

8. How to Encourage Innovation. URL: https://www.civilservant.org.uk/skills-innovation_risk_and_departmentalitis.html

9. Guay J. Denmark releases world's first survey on government innovation. *Apolitical*. January 23, 2018. URL: https://apolitical.co/solution-articles/en/denmark-releases-worlds-first-survey-government-innovation

10. Polimédio Ch., Ly M. A vision for the future and ideas for how to get there: Building a Culture of Innovation in Government. February, 28, 2023. URL: https://ourpublicservice.org/publications/building-a-culture-of-innovation-in-government/

11. Melton M. Why innovation is everyone's job. December 10, 2024. URL: https://gcs.civilservice.gov.uk/blog/why-innovation-is-everyones-job/

12. Алюшина Н. Інновації та успішні практики є нашим озброєнням на фронті державної служби. 30 червня 2022 року. URL: https://nads.gov.ua/news/nataliya-alyushina-innovaciyi-ta-uspishni-praktiki-ye-nashim-ozbroyennyam-na-fronti-derzhavnoyi-sluzhbi

13. Селіванов С. В. Інноваційні вектори розвитку професіоналізації публічних службовців в процесі службової діяльності. *Право та державне управління*. 2022. № 4. С. 199–206. URL: http://www.pdu-journal.kpu.zp.ua/archive/4_2022/28.pdf

14. Недбалюк О. П. Освітні програми державної інформаційно-консалтингової служби як основа механізму впровадження інновацій в національній економіці: досвід США для України. *Економіка і суспільство*. 2016. № 7. С. 116–121. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/7_ukr/20.pdf

15. Овчаренко Є., Тютюнник В. Інноваційні методи управління персоналом на державній службі. *Молодий вчений. Серія: Державне управління*. 2020. № 4 (80). DOI: https://doi.org/10.32839/2304-5809/2020-4-80-81.

16. Руснак А. Зарубіжний досвід використання сучасних технологій управління людськими ресурсами у сфері державної служби. *Аспекти публічного управління*. 2024. № 12 (3). С. 45–49. DOI: https://doi.org/10.15421/152436.

17. Обушна Т., Василевська Т. Управління талантами на державній службі: теоретичні аспекти та інноваційні практики. *Вісник Київського національного університету імені Тараса*

Шевченка. Серія: Державне управління. 2023. № 2 (18). С. 85–89. URL: https://gov.bulletin.knu.ua/article/view/1624/1319

18. Саєнко О. Діджиталізація державного управління та інноваційні технології – найпотужніші інструменти подолання корупції. Служба Міністра Кабінету Міністрів України. 29 листопада 2018 року. URL: https://www.kmu.gov.ua/news/oleksandr-sayenko-didzhitalizaciya-derzhavnogo-upravlinnya-ta-innovacijni-tehnologiyi-najpotuzhnishi-instrumenti-podolannya-korupciyi

DOI: https://doi.org/10.36059/978-966-397-540-5-5

Розділ 5
ІННОВАЦІЙНІ КОМУНІКАЦІЇ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЙНИХ РИЗИКІВ ТА КРИЗОВИХ ЯВИЩ

Драгомирецька Н. М., д. н. держ. упр., професор

5.1 ХАРАКТЕРИСТИКА ІННОВАЦІЙНИХ КОМУНІКАЦІЙ

Інноваційні комунікації визначають як галузь дослідження, яка зосереджена на аналізі символічних взаємодій між організацією та її зацікавленими сторонами під час розробки нових продуктів або послуг [1].

ПРООН зауважує, що комунікація та інновації йдуть пліч-о-пліч. Інновації є результатом поєднання, яке починається знизу, через гарну внутрішню комунікацію та свободу внеску співробітників [2].

Інновації в комунікації розуміють як одну з галузей, яка найбільше виграла від цифрової революції останніх років, зокрема:

– з'явилися нові практики та концепції;
– зменшився проміжок часу на комунікації та діяльність;
– з'явився новий спосіб бачення світу через цифрову інформацію – віртуальне спілкування;
– відбулась динамічність та швидкість комунікацій;
– технології змінили спосіб спілкування людей [2].

Інновації розуміються як організаційна компетенція, що походить від творчості людей, метод, який використовується для перетворення нових ідей на проєкти, які можна розробити та протестувати найшвидшим і найпростішим способом, а також здатність керувати портфелем інноваційних проєктів для прийняття

найкращих рішень у цій галузі. Відповідно потрібен організаційний підхід, який би підживлював наратив про те, що люди є основним ресурсом для впровадження інновацій, і що будь-які перспективи майбутніх змін в організації вимагають залучення її співробітників [2].

Також в матеріалах ПРООН зазначається, що інновації оточені невизначеністю. Може виникнути ситуація, коли потрібно буде розробляти нові ідеї для вирішення стратегічних завдань. Саме тому важливим є навчання інноваційним комунікаціям, що допоможе краще зрозуміти процес та те, чого організація очікує від працівників, коли просить їх бути більш креативними та інноваційними [2].

ПРООН наголошує, що організації повинні розвивати інноваційні навички у лідерів та співробітників, а також створювати культуру, сприятливу для креативності та інновацій, що, безумовно, пов'язано з такими фундаментальними принципами: спільне бажання бути інноваційним; структура підтримки з боку лідерів; постійне натхнення для стимулювання креативності, час для інновацій; автономія та толерантність до помилок [2].

В інших джерелах інноваційна комунікація тлумачиться як спеціалізована галузь, що зосереджена на поширенні та сприянні новим ідеям, продуктам або методологіям всередині організацій або між ними. Стверджується, що інноваційна комунікація:

– охоплює стратегії ефективного донесення інновацій до різних зацікавлених сторін з метою сприяння їх впровадженню та прийняттю;

– відіграє ключову роль в успіху нових ініціатив і технологій;

– має вирішальне значення для подолання опору, сприяння розумінню та сприяння інтеграції інноваційних рішень [3].

Інновації розглядаються як набір характеристик, таких як:

– новизна – передбачає впровадження чогось нового або значно покращеного;

– креативність – вимагає креативного мислення та підходів;

– впровадження – генерування і практичне застосування нових ідей [3].

У публікаціях інноваційна комунікація розглядається в контексті ефективної комунікації. Констатується, що ефективна комунікація є важливою для впровадження та пояснення інновацій, тоді як інновації можуть призвести до розробки нових інструментів та методів комунікації. Разом вони підвищують потенціал для організаційних та суспільних трансформацій [3].

Інноваційна комунікація в цих публікаціях визначається як символічна взаємодія між організаціями та зацікавленими сторонами у роботі з новими продуктами, послугами та технологіями, що передбачає:

– стратегічну комунікацію та взаємодію між організаціями та різними зацікавленими сторонами (внутрішніми та зовнішніми);

– комунікації щодо нових/інноваційних продуктів, послуг, технологій чи процесів;

– підвищення обізнаності, подолання скептицизму, зміцнення довіри та сприяння поширенню та впровадженню інновацій серед зацікавлених сторін [3].

Зауважується, що інноваційна комунікація стосується цілеспрямованих, стратегічних комунікаційних заходів та взаємодій, що здійснюються організаціями для сприяння розумінню, прийняттю та впровадженню їхніх інновацій (нових пропозицій) серед відповідних груп зацікавлених сторін [3].

Окрім того, інноваційну комунікацію розглядають як концепцію, яка означає комунікацію продуктів, послуг або процесів з новими та відмінними якостями від існуючих. У процесі інноваційної комунікації необхідно враховувати повідомлення, засоби масової інформації, цільові аудиторії та цілі комунікації [4].

Концептуально фахівці поняття інноваційної комунікації тлумачать в аспекті робочої області та теми дослідження або академічної підготовки в галузі комунікаційних наук, зокрема, стратегічних комунікацій. Визначення, яке надається в багатьох публікаціях стосується робіт Mast, Huck, and Zerfass (2005), де інноваційні комунікації визначаються як символічна взаємодія, у тому вигляді, в якому було надано визначення раніше. Таку символічну

взаємодію розглядаються крізь призму навмисної стратегічної дії символів та повідомлень між власниками або експлуататорами інновацій та різними реципієнтами. Вважається, що як стратегічна комунікація, так і комунікація з різними аудиторіями є ключовими ідеями концепції інноваційної комунікації. З іншого боку, вказується, що на академічному рівні інноваційна комунікація є предметом дослідження в контексті стратегічних комунікацій [4].

Зауважується, що серед зацікавлених сторін в інноваціях та різних цільових аудиторій є фахівці з комунікацій, такі як журналісти та фахівці зі зв'язків з громадськістю. Їх розглядають як основних дійових осіб в інноваційній комунікації. Стверджується, що відбувається професіоналізація інноваційної комунікації, яка виникає за посередництва фахівців зі стратегічних комунікацій, фахівців зі зв'язків з громадськістю, бізнес-комунікаторів та журналістів [4].

До технік інноваційних комунікацій відносять: журналістику; організацію заходів; інституційні кампанії; відносини поза організацією; публічні дебати [4].

Стверджується, що методи організації заходів, такі як зв'язки з громадськістю, можуть бути орієнтовані на широку публіку або на цільову аудиторію. Якщо захід орієнтований на широку публіку або маси, він спрямований на контакт, поширення та комунікацію інновацій у великих масштабах. При спрямованості тільки на певну цільову аудиторію, кількість контактів обмежена [4].

Виокремлюють види інноваційної комунікації:

– щире спілкування між партнерами, котре спрямовано на стратегічну комунікацію між інноваційними партнерами. При цьому зауважується, що стратегічна орієнтація інноваційної комунікації спрямована на інноваційних партнерів. Інноваційними партнерами вважають людей та організації, такі як науковці, дослідники, техніки, спеціалісти, компанії, дослідницькі центри, інтерфейси передачі знань, технологічні центри тощо. В межах зазначеного виду комунікації використовуються різні канали спілкування, які називають «гарячі канали»: діалоги; розмови; зустрічі; невеликі семінари; форуми. Зауважують, що такий вид комунікації передбачає залучення зацікавлених сторін в інноваціях;

– публічна комунікація інновацій, яка спрямована на поширення інновацій серед невизначеної цільової аудиторії (широка аудиторія) шляхом просування, поширення або розповсюдження інновацій. Для цього використовуються традиційні канали інформування, такі як ЗМІ, соціальні мережі, Інтернет або реляційні медіа. Стиль комунікації в публічній інноваційній комунікації пропонується такий: інформативний; рекламний; стратегічний [4].

Вважається, що інновації в комунікації допомагають генерувати ідеї та стимулюють креативність. У цьому, на сучасному етапі допомагає штучний інтелект (ШІ), позитивні аспекти якого поширені в багатьох галузях, а саме:

– інноваційні комунікації надають можливість кожному запропонувати нові ідеї та рішення;

– інноваційні комунікаційні технології допомагають світу залишатися на зв'язку, зокрема це стосується цифрових комунікацій і платформ;

– інноваційні комунікаційні технології можуть допомогти більше впроваджувати інновації, зокрема через вдосконалені платформи, такі як кращі методи обміну файлами та платформи для онлайн-зустрічей;

– інноваційні комунікації можуть допомогти залишатись актуальними за умов інформаційного перенавантаження, яке стосується наступного: у сфері зв'язків з громадськістю виникає криза із-за потреби розгортати їх в реальному часі, у PR-фахівців мало часу на планування та підготовку реакції; у журналістів немає додаткового часу на написання детального тексту (цикл новин триває не більше 24 годин). Інноваційні комунікації можуть допомогти бути в курсі подій завдяки використанню різних технічних сучасних досягнень [5].

Втім, акцентується увага на тому, що інновації мають свої обмеження. Але при цьому важливо використовувати інноваційні комунікації етично для покращення життя людини [5].

Дослідники стверджують, що інновації полягають у попередніх роздумах перед тим як поставити під сумнів існуючі сталі підходи та кинути виклик обмеженням [6].

Організація економічного співробітництва та розвитку (ОСЕР) робить акцент на основних трендах впровадження інноваційних комунікацій в урядову політику (2019 р.). Мова йде про те, що урядова політика та практика часто не встигають за швидкістю змін, які є наслідком широкого розвитку цифрових трансформацій. Виокремлюється «Тренд 1: Від невидимого до видимого», що стосується прозорості та відкритості. Втім, потрібні інновації щоб думки, погляди та перспективи громадян і мешканців стали «видимими». Це передбачає певні інноваційні кроки, зокрема:

– поведінкові дослідження, як приклад: уряд Канади у партнерстві з приватним сектором створив Carrot Rewards – застосунок, який використовує гейміфікацію та поведінкову аналітику, щоб краще зрозуміти мотивацію та погляди канадців і заохотити їх приймати кращі рішення, надаючи їм бонусні бали [7];

– використання технологій віртуальної реальності для нових цілей державного сектору, як приклад: мерія Гамбурга (Німеччина), Медіалабораторія Массачусетського технологічного інституту (MIT) та Гамбурзький університет HafenCity об'єдналися у співпраці з використанням імерсивних технологій, щоб поділитися особистим досвідом та місцевими знаннями мешканців, аби допомогти вирішити житлову кризу міста для зростаючої кількості біженців. У рамках ініціативи "Finding Places" мешканці використовували оптично позначені цеглинки LEGO та доповнену реальність, щоб запропонувати нові місця для житла [7];

– інноваційні підходи до скликання та координації громадянської науки на цифрових платформах. Завдяки громадянській науці зацікавлені члени громадськості можуть брати участь у науковому процесі та вирішувати реальні проблеми, як приклад: Квінсленд, Австралія. Щоб вирішити проблему зростаючих спалахів вірусу Зіка, Metro South Health (MSH) у Квінсленді, Австралія, запустила Zika Mozzie Seeker – програму, яка надає тисячам громадян-вчених можливість використовувати пастки для комарів, що служать системою раннього виявлення комарів, здатних переносити вірус [7].

«Тренд 2: Відкритті двері» стосується обмеженості участі та мінімізації суспільної цінності для малозабезпечених верств населення. Констатується, що нові технології, відкриті дані та поява нових бізнес-моделей створили простір для урядів, щоб досліджувати нові можливості, що відкривають двері до суспільної цінності уряду. Як приклади наводяться такі інновації:

– інновації в політиці, сталому дизайні товарів і послуг, податкових стимулах і створювати більш екологічно чисту економіку: У Сурабая, Індонезія запустили Suroboyo Bus – нову ініціативу швидкісного транспорту, яка дозволяє мешканцям міста оплачувати проїзд у автобусі пляшками, що підлягають переробці. Ця ініціатива заохочує покращення звичок переробки та допомагає відкрити двері до громадського транспорту для тих, хто має менше фінансових можливостей [7];

– нові способи використання платформної економіки – онлайн-платформ, які організовують імпліцитний грошовий обмін економіки спільного використання – для підвищення суспільної цінності уряду: місто Амстердам, Нідерланди, почало здавати в оренду недостатньо використовувані офіси в урядових будівлях організаціям громадянського суспільства в рамках пілотної програми спільного використання простору за типом Airbnb. Місто Саут-Бенд, штат Індіана, США, запустило програму «Транспорт як благо» – інноваційний пілотний проєкт, який використовує мережу незалежних постачальників транспортних послуг, таких як Uber та Waze Carpool, для задоволення потреб працівників та роботодавців. Програма допомагає забезпечити працівникам можливість діставатися до роботи та зменшує витрати для роботодавців завдяки зменшенню плинності кадрів та їх відсутності [7];

– доступ до правосуддя, що пов'язано з довірою до уряду: Каліфорнія, США. Створена Code for America у співпраці з офісами окружних прокурорів Каліфорнії, програма Clear My Record застосовує алгоритм з відкритим кодом для очищення кримінального минулого осіб за діяльність, яка колись була незаконною, але тепер дозволена, допомагаючи їм краще отримувати роботу та житло [7].

Виокремлюється «Тренд 3: Світ машинозчитуваних текстів», який пов'язаний з тим, що уряди впроваджують інновації, щоб переосмислити спосіб створення політики та законодавства, зробивши їх машинозчитуваними. Вони також почали оцифровувати людські характеристики, почуття та оточення для надання інноваційних послуг та втручань. Цей тренд стосується наступних напрямів та прикладів:

– способи розробки законів урядом, політики та інших документів є незмінним, втім, є уряди, які почали розробляти, публікувати та вдосконалювати правила розробки політики у форматі, придатному для машинного зчитування, як приклад наводиться наступне: Уряд Нової Зеландії створив «Кращі правила» – інноваційний пілотний проєкт, який переписує закони як машинний код, щоб забезпечити належне впровадження та розробити цикли зворотного зв'язку в режимі реального часу між розробкою законодавства та процесом його впровадження [7];

– є уряди, які перетворили людські рішення, характеристики та навколишнє середовище на машинозчитувані дані, які можна використовувати в автоматизованих алгоритмах прийняття рішень, зокрема: Квінсленд, Австралія. Департамент навколишнього середовища та науки уряду Квінсленду застосував машинне навчання для автоматичного картографування та класифікації землекористування на супутникових знімках, що дозволяє їм зосередитися на науці, а не на малюванні ліній на картах. Це створює потенціал для трансформації реагування на надзвичайні ситуації, готовності до спалахів захворювань та збереження біорізноманіття, серед іншого [7];

– уряди експериментують з потенціалом, демонстрованим новими технологіями та використовують їх для алгоритмів прийняття рішень, як приклад: У Монголії, за оцінками, 40 % усіх ліків є підробленими, що призводить до багатьох смертей та інших ускладнень. Уряд Монголії співпрацює з приватним сектором, щоб використовувати блокчейн та штучний інтелект для відстеження кожної партії ліків на кожному етапі ланцюжка поставок [7].

Виокремлюються інструменти та ресурси для новаторів, – це:

– платформа тематичних досліджень OPSI (OPSI створила платформу для аналізу конкретних випадків, де можна збирати

та поширювати інновації, щоб допомогти поширювати та тиражувати гарні ідеї) [7];

– навігатор інструментарію OPSI – надає підтримку, орієнтуючи користувачів у великій колекції інноваційних інструментів, щоб користувачі могли знайти ті, що найкраще відповідають їхнім ситуаційним потребам [7];

– майстер-клас Facets для новаторів – модель інноваційних аспектів OPSI надає цінний, емпірично розроблений спосіб пояснення інновацій у державному секторі (OPSI розробила семінар для урядів, який вони можуть використовувати для формування спільного розуміння інновацій у своїх організаціях, аналізу їхньої інноваційної діяльності, виявлення того, як різні інноваційні види діяльності підтримуються (або ні), оцінки балансу їхнього інноваційного портфеля та розробки дорожньої карти дій, що підтримують, переорієнтовують або розвивають нові види діяльності чи інноваційні інвестиції) [7].

ОСЕР зауважує, що уряди в комунікаціях спрямовані на забезпечення точного та своєчасного обміну інформацією та відновлення зв'язків з громадянами. Цифрова трансформація ставить перед урядами нові вимоги, оскільки з'являються нові виклики через дедалі складніше інформаційне середовище [8].

Інші фахівці (Duran B., 2022) розглядають творчий підхід до комунікацій у державному секторі. Мова йде про адаптацію PR-фахівців державного сектору до нових технологій, а також відповідати вимогам державних послуг під час пандемії. Зауважується, що багато особистих публічних послуг стали віртуальними, а інструменти соціальних медіа стали більш важливими, з'явилася принаймні одна перевага: люди з комунікацій, які працюють у секторі державних послуг, знайшли більше простору для творчості. Виокремлюється п'ять сфер, у яких PR-професіонали державного сектору можуть стати більш креативними, враховуючи умови 2022 року, зокрема:

– маркетингові послуги – у державному секторі маркетинг допомагає PR-фахівцям державного сектора продемонструвати,

що вони розуміють потреби своїх виборців. Державні послуги, які надаються або регулюються урядом, включають освіту, громадську безпеку, екстрені служби, охорону здоров'я та комунальні послуги, такі як водопостачання та електроенергія. Усі ці послуги можуть отримати користь від креативного маркетингу. Креативний маркетинг також дозволяє PR-фахівцям у державному секторі створювати доброзичливість серед громадськості, що принесе користь їхнім організаціям у майбутньому. Маркетинг послуг організацій державного сектору також означає бути прозорим. За допомогою креативного маркетингу можна підвищити підзвітність діяльності та залучити громадян до послуг;

– використання соціальних мереж, які надають нові функції і створюють нову доступність для користувачів: аудіочати; стікери посилань (цікавий спосіб зв'язати своїх підписників з інформацією про важливі державні послуги); розроблення інформаційних відео тривалістю 15–60 секунд та ін.;

– створення яскравих дизайнів – PR-професіонали в державному секторі також можуть зробити свою онлайн-графіку більш яскравою та привабливою, навіть якщо вони працюють за обмеженим бюджетом (Canva – онлайн графіка, Design Wizard – онлайнове програмне забезпечення для графічного дизайну без професійного досвіду);

– опитування громадськості в контексті допомогти у вирішенні проблем – це використання колективних знань і ресурсів громадськості, що допомагає запровадити нові творчі ідеї [9].

Актуальним є питання щодо ролі технологій у відносинах з урядом, які сприяють спрощенню політики та залученню громадськості. Відзначається, що технології стали важливою частиною того, як уряди взаємодіють з громадянами та іншими організаціями. Від соціальних мереж до цифрових послуг, технічні інструменти змінюють спосіб роботи політики та державного управління. Цифрові технології змінюють глобальну політику [10].

Зауважується, що уряди використовують нові технології для покращення послуг і взаємодії з громадськістю. Вплив технологій

на відносини з урядом виходить за рамки простого підвищення ефективності. Технології змінюють участь людей у демократії та прийняття рішень лідерами. Важливими у цьому аспекті є штучний інтелект та великі дані, які відкривають нові можливості, при цьому, створюючи нові етичні питання. Зазначається, що доречним є питання щодо правильного балансу між інноваціями та демократичними цінностями [10].

Акцентується увага на тому, що інновації та цифрова трансформація в публічному управлінні:

– змінює роботу уряду;
– допомагає оптимізувати процеси та скоротити витрати;
– допомагає у прийнятті рішень;
– допомагає урядам швидше реагувати на проблеми;
– спонукає державні установи до майбутнього, яке буде більш чуйним і підзвітним;
– покращує державні послуги;
– економить час;
– допомагає адаптувати послуги до потреб громади;
– змінює спосіб взаємодії урядів із суспільством та політичні дії і практику управління;
– змінюють політичні процеси, створюючи як можливості, так і ризики;
– соціальні медіа формують політичний дискурс і дозволяють політикам напряму спілкуватися з виборцями та швидко поширювати повідомлення;
– активізм у соціальних мережах мобілізує рухи;
– соціальні медіа підвищили прозорість і громадянську журналістику;
– онлайн-платформи дозволяють громадянам брати участь у прийнятті рішень, надаючи їм право голосу у формуванні політики;
– системи електронного голосування полегшують голосування більшій кількості людей;
– урядові веб-сайти та програми дозволяють людям швидко отримувати доступ до державних послуг;

– цифрові інструменти допомагають зробити державні витрати зрозумілішими, що зміцнює довіру;

– цифровий бізнес відіграє важливу роль у розширенні можливостей спільноти, що допомагає людям працювати разом над місцевими проблемами;

– соціальні мережі допомагають організовувати громадські заходи;

– цифрові ринки підтримують малий місцевий бізнес, сприяючи розвитку місцевої економіки;

– мобільні програми дозволяють мешканцям повідомляти про такі проблеми, як ями на дорогах, автомобільні корки, та інші проблеми;

– цифрові інструменти сприяють кращій координації між різними державними відомствами, що призводить до більш згуртованих і ефективних державних послуг [10].

Фахівці стверджують, що: комунікація є ключовим фактором для інноваційної спроможності організації; за допомогою комунікації можна досягти багатьох цілей; комунікація може підтримувати співпрацю та участь; комунікація дає змогу створити стратегічний напрямок і вказати шлях. Констатується, що комунікація необхідна для впровадження змін, і, повідомляючи про інноваційність, організація може підвищити свою ідентичність [11].

5.2 ПРАКТИКА СУЧАСНИХ ІННОВАЦІЙ У КОМУНІКАЦІЯХ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

Одними з напрямів інновацій в комунікаційній сфері публічного управління та адміністрування вважаються інтелектуальні комунікаційні технології. Для цього передбачається доцільним змінити організації громадського сектору. І саме використання інтелектуальних інструментів комунікації є однією з дій для досягнення цієї мети. Для урядів пропонується певний алгоритм, зокрема:

– визначити потреби – кожна державна установа унікально стикається з різними комунікаційними проблемами; організації повинні спочатку визначити, що їм потрібно, щоб вжити подальших дій;

– вибрати правильну технологію – коли вже визначена проблема, варто вибрати інструменти, які ефективно вирішують ці проблеми; у разі використання штучного інтелекту, зокрема чат-ботів, громадяни можуть отримати допомогу щодо базових запитів;

– навчати співробітників – розгортання нових технологій вимагає також навчання персоналу; це вигідно для них, оскільки підтримує правильне застосування інструментів;

– використовувати хмарну технологію – рішення, засновані на хмарі, дозволяють як інтеграцію, так і можливість простого розвитку; ці інструменти покращують спілкування, роблячи його швидшим і ефективнішим;

– створення безпеки даних – підтримка інтелектуальних технологій робить безпеку даних надзвичайно важливою; організації в державному секторі повинні переконатися, що вони створюють протоколи для захисту інформації громадян;

– проведення моніторингу і вдосконалення – необхідно регулярно перевіряти продуктивність; є перспективи для вдосконалення системи в майбутньому, і уряди повинні отримати відгуки щодо цього [12].

Виокремлюються ключові переваги запровадження інтелектуальних технологій у комунікації державного сектора, оскільки вони повністю змінили систему взаємодії державного сектору з громадянами та систему надання державних послуг. Зокрема, до переваг відноситься наступне:

– підвищення ефективності – скорочення прийняття рішень для виконання поточних завдань;

– розширене залучення громадян – відповіді населенню надаються швидше та точніше;

– зменшення витрат – зменшення експлуатаційних витрат завдяки автоматизації і зменшення людської участі;

– персоналізація – дозволяє громадянам отримувати індивідуальні відгуки щодо їхніх початкових запитань;

– цілодобова доступність – державні установи можуть надавати послуги постійно, що розширює можливості для громадян отримати підтримку;

– покращений аналіз даних – допомога урядам у прийнятті рішень про майбутні пропозиції послуг [12].

Запровадження інтелектуальних технологій може викликати наступні проблеми:

– опозиція змінам з боку державних службовців, що вимагає забезпечення плавного переходу та створення атмосфери, де технологія не тільки приймається, але й активна в найвищому ступені;

– витрати, пов'язані з впровадженням, особливо у великому масштабі, мають тенденцію дороговартості на початковому етапі розробки;

– конфіденційність даних, їх захист та захист особистої інформації, що вимагає від урядів діяльності щодо пріоритету безпеки даних, щоб зберегти довіру громадян;

– відсутність обізнаного персоналу, який здатний ефективно використовувати нові системи та керувати ними, що вимагає від урядів зобов'язань фінансувати навчання та розвиток;

– відсутність детальних планів запровадження інновацій, які б дали можливість безпечно інтегрувати нові інструменти в існуючу інфраструктуру та зменшити перебої в повсякденній роботі;

– доступність до технологій населення, що вимагає від державного сектору створення умов для доступні інтелектуальних технологій для всіх користувачів, досягаючи інклюзивності та запобігаючи відставанню будь-якої частини населення, що сприятиме застосуванню інтелектуальних засобів зв'язку [12].

Одне з нововведень Португалії стосуються стосується спілкування з громадянами, яке відбувається через соціальні мережі. Вважається, що державне управління має бути уважним до потреб громадян і має надавати ефективні та прості інструменти

для вирішення їхніх проблем. Прикладом є ClusterWall від PARTTEAM & OEMKIOSKS. Це внутрішня або зовнішня соціальна мережа для обміну вмістом (блог, статті, PDF-файли, відео, фотографії, офіційні документи, повідомлення, Twitter тощо), яка дозволяє створювати, керувати та оптимізувати налаштований вміст у простий та дуже інтуїтивно зрозумілий спосіб [13].

Вказується, що оскільки ClusterWall є соціальною мережею, її використання було б активом для державної адміністрації, яка могла б легко ефективно передавати свої повідомлення. Корисність мережі вбачається в тому, що новий державний менеджмент передбачає інші характеристики та підходи, такі як: ініціативи щодо задоволення потреб клієнтів; подвоєні зусилля в обслуговуванні клієнтів; формування підприємницького духу на державній службі; впровадження інновацій [14].

Пропонуються також мультимедійні кіоски самообслуговування як ключові технологічні елементи, які відіграють інноваційну роль у відвідуванні громадських місць. Це стосується оптимізації простору та управління людьми, оскільки зв'язок і взаємодія все більше займають центральне місце в повсякденному житті, а інформаційні технології змінили те, як люди думають, діють і реагують. Окрім того, пропонується запроваджувати технологію автентифікації обличчя, яку можна інтегрувати в мультимедійний кіоск. Зауважується, що якщо ці рішення правильно розроблені та впроваджені, вони можуть покращити життя громадян шляхом скорочення соціальних видатків, автоматизації процесів всередині адміністрації та надання громадянам можливості взаємодіяти більш гнучким, ефективним та персоналізованим способом. Акцентується увага на актуальності для державного управління асоціювання мультимедійних кіосків з системами Digital Signage або Corporate TV (передача інформації про черги, рекламу, телебачення) на рідкокристалічному екрані, розміщеному на рецепції установ [14].

Стверджується, що мультимедійні кіоски є незамінним інструментом державного управління для таких функцій, як: інформація – відображення необхідної та актуальної інформації

про послуги, що надаються; просування – просування місцевих заходів (концертів, культурних заходів) з автоматичним продажем квитків; орієнтування – можливість пошуку магазинів, інформації про місто / місто або адреси важливих державних / приватних компаній; управління послугами; управління чергами – практичне та ефективне керування потоком користувачів; платежі – громадяни можуть здійснювати платежі без потреби стороннього втручання; зовнішня комунікація – поширення відповідної інформації та комунікації серед громадян [14].

Фахівці з США стверджують, що сфера зв'язків із громадськістю змінюється. Щороку нові технологічні рішення полегшують виконання рутинних завдань, як-от: реєстрація зустрічей; відстеження законодавства; надсилання електронних листів зацікавленим сторонам. Це залишає більше часу, щоб зосередитися на стратегіях зв'язків із громадськістю та посиленні впливу. Відбувається запозичення методів з маркетингу задля підвищення ефективності, наприклад: A/B-тестування, щоб підвищити потужність масової пропаганди, що дає можливість покращити показники для кожного повідомлення та дізнатися, що резонує з їхньою аудиторією [15].

До інновацій у публічному управлінні відносять наступне:

– використання моделі Excel для визначення впливу законопроєкту чи нормативного акта, наприклад зміни кількості проданих одиниць або суми сплачених податків. Потім ця формула дозволяє групі зі зв'язків із громадськістю розрахувати наслідки для доходу від участі в розгляді певного законопроєкту. Виходячи з цих наслідків, організація може встановити ціль щодо того, скільки вона готова витратити на боротьбу або просування певної політики. Це дозволяє команді зрозуміти їхній вплив, а також оцінити та повідомити про цей вплив в організації [15];

– візити на сайти, щоб залучити законодавців до певної галузі шляхом творчих інтерактивних просторів, які забезпечують практичний погляд [15];

– залучення членів законодавчого органу до соціальних мереж, що допомагає відстежувати настрої виборців [15];

– ранжування питань, щоб зосередитися на важливому [15];

– визначення пріоритетів зацікавлених сторін [15];

– визначення часу надсилання повідомлень (з використанням календаря політики репутації задля розповсюдження позитивних повідомлено зацікавленим сторонам) [15];

– застосування широких програм адвокації (The Ground Game), які передбачають широкий банк історій [15];

– гейміфікація – працює шляхом призначення винагород, таких як бали, значки або призи на основі дій в програмі адвокації, щоб стимулювати продовжувати участь, заохочувати конкуренцію та підвищувати рівень залучення [15];

– підхід Moneyball – використання метрики та аналітики разом з аналізом експертів-лобістів [15].

Першим віртуальним асистентом державного управління в Латвії вважають UNA, який було створено у рамках пілотного проєкту Реєстр підприємств Латвійської Республіки. Цей інноваційний інструмент для сектору обслуговування клієнтів створено за допомогою технологій штучного інтелекту. Віртуальний помічник UNA надає письмові відповіді латиською мовою на поширені запитання клієнтів протягом 24 годин на 7 годин на веб-сайті Реєстру підприємств, а також у додатку Facebook Messenger Реєстру підприємств. Цей віртуальний асистент має надавати клієнтам дистанційно та регулярно (без підтримки посередників) здійснювати реєстрацію суб'єктів права та юридичних фактів [16].

У Великобританії зосереджується увага на застосуванні відповідальних інновацій і використання даних для трансформації урядової комунікації. Акцент робиться на можливостях штучного інтелекту. Констатується, що світ формується під впливом стрімкого технологічного прогресу та розвитку комунікаційного середовища. Зауважується, що поява нових технологій, таких як генеративний штучний інтелект, принесла з собою нові виклики та порушила важливі етичні питання [17].

Урядова служба зв'язку Великобританії (GCS) бере за мету: бути лідером в інноваційному використанні технологій і даних, щоб підвищити ефективність і вплив на суспільне благо; охопити нові

ідеї та способи роботи, щоб відповідати на виклики сьогодення, такі як: користь для державних комунікацій від досягнень штучного інтелекту; краще використовувати дані, враховуючи конфіденційність, щоб отримати нові знання та краще охопити різноманітні спільноти; боротьба за довіру громадськості до урядових повідомлень. Вважається, що досягти цього рівня можна шляхом застосування новітніх технологій та інноваційних ініціатив, що може, у свою чергу, підвищити колективну ефективність [17].

Стверджується, що при відповідальному використанні лише штучного інтелекту міждисциплінарні команди, які успішно інтегрують генеративний штучний інтелект у свою роботу, можуть забезпечити високоякісні результати з більшою послідовністю та швидше. Лише підвищення ефективності на 10 % може розблокувати тисячі робочих годин щороку в GCS, дозволяючи бути більш продуктивними. Ефективне та відповідальне використання нових технологій і даних може допомогти створити більш релевантні, цікаві та привабливі комунікації, які відповідають потребам громадськості [17].

Нові технології дозволяють бути більш продуктивними: звільнення від багатьох повторюваних і трудомістких завдань; відкриття нових можливостей для розвитку нових навичок і більшої кількості кар'єрних шляхів; створення нових можливостей для публічних комунікацій. Інноваційними інструментами визначається наступне:

– створення приватного та безпечного розмовного інструменту AL для членів GCS, адаптованого до випадків використання урядових комунікацій;

– інструмент цифрового сегментування аудиторії для планування та оцінки;

– використання власних даних, масштабування інтерактивних інструментів, таких як чат-боти зі штучним інтелектом, і робота з GOV.UK для покращення шляхів користувачів [17].

GCS визначає інновацій як підвищення ефективності та впливу роботи на благо суспільства. Для урядових комунікацій інновація

визначається як створення чогось нового, що створює цінність у місцевій організації чи сфері роботи. Все це передбачає: розширення можливостей відповідальних інновацій в урядових комунікаціях; створення культури інновацій шляхом заохочення, визначення, тестування та масштабування інноваційних ідей; забезпечення нових інструментів і платформ у центрі на користь усіх державних комунікаторів [17].

Вказується, що Кодекс поведінки GCS керує тим, як уряд спілкується з громадськістю (урядові повідомлення мають бути точними та правдивими, гарантуючи, що вся інформація, представлена громадськості, є надійною та фактично точною, що особливо важливо для використання інноваційних технологій, таких як генеративний штучний інтелект). GCS має розроблену Концепцію етичних інновацій, щоб допомогти комунікаторам у державних органах орієнтуватися, розуміти та зважувати юридичні зобов'язання, власні вказівки та політику щодо конкретних тем. Концепція чітко визначає запобіжні заходи, які вживаються для оцінки нових технологій, і спрямовані на те, щоб надати державним комунікаторам впевненість у тому, що їхній підхід відповідає етичним стандартам [17].

З квітня 2024 року GCS розпочала пілотне тестування фреймворку, щоб удосконалити його, щоб він був максимально практичним і корисним. Паралельно були запрошені зацікавлені сторони з громадянського суспільства, промисловості та наукових кола для перегляду з метою подальшого вдосконалення з часом у спосіб, який відповідає нашій меті. GCS спрямовано на підтримку довіри зацікавленої громадськості до урядових комунікацій, демонструючи, що підхід до комунікацій GCS йде в ногу з ландшафтом цифрових платформ, що постійно розвивається [17].

GCS тестуватиме та оцінюватиме нові способи чіткого та зрозумілого спілкування про використання технологій та даних для надання урядових повідомлень, зокрема щодо: тестування підсумків або основних моментів щодо конфіденційності; тестування багаторівневих сповіщень [17].

Окремим аспектом є створення культури інновацій у GCS. Зауважується, що багато комунікаційних команд стали лідером у прийнятті нових інноваційних підходів до спілкування. Системний підхід до інновацій покладено в основу стратегії спільного підходу сприяння тіснішій співпраці та обміну знаннями між організаціями GCS. Завдяки цьому спільному підходу можна заохочувати та виявляти нові ідеї, розвивати спільну культуру інновацій і творчості, застосовувати інноваційні підходи у роботі (розвиток креативного мислення, опанування новими навичками, прийняття керованих ризиків) [17].

Зауважується, що інновації – це не просто вибір; урядова комунікація є необхідною для підвищення ефективності та впливу наших комунікацій і взаємодії з громадськістю [17].

Бар'єрами до запровадження інновацій вважається: відсутність підтримають у розвитку ідеї; відсутність заохочень мислити по-іншому, пробувати щось нове, робити невеликі кроки або сприймати ідеї, що змінюють правила гри, щоб колективно будувати спільну культуру інновацій; ніколи не карати за спроби чогось нового, що не спрацювало, через креативність чи інновації [17].

GCS запустила внутрішній конкурс у стилі Dragon's Den – Проєкт Spark! для того, щоб заохотити всіх членів GCS подавати свої ідеї щодо трансформації урядових комунікацій. Такий підхід до заохочення призвів до: розробки нового стратегічного підходу до роботи з інфлюенсерами так само, як і з будь-яким іншим усталеним каналом (запропонований Департаментом культури, медіа та спорту (DMCS); запуску нових Керівні принципи маркетингу впливових людей, щоб допомогти всім членам GCS працювати з впливовими людьми в соціальних мережах ефективно, професійно та прозоро; перегляду систем щотижневої сітки, які використовуються в уряді для планування та координації урядових комунікацій; вивчення використання «уваги» як показника для покращення ефективності кампанії (спочатку розроблений командою з Департаменту праці та пенсій (DWP); впровадження нових технологій та практик (команда з Метеорологічного бюро);

заохочувати членів команд розвивати навички до відповідальних інновацій у державних комунікаціях [17].

Вказується, що Innovation Hub об'єднує лідерів з усього GCS, технологічних компаній, міждержавного медіа-закупівельного агентства, а також інших партнерів для сканування горизонту майбутніх тенденцій і розробки низки найперспективніших нових технологій, які можна пілотувати в урядових кампаніях. Hub також запрошує технологічні стартапи представити за 15 хвилин свої ідеї щодо покращення урядових комунікацій [17].

Акцентується увага на тому, що однією з найважливіших проблем для просування інновацій у державні комунікації є наявність належних зв'язків для обміну успіхами та знаннями. Виокремлено три пріоритетні сфери для інновацій в урядових комунікаціях, щоб подолати виклики, спричинені стрімким технологічним прогресом і еволюцією комунікаційного ландшафту: застосування генеративного штучного інтелекту; відповідальне використання даних для стимулювання інновацій; більша персоналізація для покращення нашого зв'язку та впливу на громадськість. Стверджується, що інструменти розмовного штучного інтелекту можуть забезпечити миттєву масштабовану взаємодію з урядом для населення, пропонуючи послуги та інформацію відповідно до їхніх унікальних потреб [17].

У Великобританії встановлені кілька загальних принципів відповідального використання генеративного штучного інтелекту всіма членами GCS, зокрема:

– урядові комунікації не використовуватимуть генеративний штучний інтелект для надання комунікацій громадськості без нагляду з боку людини, для підтримки точності, інклюзивності та пом'якшення упереджень. Нагляд означатиме, що людські якості, такі як допитливість, критичне мислення та співпереживання, залишатимуться частиною того, як надається державна комунікація;

– урядові комунікації завжди підтримуватимуть реальність у використанні генеративного штучного інтелекту, що означає,

що не потрібно змінювати існуючий цифровий вміст таким чином, щоб видалити або замінити оригінальне значення чи повідомлення;

– урядові комунікації не застосовуватимуть генеративні технології штучного інтелекту, якщо це суперечить етичним цінностям GCS або принципам, які викладено в Кодексі державної служби або Конвенціях про державну рекламу [17].

Зауважується, що використовувати генеративний штучний інтелект відповідно до етичних стандартів – це означає прозору діяльність прозоро під час використання технології [17].

Це вважається новою політикою, яка має забезпечити послідовний підхід до всіх урядових комунікацій. GCS, як наголошується, продовжуватиме тісно співпрацювати з іншими урядовими організаціями та інформуватиме про використання штучного інтелекту. Позитивною стороною застосування генеративного штучного інтелекту є те, що це може покращити власні навички та таланти працівників GCS. Враховується також, що ті, хто має менший досвід, отримують найбільшу користь від застосування в діяльності штучного інтелекту. Йшлося також про те, що у 2024 році GCS запустить для своїх членів урядовий інструмент на основі штучного інтелекту для спілкування. Наприкінці 2023 року прототип був розроблений і запущений у пілотному режимі з центральною командою GCS в Офісі Кабінету Міністрів, щоб оцінити якість результатів і краще зрозуміти, яку користь можуть отримати різні команди від співпраці зі штучним інтелектом, незалежно від того, в якій сфері вони працюють. Для опанування навичками штучного інтелекту в професійній діяльності урядових комунікаторів було запущено спеціальний курс «ШІ для комунікаторів» з навчання державних службовців, зокрема: теорія і практика штучного інтелекту; зростання потенціалу штучного інтелекту та великих мовних моделей (LLM); використання цих інструментів; поточні обмеження цих моделей; тощо [17].

Фахівці GCS наголошують, що з використанням штучного інтелекту можуть підроблятись урядові комунікації та окремі месенджери, створювати глибокі фейки. Все це вимагає

обізнаності громадян для розпізнавання урядових комунікацій та довіри до них. Зазначається, що набір інструментів GCS RESIST-2 визначає кроки, які можуть зробити всі комунікатори, щоб ідентифікувати та боротися з неправдивою та дезінформацією та зменшити її вплив на аудиторію. Однак для громадськості виявлення сфабрикованого або маніпуляційного контенту, створеного штучним інтелектом, стає дедалі складнішим, оскільки він стає більш реалістичним, що знову ставить під сумнів довіру до інститутів у демократичних суспільствах [17].

GCS запустить перший "Horizon Challenge" у 2024 році для того, щоб створити низку інноваційних підходів до найскладніших нових проблем, з якими стикається державна комунікація, які потім можна буде використовувати для тестування та масштабування [17].

Іншим важливим аспектом відзначається відповідальне використання даних для впровадження інновацій, яке може сприяти передачі все більш релевантних повідомлень для громадськості. Комунікації, керовані даними, можуть допомогти:

– краще зрозуміти потреби окремих груп або спільнот і зосередитися на них, а громадськості може допомогти бути краще поінформованим про послуги, які надаються для громадян;

– створити ефективні цикли зворотного зв'язку, щоб повідомлення були вчасні і мали найбільший вплив;

– зрозуміти потреби, занепокоєння та прагнення одержувачів комунікації, забезпечуючи резонанс повідомлень і максимальний вплив кампаній;

– охопити різні аудиторії конкретними повідомленнями користувачів медіа- та пошукових платформ в найбільшому масштабі;

– створювати більш актуальну та своєчасну ефективну комунікацію;

– розблокувати ефективніше використання вдосконалених рішень для вимірювання та моделювання (таких як інструменти оптимізації, перетворення, продуктивності);

– підняти планку ефективної оцінки урядових комунікацій з довгостроковими результатами;

– зв'язуватися урядовим комунікаціям з людьми іншими способами, ніж через засоби масової комунікації (чат-боти на основі штучного інтелекту, вбудовані веб-сайти тощо);

– відігравати певну роль GCS у підвищенні ефективності, результативності та впливу урядових комунікацій через відповідальні інновації та використання даних;

– надавати більш привабливу та змістовну комунікацію для громадськості [17].

Провідною інновацією Служби урядового зв'язку (GCS) Великобританії наприкінці 2022 року стала Project Spark. З'явилась можливість приєдналася до віртуальної лабораторії інновацій GCS, де можна: співпрацювати з експертами з маркетингу, комунікацій, технологій і обробки даних із центральної команди GCS; залучати галузевих лідерів із стратегічних медіа та креативних агентств, щоб допомогти сформувати пілотні проєкти. На початку 2023 року було розроблено та запущено програму взаємодії з командами зв'язку з GCS та зовнішніми агентствами, щоб визначити конкретні формулювання проблем, які могли б сформувати те, як має виглядати стратегічний підхід. Вказується, що забезпечення швидких інновацій є основною місією Лабораторії інновацій GCS, що передбачає зосередженість на масштабуванні оригінального рішення за допомогою відділів, які мають найкращі позиції, щоб негайно почати отримувати вигоду, а не зосереджуватися на розробці єдиної міжурядової платформи гридингу [18].

Служба урядової комунікації (GCS) опублікувала свою стратегію Innovating with Impact, яка зосереджена на 3 основних цілях: розширення можливостей відповідальних інновацій в урядових комунікаціях; створення культури інновацій у GCS; надання нових інструментів і платформ для всіх комунікаторів уряду. Концепція етичних інновацій забезпечує гарантії для оцінки нових підходів, гарантуючи, що вони відповідають етичним стандартам [19].

У Великобританії є практика підтримки новаторів в комунікаційних мережах 2024. Мікро- та малі підприємства, зареєстровані у Великобританії, можуть подати заявку на отримання частки

в розмірі до 500 000 фунтів стерлінгів для розробки придатних для впровадження та інвестування інновацій у комунікаційних мережах. Це фінансування здійснюється спеціальною програмою. Метою цього конкурсу є надання пакету цільової підтримки, щоб дати можливість амбітним мікро- та малим підприємствам, зареєстрованим у Великій Британії, розробляти доступні, прийнятні та інвестовані інновації у сфері комунікаційних мереж [20].

Дослідники Китаю (Zhou Sh., Yu W., Tang X., Li X., 2022) розглядають питання інновації урядової кризової комунікації та їх зв'язок із психологічним втручанням на основі аналізу оновлених даних про спалах COVID-19 у провінції Китаю. Вони зазначають, що ефективність кризової комунікації також вплинула на довіру населення до влади та формування соціальної паніки. Стверджується, що від кризової комунікації до кризового втручання суть полягає у впливі на психічне здоров'я населення через відповідні інструменти. Йдеться про побудову інноваційної моделі урядової кризової комунікації, здатної ефективно реагувати на суспільні виклики [21].

У США акценти робляться на інноваціях в комунікаціях громадянського досвіду, яка відбувається через інновації, пов'язані з цифровою трансформацією. Для цього використовується програмне забезпечення Iternal, яке створює високоякісний вміст для внутрішніх комунікацій між співробітниками та зовнішніми громадянами, щоб федеральні, державні та місцеві агентства могли зосередитися на безлічі інших пріоритетів. Нові або оновлені повідомлення в будь-якому основному медіа-форматі (текст, слайди, аудіо, відео) негайно надходять через систему, щоб забезпечити оновлення в режимі реального часу громадянам і командам федеральних, штатних і місцевих агентств щодо цифрових знаків, онлайн-вмісту, текстових повідомлень і електронної пошти. Користь від програмного забезпечення Iternal вбачається в тому, що програмне забезпечення:

– надає федеральним, державним і місцевим агенціям можливість швидко та стисло передавати актуальну

інформацію та вказівки громадянам і співробітникам у різних медіа-формах, включаючи зміни до правил, положень, політики, процедур і законів;

– допомагає більш безпечний, ефективний і зручний для громадян досвід за допомогою штучного інтелекту та автоматизації для створення персоналізованих і завжди актуальних інструкцій для громадян будь-якою мовою на різних типах носіїв;

– допомагає персоналізувати та пристосувати контент для людини відповідно до потреб громадянина в будь-якому основному медіаформаті;

– допомагає автоматизувати створення відео-, аудіо-, текстового (електронної пошти, SMS-повідомлень тощо) вмісту цифрових вивісок, який використовується для інструкцій громадян;

– допомагає перекласти вміст на будь-яку іноземну мову;

– може зробити прискорене затвердження, змін, оновлень та інших модифікацій вмісту, що постійно розвивається;

– може щотижня, щодня чи навіть щогодини вносити зміни у повідомлення на глобальному рівні та миттєво розповсюджувати оновлення на всі системи;

– може підтримувати державні агенції в доставці комунікацій за допомогою матеріалів у різних типах носіїв, включаючи відео та аудіо, які відповідають або перевищують вимоги цифрової доступності;

– забезпечує виробництво аудіо з середньою економією часу в 4,5 години на вихід та середнє прискорення робочого продукту в 10 разів у порівнянні зі старим методом;

– може перетворити існуючі матеріали на модульні компоненти зі швидкістю 1 абзац на хвилину;

– може зменшити в 3 рази дублювання та надлишкові дані;

– може скоротити час на 99 % при підготовці виходу брошури;

– може скоротити час на 85 % для створення виходу персоналізованої кампанії електронною поштою;

– може скоротити час на 70 % в середньому при створенні виходу публікації в соціальних мережах;

– може скоротити час на 80 % для створення виходу коротких письмових матеріалів;

– може скоротити час на 70 % для створення виходу веб-сайтів та цільових сторінок;

– тощо [22].

Констатується, що програмна платформа Iternal трансформує державні установи (федеральні, штатні, місцеві) та освіту (вищу освіту) шляхом автоматизації контролю, збірки та виробництва ключової точної, актуальної та сумісної інформації, вмісту, знань, дат і предметних знань усіма іноземними мовами [22].

У Канаді розглядають серію інновацій Уряду. Йдеться про інновації в комунікаційних стратегіях (TRN1-E07). Зауважується, що комунікації відіграють важливу роль у здатності уряду Канади залучати канадців, інформувати їх про програми та політику та зміцнювати довіру. Як найбільший роботодавець Канади, уряд також повинен задовольняти потреби федеральних службовців за допомогою ефективних внутрішніх комунікацій. В обох випадках попит на фактичну та чітку інформацію, що надається у швидкому темпі, створює тиск на спеціалістів у сфері комунікацій, щоб вони відповідали очікуванням [23].

Запровадження інновацій в Канаді ґрунтується на створенні культури та практики безперервних інновацій, що є обов'язковим для державної служби Канади, щоб задовольнити потреби громадян, що постійно змінюються. У серії інновацій уряду Канади представлені провідні академічні, бізнес-лідери та керівники державних служб, які досліджуватимуть значення інновацій, визначать процеси та структури, які можуть їх прискорити, демонструватимуть найкращі практики та сприятимуть створенню нових ідей для використання в уряді, зокрема це: просування участі корінного населення у федеральних закупівлях (19 жовтня 2023 року); інновації в комунікаційних стратегіях (3 березня 2023 року); інновації в людських ресурсах (23 листопада 2022 року); майбутнє фінансового менеджменту (27 жовтня 2022 року); інновації у внутрішньому аудиті (28 червня 2022 року) [24].

У Канаді також йдеться про інновації цифрового уряду, зокрема: використання сучасних і новітніх технологій для надання кращих цифрових послуг канадцям [25].

На Світовому економічному форумі у 2024 році зазначалось, що інноваційний інструмент GovTech – це державна технологія, яка має стати одним із найбільших ринків програмного забезпечення у світі й до 2028 року становитиме понад 1 трильйон доларів. І він має вирішальне значення для підвищення ефективності, результативності та доступності державних послуг для громадян. Це буде ключем до здатності уряду досягати результатів, а також будувати та підтримувати довіру в контексті дедалі більшої суперечки та зростаючих очікувань з боку громадян, які є рідними для цифрових технологій. GovTech – це застосування оцифрування та новітніх технологій, таких як штучний інтелект (ШІ), розширене зондування, блокчейн, розширена обробка даних тощо, для покращення надання державних послуг шляхом підвищення ефективності, зниження витрат і створення абсолютно нових суспільних цінностей. GovTech може зміцнити довіру між громадянами та державою, якщо рішення є ефективними, орієнтованими на людей і подолають цифровий розрив. На зустрічі в Давосі 2024, Швейцарія, Всесвітній економічний форум оголосив про стратегічне партнерство з Німеччиною та Україною для прискорення розвитку GovTech [26].

Популярними є питання щодо інновацій та цифровізації публічного управління. Зауважується, що процес цифровізації публічного управління є частиною стратегії, яка спрямована на покращення доступу до товарів і послуг у всій Європі як для громадян, так і для підприємств, а також спрямована на використання потенціалу ІКТ-технологій для сприяння інноваціям, стійкості, економічному зростанню та прогресу [27].

Використовується такий термін як «цифрове громадянство», що передбачає набір прав і обов'язків, пов'язаних із цифровою сферою, має на меті спростити відносини між громадянами, підприємствами та державним управлінням за допомогою

цифрових технологій. Цифрове громадянство встановлює право громадян і підприємств на доступ до всіх даних, документів і послуг, які їх цікавлять, у цифровому режимі, щоб гарантувати спрощення доступу до послуг. Виокремлюються елементи, які відрізняють цифрове громадянство:

– цифровий доступ – перш за все, для цифрового громадянства необхідна підтримка вільного доступу до технологій;

– цифрові права та обов'язки – з одного боку, є права, пов'язані, зокрема, з конфіденційністю, обробкою даних і свободою вираження поглядів, з іншого боку, є обов'язки та відповідальність, які передбачають належне використання технології, відповідно до законодавства;

– цифрові навички – технології постійно розвиваються, і ринок праці все більше потребує інноваційних цифрових навичок;

– цифровий зв'язок – завдяки новим технологіям кожен має можливість спілкуватися та співпрацювати з ким завгодно, з будь-якого місця та в будь-який час;

– цифрова комерція – зараз ринок цифровий, і онлайн-покупки стають все більш поширеними, тому необхідно встановити правила для захисту цифрових споживачів;

– цифрове здоров'я та благополуччя – нові технології можуть принести користь також у секторі охорони здоров'я (наприклад, електронні записи пацієнтів або цифрові рецепти) [27].

Стверджується:

– щоб досягти цифрового громадянства, необхідна комп'ютеризація державного управління, що називається електронним урядуванням (що означає цифрове управління);

– цифрові технології пропонують незліченні можливості як для організації адміністрацій, так і для відносин між громадянами, підприємствами та адміністраціями;

– ефективне та інноваційне публічне управління має забезпечувати швидкі та якісні послуги для громадян, що передбачає перегляд і переосмислення процедур і послуг у цифровій перспективі та надання адміністраціям і громадянському суспільству вільного доступу до послуг [27].

Європейська Комісія щорічно відстежує цифрову конкурентоспроможність держав-членів з 2015 року і готує Звіт DESI (The Digital Economy and Society Index – Індекс цифрової економіки та суспільства) як інструмент для відстеження цифрової конкуренції держав. Зазначається, що у 2019 році країнами, які отримали найвищий бал у європейському рейтингу, є Фінляндія, Швеція, Голландія та Данія, які стали лідерами цифровізації з понад 90 % цифрових користувачів (від 16 до 74 років). За цими країнами йдуть Велика Британія, Люксембург, Ірландія, Естонія та Бельгія. Натомість країни з найгіршою оцінкою: Болгарія, Румунія, Греція та Польща [27].

Для оцінки DESI враховуються такі показники: користувачі електронного уряду (відсоток користувачів, які використовують Інтернет для заповнення та надсилання форм до органів державної адміністрації); попередньо заповнені форми (відсоток форм, отриманих державною адміністрацією через Інтернет); рівень повноти онлайн-сервісів; публічні цифрові послуги для компаній; відкриті дані (індекс прозорості публічної адміністрації, враховуючи доступ до інформації, якою вона володіє (наскільки доступ може бути гарантований); цифрові медичні послуги (відсоток людей, які скористалися медичними послугами та онлайн-допомогою); обмін медичними даними (вимірювання використання електронних мереж для обміну даними між медичними працівниками та експертами в галузі охорони здоров'я); цифрові рецепти (відсоток використання електронних мереж для передачі рецептів фармацевтам) [27].

Нові технології публічного управління розглядаються крізь призму цифровізації, яка змінила все, включно з тим, як впроваджуються інновації. Йдеться про нові технології публічного управління, оскільки публічні адміністрації повинні інтегрувати основні технологічні інновації, щоб мати можливість забезпечити ефективні, результативні та адекватні послуги, які відповідають очікуванням [28].

Зауважується, що одним нововведень публічних адміністрацій є спосіб спілкування з громадянами через соціальні

мережі, враховуючи, що Інтернет і соціальні платформи є другим за популярністю джерелом інформації, попереду лише телебачення. За даними опитування, проведеного в Італії, більше ніж чотири з 10 італійців вважають інформацію, яку вони знаходять в Інтернеті від державних адміністрацій, надійною. Ця цифра перевищує 50 % для осіб у віці 18–54 роки. Відповідно, як зазначається у публікації, публічна адміністрація має використовувати це на свою користь [28].

Наступне нововведення стосується таких проблем як дезінмедіація (зникнення посередника для багатьох транзакцій). Публічні адміністрації можуть створювати профіль у соціальних мережах, де можуть звертатися безпосередньо до громадян, таким чином зменшуючи дистанцію та покращуючи сприйняття громадянами публічного управління, яке дає має можливість бути більш уважним до потреб людини, надаючи прості інструменти для швидкого реагування на проблеми та адаптації до найпоширеніших звичок. Стверджується, що такі канали, як соціальні мережі, дозволяють публічній адміністрації ефективніше передавати свої повідомлення. Йдеться про інтеграцію соціальних медіа в послідовну та інтегровану комунікаційну стратегію, де кожен канал пов'язаний з іншою комунікаційною метою. Прикладом такої діяльності є:

– італійське місто Трієст, яке не тільки активно працює в шести різних соціальних мережах, але й зуміло створити дієвий внутрішній і зовнішній потік інформації завдяки різноманітності мови та контенту. Кожен канал має чітку комунікаційну ідентичність, і місто розробляє окремий редакційний контент для кожного з них;

– Квіріналь, резиденція італійського уряду, яка має щонайменше чотири офіційні облікові записи, які використовуються залежно від вмісту, яким потрібно поділитися. Використовується Twitter для надання оновленої інформації про діяльність Президента Республіки, Instagram використовується для обміну фотографіями діяльності Президента, канал Youtube ділиться відеоконтентом, створеним прес-службою. Такий підхід дає можливість поєднувати повідомлення та канал, а також досягати різних цілей одночасно [28].

Очевидно, що для цього недостатньо лише стежити за соціальними мережами – потрібен фахівець, який добре знає ці канали та вміє максимально ефективно використовувати їх функції. З цієї причини кожен державний орган повинен мати публічну професійну особу, яка спеціалізується на управлінні соціальними каналами – менеджера соціальних мереж [28].

Нововведенням в публічне управління вважається використання технологій блокчейну (це система збору та керування даними, структурована в блоки, які містять транзакції, пов'язані між собою таким чином, що кожна транзакція, ініційована в мережі, повинна перевірятися самою мережею шляхом аналізу кожного блоку). Його функція полягає в тому, щоб дозволити керувати всією допоміжною інформацією для транзакції за допомогою шифрування між учасниками мережі, які періодично перевіряють пакет інформації, присутній у кожному блоці, що робить дані незмінними, оскільки модифікація вимагає колективних дій [28].

Стверджується, що в Італії блокчейн може бути ефективною технологією для спрощення деяких бюрократичних процедур. Для цього пропонується використовувати блокчейн для публічних записів: управління земельними ресурсами; управління нерухомістю; створення бізнес-реєстру для позначення переходу права власності; створення публічного автомобільного реєстру, щоб забезпечити можливість швидшого оновлення та виправлення; обмін медичними записами без шкоди для безпеки та цілісності даних пацієнтів [28].

Визначаються переваги блокчейну для публічного управління, що може принести користь різноманітним секторам, такі як: підвищена прозорість, оскільки вміст реєстрів, створених спільнотою, не можна змінити неправильно; контроль широко поширений і не пов'язаний з владою, що робить державну адміністрацію ще ближчою до громадян; хронологічно записує всі транзакції, що відбуваються, створюючи незмінний ланцюжок блоків і державна адміністрація, яка має залишити центральну систему контролю, має можливість відстежувати кожну зміну; форми

контролю, менш обтяжливі як з точки зору часу, так і ресурсів, які необхідно використовувати [28].

Важливим аспектом вважається поєднання технологій публічного управління та штучного інтелекту, що дає публічному управлінню певні переваги, такі як: покращення репутації серед громадян; доступність послуг; швидке реагування потреби громадян; індивідуалізація стосунків з громадянами. Штучний інтелект вважають основною інновацією, яка є рушійною силою для публічного управління [28].

В Італії розроблена біла книга щодо штучного інтелекту для публічних адміністрацій, яка містить поради та вказівки щодо того, як найкраще використовувати можливості, які пропонує штучний інтелект, обмежуючи ризики. Цей документ є частиною більш широкого плану. Як успішні приклади наводиться наступне: проєкт Borbot, ініційований італійським королівським палацом Казерта (Borbot – віртуальний помічник на сторінці музею у Facebook, який через механізми машинного навчання відповідає на запитання користувачів та надає детальну інформацію та оновлені новини туристам); ініціатива Smart Planner, яка залучає муніципалітети міст, включаючи Болонью, Тренто та Роверето, яка спрямована на покращення мобільності міста шляхом використання методів ШІ автоматичного планування (користувачам достатньо підключитися до програми зі свого смартфона, щоб негайно отримати найшвидші та найбільш екологічні рішення, щоб дістатися до певного пункту призначення в місті) [28].

Втім, також як і в інших публікаціях, наведених в раніше в даному розділі монографії, зауважується, що штучний інтелект несе з собою деякі серйозні зауваження як з точки зору етики, так і на законодавчому та технічному рівнях. Констатується, що з одного боку, публічне управління має бути відкритим і готовим експериментувати з новими технологіями та інтегрувати їх у свої внутрішні процедури, але у той же час має забезпечити, щоб це не поставило під загрозу безпеку органів і даних громадян, які вони довіряють публічній адміністрації в умовах незамінних відносин довіри [28].

В Україні основні дослідження інноваційних комунікацій та їх практична реалізація стосуються наступного:

– ролі нових засобів комунікації, формування електронних спільнот, поява онлайн-політики, інтернет-представництво органів влади (Борисенко О. П., Чернокалова К. О., 2020) [29];

– здійснення електронної взаємодії задля налагодження зв'язків влади із громадськістю, побудови взаємодії органів влади з громадянами (Мазур В. Г., 2021) [30];

– надання державних послуг, відкритий уряд, партнерство між публічним і приватним секторами, механізми зворотного зв'язку від громадян, використання штучного інтелекту, автоматизація, соціальні інновації для взаємодії між державою та громадянами (Бабічев А. В., Котковський В. Р., Чередниченко Т. О., 2024) [31];

– використання Інтернету в державному управлінні (Кириченко Г. В., 2019) [32];

– здійснення цифрових трансформацій: розвиток електронного урядування; відкритих даних; інтегрованих платформ надання адміністративних послуг; електронні податки; документообіг; платежі; портали надання адміністративних послуг (Круглов В. В., Терещенко Д. А., 2023) [33];

– забезпечення прямої участі населення у формуванні та реалізації політики (Гончарук В., 2022) [34];

– забезпечення діяльності додатку «Дія», Diia.City, інновації поштових служб, додаток «Українська залізниця», інновації Монобанку, єТривога, картографування повітряної тривоги, карта окупованих територій у реальному часі (Gough J., 2024) [35];

– стимулювання інновацій шляхом запровадження стратегії розвитку електронних комунікацій (Міністерство цифрової трансформації України, 2024) [36];

– розробка комунікаційних рамок для стратегічних комунікацій та скоординованої комунікаційної політики для новоствореної української діаспори / переміщених українців, враховуючи відсутність чітко встановлених каналів комунікації з цією цільовою аудиторією: покращення комунікації та підтримки всередині

цієї спільноти, а також збереження зв'язку з Україною; протидія дезінформації, пропаганді та кампаніям іноземного впливу (USAID, 2024) [37];

– тощо.

Отже, *підводячи підсумки*, маємо зазначити, що на сучасному етапі комунікацій в публічному управлінні найбільш актуальними постають питання щодо цифрових трансформацій, які впливають на всі сфери життєдіяльності і стосуються змін в діяльності органів державної влади. Кожна держава має свої власні підходи щодо інновацій в сфері публічного управління та адміністрування. Тим не менш, найбільш популярною стала ідея запровадження штучного інтелекту в діяльність органів державної влади і для побудови взаємодії органів державної влади та громадськості. Це вважається найбільш інноваційною складовою комунікації в публічному управлінні. Використання штучного інтелекту передбачає вироблення і запровадження нових правових основ діяльності органів державної влади та етичних складових діяльності державних службовців. Для української практики, в цьому аспекті, є цікавим зарубіжний досвід вироблення і реалізації політики запровадження штучного інтелекту в систему комунікацій органів влади всіх рівнів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ДО РОЗДІЛУ 5

1. What is Innovation Communication. URL: https://www.igi-global.com/dictionary/internal-communication-in-contemporary-organizations/108556

2. Experience innovation in Communication. September 21, 2021. URL: https://www.undp.org/acceleratorlabs/blog/experience-innovation-communication

3. What is the definition of Innovation Communication? June 8, 2024. URL: https://innovations4.eu/english/innovation-communication/what-is-the-definition-of-innovation-communication/

4. Innovation Communication, communicating innovations. URL: https://knoow.net/en/social-human-sciences/communication-sciences/innovation-communication/

5. How Innovative Communication Has Created Positive Change. URL: https://www.gcu.edu/blog/language-communication/how-innovative-communication-has-created-positive-change

6. Study. Innovation in Communication. URL: https://static1.squarespace.com/static/561d0274e4b0601b7c814ca9/t/66474f2a10984b4308881424/1715949356772/130524-Communication+Innovation+Study+%28ENG%29.pdf

7. Embracing Innovation in Government. Global Trends 2019. *OECD Observatory for Public Sector Innovation (OPSI)*. URL: https://trends2019.oecd-opsi.org/

8. Government communication. OECD. URL: https://www.oecd.org/en/topics/government-communication.html

9. Duran B. Getting Creative with Public-Sector Communications. PRSA. March 2022. URL: https://www.prsa.org/article/getting-creative-with-public-sector-communications

10. The Role of Technology in Government Relations: Streamlining Policy and Public Engagement. *Public Sector Experts*. URL: https://www.publicsectorexperts.com/blog/public-sector-news-insights-and-analysis-1/the-role-of-technology-in-government-relations-streamlining-policy-and-public-engagement-360

11. Jaatinen M. This is how communication supports leading innovation. *Integrated Consulting Group*. URL: https://www.integratedconsulting.eu/insights/this-is-how-communication-supports-leading-innovation/

12. Public Sector Communication Innovation with Intelligent Technologies. October, 04, 2024. URL: https://callcenterstudio.com/blog/public-sector-communication-innovation-with-intelligent-technologies/

13. New Public Management: The importance of technological innovation in public administration. July 16, 2021. URL: https://oemkiosks.com/blog/new-public-management-the-importance-of-technological-innovation-in-public-administration/

14. White-label platform for communication and content sharing. ClusterWall. URL: https://clusterwall.net/site/en/

15. 10 Innovations For Your Public Affairs Strategy. Quorum. March 22, 2023. URL: https://www.quorum.us/blog/public-affairs-innovations/

16. UNA – the first virtual assistant of public administration in Latvia. *OECD Observatory for Public Sector Innovation (OPSI)*. 2018. URL: https://oecd-opsi.org/innovations/una-the-first-virtual-assistant-of-public-administration-in-latvia/

17. GCS Innovating with Impact Strategy. URL: https://gcs.civilservice.gov.uk/publications/gcs-innovating-with-impact-strategy/

18. Project Spark: industry leading innovation at the heart of government communications. May 4, 2023. URL: https://gcs.civilservice.gov.uk/news/project-spark-industry-leading-innovation-at-the-heart-of-government-communications/

19. GCS Innovating with Impact Strategy: now available to the public. September 20, 2024. URL: https://gcs.civilservice.gov.uk/news/gcs-innovating-with-impact-strategy-now-available-to-the-public/

20. Funding competitionNew Innovators in Communication Networks. 2024. URL: https://apply-for-innovation-funding.service.gov.uk/competition/1910/overview/9c4090f2-a5c2-447e-8e63-1609f9afc15b

21. Zhou Sh., Yu W., Tang X., Li X. Government crisis communication innovation and its psychological intervention coupling: Based on an analysis of China's provincial COVID-19 outbreak updates. *Psychology & health: the official journal of the European Health Psychology Society*. 2022. Vol. 13. DOI: https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1008948; URL: https://www.frontiersin.org/journals/psychology/articles/10.3389/fpsyg.2022.1008948/full

22. Innovation in Citizen Experience Communications. *Iternal*. 2022. URL: https://iternal.ai/public-sector-government/innovation-in-citizen-experience-communications/

23. Government of Canada Innovation Series: Innovation in Communications Strategies (TRN1-E07). March 03, 2023. URL: https://catalogue.csps-efpc.gc.ca/product?catalog=TRN1-E07&cm_locale=en

24. Government of Canada Innovation Series. *Government of Canada*. URL: https://www.csps-efpc.gc.ca/events/government-canada-innovation-series/index-eng.aspx

25. Using modern and emerging technologies to deliver better digital services to Canadians. *Government of Canada*. URL: https://www.canada.ca/en/government/system/digital-government/digital-government-innovations.html

26. Could GovTech help rebuild trust through public innovation? January 31, 2024. URL: https://www.weforum.org/stories/2024/01/how-govtech-could-rebuild-trust-through-this-berlin-initiative/

27. Innovation and Digitalisation of Public Administration. *JoEducation*. October 21, 2019. URL: https://joeducation.eu/innovation-and-digitalisation-of-public-administration/

28. New public administration technologies: The future is here. DOXEE. May 30, 2019. URL: https://www.doxee.com/blog/digital-marketing/new-public-administration-technologies-the-future-is-here/

29. Борисенко О. П., Чернокалова К. О. Комунікація як інструмент державного управління: сучасні тенденції. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2020. № 2 (25). С. 58–62. URL: http://customs-admin.umsf.in.ua/archive/2020/2/12.pdf

30. Мазур В.Г. Інноваційні технології як напрям підвищення інформаційної відкритості органів влади та налагодження зв'язків влади із громадськістю. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 1. С. 135–140. DOI: 10.32702/2306-6814.2021.1.135.

31. Бабічев А. В., Котковський В. Р., Чередниченко Т. О. Технології та інновації у публічному управлінні: сучасні тренди, вплив на якість державних послуг. *Економіка та суспільство*. 2024. № 65. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-82.

32. Кириченко Г. В. Інформаційно-комунікаційні механізми як інновації в системі формування позитивного іміджу органів державної влади. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Державне управління*. 2019. Т. 30 (69). № 6. С. 46–54. URL: https://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2019/6_2019/11.pdf

33. Круглов В. В., Терещенко Д. А. Інновації в системі державного управління. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ». Серія: Актуальні проблеми розвитку українського суспільства*. 2023. № 2. С. 74–79. URL: https://repository.kpi.kharkov.ua/entities/publication/02ca8b6c-be3b-4d77-84ea-73dbbeed346c

34. Гончарук В. Міжнародні інноваційні підходи у взаємодії влади і громади: досвід для України. *Аспекти публічного управління*. 2022. № 10 (6). С. 80–87. DOI: https://doi.org/10.15421/152247.

35. Gough J. Top 9 Digital Innovations in Ukraine. January 4, 2024. URL: https://infinitelambda.com/top-digital-innovations-ukraine/

36. Ministry of Digital Transformation presents strategy for the development of electronic communications until 2030. *Government Portal*. May 16, 2024. URL: https://www.kmu.gov.ua/en/news/mintsyfry-prezentuvala-stratehiiu2030-rozvytku-elektronnykh-komunikatsii-do--doluchaitesia-do-obhovorennia

37. USAID Transformation Communications Activity. GlobalQMS. April 12, 2024. URL: https://www.prostir.ua/wp-content/uploads/2024/04/RFA-013_Innovative-Communications-Research-Fund.pdf

DOI: https://doi.org/10.36059/978-966-397-540-5-6

Розділ 6
СУЧАСНІ ІННОВАЦІЇ В АНТИКРИЗОВОМУ УПРАВЛІННІ ТА ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ І КРИЗАМИ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

Матвєєнко І. В., к. н. держ. упр., доцент

6.1 РОЛЬ ТА ЗНАЧЕННЯ ІННОВАЦІЙ В АНТИКРИЗОВОМУ УПРАВЛІННІ В КОНТЕКСТІ ГЛОБАЛІЗАЦІЙНИХ ТЕНДЕНЦІЙ

У науковій літературі зростає інтерес до дослідження, які стосуються визначення ролі та значення інновацій в умовах кризових явищ в контексті вироблення антикризових підходів до управління. Так, у зарубіжних дослідженнях (Putra F., 2021) Антикризове управління поступово утверджується як важлива складова розвитку системи публічного управління. У сучасних умовах ця проблематика охоплює низку стратегічних тем, які визначають теоретичний дискурс та практичну діяльність органів влади. В першу чергу, йдеться про формування базового розуміння антикризового управління у сфері державних справ, що дозволяє визначити кризу як об'єкт управлінського впливу та окреслити інструменти її подолання. У науковій літературі особлива увага приділяється ролі уряду під час кризової ситуації як на національному, так і на місцевому рівнях. Від ефективності інституційних механізмів, здатності до координації між рівнями влади та оперативності прийняття рішень залежить результативність подолання кризових викликів. Важливого значення набуває значення міжнародних організацій, оскільки в умовах глобалізації кризи

все частіше набувають транскордонного характеру, що вимагає міждержавної взаємодії та використання досвіду міжнародних структур. Водночас комунікаційний вимір кризового управління визначається активною участю засобів масової інформації та громадянського суспільства. Саме вони формують рівень довіри до органів влади, забезпечують ефективність інформування населення та сприяють залученню громадян до подолання наслідків кризових явищ [1].

Putra F. (2021) наголошує, що у науковій літературі існують різні підходи до класифікації кризових ситуацій. Традиційно, зокрема відповідно до стандартів ООН, виділяють два основні контексти криз: природний та антропогенний. З одного боку, така дихотомія охоплює природні катаклізми, а з іншого техногенні чи соціально зумовлені події. Також науковець зазначає, що інші дослідники не обмежуються цією класифікацією. Посилаючись на дослідження Farazmanda A., виокремлюються більш деталізований підхід, де виділено чотири види криз: політична, економічна, лідерська та екологічна. Особливу складність становить екологічний контекст, який не можна однозначно віднести ні до природних, ні до техногенних криз. Прикладами є як екологічні катастрофи, спричинені діяльністю людини (розлив нафти Exxon Valdez на Алясці у 1989 році), стихійні лиха природного походження (азіатське цунамі 2004 року або ураган «Катріна» у 2005-му). З цієї позиції відзначено, що неоднозначність свідчить про необхідність подальшого уточнення класифікаційних підходів та розвитку міждисциплінарного аналізу криз [1].

Управлінська криза у державному секторі виникає тоді, коли наявні ресурси, механізми та процедури влади виявляються недостатніми для ефективного реагування на подію, що виходить за межі звичайної діяльності органів публічного управління. На відміну від звичайних подій, які можуть бути врегульовані у межах стандартних адміністративних процедур, кризова ситуація перевищує можливості уряду впоратися власними силами. Вона становить серйозну загрозу базовим структурам

і суспільним цінностям, таким як безпека, здоров'я та добробут громадян. Кризи мають несподіваний і невизначений характер, створюють екстремальний психологічний та організаційний стрес, що суттєво ускладнює управлінську реакцію. Залежно від динаміки розвитку виокремлюють раптові кризи, які розгортаються стрімко та потребують негайних дій (теракти, стихійні лиха, техногенні катастрофи), та поступові кризи, які можуть мати довгострокові й навіть незворотні наслідки (пандемії, глобальне потепління). Найважчими для подолання є швидкі кризи, оскільки ступінь готовності уряду до них зазвичай низький, тоді як тривалі кризи небезпечні браком належної поінформованості та несвоєчасним реагуванням. Водночас криза не завжди має виключно руйнівний характер. Вона може стати поштовхом для вдосконалення системи управління, виявлення її слабких місць і підвищення інституційної спроможності щодо реагування на майбутні виклики [1].

На думку Putra F. (2021) антикризове управління у науковому вимірі аналізується у трьох основних сферах: бізнесі, міжнародній політиці та в державному управлінні. У сфері бізнесу, антикризове управління, насамперед стосується того, як корпорація може вижити після кризи та уникнути фінансових втрат. Вивчення кризового менеджменту зустрічається у дослідженнях міжнародних відносин, де його головна мета полягає у запобіганні переростанню міждержавної напруженості у війну, при цьому дипломатія виступає ключовою стратегією управління кризовими ситуаціями. У державному управлінні антикризове управління стосується здатності уряду запобігати кризам, ефективно реагувати на них і здійснювати відновлення після кризових подій. Антикризове управління державним сектором визначається як реалізація основних принципів управління у кризових або надзвичайних ситуаціях. Ефективність антикризового управління у державному секторі залежить від дотримання його етапів – запобігання кризи, планування дій, реагування на кризу та здійснення заходів задля її подолання. Головна проблема, як зазначає Putra F., полягає

в тому, що фаза «управління наслідками кризи» не завжди є реалізованою у практичному вимірі [1].

Антикризове управління державним сектором зазвичай розглядають через три основні фази:

– перша – профілактична, яка включає планування, готовність та заходи з пом'якшення наслідків потенційних криз;

– друга – реабілітаційна, або фаза реагування та відновлення, що передбачає заходи полегшення наслідків, відновлення діяльності та управління наслідками кризи;

– третя – координаційна, яка передбачає організацію взаємодії між установами та організаціями у швидкозмінних умовах [1].

Ефективність антикризового управління визначається кількома ключовими вимогами, зокрема: швидке розуміння ситуації; створення достовірної інформації для ЗМІ та громадськості; винесення уроків із кризи для підвищення спроможності уряду. Ефективне управління кризовими ситуаціями також значною мірою залежить від стратегій прийняття рішень. Найважливішим кроком у цьому методі є оцінка ситуації, яка передбачає розпізнавання проблеми. Другим кроком є вибір стратегій прийняття рішень з урахуванням типів. Третій аспект пов'язаний із гнучким управлінням всередині бюрократичної системи, яке дозволяє швидко переходити від планового і стандартного реагування до оперативного і нестандартного реагування на кризу [1].

Для оцінки ефективності антикризового управління в державному управлінні Putra F. (2021) запропонував чотири основні критерії. Перший критерій стосується наявності в уряді системи антикризового управління, що охоплює профілактичні, реабілітаційні та координаційні заходи. Другий критерій пов'язаний із чутливістю уряду до мультиідентичностей населення, включаючи етнічні, класові, вікові та гендерні відмінності, особливо під час рятувальних операцій і надання допомоги постраждалим. Третій критерій оцінює стратегію прийняття рішень у кризових ситуаціях, зокрема здатність швидко адаптуватися та визначати пріоритети. Четвертий критерій визначає, наскільки успішно уряд

здатен коригувати свої бюрократичні норми відповідно до емерджентних норм, що виникають у процесі кризових подій, забезпечуючи тим самим ефективне реагування та мінімізацію негативних наслідків [1].

Brem A., Nylund P. A та Roshani S. (2024) у науковій статті, яка присвячена дослідженню антикризового управління, представили таксономію кризових явищ, де інновацій виникають як відповідь на різні види криз. Мова йде про кризові інновації, які формуються під впливом соціальної кризи, кризи фінансування, фінансової кризи, економічної кризи, цифровізації, трансформації, політичної кризи, стратегічної кризи та організаційної кризи. Науковці відзначають, що під час криз спостерігається подвійний ефект інноваційних процесів. З одного боку, виникає потужний поштовх до цифровізації, оскільки зростає зацікавленість у відкритих моделях співпраці та екосистемних інноваціях. З іншого боку, саме ті довгострокові мережеві структури, які є критично важливими для стійкої цифрової трансформації, зазвичай залишаються нереалізованими у період гострих викликів [2]. Криза може розглядатися як соціальна конструкція, що виникає під впливом зовнішніх шоків і концентрує увагу суспільства та ключових учасників на актуальних проблемах. Вона формує нові потреби ринку, які стимулюють розвиток інновацій в екосистемі, та водночас супроводжується дефіцитом ресурсів, що обмежує ефективність традиційних рішень і вимагає пошуку альтернатив. У таких умовах зусилля інноваційних екосистем спрямовуються на створення відкритих та інтегрованих механізмів взаємодії. Таким чином, антикризові інновації можна визначити як процес на рівні екосистеми, який відповідає на нові потреби та компенсує ресурсні обмеження, породжені зовнішніми викликами [2].

A. Brem, P. A. Nylund та S. Roshani (2024) представили ґрунтовний аналіз досліджень, який надав можливість представити взаємозв'язки між різними типами кризових інновацій. Вони наголошують, що процеси трансформації та цифровізації тісно перетинаються, що свідчить про роль цифрових технологій

як пріоритетного чинника організаційних змін у кризових умовах. Подібний зв'язок простежується між стратегічною кризою та організаційною кризою, які мають спільне концептуальне підґрунтя та вимагають схожих підходів до вирішення проблем, спрямованих на підвищення стійкості та адаптивності процесів їх подолання. Тісно пов'язаними між собою фінансова криза та криза фінансування, що відображає взаємозалежність інноваційної діяльності та стабільності фінансового сектора. Водночас політична криза, економічна криза та суспільна криза формують окремі кластери, демонструючи відмінності у своїй природі та розподілі ключових понять. Загалом результати досліджень підтверджують, що кризові інновації мають складну багаторівневу структуру, де окремі види криз тісно переплетені, тоді як інші залишаються відносно автономними [2].

Соціальна криза розуміється як ситуація загальносуспільних викликів, коли традиційні механізми функціонування не справляються з масштабними проблемами, такими як пандемія COVID-19. У цих умовах інновації набувають особливого значення, оскільки вони допомагають організовувати нові форми співпраці, розвивати інноваційні екосистеми та створювати самоорганізовані ініціативи на рівні громад. Їхня роль полягає у швидкому пошуку рішень для збереження життя і здоров'я, пом'якшенні наслідків обмежених ресурсів, а також у підтримці якості життя під час кризових обставин. Водночас інновації стають каталізатором трансформаційних процесів, забезпечують адаптацію до нових умов і стимулюють розвиток ощадливих підходів, які можуть виходити за межі кризового контексту та застосовуватися у ширшому масштабі [2].

Криза фінансування розуміється як різке обмеження доступу до ресурсів, необхідних для підтримки та розвитку інноваційної діяльності. Вона проявляється у скороченні коштів, що виділяються на наукові дослідження, розробки та впровадження нових рішень. У таких умовах особливої ваги набувають системні чинники: наявність потужної національної інноваційної

системи, розвиненої фінансової інфраструктури, кадрового потенціалу та взаємодії між університетами, бізнесом і державою. Роль інновацій у період фінансових криз полягає в тому, що вони стають засобом збереження конкурентоспроможності та розвитку навіть за умов обмежених ресурсів. Фірми, які мали інноваційну спрямованість ще до кризи, здатні краще утримувати інвестиції в нові рішення, тоді як новостворені та швидкозростаючі компанії продовжують використовувати інновації як рушійну силу розвитку. Таким чином, інновації не лише страждають від дефіциту фінансування, але й виступають важливим інструментом адаптації та пошуку нових шляхів виходу з кризових ситуацій [2].

Фінансова криза стосується системних проблем у фінансовому секторі, які виходять за межі окремих компаній і впливають на економіку в цілому. Вона відрізняється від кризи фінансування тим, що не обмежується рівнем окремих фірм, а охоплює глобальні механізми руху капіталу, функціонування банків та фінансових ринків. Такі кризи можуть бути спричинені надмірно ризикованими фінансовими інноваціями, як це сталося під час глобальної кризи 2008 року. Основне полягає в тому, що стабільність фінансового сектору є критичною умовою для розвитку інновацій: без доступу до надійних фінансових ресурсів стартапи та нові сектори економіки стикаються з бар'єрами для зростання. У кризові періоди фінансування концентрується лише у вибраних галузях і серед найбільш досвідчених інвесторів, що звужує можливості для широкого поширення інновацій. Тому фінансова криза виступає системним викликом для інноваційного розвитку, підкреслюючи потребу в узгоджених глобальних діях і балансі між короткостроковою логікою фінансових ринків та довгостроковими цілями інновацій [2].

Економічна криза охоплює макроекономічні потрясіння, такі як рецесії чи системні спадові процеси, що впливають на розвиток цілих секторів економіки. Її наслідки можуть пом'якшуватися інвестиціями в інноваційні підприємства та впровадженням економічної політики, яка стимулює підприємницьку активність і створює умови для довгострокової стійкості. Сучасні

глобалізаційні процеси та швидкі технологічні зміни зумовлюють необхідність розробки економічної політики, яка має не лише реагувати на кризи, а й запобігати їхньому виникненню. Основне полягає в тому, що економічні кризи, попри їх руйнівний характер, можуть виступати поштовхом до структурних реформ та інновацій. Державна політика, спрямована на адаптацію, здатна зробити галузі більш стійкими та конкурентоспроможними у майбутньому. Прикладом є трансформації в європейській енергетичній сфері після фінансової кризи 2008 року, які дозволили компаніям вийти на новий рівень розвитку, навіть не зважаючи на негативні соціальні наслідки для споживачів [2].

Цифровізація стосується інтеграції цифрових технологій у продукти, послуги та процеси. Вона сама може стати джерелом криз, коли нові технології змінюють традиційні ринки та підходи до ведення бізнесу. Інші кризи стимулювали загальне зростання цифровізації та розвиток інноваційних бізнес-моделей, зокрема у роздрібній торгівлі, завдяки розширенню технологічних можливостей та підвищенню якості інформації. Це спричинило переосмислення екосистемних партнерств і стратегічних альянсів. Однак така кризова цифровізація буде ефективною й стійкою лише за умови поєднання організаційної гнучкості зі структурною, процесною та культурною адаптацією [2].

Трансформація розглядається як процес глибоких структурних змін у компаніях та інститутах, спрямований на адаптацію до кризових умов. Вона включає зміни у мотивації, цілях і динаміці інновацій, а також у життєвому циклі технологій. Трансформація може відбуватися як у відповідь на масштабні глобальні події, так і на локальні кризові інциденти. В умовах кризи гнучкість організацій у поєднанні з можливостями цифровізації сприяє переходу від ієрархічних структур до більш мережевих форм організації та економіки. Тісний зв'язок цифровізації та трансформації, підкреслює роль цифрової трансформації як ключового механізму довгострокових структурних змін у відповідь на кризові виклики [2].

Політична криза розглядається як фактор, що може стимулювати інновації, водночас інноваційна діяльність здатна породжувати нові політичні виклики. Зокрема, новаторські бізнес-моделі можуть створювати нормативні прогалини та підривати соціально-політичну легітимність, що змушує компанії активно взаємодіяти з регуляторами та іншими учасниками екосистеми для формування своїх стратегій. Під час криз, таких як пандемія, урядові обмеження змінюють традиційні підходи до глобалізації та взаємодії, одночасно створюючи бар'єри для розповсюдження інновацій. Регуляторні заходи часто виступають не вирішенням кризи, а чинниками її ускладнення: у жорстко регульованих секторах, таких як охорона здоров'я чи фінансові ринки, вони можуть уповільнювати трансформацію та навіть закладати основу для майбутніх проблем. Таким чином, політична криза демонструє подвійний ефект: вона стимулює інновації, але їхній вплив і ефективність значною мірою визначаються політичним та регуляторним контекстом [2].

Стратегія кризи стосується розробки нових підходів до управління, коли існуючі стратегії виявляються неефективними у кризових умовах. У таких ситуаціях слід орієнтуватися на інновації, наприклад у бізнес-моделях, на підвищення оперативної стійкості або на контрольоване скорочення діяльності. Впровадження стратегій відкритих інновацій дозволяє зберегти інноваційний потенціал навіть в умовах обмежених ресурсів. Радикальні та дослідницькі інноваційні стратегії зазвичай демонструють більшу ефективність під час кризи, покращуючи продуктивність і гнучкість організації. Організації можуть поєднувати підходи до дослідницьких і експлуатаційних інновацій, застосовуючи логіку часового поділу та підвищуючи готовність до ризику, щоб зберегти стійкість і водночас розвивати проривні рішення. У деяких випадках організації навіть цілеспрямовано створюють внутрішні кризові ситуації, щоб активізувати організаційне навчання та стимулювати інноваційні процеси [2].

Суть *організаційної кризи* полягає у внутрішніх проблемах або нестабільності компанії чи організації, які створюють загрозу

для її нормального функціонування та ефективного управління. Водночас така криза може слугувати каталізатором для розвитку, спонукаючи керівництво до впровадження нових продуктів, процесів або бізнес-моделей, формування нових альянсів, партнерств, використання цифрових платформ та активізації динамічних можливостей на рівні фірми та екосистеми. У результаті організаційна криза стимулює інновації, підвищує продуктивність, еволюційну пристосованість та здатність управлінських процесів швидко адаптуватися до змін і викликів [2].

Механізми кризових інновацій полягають у послідовних процесах і взаємозв'язках, які активуються в умовах кризи та стимулюють розвиток нових рішень. Основні механізми A. Brem, P. A. Nylund та S. Roshani (2024) визначають наступним чином:

– виникнення нових потреб – кризи створюють потреби на рівні всієї екосистеми, які не можна задовольнити стандартними засобами;

– обмеження ресурсів – дефіцит часу, фінансування та інших ресурсів стимулює пошук ефективних і швидких рішень;

– спільна мотивація та співтворчість – організації та учасники екосистем об'єднуються, створюючи нові продукти, процеси та бізнес-моделі через спільну діяльність та відкриті інновації;

– цифровізація – застосування цифрових технологій для прискорення інноваційних процесів та покращення комунікації, управління і продуктивності;

– цифрова трансформація – глибинні структурні зміни в організаційних процесах, культурі, бізнес-моделях та управлінні, що перетворюють кризові інновації на довгострокові переваги;

– динамічні можливості та адаптивність – заданість організацій швидко виявляти можливості, захоплювати ресурси і трансформувати внутрішні процеси, підвищуючи еволюційну стійкість;

– баланс між терміновістю та довгостроковими змінами – криза тимчасово активує інноваційні зусилля, втім для сталих результатів потрібна інтеграція короткострокових дій із довгостроковими структурними змінами [2].

Отже, механізми кризових інновацій представляють комбінацію внутрішніх та зовнішніх стимулів, колективних дій та технологічних можливостей, які разом перетворюють кризові обмеження на стимул інновацій та розвитку.

Зарубіжні науковці Lemonakis C., Zairis A. (2020) під кризою розуміють ситуацію, яка наближається до небезпечної фази та потребує негайного реагування, з метою уникнення шкідливого впливу на організацію та повернення до нормальної ситуації [3]. У повсякденному житті поняття кризи охоплює широкий спектр явищ і відносин на індивідуальному, соціальному та політичному рівнях. Сприйняття кризи варіюється залежно від особистісного досвіду, професійного рівня та перспективи оцінки ситуації. У контексті організацій і систем криза та реагування на неї набувають особливого значення через непередбачувані форми її виникнення, високий рівень потенційної шкоди, яку вона може завдати конструкціям і операціям, швидкі масштаби впливу, а також сучасне глобалізоване середовище та швидке поширення інформації через вдосконалені мережі зв'язку. Криза може проявитися як наслідок прийняття неправильного рішення або виникнути без попередження в будь-якому місці та у будь-який час та здійснювати вплив на бізнес, державні установи та неурядові організації [3].

Є думка науковців (Lemonakis C., Zairis A., 2020), що кожна криза проходить кілька фаз (залежно від часу виникнення) і кожна з цих фаз впливає на організацію управлінського процесу чи управлінську систему в цілому. До основних фаз належать:

– передкризова фаза – стан, який передує кризі;
– гостра фаза – пік прояву кризи;
– фаза реагування – період безпосереднього впливу та дій організації;
– фаза відновлення або вирішення – процес нормалізації та підвищення здатності організації до подолання наслідків кризи [3].

Кожна криза характеризується факторами, які її спричиняють. Основні категорії критичних ситуацій поділяють на чотири

групи залежно від джерел кризових чинників, які можуть бути внутрішніми або зовнішніми для організації, і їх можна класифікувати як техніко-економічні (переважно включають економічні фактор та природні катаклізми, землетруси, повені, пандемії тощо) та організаційно-соціальні (охоплюють політичні та економічні кризи, внутрішню нестабільність, соціальні конфлікти або інші явища, що впливають на функціонування організацій та суспільства в цілому) [3].

З цієї позиції, вказано на перевагах застосування *процесних інновацій*, які передбачають застосування системного підходу до вдосконалення організаційних та технологічних процесів з метою підвищення ефективності, продуктивності та якості результатів. Цей вид інновацій включає стратегічне перепроєктування адміністративних процесів, методів управлінської діяльності, управлінських систем та зовнішніх взаємодій з громадянами, бізнесом та іншими інституціями [3].

Застосування цього підходу дозволяє підвищувати ефективність, прозорість та якість надання публічних послуг, оптимізувати ресурси та створювати додаткову цінність для суспільства. Впровадження процесних інновацій у державному управлінні сприяє більш оперативному реагуванню на зміни в зовнішньому середовищі, а також підвищує спроможність органів влади до ефективного управління кризовими та надзвичайними ситуаціями.

У трьохвимірній площині кризу розглядають Gkeredakis M., Lifshitz-Assaf H., Barrett M., (2021), які пропонують виживання певних заходів з урахуванням інновацій за допомогою цифрових технологій, що впливає на вироблення підходу антикризового управління. *Криза* розглядається *як можливість*, де акцент зроблено на потенціалі для інновацій та експериментів. Цифрові технології дозволяють організаціям та громадянам швидко адаптувати нові підходи, створювати інноваційні рішення та прискорювати зміни. Можливі ризики пов'язані із процесами координації та підвищений рівень ризиків при запровадженні інновацій. *Криза як руйнування або провив* – підкреслює здатність цифрових технологій швидко

переміщувати організаційні та професійні процеси в нові цифрові простори, забезпечуючи безперервність роботи. Водночас це може змінювати щоденні практики та підвищувати залежність від цифрових систем. Криза як вразливість – зроблено акцент на соціальних наслідках кризи, проявляється цифрова нерівність, може виявлятися спротив у суспільстві, організаціях тощо [4].

Місцеві адміністрації зазвичай є першими, хто реагує на руйнівні кризові події. На основі досліджень організацій швидкого реагування у дослідженні Graf F., Lenz A., Eckhard S. (2024) запропоновано теоретичну модель, яка пояснює здатність адміністрацій ефективно переходити від рутинної бюрократичної діяльності до кризового режиму. Аналіз показав, що ефективність такого переходу визначається не тільки масштабами кризи. Важливу роль відіграють організаційна, технічна та індивідуальна готовність місцевих адміністрацій. Запропонована модель включає три ключові чинники:

– організаційну готовність – наявність структур, процесів та ресурсів, які дозволяють адміністрації швидко адаптуватися до надзвичайних умов;

– технічну готовність – здатність використовувати технології та інформаційні системи для координації дій та швидкого обміну даними під час кризи;

– індивідуальну готовність – компетенції та мотивація співробітників реагувати на невизначеність і нові завдання у кризових обставинах [5].

Організаційна, технічна та індивідуальна готовність відіграють ключову роль у здатності місцевих адміністрацій ефективно адаптувати практики під час розвитку кризових подій. Водночас транскордонні кризи охоплюють широкі географічні території, але вплив на конкретні регіони може суттєво різнитися. Через це керівники кризових підрозділів стикаються з неоднаковим рівнем загрози та тиску проблем, що формує різну терміновість реагування. У випадках, коли криза є значною та неминучою, рівень загрози посилює значимість ключових факторів підготовки адміністрацій:

організаційних структур, свободи дій на передовій, цифровізації та досвіду персоналу. Тільки за наявності високого рівня цих підготовчих характеристик адміністрації здатні ефективно перейти в кризовий режим і реагувати на інтенсивні виклики. З цієї позиції зазначено, що масштаби кризової загрози виконують функцію пом'якшувального чинника, знижуючи прямий вплив навчання відомств, свободи дій, цифровізації та професійного досвіду на ефективність переходу в кризовий режим [5].

У грудні 2023 року у Звіті про світовий державний сектор (World Public Sector Report 2023) було відзначено, що пандемія COVID-19 створила безпрецедентні виклики для державних установ, змушуючи уряди в усьому світі визначати шляхи забезпечення основних функцій та критично важливих послуг. В умовах кризових явищ державний сектор застосував ряд трансформаційних підходів, які сприяли адаптації, інноваціям та стійкості. У цьому контексті виділено сім ключових стратегій:

1. *Швидка адаптація в умовах кризи*. Державні установи змушені були відходити від стандартних процедур, впроваджуючи експериментальні та інноваційні рішення. Так, сектор освіти швидко перейшов на онлайн-навчання, а охорона здоров'я впровадила нові технологічні рішення та регуляторні зміни, що забезпечили безперервність надання послуг.

2. *Інноваційні рішення в різних секторах*. Криза стимулювала державні установи до переосмислення способів надання послуг та структури робочої сили. Запровадження центрів передового досвіду та систем стратегічного передбачення дозволяє створювати екосистему випереджаючого врядування, що підвищує гнучкість та адаптивність адміністрацій.

3. *Прозоре врядування*. Для забезпечення підзвітності урядових дій активно використовувалися цифрові інструменти моніторингу використання ресурсів, зміни політики та дотримання прав людини. Залучення організацій громадянського суспільства до контролю посилено прозорість і сприяло обґрунтованому прийняттю рішень.

4. *Розширення прав і можливостей державних службовців*. Перехід на дистанційну роботу стимулював нові підходи до управління персоналом. Гнучкість і автономія дозволяли службовцям швидше реагувати на потреби громади та впроваджувати інноваційні рішення.

5. *Оновлення суспільних договорів* (формування довіри та громадянські гарантії). Кризи підсилюють суспільні сумніви щодо ефективності державних систем. Інноваційні методи залучення громадянського суспільства, контроль над надзвичайними повноваженнями та боротьба з дезінформацією сприяють відновленню довіри та зміцненню соціального капіталу.

6. *Швидке відстеження прийняття рішень щодо Цілей сталого розвитку*. Аналітичні інструменти стали ключовими для інтеграції Цілей сталого розвитку в процеси прийняття рішень. Використання глобальних мереж дозволяє поширювати передові практики, демонструвати переваги аналітики та підвищувати потенціал державних установ у досягненні ЦСР.

7. *Гарантії цифрового врядування*. Пандемія прискорила перехід до цифрового урядування, підкресливши потребу у посиленому захисті даних та відповідальному використанні цифрових технологій. Надійні механізми контролю та моніторингу забезпечують баланс між ефективністю цифрових послуг та захистом прав громадян [6].

Таким чином, пандемія COVID-19 продемонструвала, що інновації є важливим фактором ефективності державного управління в умовах криз. Комплексне поєднання організаційних, технологічних та соціальних інновацій дозволяє державним установам забезпечувати безперервність послуг, зміцнювати довіру, підвищувати прозорість та сприяти досягненню Цілей сталого розвитку.

В умовах тривалих криз важливо розуміти, як громадяни сприймають управлінські рішення державних адміністрацій. Lenz A. (2023) досліджує, як суспільство оцінює управлінські рішення щодо трьох типових дилем кризового управління: гнучкість проти стабільності, включення проти виключення

та розподіл ресурсів на основі справедливості чи потреб. Результати показують, що гнучкі, інклюзивні та справедливі рішення сприймаються як більш легітимні, тоді як надмірна гнучкість або адаптація можуть знижувати рівень довіри громадськості [7]. Кризові ситуації створюють надзвичайні виклики для врядування для урядів та державних адміністрацій. Щоб реагувати на терміновість і невизначеність криз, уряди та державні адміністрації повинні відійти від рутинних дій і натомість знайти альтернативні стратегії подолання ситуації та виконання своєї ролі з підтримки системи. Інновації в антикризовому управлінні полягають у здатності державних адміністрацій ефективно реагувати на складні та невизначені ситуації, поєднуючи адаптивність, інклюзивність та справедливість. *Гнучкість та адаптивність* дозволяє впроваджувати нові процедури й підходи, швидко реагувати на непередбачувані зміни, не обмежуючись усталеними бюрократичними рутинами. *Інклюзивність* проявляється через залучення громадськості та зовнішніх акторів до процесу прийняття рішень, що підвищує прозорість та довіру. *Справедливий розподіл ресурсів* забезпечує баланс між рівністю та пріоритетом тих, хто найбільше потребує допомоги, підсилюючи соціальну легітимність рішень. Водночас інноваційні підходи до антикризового управління орієнтовані на поєднання ефективність внутрішньої організації з підтримкою довіри та легітимності у громадськості (*баланс між ефективністю та легітимністю*). Справжні інновації проявляються не лише у технічних змінах, а й у способі, яким адміністрації інтегрують швидку реакцію, прозорість, участь громадськості та врахування соціальних потреб у процес прийняття рішень [7].

Грабовська І. В. (2023) характеризує особливості використання організаційно-управлінських інновацій у системі антикризового управління. Дослідження сфокусоване на «розв'язанні нових стратегічних цілей і завдань, необхідності підвищення ефективності діючої системи управління, розв'язання складної задачі управління, яка потребує новаторського підходу» [8].

В організаційно-управлінських інноваціях виділяють п'ять ключових специфічних особливостей:

1. Результат таких інновацій проявляється у структурних та якісних змінах внутрішнього середовища організації, що призводить до трансформації вертикальних та горизонтальних зв'язків в управлінських системах.

2. Організаційно-управлінські інновації тісно взаємопов'язані з іншими видами інновацій, зокрема науковими та технологічними. Технологічні інновації стимулюють виникнення організаційних нововведень, тоді як управлінські інновації створюють умови для швидшого впровадження технологій.

3. Організаційно-управлінські інновації відрізняються унікальністю, оскільки типові організаційні рішення після адаптації до конкретного контексту набувають особливих локальних характеристик.

4. Для їх розробки та впровадження зазвичай не потрібні значні фінансові витрати, що робить такі інновації економічно ефективними.

5. Результат впровадження організаційно-управлінських інновацій значною мірою залежить від компетентності керівника та його здатності організувати і підтримувати весь процес від початку до завершення реалізації [8].

Таким чином, організаційно-управлінські інновації є важливим інструментом підвищення адаптивності та ефективності організацій у змінних умовах.

Зародження реінжинірингового підходу в управлінні тісно пов'язане з поширенням концепції системного підходу, яка надає рівну увагу як функціям, так і процесам організації. Перехід від організаційно-функціональної моделі бізнесу до процесно-орієнтованої моделі став необхідним для адаптації українських підприємств до сучасних умов ринку. Процесний підхід дозволяє підвищити прозорість та керованість бізнес-процесів, що забезпечує ефективне управління ресурсами та підвищує інвестиційну

привабливість компанії. Таким чином, впровадження реінжинірингових та процесно-орієнтованих підходів сприяє більш гнучкому та стратегічно обґрунтованому розвитку організацій [8].

Інноваційні підходи в публічному управлінні глобальними кризами досліджуються Є. Портним (2023), які охоплюють широкий спектр, включаючи цифровізацію, аналітику даних, цифрову демократію, міжсекторальну співпрацю, гнучкість та адаптивність в управлінських процесах [9]. Інноваційні підходи в публічному управлінні відіграють ключову роль у ефективному реагуванні на глобальні кризи. Вони охоплюють застосування сучасних технологій, цифровізацію процесів, аналітику великих даних, міжсекторальну взаємодію та гнучкі механізми прийняття рішень. Використання цифрових рішень, таких як штучний інтелект та блокчейн, відкриває нові можливості для підвищення ефективності управлінських процесів, водночас ставлячи перед державними установами завдання щодо забезпечення безпеки даних та конфіденційності громадян. Впровадження концепцій цифрової демократії та відкритих даних сприяє більшій прозорості урядових рішень і активному залученню громадян до процесів управління. Для ефективного управління глобальними кризами необхідна міжнародна координація та обмін досвідом між державами. Йдеться також про те, що урядам слід інвестувати у розвиток цифрової інфраструктури, інтегрувати сучасні технології в управлінські процеси та забезпечувати підготовку кадрів, здатних працювати з інноваційними інструментами та аналітикою даних. Важливим є впровадження політик щодо захисту персональної інформації, забезпечення рівного доступу до цифрових ресурсів для всіх верств населення та активізація міжнародного співробітництва для обміну знаннями та кращими практиками управління кризами. Розробка адаптивних стратегій дозволяє організаціям швидко реагувати на змінні умови та нові виклики [9].

6.2 ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ТА КРИЗАМИ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ

Інноваційні підходи до управління ризиками в державному управлінні України спрямовані на підвищення ефективності та гнучкості процесів прийняття рішень у складних і динамічних умовах. Приймак М., Калита М., Соколов М., Каплун В., Красников Є. (2024) стверджують, що до інноваційних підходів належать технологічні рішення, прийняття рішень на основі даних, адаптивні стратегії управління та інтеграція інноваційних підходів у процеси державного управління [10]. Технологічні рішення, що включають цифрові платформи, інформаційні системи та аналітику даних для своєчасного виявлення ризиків та оцінки їхніх наслідків. Прийняття рішень на основі даних дозволяє органам управління використовувати об'єктивну інформацію для вибору оптимальних стратегій реагування. Адаптивні стратегії управління забезпечують здатність державних органів оперативно реагувати на змінні обставини, коригувати плани та модифікувати процеси відповідно до поточних умов. Крім того, важливим є інтегрування інноваційних підходів у систему державного управління, що передбачає поєднання технологій, аналітики та гнучких управлінських рішень з урахуванням законодавчих, ресурсних та організаційних особливостей [10]. З цієї позиції, інноваційне управління ризиками створює умови для більш прозорого, ефективного та стійкого функціонування публічної адміністрації в умовах глобальних викликів та кризових явищ.

Є дослідження, які стосуються проблематики адаптації системи державного управління до глобальних ризиків. Науковці Козаков В., Коваленко Н., Голуб В., Козирєва Н., Щур Н., Шойко В. (2021) зазначають, що з початку 2000-х років у науковій літературі активно обговорюється нова парадигма державного управління, що характеризується переходом від традиційних моделей до електронного врядування та цифрових практик. Така трансформація

передбачає поєднання інноваційних технологій, мережевого управління та стратегій ризик-менеджменту, що забезпечують прозорість, підзвітність і здатність державних інституцій реагувати на глобальні виклики. Ефективне антикризове управління поєднує планування з адаптивністю, а також використовує мережеві моделі співпраці та командні структури. Досвід подолання наслідків урагану «Катріна» у США, повеней у Великій Британії (2007), землетрусу у Крайстчерчі (2011), пожеж «Чорної суботи» в Австралії (2009) та інших глобальних катастроф продемонстрував обмеженість традиційних підходів [11].

У наукових публікаціях йдеться проте, що у країнах із високим рівнем глобальних ризиків необхідне впровадження комплексних моделей державного управління, які дозволяють ефективно використовувати обмежені ресурси на всіх рівнях влади. Втім, інтеграція таких моделей стикається з двома проблемами: перевантаженням органів влади та ресурсними обмеженнями, а також складністю координації між національними, регіональними та місцевими системами управління, де часто виникають конфлікти та недовіра між рівнями влади. Розв'язання цих проблем можливе через міжорганізаційні комунікаційні мережі, цифрове урядування та адміністративні інновації [11].

Приклади ефективного застосування таких підходів спостерігаються в Австралії. Зокрема, це багаторівнева система адаптації до зміни клімату на Великому Бар'єрному рифі та мережа управління знаннями щодо морських ресурсів у Північній Австралії. Використання *концепцій управління ризиками стихійних лих* (Disaster Risk Management, DRM) та адаптації до зміни клімату (Climate Change Adaptation, CCA) дозволяє підвищити стабільність системи державного управління. DRM зосереджується на стратегіях, планах та інноваційних практиках для обмеження наслідків надзвичайних подій, тоді як CCA акцентує здатність не лише протистояти наслідкам, а й відновлювати стабільність управлінської системи [11].

На державному рівні у розвинених країнах відбувається реформування агентств управління ризиками стихійних лих та створення нових координаційних органів, таких як Управління з реконструкції та надзвичайних ситуацій у Квінсленді (Австралія). Ефективне реагування вимагає інтеграції різних підходів, подолання бюрократичних бар'єрів, недовіри між відомствами та уникнення дублювання функцій [11].

Досвід Норвегії та Мексики показує, що впровадження адаптивної парадигми в нове державне управління не завжди підвищує здатність органів влади вирішувати складні міжсекторальні виклики. У Норвегії це призвело до зниження рівня адаптації до кліматичних ризиків, а в Мексиці децентралізоване планування ресурсів обмежило можливості для ефективного управління повенями. Ці випадки демонструють, що глобальні ризики не можна вирішити виключно на локальному рівні, і зміна обов'язків без координації масштабів та секторів не забезпечує економічну ефективність [11].

У зарубіжних дослідженнях Goldhammer J., Almerini A., Holden A., Fratta A. (2023) розглядають *концепцію «управління ризиками інновацій»*, яка поєднує стратегії управління ризиками з інноваційними підходами в державному управлінні. Інтеграція інновацій та управління ризиками дозволяє державним установам ефективніше досягати своїх цілей, зменшуючи негативні наслідки потенційних невдач. Управління інноваційними ризиками (далі – IRM) передбачає системний підхід: визначення основних ризиків, оцінка їхнього впливу на інноваційні проєкти та впровадження стратегій для мінімізації цих ризиків без обмеження творчого потенціалу. Такий підхід дозволяє організаціям збалансувати прагнення до новаторства з необхідністю контролювати можливі втрати, забезпечуючи водночас підвищену адаптивність та стійкість у складних умовах. У державному секторі IRM допомагає забезпечити безпечне та ефективне впровадження нових технологій, цифрових рішень та процесів, одночасно підвищуючи довіру громадськості та стабільність управлінських систем [12].

Інновації визначаються як створення нової цінності для всіх зацікавлених сторін. Вони можуть проявлятися у виконанні повсякденних завдань новими способами або у впровадженні принципово нових підходів. Основним є те, що інноваційні рішення виходять за межі простого вирішення проблем, створюючи додаткову цінність і перспективи розвитку. Інтеграція управління ризиками в інноваційні процеси дозволяє виявляти нові можливості для вдосконалення, обґрунтовувати інвестиції в перспективні проєкти та мінімізувати потенційні негативні наслідки від невдач. Для фахівців з управління ризиками інноваційні підходи відкривають шлях до створення нових рішень для усунення ризиків, сприяють колективній діяльності у процесах управління ризиками та забезпечують прозоре звітування про заходи щодо їхнього зниження [12].

Запровадження зазначеного підходу у практичному вимірі сприяє формуванню ефективних механізмів управління, підвищенню результативності організацій та зміцненню довіри громадськості до інноваційних змін у публічному управлінні.

Сучасні очікування щодо ролі інновацій зростають як у державному, так і в комерційному секторах. Від новаторів очікують, що вони будуть пропонувати більш вдалі продукти, послуги та рішення, здатні конкурувати з лідерами ринку. У разі невдач такі результати часто трактується як наслідок недостатньої передбачливості, слабкого планування або неефективного управління ризиками. Також йдеться про те, що у державному секторі очікування ще більш високі. Від урядових установ очікують надання послуг, які відповідають за ефективністю та швидкістю реалізації стандартам приватних компаній, наприклад, у сфері розподілу стимулюючих виплат або координації розвитку інфраструктури. Особливістю державного управління є те, що невдачі у впровадженні інновацій можуть сприйматися менш сприйнятливо з боку платників податків та контролюючих органів, ніж у приватному секторі [12].

Інновації у державному секторі часто супроводжуються невизначеністю та потенційними ризиками, що можуть впливати

на досягнення стратегічних цілей. Ризик у цьому контексті визначається як «невизначена подія або умова, яка, якщо настає, впливає на одну або кілька цілей проєкту» і може бути як загрозою, так і можливістю, походити з внутрішніх або зовнішніх джерел [12]. Щоб успішно впроваджувати інновації та мінімізувати негативні наслідки, провідні фахівці-новатори державного сектору визначають схильність до ризику. Використання методів управління інноваційними ризиками дозволяє зрозуміти, наскільки великі ризики беруть на себе організації, оцінити ймовірність невдачі та визначити конкретні стратегії їх зниження через аналіз ключових індикаторів ризику. Як приклад реалізації цієї концепції на практиці, експерти наводять досвід Pecan Street Inc., який демонструє практичне поєднання інновацій та управління ризиками. У 2019 році компанія, за підтримки гранту Міністерства енергетики США, досліджувала, як сонячна енергія може зменшити залежність від викопного палива та підвищити стійкість електромережі. Створення «мікромереж» на основі сонячних панелей дозволяло зменшити наслідки відключень електроенергії під час екстремальних погодних умов та сприяти швидшому відновленню системи. Таким чином, організація приймала ризики в межах визначеного рівня, одночасно впроваджуючи інноваційні рішення для підвищення надійності та стійкості інфраструктури. Програма гарантування інноваційних енергетичних кредитів Міністерства енергетики США слугувала прикладом державної підтримки інновацій на ранніх стадіях, допомагаючи виявляти ризики на початкових етапах, вирішувати їх та забезпечувати їхню життєздатність для подальшого фінансування приватним сектором. Представники з управління ризиками в Міністерстві енергетики, відзначили, що успішні інновації на ранніх етапах часто неможливі без державної підтримки, а поєднання інновацій та управління ризиками дозволяє державним організаціям підвищувати ефективність своїх проєктів та забезпечувати довгострокові результати [12].

Ризики у сфері державного управління розглядаються не тільки як загроза, але й як джерело нових можливостей для інновацій.

У традиційному підході управління ризиками переважно зводиться до реактивних дій, які мають фрагментарний характер і не завжди враховують довгострокові наслідки. Натомість, поєднання інноваційних стратегій з управлінням ризиками дозволяє формувати комплексні рішення, орієнтовані на майбутнє. Менеджери з управління ризиками визначають можливі загрози та визначають напрями запровадження інноваційних змін. Використовуючи якісні та кількісні дані, вони моделюють можливі сценарії розвитку подій, оцінюють наслідки бездіяльності та формують нові підходи до зменшення невизначеності. Інструменти управління ризиками, наприклад, такі як ключові індикатори ризиків (KRI) характеризуються як попереджувальні індикатори для прийняття управлінських рішень і створювати підґрунтя для прийняття управлінських рішень та впровадження інновацій [12].

Практичний приклад із запровадженням інноваційного підходу демонструє Управління у справах ветеранів США (VA), яке розробило Програму кіберінновацій (CIP). Вона поєднує управління ризиками з пошуком нових рішень у сфері кібербезпеки, штучного інтелекту та цифрових технологій. Програма знижує ризики впровадження інновацій, створює умови для їх швидшої інтеграції, зокрема шляхом співпраці з приватним сектором, пілотуванням нових технологій та підготовкою кадрів. У цьому контексті, боротьба з ризиками через інновації передбачає відхід від вузького реактивного підходу до ризик-менеджменту. Вона відкриває шлях до створення нових рішень, які зміцнюють довіру, підвищують ефективність і готують державні інституції до потенційних ризиків та кризових явищ [12].

Запровадження практик управління інноваційними ризиками (IRM) у державному секторі передбачає наявність певної інституційної основи. В ідеалі агентство повинно мати функцію управління ризиками або програму управління ризиками підприємства, а також координаційний центр інновацій (інноваційні групи, відділи досліджень і розробок тощо). Втім, ці елементи не обов'язково мають бути повністю сформованими, оскільки, основним

є наявність налагодженого процесу виявлення та усунення ризиків у поєднанні з чіткою інноваційною стратегією. Ці компоненти забезпечують основу для ефективної інтеграції IRM, а досягнення успіху вимагає спільного розуміння і ризик-менеджменту та визначення суті інновацій на рівні всієї організації. Водночас навіть за відсутності розвинених програм управління ризиками або інноваційної діяльності можливим залишається поступовий розвиток IRM через ініціативи менеджерів обох напрямів [12].

Одним із перспективних шляхів є співпраця між державними інституціями та комерційними організаціями. Така взаємодія створює умови для поєднання управління ризиками з інноваціями, що підтверджує досвід реалізації Програми кіберінновацій. Приклад зондування ризиків, коли штучний інтелект використовується для моніторингу цифрового середовища та виявлення ранніх сигналів небезпеки, демонструє, як державний та приватний сектори можуть взаємодіяти у сфері управління ризиками та технологічного розвитку. Структура IRM у цьому випадку передбачає більш ефективну синергію, що забезпечує регуляторну визначеність і прискорює інноваційні процеси. Разом із тим упровадження нових технологій супроводжується низкою регуляторних викликів. Основними серед них визначено: керівні принципи Федерального управління цивільної авіації США щодо безпілотних авіаційних систем, етичні аспекти використання персональних медичних даних та положення Загального регламенту захисту даних (GDPR). Ці приклади свідчать про зростаючу потребу у проактивному державному IRM, що має створювати відповідний простір, у якому державні інституції та приватні компанії можуть тестувати нові рішення з урахуванням потенційних ризиків [12].

В інших публікаціях (Andersen T. J., Young P., 2020) зазначається, що сучасні виклики, з якими стикається державний сектор, обумовлюють потребу в удосконаленні традиційних підходів до управління ризиками із поєднанням інноваційних методів, що здатні інтегрувати «колективний розум» та цифрові технології. Колективний розум у цьому контексті розглядається

як розподілений ресурс знань, що формується завдяки взаємодії багатьох індивідів у межах соціальних систем. Він проявляється через мережеві структури, де процеси комунікації та обміну досвідом створюють підґрунтя для прийняття більш виважених рішень у складних і невизначених умовах. Наукові дослідження підкреслюють, що інформаційно-комунікаційні технології значно підсилюють цей процес, створюючи віртуальні платформи для обміну інформацією, співпраці та спільного навчання. У таких мережах «колективна мудрість» здатна генерувати точніші прогнози та ефективні рішення завдяки різноманітності учасників та їхньому незалежному досвіду. Це підкреслює потенціал використання колективного розуму для формування інноваційних стратегій управління ризиками в державному секторі [12].

Особливого значення набуває концепція динамічної адаптації, яка ґрунтується на поєднані швидких і повільних процесів обробки інформації. З одного боку, швидкі висновки з поточних дій забезпечують негайні реакції на загрози, з іншого – повільні аналітичні процеси формують стратегічне бачення та довгострокові підходи до управління ризиками. Таке поєднання дозволяє організаціям державного сектору ефективно працювати в умовах невизначеності, використовуючи локальні експерименти як основу для корекції та уточнення стратегічних планів. Удосконалення управління ризиками в державному секторі потребує:

– інтеграції колективного розуму через цифрові мережі та відкриті комунікаційні платформи;

– використання швидкої та повільної обробки інформації для забезпечення балансу між оперативними реакціями та довгостроковим стратегічним плануванням;

– поєднання централізованих та децентралізованих процесів, що дозволяє підвищувати адаптивність та інноваційність державних інституцій;

– лідерства, орієнтованого на адаптивний дизайн, яке передбачає відкритий обмін інформацією, делегування повноважень і створення гнучких організаційних форм [12].

У сучасних умовах глобалізаційних змін особливого значення набуває здатність організацій до адаптивного управління ризиками, що ґрунтується на безперервному обміні інформацією між операційними структурами та стратегічним керівництвом. Особливе значення у цьому контексті має інтерактивна модель обробки інформації, яка дозволяє ефективно працювати з високою невизначеністю та формувати колективне розуміння змінного середовища. Відзначено, що цей процес відбувався у межах мережевих структур співпраці, де державний, приватний та громадський сектори об'єднують різноманітні ресурси й знання для створення суспільної цінності [12].

Ключову роль у впровадженні адаптивного ризик-управління відіграє лідерство нового типу. Йдеться про відмову від домінування контролюючих практик на користь трансформаційного та активного стилю управління, що заохочує обмін ідеями та підтримує інноваційні ініціативи «знизу». Лідери мають створювати простір для експериментів, визнавати обмеженість власних знань і залучати колективний інтелект для розробки рішень у непередбачуваних умовах. Наступним чинником є організаційна культура. Традиційні підходи до управління ризиками часто базуються на формальних процедурах, які можуть перетворюватися на бюрократичні практики та знижувати гнучкість реагування. Натомість динамічне середовище вимагає цінностей, що підтримують відкритість, обмін інформацією та готовність до сприйняття інновацій. Емпіричні дослідження підтверджують, що організації з «органічними» структурами, де працівники мають більше простору для дій, швидше й ефективніше впроваджують інновації [12].

Організація «Міжнародна асоціація розвитку» (International Development Association), що входить до складу Групи Світового банку, надає підтримку багатьом країнам світу у подоланні кризових ситуацій, спричинених екстремальними погодними явищами, пандеміями та конфліктами, із застосуванням інноваційних підходів. Міжнародна асоціація розвитку (далі – МАР) вважає готовність до кризи одним із пріоритетів своєї

політики. Цей підхід передбачає реагування на надзвичайні ситуації та системне покращення здатності краї ідентифікувати та оцінювати ризики та кризи на ранніх стадіях. МАР впроваджує комплексний та міжсекторальний підхід до зміцнення систем та інституцій у країнах-учасницях. Такий підхід базується на *концепції інтегрованого управління ризиками* – новаторській моделі, яка об'єднує превентивні заходи, раннє реагування та відновлення після кризи в єдиний цикл [13].

З метою реалізації цього підходу МАР розробила комплекс інструментів, здатних працювати на різних етапах розвитку кризових ситуацій. Серед них особливе місце займає інноваційний підхід «Вікно реагування на кризові ситуації» (CRW) – це механізм додаткового фінансування, що надається країнам МАР у випадках серйозних стихійних лих, масштабних надзвичайних ситуацій у сфері охорони здоров'я або економічних криз. CRW характеризується як інструмент реагування, що дозволяє швидко мобілізувати ресурси у критичний момент. Іншим важливим інноваційним механізмом є «Фінансування раннього реагування» (ERF). Цей інструмент надає можливість країнам отримати оперативну підтримку на ранніх стадіях потенційних кризових подій, які можуть переходити у великі потрясіння. Цей інструмент стимулює проактивний підхід до управління ризиками, забезпечуючи швидке реагування та зміцнення довгострокової стійкості суспільств [13].

Підхід ґрунтується на концепції інтегрованого управління ризиками, яка поєднує превентивні заходи, оперативне реагування та відновлення після кризи у єдиний процес. Серед інноваційних інструментів особливе місце займає «Опція відстроченого просідання катастрофи» (CAT-DDO). Це фінансовий механізм, який сприяє обговоренню політики та впровадженню реформ, спрямованих на підвищення стійкості держав. CAT-DDO створює основу для стратегічного управління кризами, забезпечуючи країни ресурсами для адаптації до потенційних потрясінь. Важливим інструментом є «Компонента реагування на надзвичайні ситуації» (CERCs). Вона передбачає використання невикористаного

фінансування проєктів для швидкого реагування у разі стихійних лих. Такий підхід забезпечує заздалегідь організоване фінансування, до якого країни можуть оперативно звертатися під час надзвичайних ситуацій, мінімізуючи затримки та підвищуючи ефективність реагування [13].

Концептуальний підхід MAP поєднує передові практики управління ризиками, інноваційні фінансові інструменти та стратегічне бачення готовності до криз, що робить його модель прикладом сучасного міжнародного управління в умовах зростаючих глобальних викликів.

Багато країн-учасниць MAP активно вживають заходів для підвищення готовності до подолання складних криз, необхідний подальший прогрес. Світовий банк запровадив багаторівневий діагностичний інструмент у рамках кризового інструментарію MAP «Аналіз прогалин у готовості до кризи» (CPGA). Цей інструмент передбачає всебічну оцінку прогалин і слабких місць у системах реагування країн, щоб визначити ефективні шляхи їхнього вдосконалення. Він створює основу для всебічного діалогу щодо управління кризовими ризиками та зміцнення стійкості, інтегруючи політичні зобов'язання, пов'язані з готовністю до криз, закладені у програмі MAP20. Цей інструмент базується на п'яти компонентах готовності, що охоплюють як міжсекторальні елементи, так і специфічні механізми реагування на ризики. CPGA формує профіль ризиків країни, ідентифікує прогалини та пропонує практичні рекомендації для політиків. Він також розробляє дорожню карту заходів готовності, надаючи державам чіткі та дієві кроки для підвищення їхньої здатності ефективно реагувати на кризові ситуації [13].

Бангладеш визнаний світовим лідером у сфері ефективного управління стихійними лихами. З 1970 року країна змогла знизити смертність від циклонів майже у 100 разів, що стало результатом стратегічного державного управління, поєднаного з інноваційними технологіями та активною участю громад. Основними елементами цього успіху стали розвиток потужної мережі систем раннього

попередження на рівні громад та застосування сучасних гідрометеорологічних технологій для прогнозування погодних умов. Держава за підтримки МАР впровадила комплекс інноваційних рішень: будівництво притулків від циклонів, модернізацію набережних та вдосконалення систем раннього оповіщення. Попри значний прогрес, Бангладеш продовжує стикатися зі значними ризиками, пов'язаними зі зміною клімату. Через географічне розташування країна щорічно зазнає збитків приблизно у 1 млрд доларів лише від тропічних циклонів. Це вказує на необхідність подальшого розвитку державних стратегій та інноваційних механізмів управління ризиками [13].

За даними Міжнародної бази даних про стихійні лиха (EM-DAT) Центру досліджень епідеміології катастроф (CRED), кількість катастроф у світі зросла зі 124 у 1980 році до 410 у 2023 році. Зміна клімату призводить до більш частих та інтенсивних екстремальних погодних явищ, таких як тропічні циклони та повені в низинних регіонах. Частина цього зростання також пояснюється покращенням звітності про катастрофи. Сучасні системи раннього попередження, зокрема, інтелектуальних метеостанцій до мобільних платформ оповіщення, забезпечують своєчасну передачу даних, попереджуючи людей про небезпечні погодні умови та надаючи інструкції для мінімізації наслідків. Важливим викликом залишається те, що близько третини населення у країнах з низьким рівнем доходу та малих острівних державах досі не має доступу до таких систем. Це відкриває нові можливості для розвитку інноваційних технологій, наприклад, мобільних додатків, бездротових сенсорних мереж та штучного інтелекту для прогнозування та оповіщення. Інновації у сфері раннього попередження створюють новий рівень готовності держав до криз, підвищують ефективність державного управління та зменшують людські та економічні втрати. Це є важливим кроком до побудови стійких суспільств у світі, що стрімко змінюється під впливом кліматичних викликів [13].

Сучасні системи раннього попередження є важливим елементом державного управління ризиками стихійних лих

у Мозамбіку. Прикладом ефективної моделі є діяльність Національного метеорологічного інституту (INAM), який використовує передові технології для формування точних попереджень про погодні ризики. Отриману інформацію передає Інститут соціальної комунікації (ICS), який розповсюджує попередження через мережу з понад 70 громадських радіостанцій та за допомогою підготовлених членів громад. Такий підхід гарантує, що попередження досягають безпосередньо тих громад, які перебувають у зоні ризику, і дає змогу вчасно вжити заходів для зменшення наслідків екстремальних погодних явищ. Інноваційність цієї системи полягає в інтеграції технологій прогнозування з локальними комунікаційними каналами та активною участю громад. За підтримки Міжнародної асоціації розвитку (МАР) у країні створюються та зміцнюються місцеві комітети з управління ризиками стихійних лих. Це забезпечує не лише оперативне реагування, а й розвиток стійкості на рівні громад, формуючи основу для ефективного державного управління кризами [13].

Міжнародна асоціація розвитку надає пріоритет спільному вирішенню проблем зміни клімату та розвитку, концентруючи зусилля на розбудові стійкості та створенні робочих місць у рамках зеленої глобальної економіки. Зміна клімату залишається одним із найбільших викликів сучасності, але підтримка МАР демонструє відчутні результати. Особливо уразливими до кліматичних змін є дрібні острівні країни Тихого океану, де проживає понад два мільйони людей на численних островах. Підвищення рівня моря та інтенсивні шторми загрожують переміщенням населення, ерозією берегових ліній і руйнуванням природних захисних бар'єрів. Для таких держав критично важливим є розвиток стійкої інфраструктури, зокрема, доріг, мостів, портів, що забезпечують доступ до охорони здоров'я, освіти та економічних можливостей. Відповіддю на ці виклики стала Тихоокеанська програма стійкого транспорту, що підтримана МАР. Вона модернізувала життєво важливу транспортну інфраструктуру в шести країнах, підвищивши їхню стійкість до екстремальних погодних явищ та наслідків зміни

клімату. Завдяки цьому близько 380 000 людей отримали ширший доступ до транспортних послуг, що безпосередньо вплинуло на їхню якість життя та економічні можливості [13].

Одним із ключових викликів сучасності є боргова криза. Пандемія COVID-19 показала, що країни з низьким рівнем доходу не мають достатніх ресурсів для задоволення критичних потреб населення, таких як охорона здоров'я та освіта. Ситуація ускладнюється некерованим зростанням боргу: у 2022 році сукупний зовнішній борг країн, які мають право на підтримку Міжнародної асоціації розвитку (МАР), досяг рекордних 1,1 трлн доларів США, при цьому витрати на обслуговування боргу склали 88,9 млрд доларів. Водночас спостерігаються позитивні зрушення. Завдяки підтримці МАР Сомалі успішно завершила Ініціативу з полегшення боргового тягаря країн з високим рівнем боргу (HIPC), що дозволило відновити співпрацю та залучення міжнародної допомоги. З 2020 року МАР активно допомагає країнам підвищувати прозорість управління боргом та зміцнювати фіскальну стійкість через Політику фінансування сталого розвитку (SDFP). Цей інноваційний підхід передбачає інтеграцію оцінки ризиків, підвищення прозорості фінансів та стратегічне планування, що дозволяє країнам більш ефективно управляти борговим навантаженням та забезпечувати сталість розвитку [13].

Партнерство є пріоритетною складовою стратегії Міжнародної асоціації розвитку. МАР тісно співпрацює з багатосторонніми партнерами з розвитку, організаціями громадянського суспільства, приватним сектором, аналітичними центрами та іншими зацікавленими сторонами для вирішення глобальних проблем та подолання бідності у світі, придатному для життя. Особливу роль у цьому процесі відіграє співпраця з агенціями ООН та іншими міжнародними організаціями (ЮНІСЕФ, ВООЗ, Міжнародний комітет Червоного Хрест та ін.), що сприяє зміцненню стійкості країн та підтримці їхнього довгострокового розвитку. Так, в Афганістані МАР надає гранти агентствам ООН та міжнародним організаціям для забезпечення основних послуг, таких як харчування,

вода, охорона здоров'я, освіта та створення робочих місць. Через Цільовий фонд стійкості Афганістану було виділено 1,5 млрд доларів США, що принесло користь понад 25 мільйонам афганців. Ці кошти продовжать підтримувати надання критично важливих послуг по всій країні, зокрема програм, які спрямовані на підтримку жінок [13].

У Ємені Міжнародна асоціація розвитку, у партнерстві з ЮНІСЕФ, ВООЗ та іншими організаціями, підтримує роботу понад 2200 закладів охорони здоров'я. Це забезпечує допологовий догляд для 590 000 вагітних жінок та імунізацію для 1,3 мільйона дітей. Крім того, понад 530 000 людей отримали доступ до відновлених послуг водопостачання, а 390 000 – до санітарних послуг. Цей приклад ілюструє, як стратегічне партнерство та інноваційні моделі управління можуть забезпечити масштабні та тривалі результати в умовах криз, створюючи міцну основу для відновлення та сталого розвитку [13].

Війна в Україні стала потужним викликом для світової продовольчої системи, значно підвищивши ціни на сільськогосподарську продукцію та впливаючи на продовольчу безпеку багатьох країн, що користуються підтримкою Міжнародної асоціації розвитку. Конфлікт спричинив продовольчу кризу, що загострилася введенням торговельних обмежень на продовольство та добрива в багатьох країнах. У відповідь МАР активізувала заходи з короткострокового соціального захисту, забезпечуючи найбільш вразливі громади доступом до їжі та ресурсів. Водночас МАР робить акцент на довгостроковій стійкості, впроваджуючи інноваційні підходи до розвитку сільського господарства. Головними рішеннями є підвищення продуктивності та впровадження кліматично розумних практик ведення сільського господарства, які дозволяють знизити залежність від імпорту та підвищити стійкість аграрних систем у країнах МАР [13].

Світовий банк сприяє відновленню України, впроваджуючи інноваційні підходи до управління ризиками та кризами в публічному управлінні в умовах глобалізаційних процесів, що передбачають

інтеграцію цифрових технологій, міжсекторальної співпраці та адаптивних стратегій для підвищення стійкості державних інституцій і громад перед викликами сучасності. З моменту повномасштабного вторгнення в Україну в лютому 2022 року країна зазнала масштабних руйнувань і тяжких людських втрат. За даними УВКБ ООН (лютий 2023 року), десятки тисяч людей були вбиті або поранені, понад 8,1 мільйона осіб знайшли прихисток у європейських країнах, а 5,4 мільйона стали внутрішньо переміщеними особами. Конфлікт призвів до різкого зростання рівня бідності – частка українців, які живуть за межею бідності, зросла з 5,5 % до 24,1 % у 2022 році, що додатково поставило 7,1 мільйона людей у категорію бідних. Економіка країни зазнала значного удару: у 2022 році ВВП знизився на 29,1 %, але вже у 2023 році очікується зростання на 3,5 % завдяки стабілізації енергопостачання, збільшенню державних витрат, підтримці донорів, сприятливим урожаям та перенаправленню частини експорту через західні кордони [14].

В умовах викликів Світовий банк надає підтримку роботі державних інституцій, зокрема, щодо спроможності забезпечувати надання базових послуг. Зазначено, що Україні потрібні термінові інвестиції для ремонту життєво важливої інфраструктури (енергетичних систем, доріг, мостів, житла, шкіл та лікарень), щоб зберегти функціонування держави. За оцінками Швидкої оцінки шкоди та потреб (RDNA2) у лютому 2023 року, вартість відбудови України протягом наступних десяти років становитиме близько 411 мільярдів доларів США. Наслідки війни виходять далеко за межі України. Конфлікт спричинив зростання цін на сировину та енергоносії, посилюючи продовольчу кризу та інфляційні процеси у багатьох країнах світу. Це створює додаткові ризики для глобальної стабільності та ставить під загрозу досягнення Цілей сталого розвитку [14].

Світовий банк мобілізував близько 38 млрд доларів екстреного фінансування, включно з грантами, гарантіями та паралельним фінансуванням від США, Великої Британії, Канади, європейських

країн та Японії (дані OPCCS). До листопада 2023 року через проєкти банку було виплачено понад 29 млрд доларів. Більше ніж 20 млрд доларів було спрямовано через проєкт «Підтримка державних витрат на адміністративну спроможність», який забезпечує фінансування заробітної плати державних службовців і вчителів, пенсій, медичних послуг та соціальних програм. Для координації відновлення Світовий банк створив Цільовий фонд з питань України, відновлення та реформ. Цей гнучкий механізм фінансування, підтримує уряд у наданні державних послуг та плануванні відбудови. Проєкт зосереджується на відновленні критичної інфраструктури, державних послуг та економічної діяльності у сферах охорони здоров'я, енергетики, логістики, сільського господарства та житлового будівництва. У червні 2023 року Рада Світового банку затвердила Позику на політику розвитку, що має на меті забезпечити соціальний захист нових бідних і внутрішньо переміщених осіб, підвищити прозорість використання державних ресурсів та сприяти ефективності ринків під час війни та після її закінчення [14].

Збитки енергетичного сектору України оцінюються у 12 млрд доларів, при цьому понад 50 % інфраструктури було пошкоджено у 2022–2023 роках. Для подолання цього виклику розпочато реалізацію проєкту RePoWER, який передбачає аварійний ремонт електроенергетичної інфраструктури та закупівлю критично важливого обладнання, включно з технологією STATCOM, що дозволить розпочати експорт електроенергії до Європи [14].

Проєкт PEACE забезпечує безперервність державного управління та соціальних виплат під час війни, охоплюючи понад 13 млн громадян, зокрема 10 млн пенсіонерів, 500 тис працівників освіти, 145 тис державних службовців та 3 млн отримувачів соціальної допомоги. Загальна сума проєкту перевищує 23 млрд доларів. У секторі охорони здоров'я України реалізовано проєкт HEALT Ukraine, який передбачає відновлення первинної медичної допомоги, психічного здоров'я та реабілітації, забезпечення ліками та ремонт медичних установ [14].

Група Світового банку створила Мультидонорські ресурси для інфраструктури та установ. Це платформа для мобілізації фінансування шляхом гарантій, спільного та паралельного фінансування, а також інших інструментів. У червні 2023 року започатковано партнерство з Глобальною програмою торговельного фінансування IFC, яке спрямоване на підтримку стійкості приватного сектору України та розблокування торгівлі в умовах війни. У середньостроковій перспективі Україна матиме можливість побудувати більш продуктивне, стійке та інклюзивне суспільство, відроджуючи макрофінансову стабільність, стимулюючи зростання приватного сектору, відбудовуючи державні соціальні послуги, розбудовуючи стійку інфраструктуру та створюючи економічні інститути, які забезпечують динамічну економіку [14].

Таким чином, через координацію грантового та кредитного фінансування, інноваційні механізми, Світовий банк забезпечує комплексний підхід до відновлення України, поєднуючи реагування на нагальні потреби та планування довгострокової стійкості.

Започаткований у січні 2024 року проєкт «Сприяння безпеці людини в Україні шляхом реагування на багатовимірну кризу, спричинену війною» надає комплексну підтримку на національному та місцевому рівнях, безпосередньо працюючи з громадами, постраждалими від війни в Україні. Його головною метою є зміцнення людської безпеки через вирішення безпрецедентних і складних викликів у сферах гуманітарної діяльності, розвитку та миру, що виникли внаслідок повномасштабного вторгнення. Програма надає пріоритет оперативній допомозі для порятунку життя, зокрема забезпеченню критично важливих послуг, таких як постачання електроенергії, тепла та води, а також розчищення територій від уламків та вибухонебезпечних предметів. Також проєкт спрямований на підтримку прозорого та ефективного відновлення України з урахуванням потреб вразливих груп населення та забезпечення прав людини. Це досягається шляхом підвищення спроможності уряду та місцевих органів влади завдяки наданню стратегічної підтримки та спеціалізованого навчання.

Фінансування проєкту здійснюється урядом Японії, що підкреслює важливість міжнародного партнерства у підтримці України у подоланні наслідків війни та побудові стійкого майбутнього [15].

У межах національної ініціативи Vidnova:UA було реалізовано низку комплексних заходів, спрямованих на підвищення спроможності громад у врегулюванні кризових ситуацій та плануванні відновлення. Десять громад отримали підтримку у впровадженні механізмів кризового менеджменту, а тринадцять щодо мінімізації корупційних ризиків та розробці антикорупційних програм. Значну роль відіграла розробка Антикорупційної програми для Міністерства відновлення, що заклала основи прозорого управління ресурсами в процесі відновлення. Активну участь у відновленні взяли й молодіжні ініціативи: проведено 24 молодіжні обміни у 12 областях, оновлено 24 молодіжні центри, у яких понад 700 молодих людей долучилися до процесу відновлення країни. Це стало важливим кроком для залучення нових поколінь до формування сталого майбутнього [15].

Інноваційним напрямом стало підвищення доступності та цифровізації державних послуг. Так, за підтримки Міністерства цифрової трансформації та Міністерства у справах ветеранів було впроваджено Національний тест з медіаграмотності, який пройшли понад 26 000 українців, а більше ніж 1200 осіб отримали навчання з вебдоступності та протидії дезінформації. Важливим стало забезпечення мобільності та підвищення ефективності соціальних служб [15].

Цей комплексний підхід демонструє, як поєднання кризового менеджменту, антикорупційних інструментів, цифрових інновацій та активної участі громади закладає підґрунтя для ефективного та сталого відновлення.

Підсумовуючи зазначимо, що антикризове управління в державному управлінні набуває все більшого значення і умовах глобалізаційних тенденцій та кризових явищ. Воно розглядається як складова розвитку системи публічного управління, що дозволяє ефективно реагувати на непередбачувані виклики. Роль інновацій

у цьому процесі полягає у вдосконаленні механізмів профілактики, планування, реагування та відновлення, а також у підвищенні гнучкості управлінських систем. Інноваційні рішення забезпечують швидкість реакції, якісну комунікацію та ефективну координацію між рівнями влади. Кризи мають різноманітний характер, зокрема: природні, техногенні, політичні, управлінські, фінансова, економічні, міграційні, демографічні, лідерські, екологічні тощо. Ефективність антикризового управління визначається наявністю формалізованих систем, стратегічних планів та здатністю до оперативної адаптації, що включає: профілактичні заходи та готовність до кризових ситуацій; своєчасне реагування на виклики та оперативне усунення негативних наслідків; координацію між державними інституціями, міжнародними організаціями та суб'єктами громадянського суспільства.

Головна сутність антикризового управління державним сектором полягає у системному поєднанні профілактичної, реабілітаційної та координаційної фаз, що забезпечує готовність, своєчасне реагування та ефективну взаємодію інституцій у відповідь на різноманітні кризи.

Кризові інновації розглядаються як комплексні адаптивні рішення, що виникають на перетині кризових викликів та інноваційних можливостей, забезпечують подолання кризи, формування довгострокових передумов для розвитку, трансформації та стійкості систем. Виокремлюється дев'ять типів криз, у межах яких виникають інновації: криза фінансування, соціальна, фінансова, економічна, цифровізації, трансформації, політична, стратегічна та організаційна кризи. Інновації під час криз мають подвійний ефект: з одного боку, кризи стають потужним стимулом для цифровізації, відкритих моделей співпраці, мережевих рішень; з іншого – довгострокові інноваційні структури та екосистеми часто не встигають сформуватися через гострий дефіцит ресурсів та вчасно відповідати на виклики. Відзначено, що функціями кризових інновацій є: мінімізація наслідків обмежених ресурсів; пошук нових рішень для збереження конкурентоспроможності; створення умов

для структурної та цифрової трансформації; підвищення організаційної та системної стійкості.

Процесні інновації характеризуються як системний підхід до вдосконалення організаційних і технологічних процесів, що включає перепроєктування управлінських методів і систем, а також зовнішніх взаємодій, які можуть виникати в кризових ситуаціях.

В умовах кризових явищ на рівні ООН визначено сім ключових стратегій, які сприяють адаптації, інноваціям та підвищенню стійкості в державному управлінні: швидка адаптація через впровадження експериментальних рішень; розвиток інноваційних підходів у різних секторах; забезпечення прозорості врядування; розширення прав і можливостей державних службовців; оновлення суспільних договорів для зміцнення довіри; інтеграція Цілей сталого розвитку в процеси прийняття рішень; гарантії цифрового врядування з посиленим захистом даних.

На підставі узагальнення наукових та прикладних джерел виокремлено інноваційні підходи, які є найбільш поширеними в публічному управлінні в умовах ризиків та кризових явищ:

– технологічний підхід – використання сучасних цифрових платформ, аналітики даних, інформаційних систем для виявлення та оцінки ризиків;

– підхід на основі даних – прийняття управлінських рішень на основі аналітики, даних та доказів;

– адаптивний підхід – гнучке коригування планів та стратегій у відповідь на зміні умови;

– мережевий підхід – співпраця між різними органами влади, секторами та рівнями управління;

– інтегративний підхід – поєднання технологій, даних, стратегій та інституційних змін у єдину систему;

– процесний підхід – розгляд інноваційного управління як циклу взаємопов'язаних етапів: ідентифікація ризиків – оцінка та оцінка ризиків – планування управлінських дій – впровадження інновацій – моніторинг та контроль – оцінка ефективності – зворотній зв'язок та адаптація.

Інноваційні концепції управління ризиками є взаємопов'язаними й формують єдиний підхід до побудови стійких та адаптивних систем державного управління, основними з них є:

– концепція інноваційного управління ризиками та кризами в публічному управлінні, яка включає такі основні елементи як: інноваційні технології, прийняття рішень на основі даних, адаптивне управління, інтеграцію інновацій в державне управління, мережеве управління, комплексні моделі управління ризиками, баланс централізації та децентралізації у процесах прийняття управлінських рішень;

– концепція інноваційними ризиками (IRM), що передбачає поєднання стратегій управління ризиками з інноваційними підходами, щоб забезпечити безпечне й ефективне впровадження нових рішень, з такими елементами як: визначення ключових ризиків інноваційних проєктів; оцінка впливу ризиків на досягнення цілей; розробка стратегій мінімізації ризиків без обмеження творчого потенціалу; IRM дозволяє державним установам балансувати інноваційність і контроль, забезпечуючи довіру громадськості та стабільність управлінських систем;

– концепція «колективного розуму» – підхід, який ґрунтується на використанні мережевих структур та відкритих цифрових платформ для обміну знаннями та прийняття рішень, зокрема: залучення різних учасників процесу (державних, приватних, громадських); створення умов для спільного навчання та прогнозування; використання великих даних і аналітики; вироблення та запровадження більш ефективних антикризових стратегій;

– концепція динамічної адаптації базується на поєднанні швидких і повільних процесів обробки інформації для забезпечення гнучкого управління в умовах невизначеності та у практичному вимірі орієнтована на: оперативне реагування на загрози; стратегічне планування і формування довгострокових підходів; впровадження локальних експериментів для зміни (або корекції) стратегій;

– концепція інтегрованого управління ризиками, що передбачає створення єдиного циклу попереджувальних заходів, заходів раннього реагування та відновлення після кризи; основними принципами визначено: системний та міжсекторальний підхід; безперервний моніторинг ризиків; створення інституційних механізмів управління; інтегроване управління ризиками є основою програм у сфері безпеки, охорони здоров'я, інфраструктури та ін., в контексті запровадження інновацій.

Підхід Світового банку та інших міжнародних партнерів, які надають допомогу Україні в умовах воєнного стану та процесах відновлення, ґрунтується на поєднанні інноваційних стратегій управління ризиками та кризами з міжсекторальною співпрацею, цифровими технологіями та адаптивним плануванням. Він має низку особливостей, що роблять його унікальним у світовій практиці щодо реагування на масштабні кризи. В Україні застосовною є концепція інтегрованого управління ризиками (реалізується за підтримки Світового банку), яка передбачає: превентивні заходи та оцінку ризиків на ранніх стадіях; оперативне реагування під час кризи; планування довгострокового відновлення. Це дозволяє мінімізувати негативні наслідки війни, підвищити стійкість державних інституцій та громад і створити простір для інновацій у сфері публічного управління у таких аспектах як: міжсекторальна співпраця, відновлення критичної інфраструктури, соціальна спрямованість на захист вразлих груп, використання цифрових технологій, адаптивне планування та місцеві ініціативи, зміцнення людської безпеки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ДО РОЗДІЛУ 6

1. Putra F. Perspective 1: Crisis Management in Public Administration. *Planning Forum UT*. September 03, 2021. URL: https://sites.utexas.edu/planningforum/perspective-1-crisis-management-in-public-administration/

2. Brem A., Nylund P. A., Roshani S. Unpacking the complexities of crisis innovation: a comprehensive review of ecosystem-level responses to exogenous shocks. *Review of Managerial Science*. 2024. Vol. 18. P. 2441–2464. DOI: https://doi.org/10.1007/s11846-023-00709-x.

3. Lemonakis C., Zairis A. Crisis Management and the Public Sector: Key Trends and Perspectives. Public-sector Crisis Management. 2020. 12 p. URL: http://dx.doi.org/10.5772/intechopen.90855

4. Gkeredakis M., Lifshitz-Assaf H., Barrett M. Crisis as opportunity, disruption and exposure: Exploring emergent responses to crisis through digital technology. *Information and Organization*. 2021. Vol. 31 (1). DOI: https://doi.org/10.1016/j.infoandorg.2021.100344.

5. Graf F., Lenz A., Eckhard S. Ready, set, crisis – transitioning to crisis mode in localpublic administration. *Public Management Review*. 2024. Vol. 26. Iss. 7. P. 2039–2063. DOI: https://doi.org/10.1080/14719037.2023.2242851.

6. 7 approaches the public sector employed to respond to a global crisis. Department of Economic and Social Affairs. *United Nations*. 2023. URL: https://www.un.org/en/desa/7-approaches-public-sector-employed-respond-global-crisis

7. Lenz A. Managing crises as if no one is watching? Governance dilemmas from a public perspective. *Public Administration*. 2023. Vol. 102. Iss. 4. P. 1337–1417. URL: https://www.un.org/en/desa/7-approaches-public-sector-employed-respond-global-crisis

8. Грабовська І. В. Особливості використання організаційно-управлінських інновацій у системі антикризового управління підприємством. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. Т. 8. № 2. С. 215–223. DOI: https://doi.org/10.36887/2524-0455-2019-2-1.

9. Портний Є. В. Інноваційні підходи в публічному управлінні глобальними кризами. *Держава та регіони*. 2023. № 3 (81). С. 126–130. DOI: https://doi.org/10.32782/1813-3401.2023.3.20.

10. Pryimak M., Kalyta L., Sokolov M., Vladyslav K., Krasnykov Y. Innovative approaches to risk management in the field of public administration in Ukraine: prospects and

limitations. *Amazonia Investiga*. 2024. Vol. 13 (74). P. 308–322. DOI: https://doi.org/10.34069/AI/2024.74.02.26.

11. Kozakov V., Kovalenko N., Golub V., Kozyrieva N., Shchur N., Shoiko V. Adaptation of the public administration system to global risks. *Journal of Management Information and Decision Sciences*. 2021. Vol. 24. Iss. 2. URL: https://www.abacademies.org/articles/adaptation-of-the-public-administration-system-to-global-risks-10157.html

12. Goldhammer J., Almerini A., Holden A., Fratta A. Driving change through innovation risk management. *Government & Public Service*. June 29, 2023. URL: https://www.deloitte.com/us/en/insights/industry/government-public-sector-services/public-sector-innovation-risk-management.html

13. Building Recelience in the face of Uncertainty. *World Bank Group*. 2024. URL: https://www.worldbank.org/en/news/immersive-story/2024/06/21/building-resilience-in-the-face-of-uncertainty#group-section-Why-IDA-GmSu0MyySt

14. The World Bank and Ukraine: Laying the Groundwork for Reconstruction in the Midst of War. *World Bank Group*. November 30, 2023. URL: https://www.worldbank.org/en/results/2023/11/30/the-world-bank-and-ukraine-laying-the-groundwork-for-reconstruction-in-the-midst-of-war

15. Promotion of human security in Ukraine through responding to the multidimensional crisis caused by the war. *UNDP*. URL: https://www.undp.org/ukraine/projects/promotion-human-security-ukraine-through-responding-multidimensional-crisis-caused-war

DOI: https://doi.org/10.36059/978-966-397-540-5-7

Розділ 7
СТРАТЕГІЇ ІННОВАЦІЙ ДЕРЖАВ СВІТУ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЙНИХ РИЗИКІВ ТА КРИЗОВИХ ЯВИЩ

Драгомирецька Н. М., д. н. держ. упр., професор

7.1 ГЛОБАЛЬНІ ТЕНДЕНЦІЇ ВИРОБЛЕННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЙ ІННОВАЦІЙ ДЕРЖАВ СВІТУ

Обсерваторія інновацій у державному секторі (OPSI) Організації економічного співробітництва та розвитку (OECP) у 2022 році підготувала робочий документ «Інноваційний потенціал урядів: системна структура». Акцент робиться на інноваційному державному секторі, який визначається як той, що: знаходить баланс між ідеалізмом та прагматизмом; може досягти того, що дехто може вважати неможливим через недосконалості нашої реальності [1].

У робочому документі OPSI зазначається, що уряди продовжуватимуть впроваджувати інновації, незалежно від того, чи вирішать вони застосувати більш цілеспрямований чи вбудований підхід до використання інновацій для вирішення проблем державного сектору. Протягом десятиліть уряди стикалися зі складними проблемами, такими як кліматична криза, старіння населення, гендерна рівність та продовольча безпека, які продовжують змінюватися та загрожують самій структурі суспільств. Ці виклики спонукали уряди переосмислити та шукати нові та незвичайні підходи й можливості для ефективнішої роботи через кордони [1].

Акцент робиться на широкому розповсюджені механізмів спільної творчості, створених урядами, часто з використанням

онлайн-платформ для об'єднання різних учасників для збору досвіду, сприяння дослідженням та розробки колективних рішень. Зауважується, що хоча кризи неможливо повністю передбачити, деякі інноваційні зусилля могли бути вжиті заздалегідь, зокрема, що стосується COVID-19. Стверджується, що деякі з інновацій з набутого досвіду інновацій під час COVID-19 багато урядів вирішують зберегти у майбутньому. Звертається увага на те, що кризи створюють певні умови, такі як спільний та цілеспрямований мандат, термінові часові рамки, гнучкість ресурсів, стимул до співпраці, більша схильність до прийняття невдач та відкритість. Хоча такі умови не обов'язково є стійкими в довгостроковій перспективі, від урядів все ще очікується значна роль у реагуванні на потреби громадян, підтримці економічного та соціального процвітання та добробуту суспільств, а також у вирішенні поточних і майбутніх викликів. Визначається, що інновації є стратегічним важелем для досягнення амбітних національних та глобальних цілей, таких як Цілі сталого розвитку (ЦСР) або кліматична криза (включаючи Глазгівський кліматичний пакт 2021 року). Наголошується на тому, що обставини вимагають нових способів мислення та роботи. Як приклади інноваційних підходів за останні роки для вирішення глобальних викликів наводяться використання системних підходів до вирішення кліматичних проблем, нових технологій для підтримки більш ефективних енергетичних та паливних механізмів та більш економічно ефективних систем виробництва продуктів харчування [1].

Наголошується на тому, що інновації повинні стати вбудованою здатністю. Складність відомих та невідомих викликів продовжуватиме вимагати нових відповідей. Найголовніше, що в демократичній системі інновації в державному секторі мають бути відповідальністю, а не просто можливістю. Без вбудованої можливості для інновацій у державному секторі найкращі результати для суспільства не будуть видимими, оскільки зумовлені зовнішніми подіями, на які потрібно постійно реагувати, і які, в деяких випадках, можуть виступати позитивним рушієм [1].

У контексті інновацій розглядається питання довіри до державних установ. Стверджується, що це не нова проблема, яка зумовлена багатьма факторами, такими як: зміни соціальних норм; зміни щодо очікування від уряду. Вважається, що зміцнення довіри може бути довгостроково позитивним фактором для створення сприятливого для інновацій середовища. При цьому треба буде враховувати, що зі зростанням темпів технологічного прогресу урядам потрібно буде переосмислити свою схильність до ризику, пов'язаного з технологіями, розвинути навички цифрової грамотності та стати швидшими та гнучкішими у впровадженні, регулюванні та впровадженні нових технологій [1].

Окрема увага приділяється розбудові передбачувального потенціалу як у традиційних інноваційних організаціях (таких як університети та приватні фірми), так і в суспільстві загалом (у неурядових організаціях та державній освіті), що може допомогти створити рефлексивний підхід до інновацій, який постійно переглядатиме їхнє суспільне призначення та здатність сприяти відповідальним змінам у суспільстві. Йдеться про те, що урядам потрібно буде: працювати над новими та інноваційними методами для створення політичних та сервісних інновацій, які б збалансували потреби громадян та посилення фіскального ландшафту; переглянути державні витрати та збалансувати тиск, щоб підвищити ефективність і забезпечити відповідність пріоритетів витрат потребам громадян та покращити якість державних послуг; мати справу з новими проблемами та кризами. Констатується, що реагування на такі події вимагатиме більш радикальних, революційних інновацій, які можуть вплинути на традиційні структури витрат та сприятимуть досягненню довгострокових цілей. Це вимагає, як зазначають фахівці, впровадження інновацій у практики урядів, зокрема: прогнозуючи майбутні сценарії; проактивно виявляючи та впроваджуючи ініціативи щодо стійкості; оснащуючи державний сектор навичками та сприятливим середовищем для інновацій при вирішенні складних проблем [1].

У контексті впливу і важливості політичних питань фахівці OPSI зазначають, що урядам необхідно: розвивати всебічне розуміння інноваційних та рефлексивних практик для взаємодії з невизначеним майбутнім; шукати системні підходи, які враховують цю складність, а не уникають її. Нездатність зробити це, призведе до політичних рішень, які не відповідають потребам громадян, не будуть ефективно впроваджені або, що ще гірше, створять негативні непередбачувані наслідки в інших сферах. Наголошується на впливі масштабів викликів, які будуть впливати на впровадження інновацій, що ускладнює для урядів уявлення про те, як їх можна буде ефективно вирішувати без суттєвого переосмислення та впровадження інновацій у державному секторі, чи то в політиці, програмах, відносинах з громадянами та зацікавленими сторонами, чи в наданні послуг [1].

Фахівці OPSI інновації розглядають у декількох контекстах: як результат (наприклад, політика, послуга чи продукт); як практика чи процеси (наприклад, нові моделі управління чи державного управління); як інфраструктурна підтримка. Ці три складові вважаються основоположними для ефективності, довіри та майбутніх можливостей урядів. Констатується, що впровадження інновацій в операційну модель урядів та системи державної політики допоможе урядам підготуватися до майбутнього та створити середовище, де ідеї породжують можливості [1].

Окрема увага приділена питанням залучення суспільства до реагування на масштабні виклики, які безпосередньо стосуються самого суспільства. Наголошується, що інновації в державному секторі можуть призвести до нових підходів, від розробки політики до надання послуг громадянам. Зауважується, що варто враховувати, що замість простого обслуговування громадян варто звертати увагу на нові продукти і послуги, які створює науково-технічний прогрес. В цьому контексті інновації дозволять створити більш інклюзивне, відкрите середовище, яке сприяє рівності, сталому розвитку та збереженню нашого довкілля. Відповідно, як наголошують фахівці OPSI, урядам потрібно буде впроваджувати інновації

у способи залучення та підвищення обізнаності, адаптувати свої цінності, структури управління та правила, покращити взаємодію з громадянами та секторами, а також інвестувати в інноваційні зусилля, засновані на місії, які можуть реалізувати нові засоби для досягнення суспільних цілей [1].

Уряди та організації державного сектору фахівцями OPSI визначаються як соціальні системи, в яких суттєві зміни в одній сфері вплинуть на всі інші частини системи. На думку фахівців OPSI, потрібен системний та цілісний підхід до створення сприятливого середовища для інноваційного державного сектору. Самі інновації чи інноваційні практики мають стати частиною загальної культури та практики державного управління, щоб бути: успішними; спрямованими, заохоченими та дієвими на всіх рівнях, функціях, механізмах та операціях уряду [1].

У цьому контексті привертає увагу ще один з глобальних підходів до інновацій, що само є інновацією – створення «громадської науки» як залучення широкого кола громадськості до наукових досліджень.

Портал «Європейська громадська наукова платформа» визначає громадську науку як будь-яку діяльність, що залучає громадськість до наукових досліджень і, таким чином, має потенціал для об'єднання науки, політиків та суспільства в цілому у позитивний спосіб. Завдяки громадянській науці всі люди можуть брати участь у багатьох етапах наукового процесу, від розробки дослідницького питання до збору даних та картування волонтерів, інтерпретації та аналізу даних, а також публікації та поширення результатів. Громадянська наука – це також підхід до наукової роботи, який може бути використаний як частина ширшої наукової діяльності. Залучення громадськості через дослідження відбувається в наступних сферах: екологія та навколишнє середовище; сільське господарство та ветеринарія; біорізноманіття; клімат і погода; соціальні науки [2].

Офіційний веб-сайт Адміністрації загальних служб США розмістив інформацію, що урядові установи та інші організації можуть

допомогти знайти можливість волонтерства в громадянській науці. Громадська наука також визначається як партисипативна наука. Зазначається, що багато федеральних агентств поширюють інформацію про громадянську науку та інші можливості для волонтерства на своїх вебсайтах, зокрема пропонуються такі можливості участі: Бюро землеустрою – Громадянська наука в BLM; Бюро перепису населення – Проєкт «Можливості» на переписі населення; Міністерство охорони здоров'я та соціальних служб – InnovationX у HHS; Агентство з охорони навколишнього середовища – Партисипативна наука в EPA; Служба риби та дикої природи – Можливості волонтерства у FWS; Лісова служба – Громадянська наука в Лісовій службі; Бібліотека Конгресу – Віртуальні можливості волонтерства в LOC; Національне управління з аеронавтики та дослідження космічного простору – Громадянська наука в NASA; Національне управління архівів та документації – Програма громадянського архівіста в NARA; Національне управління океанічних і атмосферних досліджень – Можливості волонтерства та громадянської науки в NOAA; Служба національних парків – Громадянська наука в NPS; Смітсонівський інститут – Партисипативна наука в Смітсонівському інституті; Геологічна служба США – Громадянська наука в USGS [3].

На сайті NASA (США) завдяки «громадянської науки» або «партисипативної науки», волонтери та аматори допомогли зробити тисячі важливих наукових відкриттів [4].

Фахівці зазначають, що громадянська наука виникла як відповідь на глобальні виклики. Проєкт громадянської науки може залучати одну людину або мільйони людей, які співпрацюють для досягнення спільної мети. Як правило, участь громадськості полягає у зборі, аналізі або звітності даних. Виокремлюють чотири спільні риси практики громадянської науки: кожен може брати участь; учасники використовують один і той самий протокол, щоб дані можна було об'єднувати та забезпечувати високу якість; дані можуть допомогти справжнім вченим дійти реальних висновків; широка спільнота вчених та волонтерів працює разом та обмінюється даними, до яких мають доступ як громадськість, так і вчені [5].

Зазначається, що масштабна співпраця, яка може відбуватися завдяки громадянській науці, дозволяє проводити дослідження на континентальному та глобальному рівнях і протягом десятиліть, що призводить до відкриттів, яких окремий вчений ніколи не зміг би досягти самостійно [5].

Зауважується, що термін «громадська наука» має декілька синонімів, таких як: «партисипативна наука»; «аматорська наука»; «краудсорсингова наука»; «волонтерський моніторинг»; «участь громадськості в наукових дослідженнях». Їх називають псевдонімами для громадянської науки [5].

Стверджується, що громадяни-вчені зазвичай не є професійними науковцями. Швидше, це допитливі або небайдужі люди, які співпрацюють з професійними вченими таким чином, щоб просувати наукові дослідження з тем, які їх цікавлять [5].

У документі «Ефективність інноваційної політики в країнах, що розвиваються: уроки досліджень з оцінки впливу» (Вашингтон, округ Колумбія, 2023) фахівці (Zuniga P., 2023) стверджують, що загалом, уряди використовують три механізми для пом'якшення ринкових збоїв в інноваціях: державна діяльність у сфері досліджень та розробок через дослідницькі інститути або національні лабораторії; посилення захисту прав інтелектуальної власності; впровадження політики та програм, що допомагають знизити витрати та ризики інвестування в дослідження та розробки та інновації [6].

Увага приділяється інноваційній політиці. Зауважується, що інноваційна політика включає пряму фінансову підтримку досліджень та розробок й інновацій підприємств через: гранти; субсидії (включаючи кредитні лінії та гарантії); непрямі стимули через податкові пільги (кредити, пільги або прискорену амортизацію інвестицій); пряму технічну допомогу від постачальників державних знань або приватних компаній [6].

Стверджується, що інноваційна політика може допомогти зменшити перешкоди для впровадження технологій та сприяти розвитку інноваційних підприємств і продуктивності, але це не автоматичний процес. Для ефективного впровадження

та впливу інноваційна політика потребує рамкових умов та базової політики. Ефективність субсидій (та податкових стимулів) у залученні додаткових інвестицій може відрізнятися залежно від типу фірм та видів інвестицій, а також залежить від інших політичних заходів, що сприяють інноваційним інвестиціям та їх впровадженню, наприклад, у доповненні до інших заходів підтримки [6].

Зазначається, що не існує універсального підходу до інноваційної політики. Тип інноваційної діяльності (наприклад, придбання технологій), на яку слід орієнтуватися, а також поєднання підтримуючих політичних заходів змінюються залежно від рівня доходу. Вказується, що різні набори політик є відносно більш доцільними для країн на різних етапах економічного розвитку. Зауважується, що у більш загальному плані, національні інноваційні системи та підтримуюча політика повинні бути адаптовані до рівня розвитку, враховуючи різні потреби країн у навчанні, поширенні та інноваціях. Саме розуміння національних інновацій визначає необхідність політичних дій на різних рівнях [6].

Увага приділяється питанню фокусу інноваційної політики, який змінюється залежно від рівня доходу країн. Констатується, що на ранніх етапах розвитку уряди прагнуть створювати промисловість приватного сектору та надавати перевагу стратегіям, орієнтованим на капіталовкладення. На цьому етапі придбання машин та обладнання (імпортований капітал та обладнання) та інші форми впровадження технологій є основними джерелами підвищення продуктивності та технологічного навчання. Зауважується, що інноваційна політика на цьому етапі зосереджується на сприянні впровадженню та навчанню технологій (шляхом імпорту та власного досвіду), а ці зміни підтримуються доступом до ринків, доступом до фінансування та системами технічної освіти та навчання. Стверджується, що у країнах із середнім рівнем доходу (нижчий) ширша консолідація мережі установ поширення технологій набуває більшого значення [6].

Окремо розглядаються проєкти та програми країн. Зауважується, що в країнах зі середнім рівнем доходу ці інноваційні

програми спрямовані не лише на інвестиції в дослідження та розробки. Часто проєкти та програми враховують різноманітні інвестиції, пов'язані з досягненням інновацій продуктів або процесів, такі як придбання технологій, проєктування та інженерія, впровадження організаційних або нових маркетингових практик тощо. Проєкти, що передбачають дослідження та розробки, спрямовані на складніші технологічні рішення, часто реалізуються в рамках спільних програм [6].

Окрема увага приділяється людському капіталу як головної передумови ефективності політики досліджень і розробок і поширення технологій. Зауважується, що збільшення кількості висококваліфікованих кадрів та забезпечення випускників і аспірантів у галузі науки та техніки є ключовим для політики досліджень і розробок та інновацій. У довгостроковій перспективі навчальні заклади відіграють вирішальну роль у вирішенні проблеми дефіциту кваліфікованих кадрів серед випускників і аспірантів у галузі науки та технологій. Наголошується, що як освітня, так і трудова політика також відіграють важливу роль у працевлаштуванні фахівців у приватному секторі [6].

Організація економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) визначає інновації як засіб для вирішення глобальних та соціальних викликів. Стверджується, що глобальні виклики необхідно вирішувати колективно за допомогою глобальних рішень та двосторонньої та багатосторонньої міжнародної співпраці. ОЕСР наголошує, що сучасні глобальні виклики вимагають більш узгоджених підходів для прискорення розвитку та поширення технологій і виведення інноваційних продуктів на ринок. ОЕСР акцентує увагу на важливості дослідження нової моделі управління багатостороннім співробітництвом у сфері міжнародної науки, технологій та інновацій. Модель може бути зосереджена на визначенні пріоритетів, фінансуванні та інституційних домовленостях, процедурах забезпечення доступу до знань та передачі технологій, нарощуванні потенціалу та широкому впровадженні нових інновацій [7].

Зауважується, що всі уряди повинні розуміти важливість інновацій та розробляти політику для посилення їхніх зусиль та результатів, оскільки інновації: є ключовою складовою будь-яких зусиль, спрямованих на покращення якості життя людей; важливі для вирішення деяких найактуальніших проблем суспільства, таких як зміна клімату, охорона здоров'я та бідність; мають вирішальне значення для вирішення таких проблем у доступний та своєчасний спосіб; зростання, зумовлене інноваціями, полегшує урядам здійснення необхідних інвестицій та вжиття політичних заходів для вирішення цих викликів [7].

Стверджується, що ефективність політики інновацій залежить від способів, якими відбувається інновація і має відповідати вимогам сьогодення. Запровадження інновацій передбачають організаційні зміни, навчання на рівні фірм, тестування, маркетинг та дизайн. Констатується, що наука продовжує бути важливим елементом інновацій, хоча інновації зараз охоплюють набагато більше, ніж просто дослідження та розробки. Сучасні інновації, як зауважується в документі ОСЕР, це високоінтерактивний та міждисциплінарний процес, який все частіше передбачає співпрацю зростаючої та різноманітної мережі зацікавлених сторін, установ та користувачів, що додає складності багатогранному міжнародному ландшафту інновацій [7].

Вказується, що інноваційна стратегія ОЕСР побудована на широких, міждисциплінарних та багатосторонніх зусиллях. Такі держави як Австралія, Чеська Республіка, Нідерланди, Польща та Велика Британія надали важливу підтримку проєкту шляхом добровільних та натуральних внесків на розробку інноваційної стратегії ОЕСР [7].

Визначається, що метою Інноваційної стратегії ОЕСР є підтримка процесу розробки політики інновацій, визнаючи, що стратегії можуть мати відмінності. Стратегія побудована навколо п'яти пріоритетів дій уряду, які разом утворюють узгоджений та комплексний підхід до політики інновацій, що може допомогти підтримати відновлення, зумовлене інноваціями, та посилити роль інновацій у довгостроковій перспективі [7].

Особлива увага приділяється людському капіталу, який визначається як суть інновацій. В цьому аспекті вважається важливим: розширення можливостей людей для інновацій, що залежить від широкої та відповідної освіти, а також від розвитку різноманітних навичок, що доповнюють формальну освіту; навчальні програми та педагогічні методики необхідно адаптувати, щоб надати учням здатність навчатися та застосовувати нові навички протягом усього життя; системи освіти та розвитку навичок потребують реформування, щоб забезпечити їхню ефективність та відповідність вимогам сучасного суспільства; підвищення якості викладачів особливо важливе для покращення результатів [7].

Важливими вузлами в інноваційній системі вважаються університети, коледжі та центри професійної підготовки, оскільки вони як виробляють, так і залучають людський капітал, необхідний для інновацій. Зауважується, що: ці установи виступають важливими мостами між учасниками (бізнесом, урядами та країнами) у ширших та більш відкритих системах інновацій; основним політичним викликом є визнання важливої ролі університетів в інноваційному підприємстві, а не розглядання їх просто як постачальників основних суспільних благ; потребує більшої уваги політиків до питань забезпечення незалежності, конкуренції, досконалості, підприємницького духу та гнучкості в університетах [7].

Особливо важливими учасниками інновацій вважаються підприємці, оскільки вони допомагають перетворювати ідеї на комерційне застосування. Відповідно, як зазначається, політика в галузі освіти та навчання повинна сприяти розвитку підприємницької культури шляхом прищеплення навичок та підходів, необхідних для творчого підприємництва [7].

Інший важливий напрям – міжнародна мобільність, яка сприяє створенню та поширенню знань, особливо неявних знань. В цьому аспекті рекомендується урядам: нарощувати абсорбційну здатність, відкривати ринки праці для іноземних студентів та гарантувати, що податковий режим не карає мобільних кваліфікованих працівників. Для країн, які відправляють працівників на навчання

в межах міжнародної мобільності, рекомендується запровадити політику, яка надає можливості для дослідників-експатріантів повертатися на внутрішній ринок праці [7].

Стверджується, що люди беруть участь в інноваціях не лише шляхом створення, поширення або адаптації технологій на робочому місці, але й як споживачі. Відповідно, важливими вважаються режими споживчої політики та споживча освіта, які повинні покращити функціонування ринків, допомагаючи споживачам стати активними учасниками інноваційного процесу та дозволяючи їм робити усвідомлений вибір. Це, яка зауважується, має додаткову перевагу у вигляді посилення конкуренції між підприємствами. Важливо забезпечити, щоб інформація, що надається споживачам, була легкозрозумілою та враховувала те, як люди обробляють інформацію [7].

Стимулом для розвитку інновацій визначають: ціноутворення на екологічні екстерналії, такі як викиди вуглецю; податкова політика чи інші економічні інструменти; політика дозволів приватному сектору визначати найперспективніші засоби вирішення глобальних проблем за допомогою інновацій; ініціатива уряду в сферах, які вважають занадто ризикованими та невизначеними, шляхом інвестицій у державні дослідження та добре продуманої підтримки доконкурентних досліджень у приватному секторі. Стосовно країн з низьким рівнем доходу, то зауважується, що вони стикаються з конкретними викликами у запровадженні інновацій, що пов'язано з поганими рамковими умовами та низьким рівнем людського та соціального капіталу [7].

Зауважується, що з огляду на дедалі більшу центральну роль інновацій у досягненні широкого кола економічних та соціальних цілей, необхідний загальнодержавний підхід до політики інновацій. Це вимагає: стабільних платформ для координації дій; зосередження на політиці із середньостроковою та довгостроковою перспективою; лідерства з боку політиків на найвищому рівні; залучення зацікавлених сторін до розробки політики, що може допомогти виробити спільне бачення та зробити політику більш

ефективною у досягненні соціальних цілей; узгодженості та взаємодоповнюваності між місцевим, регіональним, національним та міжнародним рівнями [7].

Важливим для підвищення ефективності та результативності політики, спрямованої на сприяння інноваціям та забезпечення соціального добробуту вважається: оцінювання, яке потребує удосконалення та побудови дієвого зворотного зв'язку для оцінювання в процесі розробки політики; та покращення вимірювання інновацій, включаючи їх результати та вплив [7].

ОЕСР розглядає широку концепцію інновацій та Інноваційну стратегію, яка включає концепцію інновацій. В цьому аспекті вказується на необхідність:

– кращого узгодження між ресурсами з боку пропозиції та попиту, включаючи роль ринків;

– політичних дій, які повинні відображати мінливий характер інновацій;

– більш стратегічного акценту на ролі політики інновацій у забезпеченні сильнішого, чистішого та справедливішого зростання розширення політики для сприяння інноваціям за межі науки і техніки, визнаючи той факт, що інновації передбачають широкий спектр інвестицій у нематеріальні активи та учасників;

– адаптації політики в галузі освіти та навчання до потреб сучасного суспільства, щоб надати людям у всьому суспільстві можливість бути творчими, брати участь в інноваціях та отримувати користь від їх результатів;

– створення проривних інновацій та нових робочих місць; достатньої уваги до фундаментальної ролі наукових досліджень у забезпеченні радикальних інновацій та забезпеченні основи для майбутніх інновацій;

– удосконалення механізмів сприяння поширенню та застосуванню знань через добре функціонуючі мережі та ринки;

– підвищення ролі уряду у створенні нових платформ для інновацій;

– нових підходів та механізмів управління для міжнародної співпраці в галузі науки і технологій, що допоможуть вирішити глобальні проблеми та розподілити витрати та ризики;

– структури для вимірювання ширшої, більш мережевої концепції інновацій та їхнього впливу для керівництва процесом розробки політики;

– інновації зі створення та застосування знань як важливої сфери діяльності уряду;

– інвестування у створення знань та забезпечення їх поширення є ключем до створення високооплачуваних робочих місць та підвищення продуктивності праці [7].

Зауважується, що менш розвинені економіки також розглядають інновації як спосіб підвищення своєї конкурентоспроможності та переходу до видів діяльності з вищою доданою вартістю, оскільки: більш високі показники зростання – не єдина головна мета державної політики, яку можна досягти за допомогою інновацій; багато найнагальніших проблем суспільства не знають кордонів і не можуть бути вирішені однією країною; здатність вирішувати дедалі нагальні проблеми, такі як зміна клімату, охорона здоров'я, продовольча безпека та бідність, залежить від сильніших інновацій та нових форм міжнародної співпраці; глобальні виклики вимагають колективних та інноваційно-орієнтованих відповідей [7].

7.2 ОСНОВНІ ПІДХОДИ ДО ВИЗНАЧЕННЯ НАПРЯМІВ СТРАТЕГІЇ ІННОВАЦІЙ У ДЕРЖАВАХ СВІТУ

Визначення напрямів стратегії інновацій в державах світу є відмінним і залежить від: основних концептуальних підходів до розуміння інновацій та їх запровадження; традицій створення державних стратегій та процедур їх запровадження.

Національна дискусія щодо інноваційної стратегії Канади (жовтень 2024 р.) стосувалась необхідності запровадження

адаптивної інноваційної стратегії задля підвищення інноваційної продуктивності Канади. Зауважувалось, що ця стратегія має бути зосереджена на створенні середовища, яке винагороджує експерименти, продумане прийняття ризику та постійне навчання. Важливим аспектом є підтримки нових технологій, включаючи безпечні платформи обміну даними, сумісні електронні записи та високошвидкісний доступ до Інтернету. Певне місце посідають питання розвитку інноваційних кластерів, які об'єднують різноманітні зацікавлені сторони. Вважається доцільним встановлення державно-приватного партнерства, що може пришвидшити дослідження та розробки, а також полегшити обмін знаннями та передачу технологій. Важливе значення надається створенню гнучкої нормативно-правової бази, яка зможе йти в ногу зі швидким розвитком технологій. Для підтримки інновацій вагомим аспектом є підтримка практики державних закупівель. Розглядаються також питання ранньої взаємодії з потенційними постачальниками та інноваторами, що має вирішальне значення для розуміння нових рішень і вдосконалення вимог. Стверджується, що необхідно використовувати моделі закупівель, які дозволяють розробляти рішення спільно з постачальниками, розподіляючи ризики та вигоди. Спрощення та прискорення процесів закупівель для всіх рішень, зберігаючи при цьому прозорість і справедливість, має важливе значення. Виділення частини витрат на закупівлі малим і середнім підприємствам може стимулювати участь інноваційних стартапів. Зауважується, що впроваджуючи цю всеосяжну стратегію, яка спрямована на нові тенденції, визначає пріоритетність довгострокових факторів успіху та трансформує практику державних закупівель, Канада може підвищити ефективності інновацій, зокрема у сфері охорони здоров'я [8].

Характеристику Національній інноваційній стратегії Чеської Республіка (Jasanský J., 2006) надано з позицій ролі інновацій у поточній економічній, політичній і соціальній трансформації країн, що розвиваються, і держав з розвиненою інфраструктурою. Зазначається, що інновації стають ключовим компонентом

глобальної економіки. Вказується, що уряди, які розглядають довгостроковий розвиток національного економічного процвітання як питання першочергового інтересу, приділяють постійну увагу своїй інноваційній політиці. Стверджується, що інноваційна стратегія зосереджується на формуванні та розвитку умов для інноваційного процесу, зосереджуючись на системних рішеннях для інноваційного середовища та на розвитку інноваційної інфраструктури. Виокремлюється поняття «інноваційна політика», яка відрізняється від «дослідницької політики». Інновації тлумачяться також в аспекті винахідництва. Констатується, що при повному застосуванні принципів регіоналізації та децентралізації та при отриманні матеріальних і нематеріальних ресурсів, необхідних для розвитку підприємств, інноваційна політика повинна базуватися на універсальній освіті, що підтримує винахідництво та розвиток творчості. Інновації розглядаються як ключовий фактор комерційного успіху. У 2006 році були створені умови і закладені основи для формулювання інноваційної політики Чеської Республіки [9].

Інноваційна стратегія Чеської Республіки на 2019–2030 роки ставить за мету зробити науку, дослідження та інновації абсолютним пріоритетом у країні, зосереджуючись на виробництві, що базується на знаннях, технологічних рішеннях та послугах. Стратегія, разом з іншими напрямками, стосується розвитку цифрових компетенцій та навичок в освіті для робочої сили та фахівців з інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ). Заплановані певні заходи для покращення цифрових та технологічних навичок, зокрема: оновлення Стратегії цифрової освіти з впровадженням проривних технологій; перегляд Рамкової освітньої програми для початкових шкіл – впровадження галузі «Людина та технології» з предметом технології та впровадження нових технологій в інші відповідні предмети; посилення підготовки вчителів для студентів з акцентом на використанні нових технологій як інструментів навчання; впровадження концептуальної підтримки інноваційного потенціалу учнів та студентів; підвищення цифрової компетентності вчителів відповідно до Стандарту

цифрової компетентності вчителя; створення університетських центрів методичної підтримки для нинішніх та майбутніх викладачів з метою належної підготовки до впровадження нових технологій у початковій та середній освіті; створення системи постійної оцінки впливу промислової революції на інноваційну екосистему, ринок праці, освіту та життя громадян; створення прискореної процедури працевлаштування вчених та науковців у галузі передових технологій [10; 11].

Національна стратегія інновацій Об'єднаних Арабських Еміратів була запущена в жовтні 2014 р. Метра стратегії – зробити Об'єднані Арабські Емірати однією з найбільш інноваційних країн у світі протягом семи років. Зазначається, що стратегія стимулюватиме інновації в семи секторах, де інновації є ключовими для досконалості: відновлювані джерела енергії; транспорт; освіта; охорона здоров'я; технології; вода; космос. Перший етап Стратегії включає 30 національних ініціатив, які мають бути завершені протягом трьох років. До них належать нове законодавство, інноваційні інкубатори, інвестиції в спеціалізовані навички, стимули для приватного сектора, міжнародні дослідницькі партнерства та інноваційний рух всередині уряду. Етапи стратегії наступні:

– перший – створити стимулююче середовище для інновацій у формі підтримуючих установ і законів; сформувати спеціалізовані структури, такі як інноваційні інкубатори, а також технологічну інфраструктуру для стимулювання інновацій у всіх секторах; зосередженість на дослідженнях і розробках у різних сферах інновацій;

– другий – розвиток державних інновацій шляхом інституціоналізації інноваційних практик за підтримки інтегрованої системи сучасних інструментів, що вимагає від усіх державних установ скоротити витрати на один відсоток і спрямувати заощаджені кошти на дослідження та інноваційні проєкти; запуск національних навчальних та освітніх програм з інновацій;

– третій – заохочення інновацій приватного сектора шляхом стимулювання компаній створювати інноваційні та науково-дослідницькі центри, застосовувати нові технології та розробляти

інноваційні продукти та послуги; залучення державною міжнародних фірм-новаторів в ключові інноваційні сектори; створення інноваційних спільнот та зон, а також підтримка прикладних досліджень в сферах національного пріоритету;

– четвертий – підготовка фахівців з високоінноваційними навичками, зосередившись на науці, технологіях, інженерії та математиці, включаючи створення навчальних матеріалів для шкіл та університетів; створення національної культури, яка заохочує інновації та підприємництво через партнерство між державним, приватним та медіа-секторами [12].

До секторів Стратегії віднесено: відновлювана енергетика (створення нової організації для сприяння проєктам децентралізованого виробництва електроенергії, таким як невеликі сонячні установки та заохочення інновацій в галузі відновлюваних джерел енергії, а також підтримка прикладних досліджень в галузі чистих технологій); транспорт (стимулювання інновації в авіаційних і морських подорожах і у логістиці, а також зосередженість на інноваціях у сфері безпілотних дронів); освіта (створення інноваційних лабораторій у школах та університетах як частину роботи з формування у студентів цільових навичок, таких як критичне мислення, вирішення проблем, креативність, наполегливість та здатність до адаптації); здоров'я (сприяння розвитку передових технологій у сфері охорони здоров'я, стимулювання зростання біотехнологічної та фармацевтичної промисловості, а також співпраця зі стратегічними партнерами для підтримки медичних досліджень); вода (пошук інноваційних рішень щодо проблем дефіциту води); технологія (інновації в дослідженнях і технологіях); космос (підтримка космічних технологій з метою дослідження, а також супутниковий зв'язок і спеціалізовані дослідження наземних застосувань) [12].

Національна інноваційна стратегія 2023–2033 Шотландії спрямована на те, щоб Шотландія стала однією з найбільш інноваційних малих націй у світі. Стверджується, що інновації є ключовим інструментом для того, щоб зробити Шотландію

справедливою, рівноправною, заможною та екологічною країною. Стратегія розроблена та прийнята, враховуючи ті труднощі у підтримці інновацій, з якими стикається держава. Мова йде про те, що занадто мало шотландських компаній впроваджують інновації. Стратегія передбачає шляхи подолання проблем в утвердженні інновацій у Шотландії, була розроблена спільно з партнерами по всій країні та контролюється Керівною групою. До розроблення Стратегії були залучені: економістами та аналітиками шотландського уряду; незалежні експерти. Документ обговорювалась під час проведення публічних консультацій. Вказується, що результатом є вироблення різноманітного та інклюзивного підходу до інновацій, який узгоджується з загальною Національною стратегією економічної трансформації та ключовими допоміжними документами, такими як План внутрішніх інвестицій, Глобальний план капітальних інвестицій, Торгова нація, план експорту та Енергетична стратегія і План справедливого переходу [13; 14].

В основу розробки Стратегії було покладено твердження, що Шотландія поряд з Данією, Норвегією та Фінляндією була визнана однією з найбільш інноваційних малих країн у світі. Інновації та екосистема підприємств, організацій, університетів і талантів, які їх просувають і забезпечують, стануть рушієм майбутнього національного та регіонального економічного успіху. Стратегія визначає чотири програми дій, спрямовані на: ефективність інновацій і підняття продуктивності до світового рівня; запровадження нового підходу до вимірювання та оцінки інноваційних показників, який будуть порівнюватись з іншими країнами-компараторами [15].

Стратегія визначає шляхи побудови успішних інноваційних кластерів і спрямована на чотири теми інновацій, зокрема:

– енергетичний підхід – використання природного капіталу Шотландії, регіонального досвіду, провідних міжнародних енергетичних досліджень; особливий акцент буде зроблено на виробництво, зберігання та транспортуванні водню, плавучих морських

вітрових установках, переході до антропогенного середовища та декарбонізації транспорту;

– науки про здоров'я та життя – залучення одного із найбільших сучасних кластерів наук про життя в Європі та передових досліджень і міжгалузевої співпраці, віддаючи пріоритет можливостям цифрової охорони здоров'я, виробництва ліків майбутнього та точної медицини; інновації у секторах промислової біотехнології, охорони здоров'я тварин, агротехніки та аквакультури, враховуючи природні багатства Шотландії;

– дані та цифрові технології – використання STER Review та національної мережі Techscaler для підтримки горизонтальних інновацій цифрових даних, даних і штучного інтелекту в таких сферах, як Fem Tech і Gov Tech, з особливим майбутнім фокусом на квантових технологіях, фотоніці та фінтех / фінансових послугах;

– передове виробництво – врахування інфраструктури підтримки, включаючи національне виробництво; просування інновацій у виробничій базі та зосередження на вертикальних секторах, таких як малий супутниковий космос, робототехніка та автономні системи [16].

Окремим розділом розглядається інноваційна інвестиційна програма та ландшафт підтримки, йдеться про: максимізацію умов кредитування; усунення прогалин в капіталу та балансує ризик / прибуток, щоб забезпечити максимальний вплив фінансування, доступного через державний сектор. При цьому, державний сектор залишається найчастішим інвестором у бізнес-інновації через агентства з питань підприємництва та навичок, Шотландську раду фінансування, Шотландію з розвитку кваліфікації та Шотландський національний інвестиційний банк. У Стратегії вказується, що Програма інвестицій в інновації виділить значну частину фінансування інновацій державного сектору, яке буде витрачено та інвестовано в пріоритетні сфери, і забезпечить скоординований підхід до збільшення частки Шотландії в інноваційних фондах Великобританії та ЄС, включаючи можливості, надані Innovate UK та Horizon Europe [16].

Також є розділ щодо програми комерціалізації, яка зосереджена на трьох ключових елементах – підтримці університетів у їхніх амбіціях щодо створення нового інвестиційного фонду. Констатується, що університети Шотландії розглянуть можливість створення нового Шотландського інноваційного фонду зі спільним інвестуванням, щоб залучити додаткове фінансування приватного сектору для підтримки розвитку інвестиційної екосистеми для пізніх стадій науково-дослідних розробок. Стверджується, що програма комерціалізації доповнюватиме та узгоджуватиметься з існуючими зобов'язаннями щодо розвитку та формування підприємницького мислення та культури у вищій освіті та дослідницькій системі через Підприємницькі кампуси [16].

Окремо виділено розділ щодо національної програми продуктивності, яка поширює переваги інновацій для підвищення продуктивності. Програма інноваційної продуктивності буде пов'язана з розвитком мережі кластерів. Як вказується в Стратегії, планується запровадити хартію про впровадження інновацій [16].

Також є розділ «Інноваційна система показників», в якому надано опис цієї системи, яка має вимірювати і оцінювати силу та ефективність кожного рівня інноваційної екосистеми Шотландії, що дозволить відстежувати діяльність у потрійній спіралі інновацій – промисловості, академічних колах і державному секторі. Ця система має надати показники для кожного з ключових етапів інновацій, зокрема: концепція – генерація нових ідей як в університетах, так і в приватному секторі, яка відстежуватиметься через видані патенти та дохід від співпраці; перетворення – перетворення досліджень на ранній стадії в комерційні продукти та послуги; комерціалізація – реалізація економічної вигоди від інновацій. Зауважується, що система показників також оцінюватиме впровадження та розповсюдження інновацій шляхом вимірювання відсотка інноваційно-активних підприємств в економіці та витрат на дослідження та розробки з боку приватного сектору, вищої освіти та державного сектору [16].

Зауважується, що Шотландія може багато чому навчитися у країн порівнянного розміру з глобально конкурентними інноваційними системами. Такі країни, як Данія та Фінляндія, досягли великого успіху, повернувши свої економіки до невеликого набору інноваційних пріоритетів, які враховують їхні унікальні сильні сторони. Обидві країни прийняли орієнтований на місію місцевий підхід до інновацій, узгоджений із підходом ЄС до розумної спеціалізації, який забезпечив план глибокої взаємодії з бізнесом, громадянською та сектором вищої освіти [17].

Виокремлюється термін «розумна спеціалізація», що передбачає визначення стратегічних сфер для втручання, заснованих як на аналізі сильних сторін і потенціалу економіки, так і на основі процесу відкриття підприємницької діяльності (EDP) із широким залученням зацікавлених сторін [17].

Стверджується, що ця Стратегія покращить та посилить роль державного сектору Шотландії у стимулюванні та забезпеченні інновацій. Йдеться про те, що державний сектор має стати сектор основним клієнтом інновацій, а це сприятиме спільній роботі державного сектору для підтримки інновацій в економіці [18].

Фахівці вважають, що інноваційною екосистемою Шотландії керують інноваційний бізнес, академічні та дослідницькі установи. Ключовими учасниками екосистеми інновацій визначають:

– Уряд Шотландії – несе відповідальність за визначення напрямків інноваційної політики в Шотландії. Запроваджуючи Шотландську інноваційну стратегію, уряд Шотландії прагне трансформувати інноваційну екосистему Шотландії, щоб забезпечити готовність підприємств, людей та установ долати глобальні економічні виклики [19];

– Національне агентство економічного розвитку Шотландії – Scottish Enterprise (SE) має на меті допомогти підприємствам впроваджувати інновації та масштабувати їх для трансформації економіки. Центральними для цього є вищий рівень інновацій, підвищення міжнародної конкурентоспроможності та заохочення більших інвестицій у компанії та інфраструктуру. Національне

агентство економічного розвитку Шотландії (SE) разом з агентством розвитку Highland and Islands Enterprise та агентством агентство економічного та громадського розвитку півдня Шотландії South of Scotland Enterprise підтримують стале та інклюзивне зростання в усій Шотландії [19];

– Агентство розвитку Highland and Islands Enterprise (HIE) пропонує інноваційну службу, яка надає підтримку підприємствам у регіоні і допомагає їм визначити зміни, необхідні для процвітання бізнесу. Агентство робить це кількома способами, наприклад, надаючи підтримку щодо підвищення продуктивності, захисту інтелектуальних активів для бізнесу, розробки нових продуктів і послуг, надання підтримки дослідженням і розробкам, визначення нових можливостей для бізнесу та розробка стратегії майбутніх інновацій [19];

– Агентство економічного та громадського розвитку півдня Шотландії South of Scotland Enterprise охоплює зростання та розвиток економіки, навколишнього середовища та громад на півдні Шотландії. Агентство надає спеціалізовану інноваційну та підприємницьку підтримку організаціям, незалежно від розміру, на всіх етапах інноваційного шляху. Агентство дотримується підходу дорожньої карти, зосередженого на ключових етапах генерації ідей, активації, комерціалізації, прискорення та масштабування. Агентство співпрацює з багатьма національними партнерами, включаючи інноваційні центри, академічних партнерів, Civtech і Codebase, як частину інноваційної ініціативи шотландського уряду Tech Scaler для створення та масштабування стартапів [19];

– Регіональні економічні партнерства (REP) – це співпраця, яку очолюють місцеві органи влади, приватний сектор, постачальники освіти та навичок, економічні агентства та третій сектор. Розвинувшись на основі програми City Region і Growth Deals Programme, вони виконують ширшу стратегічну роль, використовуючи Deals та інші значні регіональні інтервенції та інвестиції, щоб каталізувати подальше економічне зростання за допомогою кількох економічних рушійних факторів і механізмів. REPs зосереджені

на створенні економічного бачення свого регіону, інклюзивному врядуванні та чітких планах реалізації. Гнучкі REP надають інструмент для взаємодії з урядом Шотландії та Великобританії для реалізації політичних напрямків, які прагнуть більшої синергії з регіональними можливостями [19];

– Інноваційні центри – співпрацюють з коледжами, університетами та дослідницькими інститутами Шотландії, щоб задовольнити попит з боку приватного, державного та третього секторів, а також можливості та проблеми, з якими стикаються приватні сектори. Сім інноваційних центрів зосереджені на різних сферах, але об'єднані метою посилення інновацій та обміну знаннями між ключовими економічними секторами для створення робочих місць і забезпечення економічної та суспільної вигоди. Вони створюють додаткову цінність завдяки спільним проєктам, створенню консорціумів, тощо, а також надають місця для спільної роботи та спільного доступу до обладнання. Інноваційні центри також підтримують навички та навчання для розвитку наступного покоління дослідників і практиків обміну знаннями через надання магістерського та постдокторського рівня. Сім інноваційних центрів такі: Data Lab – інноваційний центр Шотландії для даних та штучного інтелекту – допомагає компаніям, організаціям і окремим особам скористатися можливостями, які існують у галузі науки про дані, співпрацюючи з ними, щоб розвивати їхні операції, розробляти нові інноваційні проєкти та гарантувати, що вони володіють навичками роботи з даними, необхідними для майбутнього; BE-ST – «Інтегроване середовище – розумніша трансформація» – має на меті прискорити перехід інтелектуального середовища Шотландії, забезпечити зв'язки, інфраструктуру та культуру, необхідні для вирішення найнагальніших завдань сектора, об'єднати наукові кола світового рівня, державні органи та промисловість на всіх рівнях, щоб підготувати перспективний комерційний та екологічний шлях для антропогенного середовища; CENSIS – Шотландський інноваційний центр технологій датчиків, зображень та Інтернету речей (IoT) – співпрацює з приватними

та державними організаціями будь-якого розміру, щоб зменшити ризики та прискорити інновації та подолати технологічні бар'єри для досягнення трансформації бізнесу; SAIC – Інноваційний центр стійкої аквакультури – працює над зменшенням впливу на навколишнє середовище та сприянням посиленню економічного впливу аквакультури, об'єднує потреби бізнесу та наукових кіл, підтримуючи комерційно значущі спільні дослідження; IBioIC – Industrial Biotechnology Innovation Center – це мережева та допоміжна організація, яка об'єднує промисловість, наукові кола та уряд для виведення біотехнологічних процесів і продуктів на світовий ринок, пропонуючи можливості розширення, розвиток талантів, надання фінансування та просування унікальних активів Шотландії; PMS – IC – Інноваційний центр Precision Medicine Scotland є національним центром для прискорення розвитку та впровадження прецизійної медицини, і об'єднує інноваторів галузі, клініцистів і дослідників світового класу для співпраці; DHI – Інноваційний центр цифрової медицини та догляду, який створено, щоб використовувати інновації для пошуку та вирішення ключових проблем для сектора охорони здоров'я та догляду. Це національний ресурс, який поєднує провідні галузеві та академічні знання (з досвідом охорони здоров'я та соціального забезпечення) для підтримки суттєвої трансформації медичних послуг у Шотландії [19];

– технологічний центр Net Zero спрямований на переведення енергетичної галузі у цифрове та автоматизоване декарбонізоване майбутнє шляхом розробки технологій, які зменшують викиди та досягають стадії повністю інтегрованої енергетичної системи [19];

– Національний інститут виробництва Шотландії Національний (NMIS) – це високоефективна дослідницько-конструкторська група під керівництвом промисловості, яка має на меті зробити Шотландію світовим лідером у передовому екологічному виробництві [19];

– Інноваційний центр виробництва ліків (MMIC) спрямований на прискорення розробки процесів виробництва ліків нового

покоління та допомогу компаніям інтегрувати їх у свої існуючі моделі. MMIC дозволяє промисловості, академічним колам, постачальникам медичних послуг і регуляторним органам працювати разом, щоб вирішувати проблеми та максимізувати технологічні можливості в рамках ланцюжка постачання ліків [19];

– Інноваційний район – це сконцентрована зона фізичних просторів, які кластеризують і сприяють взаємодії між підприємствами, підприємцями, стартапами, дослідницькими організаціями та академічними колами. Вони поєднують економічні, фізичні та мережеві активи для заохочення досліджень і розробок, інновацій, а також прискорюють розвиток бізнесу та стимулюють інвестиції [19];

– міжнародний підрозділ "Scottish Enterprise", національного та міжнародного агентства економічного розвитку Шотландії Scottish Development International (SDI) рекламує Шотландію як місце для інвестицій і торгівлі. SDI: допомагає більшій кількості компаній з усього світу вести бізнес у Шотландії або з Шотландією; підтримує інноваційні та амбітні шотландські компанії, які розвиваються та експортують через міжнародну торгівлю [19];

– Шотландська рада з фінансування (Шотландська рада з фінансування подальшої та вищої освіти) спрямована на те, щоб зробити Шотландію видатним місцем для навчання, освіти, досліджень та інновацій – зараз і в майбутньому. Рада щорічно інвестує близько 2 мільярдів фунтів стерлінгів державних коштів у підтримку провідної у світі системи вищої освіти, досліджень та інновацій [19];

– Шотландська партнерська група охорони здоров'я та промисловості (SHIP) – це ініціатива, що реалізується Офісом головного вченого (CSO) Директорату головного лікаря та Відділом підприємництва та інновацій Директорату економічного розвитку. Вона спрямована на посилення інноваційної діяльності Шотландії в галузі охорони здоров'я та соціального забезпечення. Ця партнерська група спрямована на прискорення та комерціалізацію інновацій у сфері охорони здоров'я [19];

– Національне транспортне агентство Шотландії спрямовано на створення стійкої транспортної системи [19];

– Морське управління Шотландії Marine Scotland відповідає за комплексне управління морями Шотландії. Воно тісно співпрацює з партнерами по доставці NatureScot і Шотландським агентством з охорони навколишнього середовища, щоб забезпечити відповідність нормам, сприяючи стійким, прибутковим і добре керованим морським секторам, включаючи морське рибальство, аквакультуру, морські відновлювані джерела енергії, прісноводне рибальство та морське планування, впроваджене з раціональним екологічним менеджментом. Воно також відповідає за Морський фонд Шотландії, який реалізує Бачення блакитної економіки Шотландії та підтримує інновації на рівні окремих проєктів [19];

– Національний орган з розвитку навичок, яка підтримує жителів та підприємства Шотландії у розвитку та застосуванні їхніх навичок – Skills Development Scotland (SDS) – підтримує стійке економічне зростання Шотландії та співпрацює з низкою партнерів, щоб пропонувати послуги, які мають найбільший позитивний вплив на громадян, підприємства та економіку Шотландії [19];

– CivTech – програма уряду Шотландії, яка об'єднує державний, приватний та третій сектори для створення речей, що покращують життя людей – спрямована на стимулювання інновацій у державному та третьому секторах, одночасно створюючи стійкі підприємства з високим потенціалом зростання. Програма надає як фінансування, так і практичну підтримку організаціям державного та третього секторів, потреби яких вони не можуть задовольнити через ринок. Програма також підтримує інноваційний бізнес у розробці рішень для поставлених завдань і бізнес-пропозицій, які дозволять їм рости та масштабуватися [19];

– інноваційна служба Scotland Innovates надає онлайн-портал для поточних і нових постачальників, щоб подавати інформацію про інноваційні продукти та послуги всьому шотландському

державному сектору для розгляду. Послуга спрямована на визначення відповідних шляхів виходу на ринок у державному секторі та надання корисних відгуків для всіх отриманих матеріалів [19];

– Шотландська бізнес-мережа представляє глобальну бізнес-діаспору Шотландії і є некомерційною волонтерською спільнотою, спрямованою на підтримку інноваційних підприємства в Шотландії [19];

– Уряд Великобританії співпрацює з інноваційними інституціями по всій Великобританії, щоб стимулювати дослідження та розробки і сприяти зростанню, продуктивності та добробуту. Інноваційна стратегія Великобританії – це план уряду Великобританії щодо створення оптимальних умов для збільшення інвестицій приватного сектора в інновації по всій Великобританії. Він підтримується збільшенням державних інвестицій у дослідження та розробки на 20 мільярдів фунтів стерлінгів на рік до 2024/25 [19];

– UKRI – це організація, яка об'єднує ряд дисциплінарних дослідницьких рад і працює за допомогою інноваційних методів, щоб досягти амбітного порядку денного. Інвестує в дослідження та інновації [19];

– Інноваційне агентство Великобританії Innovate UK надає підприємствам по всій Великобританії досвід, зв'язки, засоби та фінансування, необхідні для тестування, демонстрації та масштабування найбільш інноваційних продуктів, послуг і систем [19];

– Catapults створені для підтримки інновацій і зниження ризиків переходу від досліджень до комерційних поставок шляхом надання інфраструктури науково-дослідних розробок, спеціальних знань і досвіду, можливостей для налагодження партнерства та співпраці та підтримки бізнесу [19].

Австралійські фахівці (Riley K. P., 2019) вказують на наявність збільшення тиску на державні сектори по всьому світу, щоб вони впроваджували інновації. В Австралії, доповідь австралійського уряду «Австралія 2030: процвітання через інновації» містить план процвітання Австралії в глобальній гонці інновацій. У цьому звіті зазначено, що уряд повинен стати каталізатором інновацій і бути

визнаним світовим лідером у наданні інноваційних послуг. У доповіді рекомендує урядам Австралії використовувати свої колективні стратегічні позиції на ринку для просування інновацій шляхом: співпраця між урядами для створення гнучкого регуляторного середовища, що підтримує інновації; заохочення інвесторів використовувати можливості, які приносять як фінансову, так і соціальну прибуток; прискорення доступу та корисності відкритих даних; використання державних закупівель як стратегічного важеля стимулювання національних інновацій; використання редизайну процесів і цифрових технологій для покращення надання послуг [20].

Проблемою для запровадження інновацій є те, як зазначає фахівець, що організації державного сектору часто демонструють культуру неприйняття ризику і негативна реакція громадськості на невдалі спроби інновацій. Riley K. P. (2019) акцентує увагу на важливості для Австралії управління інноваційними ризиками, що є відмінним від управління ризиками в бізнесі. В першу чергу, наголошується на важливості зміни мислення від традиційного на інноваційне [20].

Інноваційна стратегія Західної Австралії пропонує бачення, яке визначає чіткі цілі, на основі яких слід спрямовувати зусилля, визначати пріоритети та оцінювати ефективність. Вона пропонує цілісний підхід до інновацій, який визнає численні складові інноваційної екосистеми, а також центральну важливість людей [21].

У цій Стратегії зазначається, що інновації можуть включати будь-що: від поступових удосконалень бізнесу, альтернативних бізнес-моделей, які руйнують цілі галузі, до наукових проривів, які розширюють межі людської діяльності. Вони впливають на всі сектори економіки та громади, включаючи великі та малі підприємства, уряди, некомерційні організації, школи, університети та заклади професійного навчання. Мета Стратегії – надихнути нове покоління новаторів на вирішення викликів та заохотити економіку рухатися в нових захопливих напрямках. Місія полягає в тому, щоб підняти інновації Західної Австралії на світовий рівень та вивести місцеву екосистему на новий етап зростання [21].

Стратегія ставить десятирічні цілі, при досягненні яких Західна Австралія стане: світовим лідером у дослідженнях та винахідливості; обраним місцем для розробки та тестування продуктів і технологій; домом для глобально орієнтованих організацій, які масштабуються, створюючи нові робочі місця; місцем, де впроваджуються нові технології та технологічний трансфер, де інновації є інклюзивними та цілеспрямованими, винагороджуються та поважаються [21].

Для досягнення цих цілей уряд вживає заходів у пріоритетних напрямках:

– навички, люди та культура – Уряд Західної Австралії інвестуватиме у розвиток додаткових талантів по всьому штату та залучення талантів з усього світу;

– дослідження та трансфер технологій – Уряд Західної Австралії розробить нову сміливу програму досліджень, яка буде відповідати вимогам наступного десятиліття, та прагнутиме максимізувати можливості трансферу технологій у зростаючій економіці штату;

– мережі, центри та спільні приміщення – Уряд Західної Австралії прискорить зусилля, спрямовані на створення інноваційних центрів, центрів та спільних приміщень для зміцнення інноваційної екосистеми по всьому штату;

– доступ до капіталу – Уряд Західної Австралії заохочуватиме зростання активного місцевого ринку венчурного капіталу для новаторів Західної Австралії та досліджуватиме інші способи забезпечення доступу до достатнього капіталу;

– закупівлі та ланцюги постачання – Уряд Західної Австралії спрощує закупівлі для стартапів та малого бізнесу Західної Австралії, щоб забезпечити доступ до великих галузевих та державних контрактів, а також співпрацюватиме з партнерами, щоб відкрити доступ до ринку для глобальних ланцюгів постачання;

– різноманітність та інклюзивність – Уряд Західної Австралії розвиватиме та сприятиме різноманітності та інклюзивності економіки Західної Австралії, надаючи можливості для більшої

участі в новій та інноваційній економічній діяльності недостатньо представлених груп;

– просування та впровадження – Уряд Західної Австралії активізує зусилля для просування та відзначення видатного наукового, технологічного та інноваційного потенціалу Західної Австралії на міжнародному рівні та всередині країни, підтримуючи впровадження нових технологій та інновацій у бізнесі та громадах [21].

В межах Стратегія планується: розробити систему оцінки ефективності, спеціально розроблену для інноваційної екосистеми штату; співпрацювати з урядом Австралії та іншими сторонами для відстеження інноваційних показників та будь-яких прогалин, що виникають; заохочувати групи зацікавлених сторін до формування неформальних інноваційних альянсів для подальшого обміну можливостями, викликами та новими способами, за допомогою яких Західна Австралія може впроваджувати інновації з метою досягнення мети, впливу та інклюзивності [21].

Консультаційний документ «Інноваційна стратегія Великобританії: ведучи майбутнє, створюючи його», опублікований за уряду консерваторів Джонсона з 2019 по 2022 рік, оновлений 14 листопада 2023 року засвідчує основні концептуальні підходи до запровадження інновацій та визначає напрями реалізації інновацій. В документі зазначається, що інновації є центральними для найбільших проблем, з якими стикається світ, від зміни клімату та старіння суспільства до глобальних пандемій. Стверджується, що підтримка інновацій в місцях, секторах і підприємствах по всій Великобританії сприятиме вирівнюванню економіки та створенню нових робочих місць з високою вартістю. Загальнобританська інноваційна стратегія встановлює довгостроковий план щодо забезпечення зростання на основі інновацій. Головна мета стратегії – збільшення інвестицій приватного сектора по всій Великобританії, створивши належні умови для всіх підприємств для впровадження інновацій і додавши їм впевненості в цьому. Визначається мета – зробити Великобританію глобальною науковою наддержавою, перетворивши світову науку

та ідеї на рішення для суспільного блага. Великобританія розглядається як глобальний центр інновацій. Стратегія бачення уряду щодо того, як до 2035 року Великобританія стане глобальним центром інновацій [22].

Визначається декілька напрямів Стратегії:

– підтримка бізнесу, який хоче інновацій (збільшення щорічних державних інвестицій у дослідження, зменшення складнощів для інноваційних компаній, створення нового бізнес-форуму, тощо);

– створення умов для розвитку інноваційних талантів (запровадити нові високопотенційні індивідуальні та масштабні візові маршрути, відродити маршрут інноваторів, щоб залучити та утримати висококваліфікованих, глобальних мобільних інноваційних талантів та ін.);

– створення умов для науково-дослідних та інноваційних установ щодо задоволення потреб підприємств та ін. в інноваціях (виділення коштів через фонд Strength in Places Fund для розвитку науково-дослідного потенціалу та підтримки місцевого зростання по всій Великобританії тощо);

– стимулювання інновацій для вирішення основних проблем, з якими стикається Сполучене Королівство та світ, і розвиватимемо потенціал у ключових технологіях (створення нової програми інноваційних місій, започаткування нових партнерств та ін.) [22].

Важливим аспектом в Стратегії визначається підвищення інновацій у приватному секторі, що буде також ключом для боротьби з глобальними проблемами. Інновації поставлені в центр зобов'язань уряду, зокрема:

– формування Великобританії як наукової супердержави до 2030 року, для чого буде фінансуватись наука, яка має сприяти тому, щоб Великобританія стала центром глобальної економіки та країною, де проживають найінноваційніші люди та компанії світу;

– наука та технологія поставлені в центр загальної національної та міжнародної стратегії Великобританії: наука і технології

розглядаються як ключова арена системної конкуренції, що містить як надзвичайні можливості, так і серйозний ризик. Планується встановити лідерство у таких напрямах як: інженерна біологія; квантова теорія; штучний інтелект;

– промислова стратегія оборони та безпеки (DSIS) забезпечує структуру для уряду для співпраці з промисловістю щодо сприяння інноваціям і підвищення продуктивності, задля гарантій, що у Великій Британії й надалі будуть конкурентоспроможні, інноваційні галузі оборони та безпеки світового класу;

– забезпечення дії принципу "Build Back Better" (зробити краще, ніж було) в аспекті плану розвитку, який інновації як одну з трьох основ економічного процвітання – інновації розглядаються як спосіб досягнення економічного процвітання та відновлення шляхом: підтримки стартапів, масштабування та залучення глобальних талантів; підтримки бізнесу, який хоче інновацій; стимулювання інновацій для вирішення основних проблем, з якими стикається держава [22].

У Стратегії інновації визначаються як створення та застосування нових знань для покращення світу. Інновації розглядаються як процес, який є рушієм прогресу людства. Стверджується, що інновації: перетворюють ідеї на цінність, процвітання, продуктивність і добробут; створюють величезну цінність для суспільства; є центральним місцем для міжнародної репутації та впливу Великобританії; є життєво важливими для економічного зростання та підвищення продуктивності, створюючи більше та краще оплачувані робочі місця; є основним стимулом для глобальних талантів. Зазначається, що у більш широкому сенсі інноваційний процес відбувається в екосистемі, в якій компанії, державні науково-дослідні установи, постачальники додаткової освіти, фінансові установи, благодійні організації, державні органи та багато інших гравців взаємодіють шляхом обміну навичками, знаннями та ідеями як усередині країни, так і за кордоном [22].

Інноваційна діяльність Великобританії стосується забезпечення фінансування інноваційних компаній на ранніх стадіях розробки

ідей і до комерційного успіху, зокрема шляхом: програм грантового фінансування; передкомерційних контрактів на закупівлю та позик; інноваційних позик; державне фінансування інновацій. Для державного фінансування інновацій планується розробити онлайн-інноваційний центр, який полегшить підприємствам орієнтацію в пропозиції фінансування [22].

Запровадження інновацій відбуватиметься через: спільні дослідження; розвиток відповідної інфраструктури; регулювання задля зменшення інвестиційних ризиків; вдосконалення нормативної бази для інновацій; розвиток інноваційного режиму конкуренції; використання даних; дизайн інновацій; захист інтелектуальної власності; інновацій через міжнародну торгівлю; використання державних закупівель для стимулювання інновацій; виведення технологій на ринок; комерціалізації ідей із світової дослідницької бази Великобританії; стимулювання впровадження технологій бізнесом; відзначення інноваційного бізнесу; інновації державного сектора; сприяння різноманітній базі навичок; створення вартості навичок; реалізацію потенціалу в науці, технологіях, інженерії та математиці; покращення навчання та використання технічних навичок; виховання міждисциплінарних новаторів; ділові та підприємницькі навички; відкриття кордонів для найкращих талантів; удосконалення системи фінансування задля залучення й утримання найкращих дослідників і інноваторів; постійну оцінку для зменшення бюрократії в системі; підтримку новаторів на початку кар'єри; відкритості інновацій; підвищення рівня наукової та інноваційної діяльності уряду; підвищення наукової та інноваційної діяльності; Національні програми, що відповідають місцевим потребам; залучення прямих іноземних інвестицій до більшої кількості регіонів Великобританії [22].

Розпорядженням Кабінету Міністрів України від 10 липня 2019 р. № 526-р. схвалено «Стратегію розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 року» (документ 526-2019-р, чинний, поточна редакція). Стратегія орієнтована на успішний розвиток національних економічних систем і пов'язана з лідерством

у науково-технічних дослідженнях. Йдеться про створення масових інноваційних продуктів та розвиток інноваційного потенціалу. На відміну від стратегій інших держав, не ставиться завдання інноваційного лідерства, визначаються завдання щодо високорозвинутої соціально орієнтованої економіки. Конкурентна позиція України визначається як нестійка відповідно до світових рейтингів. Вказується, що порівняння інноваційної системи України відносно світового рівня свідчить про наступне: наявний високий освітній та науковий потенціал, здатний виробляти ідеї, наукові розробки [23].

Визначено наступні напрями стратегії: спрямованість на вирішення питань розвитку інноваційної діяльності, спільних для всіх сфер діяльності; спрямованість на розвиток зв'язків між суб'єктами, що створюють і впроваджують новації; стимулювання впровадження новацій [23].

Мета стратегії визначається в аспекті розбудови національної інноваційної екосистеми. Це передбачає швидке і якісне перетворення ідей в інноваційні продукти і послуги. Йдеться про збільшення кількості впроваджених розробок, підвищення економічної віддачі від них, залучення інвестицій [23].

Структурними елементами національної інноваційної екосистеми визначено: наукових працівників та установ, організації тощо, де вони працюють; фізичних та юридичних осіб, які створюють інноваційні технологічні та інші рішення, продукти, засоби виробництва тощо; фізичних та юридичних осіб, які надають послуги під час впровадження інновацій (проєктно-конструкторські, технологічні роботи, створення діючих макетів, дизайну тощо); юридичні особи, котрі впроваджують інновації, створені підприємством або передані іншими суб'єктами господарювання (стартапи, малі, середні та великі компанії як вітчизняні, так і іноземні); інвестори; галузеві асоціації, громадські організації, міжнародні організації та установи (експертна допомога з питань інноваційної діяльності тощо); міністерства (Міністерство освіти і науки як орган, який забезпечує формування та реалізацію

державної політики у сфері інноваційної діяльності тощо, а також дорадчі органи); інституції з прогнозування розвитку; установи системи науково-технічної інформації [23].

До напрямів і способів розв'язання проблем наведено наступне: створення сприятливого нормативно-правового поля для суб'єктів господарювання, що провадять інноваційну діяльність; розвиток інноваційної інфраструктури, методично-консалтингове забезпечення, розширення зв'язків вітчизняних науковців і винахідників з іноземними підприємствами; підвищення рівня спроможності, що реалізується як шляхом культурно-просвітницької діяльності, підвищення інноваційної культури, так і через освітню діяльність, спрямовану на забезпечення успішної кар'єри молоді після завершення навчання у закладах вищої освіти за одним з обраних напрямів: започаткування власної справи, робота на підприємстві, що відповідає сучасному технологічному рівню, або наукова (викладацька) робота [23].

Підводячи підсумки зазначимо, що існуючі глобальні підходи до запровадження інновацій стосуються вироблення консультативних, правових та інших документів, які визначають основні напрями запровадження інноваційного підходу. Наголос робиться на розвитку і формуванні політики інновацій та вироблені стратегій розвитку інновацій в державі. Особлива роль у цьому процесі відводиться урядам і людському капіталу, які можуть реалізувати амбітні плани щодо вироблення і запровадження інновацій. Стратегічні документи держав визначають інновацій як інструмент, який може допомогти вивести державу з кризової ситуації і створити умови для світового лідерства. Розроблення інновацій передбачає гнучкі системи фінансування, а запровадження інновацій потребує їх капіталізації та швидкої економічної віддачі. Особливо складними є державні інновації. Стратегічні документи держав визначають основні шляхи вирішення проблем розробки і запровадження інновацій за умов державної підтримки і нормативно-правового регулювання. Враховуючи зарубіжний досвід для України є доцільним: оновлювати документи щодо стратегій

інновацій відповідно до сучасних глобальних трендів, світових науково-технічних досягнень, ситуацій ризику і криз; розвиток партнерської діяльності в запровадженні інновацій; формування і запровадження політики створення «громадської науки», розширення меж інноваційної діяльності; виокремлення напряму політики інновацій в кожному органі державної влади відповідно до завдань і компетенції, враховуючи особливості галузі; вироблення і нормативне закріплення системи стимулювання інновацій (податкові пільги, державні гранти, державне фінансування, створення окремих інноваційних фондів тощо).

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ДО РОЗДІЛУ 7

1. Innovative Capacity of Governments: A systemic framework (Working Paper). *OECD Observatory for Public Sector Innovation (OPSI)*. January, 31, 2022. URL: https://engagement.oecd-opsi.org/engagement/processes/8/draft_versions/5

2. What is citizen science? URL: https://citizenscience.eu/

3. How to find a citizen science opportunity. URL: https://www.citizenscience.gov/#

4. Choose a Project Below and Do NASA Science! *Citizen Science*. URL: https://science.nasa.gov/citizen-science/

5. What is Citizen Science? *SciStarter*. URL: https://scistarter.org/citizen-science

6. Zuniga P. Innovation Policy Effectiveness in Emerging Countries: Lessons from Impact Evaluation Studies. *Summary paper*. December 20, Washington D.C., 2023. 38 p. URL: https://thedocs.worldbank.org/en/doc/eb246063161707fe707b339a2ea02f86-0050062024/original/Innovation-Policies-Paper.pdf

7. The OECD Innovation Strategy gett ing a head start on to morrow. *OECD*. 2010. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2010/05/the-oecd-innovation-strategy_g1ghcb7c/9789264083479-en.pdf

8. Lenarczyk M. National Conversation on Canada's Innovation Strategy. *Canadian Science Policy Centre*. October 2024. URL: https://sciencepolicy.ca/posts/national-conversation-on-canadas-innovation-strategy/

9. Jasanský J. National Innovation Strategy of the Czech Republic. *Ministerstva průmyslu a obchodu*. January 23, 2006. URL: https://mpo.gov.cz/dokument11688.html

10. Czech Republic – Innovation Strategy (2019–2030). *Digital Skills and Jobs Platform*. May 18, 2021. URL: https://digital-skills-jobs.europa.eu/en/actions/national-initiatives/national-strategies/czech-republic-innovation-strategy-2019-2030

11. Innovation strategy of the Czech Republic 2019–2030. *OECD Digital Policy Platform*. February 04, 2019. URL: https://depp.oecd.org/policies/CZE2359

12. The national strategy for innovation. URL: https://uaecabinet.ae/en/the-national-strategy-for-innovation

13. National innovation strategy 2023 to 2033. Scottish Government. June 09, 2023. URL: https://www.gov.scot/publications/scotlands-national-innovation-strategy/

14. Ministerial Foreword. National innovation strategy 2023 to 2033. *Scottish Government*. June 09, 2023. URL: https://www.gov.scot/publications/scotlands-national-innovation-strategy/pages/1/

15. National innovation strategy 2023 to 2033. *Scottish Government*. June 09, 2023. URL: https://www.gov.scot/publications/scotlands-national-innovation-strategy/pages/1/

16. Executive Summary. National innovation strategy 2023 to 2033. Scottish Government. June 09, 2023. URL: https://www.gov.scot/publications/scotlands-national-innovation-strategy/pages/3/

17. Innovation Priorities. National innovation strategy 2023 to 2033. *Scottish Government*. June 09, 2023. URL: https://www.gov.scot/publications/scotlands-national-innovation-strategy/pages/5/

18. Innovation Investment. National innovation strategy 2023 to 2033. *Scottish Government*. June 09, 2023. URL: https://www.gov.scot/publications/scotlands-national-innovation-strategy/pages/7/

19. Scotland's Innovation Architecture. National innovation strategy 2023 to 2033. *Scottish Government*. June 09, 2023. URL: https://www.gov.scot/publications/scotlands-national-innovation-strategy/pages/11/

20. Riley K. P. Innovation Risk Management. The views expressed are those of the author and do not necessarily reflect the views of ASPA as an organization. *American Society for Public Administration*. March 09, 2019. URL: https://patimes.org/innovation-risk-management/

21. Western Australia's Innovation Strategy Initiative. This strategy outlines our 10-year plan to establish WA as a global hub of invention, investment, innovation and impact. WA Government. January 22, 2024. URL: https://www.wa.gov.au/government/publications/western-australias-innovation-strategy

22. UK Innovation Strategy: leading the future by creating it: Policy paper. This was published under the 2019 to 2022 Johnson Conservative government. *GOV.UK*. November 14, 2023. URL: https://www.gov.uk/government/publications/uk-innovation-strategy-leading-the-future-by-creating-it/uk-innovation-strategy-leading-the-future-by-creating-it-accessible-webpage

23. Про схвалення Стратегії розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 року : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 10 липня 2019 р. № 526-р. Документ 526-2019-р, чинний, поточна редакція. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/526-2019-p#Text

DOI: https://doi.org/10.36059/978-966-397-540-5-8

Розділ 8
ДОСВІД ЗАРУБІЖНИХ ДЕРЖАВ ЩОДО ЗАПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙ У СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЙНИХ РИЗИКІВ ТА КРИЗОВИХ ЯВИЩ

Іжа М. М., д. політ. н., професор

8.1 ПРАВОВІ ЗАСАДИ ЗАПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙ У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ В ЄВРОПЕЙСЬКОМУ СОЮЗІ ТА США

У сучасних умовах стрімкого технологічного розвитку, цифровізації та зростання складності суспільних викликів особливого значення набувають правові та стратегічні рамки інновацій у публічному секторі. Декларація OECD (2019) про інновації у державному секторі виступає важливим міжнародним орієнтиром для держав, які прагнуть забезпечити ефективність, прозорість та адаптивність систем державного управління. Принципи, закладені в цій декларації, створюють необхідну правову основу для інтеграції інновацій, одночасно зберігаючи баланс між технологічним прогресом та соціальною відповідальністю. У контексті глобальних криз, військових конфліктів та швидкої цифрової трансформації, декларація набуває особливої актуальності як інструмент формування стратегій державного управління, здатних забезпечити стійкість, інклюзивність та ефективність інноваційних процесів [1].

У травні 2019 року міністри та представники 42 країн прийняли Декларацію ОЕСР про інновації в державному секторі. Цей документ визнає важливість інновацій для досягнення сталого розвитку та ефективного надання державних послуг. Основні принципи цієї Декларації включають наступні вектори [1]:

1. Інновації як стратегічний напрямок. Уряди повинні впроваджувати інновації як основний інструмент для досягнення своїх цілей і покращення життя громадян.

2. Різноманіття підходів. Інновації мають бути багатогранними, включаючи вдосконалення існуючих практик, розробку нових методів, адаптацію до змінюваного середовища та передбачення майбутніх викликів.

3. Портфельний підхід до управління інноваціями. Уряди повинні застосовувати обдуманий підхід до управління інноваціями, інвестуючи в різноманітні інноваційні ініціативи для зменшення ризиків.

4. Підтримка державних службовців. Необхідно створювати умови для розвитку культури інновацій серед державних службовців, надаючи їм можливість для навчання, експериментування та співпраці.

5. Співпраця та партнерства. Уряди повинні об'єднувати зусилля з різними суб'єктами, включаючи приватний сектор, неурядові організації та громадян, для спільного створення нових підходів та рішень.

6. Дослідження та тестування. Підтримка інновацій повинна включати дослідження, ітерацію та тестування нових ідей, а також фіксацію отриманих знань для подальшого розвитку.

7. Обмін досвідом. Необхідно систематично обмінюватися знаннями та досвідом, що виникають в результаті інноваційної діяльності, для сприяння безперервному навчанню та вдосконаленню [1].

Правові засади є важливою частиною Декларації, оскільки без чіткої нормативно-правової бази інновації в державному управлінні залишаються фрагментарними та нестійкими. Вони включають:

– встановлення правового простору для інновацій – створення норм і правил, які дозволяють державним органам впроваджувати нові рішення, технології та підходи;

– регулювання процесу управління інноваціями – створення механізмів, що забезпечують послідовність і системність інноваційної діяльності;

– захист прав громадян – визначення принципів прозорості, підзвітності та захисту персональних даних при використанні інноваційних технологій;

– гнучкість правового середовища – здатність адаптувати законодавство до нових викликів та технологічних змін [1].

Прийняття Декларації про інновації у державному секторі стала результатом відкритого та інклюзивного процесу. ОЕСР провела масштабну кампанію під гаслом "Declare to Innovate", що включала вебінари, консультації, медіа-активності та залучення широкої громадськості. Такий підхід створив підґрунтя для законодавчої визначеності та сприяв формуванню загального розуміння важливості правового регулювання інновацій. ОЕСР також окреслила подальші кроки щодо підтримки держав: створення платформ для обміну досвідом, консультування з правових питань та рекомендацій щодо усунення бар'єрів, розвиток правових інструментів, які стимулюють інноваційну діяльність та подальші процеси [1].

Декларація має стратегічне значення. Вона визначає рамки інноваційної політики, та створює правове підґрунтя, яке дозволяє державам більш системно та послідовно впроваджувати інновації. Це особливо актуально в умовах цифрової трансформації, кліматичних змін та соціальних викликів. Визначені правові засади інновацій забезпечують державам можливість:

– реагувати на виклики більш гнучко та оперативно;
– інтегрувати інновації у стратегічне планування;
– підвищувати ефективність державних послуг;
– захищати права та безпеку громадян [1].

Декларація про інновації у державному секторі ОЕСР є важливим напрямом у розвитку глобальної практики інновацій у державному секторі. Її правові засади створюють основу для послідовної, прозорої та відповідальної інноваційної діяльності. Це відкриває нові можливості для урядів у всьому світі створювати

ефективні, гнучкі та стійкі державні системи, здатні відповідати на виклики, ризи та кризі різного характеру.

У сучасних умовах глобалізаційних викликів, технологічних трансформацій та соціально-економічних змін роль інновацій у публічному управлінні набуває стратегічного значення. Для Європейського Союзу принцип інновацій став пріоритетним елементом політики модернізації державного управління, що спрямований на підвищення ефективності, прозорості та адаптивності публічних інституцій. Принцип інновацій, як він закріплений у законодавстві ЄС, передбачає стимулювання створення, тестування та впровадження нових рішень у державних послугах. Він був розроблений у рамках політики «Кращого регулювання» (*Better Regulation*) та посилений відповідними інноваційними угодами (*Innovation Agreements*), що створюють правову основу для співпраці держав-членів, бізнесу та наукових інституцій у пошуку ефективних рішень [2].

Принцип інновацій розуміється як інструмент реалізації політики Європейського Союзу, що спрямований на створення сприятливих умов для розвитку інноваційної діяльності. Він передбачає, що під час розробки нових законодавчих та політичних ініціатив Комісія ЄС повинна системно оцінювати їхній потенційний вплив на інноваційне середовище. Застосування цього принципу гарантує, що будь-які нові політики або нормативно-правові акти ЄС формуються з урахуванням інноваційних потреб та спрямовані на створення правового поля, дружнього до інновацій. Такий підхід забезпечує відповідність законодавства сучасним викликам цифрової і технологічної трансформації, а також сприяє підвищенню конкурентоспроможності Європи та розвитку сталих економічних моделей [2].

Важливим інструментом є Інноваційний ЄС (*EU Innovation Tool*), який підтримує розробку та впровадження інноваційних політик через фінансування пілотних проєктів, тестування нових рішень та масштабування успішних практик. Дослідження у сфері «кращого регулювання» також підкреслюють необхідність

створення правових умов для експериментування, зниження бар'єрів для інновацій та забезпечення їх масштабування у державному секторі. Інтеграція принципу інновацій у законодавство ЄС є відповіддю на потребу сучасних держав у забезпеченні гнучкості, технологічної адаптації та підвищення якості публічних послуг. Це створює правове середовище, що стимулює розвиток інновацій у публічному управлінні, забезпечує міжсекторальну взаємодію та формує передумови для більш стійкого та ефективного розвитку держав-членів ЄС [2].

Принцип інновацій є фундаментальним елементом сучасної політики ЄС, який інтегрується у весь цикл формування політики. Його мета полягає в тому, щоб на всіх етапах розробки та реалізації політичних рішень враховувався вплив нових технологій та створювалися сприятливі умови для інноваційного розвитку. Європейська Комісія визначила три основних етапи:

1. Формування порядку денного. На початковому етапі законодавчого процесу важливо здійснювати системний аналіз потенційного впливу інноваційних технологій на чинні та майбутні правила ЄС. Це особливо стосується таких технологій, як штучний інтелект, блокчейн та інші цифрові інновації, здатні істотно змінити правове поле та економічні процеси.

2. Розробка законодавства. Розробка нових нормативно-правових актів має враховувати потреби інноваційних компаній та стартапів. Це передбачає збір даних і доказів, проведення консультацій із зацікавленими сторонами та інтеграцію їхніх пропозицій у законодавчий процес. Такий підхід гарантує, що законодавство ЄС стимулює інновації, а не створює перешкод для їхнього розвитку.

3. Впровадження. На етапі реалізації Європейська Комісія застосовує механізм інноваційних угод (Innovation Agreements), що дозволяє оцінювати діючі правила та визначати, чи є вони бар'єром для інноваційної діяльності. У разі виявлення таких перешкод запроваджуються спеціальні заходи для їх усунення або адаптації регуляторного середовища [2].

Інтеграція Принципу інновацій у кожну фазу циклу політики створює передумови для правового середовища, яке підтримує технологічні трансформації, сприяє розвитку конкурентоспроможної економіки та забезпечує адаптивність систем публічного управління у відповідь на сучасні виклики [2].

Успіх інновацій залежить від низки системних чинників, серед яких ключову роль відіграє нормативно-правова база, що встановлює як стимули, так і бар'єри інноваційної діяльності. Дослідження Центру європейських політичних досліджень (CEPS) підкреслюють, що регулювання ЄС має значення на всіх етапах інноваційного процесу, зокрема, від досліджень та розробок до комерціалізації. Однак взаємозв'язок між інноваціями та регуляторним середовищем є складним і потребує системного підходу. Тому Єврокомісія запровадила оцінювання впливу чинного та запропонованого регулювання на інновації з метою максимізації його стимулюючого потенціалу. Принцип «Кращого регулювання» та Програма підвищення якості та ефективності регулювання (REFIT) створюють основу для формування такої політики, забезпечуючи оптимізацію правового поля, зменшення регуляторних бар'єрів і розширення інноваційних можливостей. Сприятливе регуляторне середовище також підсилює ефективність фінансових інструментів ЄС, зокрема програми «Горизонт 2020», яка спрямована на підтримку інноваційних ініціатив, вирішення соціальних викликів та зміцнення промислового розвитку й конкурентоспроможності Європи [3].

Інновації, за своєю природою, не можуть бути заздалегідь визначені. Вони виникають у відповідь на різноманітні стимули та виклики. Регуляторне середовище має значення на всіх етапах інноваційного циклу. Формування набору ефективних законодавчих інструментів, що стимулюють інновації набуває особливого значення для розкриття інноваційного потенціалу суспільства, бізнесу та окремих індивідів. Інновація передбачає новизну й експериментування. Темпи змін, особливо у разі проривних інновацій, часто випереджають темпи регуляторних процесів.

Це створює необхідність розробки регуляторних практик, що сприяють створенню екосистеми, здатної швидко адаптуватися. Таке регулювання передбачає механізми тестування, моніторингу та адаптації державних політик у відповідь на інноваційні виклики [4].

Інновації не виникають у вакуумі, вони розвиваються в умовах сприятливого нормативного середовища. Взаємозв'язок між регулюванням і інноваціями є складним та двостороннім: законодавство може як сприяти, так і стримувати інноваційний розвиток. Важливими є гнучкість та прозорість регуляторних процесів, а також довіра, яку вони забезпечують. Іноді відсутність регулювання створює перешкоди для інновацій, так само як і надлишок норм. Принцип інновацій полягає у системній оцінці впливу будь-яких політичних рішень на інноваційний розвиток. Він передбачає, що вибір, дизайн і застосування регуляторних інструментів мають сприяти, а не перешкоджати інноваціям. Для створення сприятливих умов інновацій необхідна комплексна трансформація регуляторного процесу, який має охоплювати весь цикл політики, в першу чергу, формування концепції, впровадження та оцінку результатів [4].

За своєю природою вибір стимулювання інновацій у державній політиці є політичним пріоритетом. Принцип інновацій означає, що вплив на інноваційний розвиток має враховуватися на всіх етапах прийняття рішень. У законодавчій практиці ЄС цей принцип може отримувати конкретне вираження через спеціальні положення та політики, які передбачають створення сприятливих умов для інновацій. Важливим є те, що елементи принципу інновацій можуть бути виведені з текстів Договорів ЄС шляхом системного та телеологічного тлумачення. Зокрема, стаття 3 (3) Договору про функціонування Європейського Союзу встановлює мету сприяння науковому та технічному прогресу. У статті 173 Договору про функціонування ЄС (ДФЄС) прямо згадується інновація як складова промислової політики, що має сприяти кращому використанню потенціалу досліджень, інновацій

та технологічного розвитку. Стаття 179 (1) ДФЄС ставить завдання створення європейського наукового простору через зміцнення науково-технічної бази, що має підвищити конкурентоспроможність Союзу. Крім того, Хартія основних прав ЄС закріплює низку положень, які створюють правові підґрунтя для інновацій. Це, зокрема, свобода науки (ст. 13), свобода вибору професії та право на працю (ст. 15), право на власність, включно з інтелектуальною власністю (ст. 17). Ці права визначають умови для розвитку інноваційної діяльності, оскільки стимулюють свободу наукових досліджень, економічну активність та творче підприємництво [4].

Сучасна практика законодавчої діяльності в ЄС ґрунтується на низці ключових положень, які визначають підхід до створення високоякісного та ефективного правового середовища. У цьому контексті «принцип інновацій» має застосовуватися розумно та обережно, з особливою увагою до сфер соціального та екологічного захисту, охорони здоров'я та прав споживачів. Європейське законодавство орієнтовне створювати правову базу, яка дозволяє бізнесу та громадянам повноцінно використовувати можливості внутрішнього ринку, зменшуючи адміністративне навантаження. Особлива увага приділяється принципу проактивності та далекоглядності законодавства, яке має ґрунтуватися на методі співтовариства та забезпечувати баланс між витратами на регулювання і вигодами, які воно приносить. Кожен новий нормативний акт повинен залишатися вірним своїй початковій меті та мати достатню гнучкість для адаптації до змін у суспільстві та технологічному середовищі. Законодавчий процес має враховувати принципи субсидіарності та пропорційності, а також передбачати ефективну взаємодію між законодавцем, організаціями громадянського суспільства та соціальними партнерами. Оцінка впливу нормативних актів повинна стати невід'ємною частиною процесу прийняття рішень. Наголошено на важливості забезпечення прозорості процедур консультацій у разі відкликання законодавчих пропозицій, щоб оцінити можливі наслідки [5].

Такий підхід до формування законодавства створює передумови для розвитку стійкої, інноваційної та конкурентоспроможної європейської правової системи.

У загальноприйнятому науковому дискурсі підкреслюється, що підходи до інновацій у правовому вимірі США та ЄС суттєво відрізняються. Якщо США орієнтуються на створення сприятливого середовища для розвитку нових технологій, ЄС демонструє тенденцію застосовувати більш обережний, регулятивно орієнтований підхід. Нове законодавство ЄС, зокрема, Закон про цифрові ринки та Закон про цифрові послуги, переносить обов'язок доведення для певних технологічних компаній. Також зазначається, що майбутній Закон про штучний інтелект також ставить нові регуляторні виклики для інновацій та формування стійкої екосистеми інновацій [6].

Експерт H. Schneider (2024) відзначає, що в контексті регулювання інновацій можна виділити два базових підходи: дозвільний та заборонний. Перший (дозвільний підхід) передбачає створення умов для вільного розвитку технологій, сприйняття невизначеності як можливості та стимулювання органічної еволюції інновацій. Другий (заборонний підхід) – орієнтується на встановлення чітких рамок і обмежень для запобігання потенційним ризикам, передбачаючи більш централізоване регулювання технологічних процесів. За словами Schneider, регуляторна стратегія ЄС, зокрема в контексті Big Tech, є прикладом переважно заборонного підходу, де регуляторні ініціативи мають на меті передбачити й контролювати розвиток інновацій, а не лише реагувати на їх появу [6].

Досвід США демонструє орієнтацію на створення сприятливого інноваційного середовища через гнучкі механізми підтримки та стимулювання, закріплені в низці законодавчих ініціатив, що передбачають фінансування досліджень, податкові пільги для інноваційних компаній, розвиток партнерств між державними установами та приватним сектором, а також створення правових рамок для захисту інтелектуальної власності та комерціалізації наукових результатів. У цьому контексті аналітичний звіт Congressional

Research Service (CRS, 2023), підготовлений для Конгресу США, набуває особливого значення, оскільки він окреслює роль регіональних інноваційних систем (RIS) як ключового інструменту розвитку інноваційної економіки, підкреслюючи важливість міжсекторальної взаємодії та координації на різних рівнях управління. Звіт містить оцінку сучасної політики федерального уряду щодо розвитку інноваційної економіки на регіональному рівні, аналіз законодавчих ініціатив та інституційних механізмів, а також питання координації між агентствами та рівнями влади. У звіті акцентується, що концепція RIS передбачає тісну взаємодію державних і приватних партнерів, зокрема освітніх, науково-дослідних установ, бізнесу, інвесторів, організацій економічного розвитку та підприємців. Такий підхід спрямований на створення екосистеми, яка сприяє формуванню робочих місць, залученню інвестицій та зміцненню конкурентоспроможності регіонів. Обґрунтування посиленої участі федерального уряду у розвитку RIS пов'язується як з викликами глобальної технологічної конкуренції, насамперед з боку Китаю, так і з необхідністю подолання внутрішньої соціально-економічної та регіональної нерівності [7].

Закон про CHIPS та науку (PL 117-167) 2022 року передбачив створення програми «Регіональні інноваційні двигуни» (RIE) у складі Національного наукового фонду (NSF) з метою підтримки широкого спектру заходів, спрямованих на розвиток регіональних інноваційних систем (RIS). Цей Закон є частиною стратегії зміцнення національної безпеки та економічної конкурентоспроможності через інвестиції в напівпровідникову промисловість, наукові дослідження та інновації. Програма «Регіональні інноваційні двигуни» (Regional Innovation Engines, RIE) передбачає фінансування діяльності, пов'язаної з проведенням досліджень, практичною спрямованістю, трансляційних досліджень, комерціалізацією результатів наукових розробок, розробкою та управлінням випробувальними стендами і технологічним обладнанням, навчанням аспірантів та інформаційно-просвітницькими заходами для розширення участі у програмі. Участь у програмі можуть брати акредитовані вищі

навчальні заклади США, а також комерційні та некомерційні організації, розташовані на території країни. Додатково фінансування RIE може надаватися через субгранти дослідницьким центрам, національним лабораторіям Міністерства енергетики США, а також органам влади штатів та місцевим органам. Важливою умовою є партнерство з установами, що обслуговують меншини, історично чорні коледжі та університети, племінні коледжі, коледжі громад та інші організації, що беруть участь у програмі EPSCoR або перебувають на етапі розвитку дослідницької інфраструктури. Закон про CHIPS та науку не встановлює конкретні рівні асигнувань для програми RIE, але передбачає сукупне фінансування у розмірі 6,5 мільярда доларів на 2023–2027 фінансові роки для двох програм Національного наукового фонду [7].

Адміністрування програми NSF передбачає два типи грантів:

– премії типу 1 – фінансування до 1 мільйона доларів США на строк до двох років для створення нових механізмів NSF у певному регіоні, включно з визначенням обсягу діяльності та розробкою стратегічних планів;

– премії типу 2 – фінансування до 160 мільйонів доларів США на термін до 10 років для розвитку механізму NSF у три етапи: встановлення зобов'язань перед партнерами, формування та розширення регіональної інноваційної системи, а також вихід на рівень національного лідера шляхом залучення економічної активності та створення бізнесу. Після завершення фінансування очікується, що RIE функціонуватиме як зріла, фінансово самодостатня інноваційна система [7].

Отже, програма «Регіональні інноваційні двигуни» відображає системний підхід федерального уряду США до розвитку регіональних інноваційних екосистем, поєднуючи фінансування досліджень, комерціалізацію технологій та розвиток потенціалу локальних партнерств у межах RIS.

Закон про CHIPS та науку (PL 117-167, 2022) запровадив Програму регіональних технологічних та інноваційних центрів при Міністерстві торгівлі США з метою підтримки розвитку технологій,

створення робочих місць та посилення інноваційного потенціалу регіонів, що наразі не є провідними технологічними центрами. Програма передбачає щонайменше 20 географічно розподілених центрів, які призначаються через конкурентний процес Адміністрацією економічного розвитку (EDA) та Національним інститутом стандартів і технологій (NIST), забезпечуючи географічне та демографічне різноманіття. Хоча закон не визначає конкретні галузі, він пропонує орієнтири для пріоритетних технологічних напрямів, таких як біотехнології, квантові інформаційні науки, передові матеріали та енергоефективні технології. На програму виділено 10 млрд доларів на 2023–2027 фінансові роки, а в 2023 році стартову підтримку центрів було передбачено 500 млн доларів [7].

Програма відображає стратегічний підхід федерального уряду США до розвитку регіональних інноваційних екосистем, поєднуючи підтримку технологічного розвитку та розширення економічних можливостей регіонів.

Закон про CHIPS та науку (PL 117-167, 2022) запровадив пілотну Програму Recompete в Адміністрації економічного розвитку (EDA) для надання грантів та угод про співпрацю районам, що стикаються з тривалими економічними труднощами, з метою підтримки довгострокового розвитку та створення робочих місць. Програма є нейтральною до галузі та надає два типи грантів:

– гранти на розробку стратегії – для планування та створення комплексного плану економічного розвитку, що включає багаторічні заходи, прогнозовані витрати та ролі партнерів;

– гранти на впровадження стратегії – для реалізації затвердженого плану, розвитку робочої сили, бізнесу, підприємництва та інфраструктури; отримувачі не зобов'язані попередньо отримувати гранти на розробку стратегії [7].

На програму передбачено 1 млрд доларів на 2022–2026 фінансові роки, а на 2023 рік виділено 200 млн доларів [7].

Адміністрація економічного розвитку здійснює керівництво програмою Build to Scale (B2S), раніше відому як Регіональні інноваційні стратегії, створену для стимулювання потенціалу регіонів

та підтримки комерціалізації стартапів. Програма включає Venture Challenge (підтримка швидкозростаючого підприємництва та акселераторські програми) та Capital Challenge (розширення доступу до ризикового капіталу для організацій та регіонів) [7]. Обидві програми відображають стратегічний підхід федерального уряду США до посилення регіональної інноваційної екосистеми та економічного розвитку на місцях [7].

У США в 2014 році було прийнято Закон про інновації та можливості робочої сили (WIOA), який змінив управлінську парадигму в сфері розвитку робочої сили. Він запровадив системний підхід, що об'єднав у єдиний цикл освітні, соціальні та трудові програми шляхом розробки чотирирічних державних планів. Одним із нововведень стала орієнтація на тимчасове працевлаштування та створення якісних робочих місць і довгострокових кар'єрних перспектив, з особливим акцентом на молодь та групи населення з бар'єрами до працевлаштування. Закон посилив прозорість і підзвітність системи через запровадження єдиних публічних показників ефективності, що дозволяють відслідковувати результати та підвищувати якість державних послуг. Він також стимулював регіональне співробітництво між штатами та місцевими районами робочої сили, зокрема через удосконалення мережі американських центрів зайнятості як «єдиних вікон» для громадян та роботодавців. Ще однією інновацією стала міжвідомча координація: WIOA реалізується у партнерстві Міністерства праці США, Міністерства освіти та Міністерства охорони здоров'я і соціальних служб, що відображає нову модель міжсекторальної взаємодії на національному рівні. Водночас цей Закон надав штатам і громадам більшу гнучкість для врахування регіональних потреб, що створює простір для власних інновацій у сфері підготовки кадрів та співпраці з бізнесом [8].

Міністерство праці США (U.S. Department of Labor) інформує штати про доцільність та правильність внесення змін до чинних нормативних актів, що регламентують діяльність служби зайнятості (Employment Service, ES), забезпечуючи її оновлення відповідно до сучасних вимог ринку праці. Крім того, документи містить

роз'яснення для штатів, які готуються впроваджувати зазначені зміни у своїх стратегіях зайнятості та розвитку робочої сили. Відповідні заходи мають бути інтегровані в Єдиний або комбінований державний план у межах реалізації Закону про інновації та можливості робочої сили (WIOA) на 2026 рік. Це забезпечить більш тісну координацію програм, підвищить ефективність кадрової політики та сприятиме створенню сучасної системи зайнятості, орієнтованої на потреби роботодавців та громадян, які шукають роботу [9].

Відсутність єдиного федерального регулювання у сфері технологій у Сполучених Штатах створює середовище, в якому інновації значною мірою формуються через ініціативи окремих штатів. У 2024 році американські штати продемонстрували безпрецедентну активність у розвитку технологічної політики, прийнявши 238 законів у 46 юрисдикціях, що на 163 % більше, ніж у попередньому році. Це свідчить про те, що саме на рівні штатів формується сучасна правова архітектура інновацій у США. Процес активного законодавчого регулювання технологій має кілька основних аспектів: зростання регіонального законодавства; регулювання штучного інтелекту; захист прав та безпека в цифровому середовищі; конфеденційність та захист даних; регулювання нових технологічних секторів; модерація контенту [10].

Більшість нових законів ухвалено в штатах із так званими «трифектами», це коли виконавча влада й обидві палати законодавчих органів контролюються однією політичною силою. У 2024 році 89 % нових технологічних актів прийнято саме в таких штатах. Це підкреслює важливість політичної кон'юнктури у формуванні правових засад інновацій. США активно розробляють правові механізми для регулювання застосування штучного інтелекту. Впродовж року ухвалено понад 100 законів, що стосуються питань етики, безпеки, авторських прав та запобігання зловживанням. Прикладом є комплексний закон Колорадо, який окреслює стандарти використання штучного інтелекту, хоча спроби запровадити аналогічні норми в інших штатах не були успішними. Штати розробляють нові правила захисту дітей в Інтернеті, які стосуються

обмежень на дизайн цифрових платформ або розширення прав батьків. Це демонструє зростаючу роль права у формуванні безпечних умов для цифрової взаємодії та створення відповідальної інноваційної екосистеми [10].

Регіональні стандарти, наприклад, Закон штату Вашингтон про конфіденційність, набирають ваги як потенційні моделі для національного регулювання. Це створює правову основу для уніфікації стандартів захисту даних у цифровій економіці. У 2024 році ухвалено закони щодо податкових пільг для дата-центрів та регулювання криптовалютної індустрії, включно з майнінгом та комерційними кодами. Це демонструє, що інновації не лише стимулюються правом, але й потребують нових регуляторних підходів для збалансування інтересів розвитку та захисту суспільства. Відсутність єдиного підходу до модерації контенту змушує штати обирати вибіркову політику, зосереджену на специфічних питаннях, пов'язаних із штучним інтелектом та безпекою дітей. Правові засади інновацій мають бути гнучкими й адаптивними [10].

Протягом останніх трьох років американські штати дедалі активніше формують технологічну політику, нарощуючи обсяг і темпи державного регулювання. У 2024 році, завдяки історичному рівню однопартійного контролю, штати ухвалили рекордну кількість законів у різних сферах (боротьба з діпфейками, регулювання майнінгу криптовалют, перевірка віку користувачів, захист генетичних даних тощо). Цей процес демонструє, що у відсутності єдиного федерального регулювання саме штати відіграють провідну роль у створенні рамок, які визначатимуть розвиток технологічного сектору США. Оцінюючи тенденції, Центр соціальних медіа та політики Нью-Йоркського університету, надав кілька ключових прогнозів на 2025 рік. Передусім, технологічна політика й надалі залишатиметься одним із пріоритетів на рівні штатів, а склад урядів буде впливати на темпи законодавчих змін. Законодавці продовжуватимуть активно працювати над реформою у сфері штучного інтелекту та безпеки дітей в Інтернеті, формуючи нові стандарти та правила [10].

Отже, досвід США демонструє, що правові засади інновацій формуються через активне законодавче реагування на нові технологічні виклики. У відсутності єдиного федерального стандарту США саме штати виступають центрами формування політики, що визначає межі розвитку інновацій та встановлює стандарти безпеки, етики й відповідальності. Це створює приклад для інших країн, які прагнуть розбудувати власні системи регулювання технологічних інновацій.

Світовий досвід впровадження законодавства про стартапи різниться за формою та масштабом. Так, станом на жовтень 2024 року (за даними PovoNews) існує вісім країн з національним законодавством про стартапи: Італія (Закон про стартапи в Італії, 2012); Аргентина (Закон 27349 про підтримку підприємницького капіталу, 2017); Туніс (Закон про стартапи в Тунісі, 2018); Філіппіни (Закон Філіппін про інноваційні стартапи, 2019); Сенегал (Закон про стартапи Сенегалу, 2019); Бразилія (The Marco Legal das Startups (Додатковий закон 182/2021); Нігерія (Закон про стартапи в Нігерії, 2022); Демократична Республіка Конго (Закон про заснування ДРБ, 2022) [11].

Правове регулювання є одним із ключових інструментів формування інноваційної екосистеми сучасної економіки. Закони про стартапи це приклад спеціалізованого законодавства, яке створює сприятливі умови для розвитку підприємництва та інновацій. Такі правові акти визначають рамки, у межах яких підприємці можуть створювати, масштабувати та комерціалізувати свої інноваційні ідеї. У правовому вимірі інновації передбачають створення нових технологій та розробку нових механізмів регулювання, що стимулюють підприємницьку активність. Законодавство про стартапи включає низку інноваційних компонентів:

– чітке визначення поняття «стартап» – праві норми, які відокремлюють інноваційні підприємства від традиційного бізнесу та спрямовують державну підтримку саме на інноваційні проєкти;

– спрощення реєстраційних структур – змішення бюрократичних бар'єрів, скорочення строків і витрат на реєстрацію підприємств;

– податкові стимули – надання пільг, які дозволяють інвестувати прибуток у розвиток бізнесу та дослідження;

– захист інтелектуальної власності – спрощення процесів отримання патентів, торгових марок та авторських прав;

– доступ до фінансування – створення правових механізмів, що полегшують доступ до венчурного капіталу, грантів та державних програм підтримки;

– підтримка науково-дослідної діяльності – стимулювання інновацій через правові норми та гранти на податкові знижки;

– платформи співпраці та нетворкінгу – створення правових умов для розвитку інкубаторів та партнерських програм між державою, бізнесом та науковими установами [11].

Це демонструє, що інновації у правовому вимірі стосуються не тільки прийняття нових норм, але й створення правового середовища, яке адаптується під потреби сучасного підприємництва.

Ресурс examples-of.net надає приклади ідей законопроєктів, спрямованих на трансформацію громад через інноваційне законодавство. Він служить джерелом мотивації для громадян, активістів та законодавців, заохочуючи до обговорення та впровадження змін у таких сферах, як охорона навколишнього середовища, освіта, охорона здоров'я та доступне житло. Основні напрямки пропозицій стосуються: захисту навколишнього середовища (законопроєкти, спрямовані на зменшення пластикових відходів шляхом заборони одноразового пластику, що сприяє збереженню морського життя та сталому розвитку); реформа освіти (ініціативи, які передбачають фінансування програм психічного здоров'я у школах, забезпечуючи благополуччя учнів та створюючи сприятливе навчальне середовище); доступ до охорони здоров'я (пропозиції щодо розширення телемедичних послуг, що покращує доступ до медичної допомоги, особливо в сільських місцевостях); доступне житло (створення законів, які стимулюють будівництво доступних житлових одиниць, вирішуючи проблему бездомності та забезпечуючи стабільні умови життя для сімей) [12].

У сучасному суспільстві формування законодавчих ініціатив залежить від технічних та правових аспектів, а також від низки соціальних, політичних та культурних чинників. Розуміння цих впливів допомагає визначити, чому певні ідеї набувають популярності та отримують підтримку, а інші залишаються нереалізованими. Громадська думка є одним із ключових чинників формування законопроєктів. Громади виступають потужним ресурсом, які висувають обґрунтовані позиції щодо певних проблем, а законодавці часто реагують відповідними ініціативами [12].

Приклади штату Каліфорнія США демонструють, що колективні настрої громад можуть стати потужним каталізатором законодавчих змін. Зростаюче занепокоєння щодо забруднення довкілля призвело до пропозицій щодо заборони одноразового пластику. У штаті було ухвалено законодавство, спрямоване на зменшення використання одноразового пластику, що включає обмеження на продаж та використання пластикових виробів у різних сферах. Суспільний запит на розширення підтримки психічного здоров'я призвів до ухвалення законів, які фінансують відповідні програми у школах. Зокрема, у штаті Каліфорнія було прийнято законодавство, яке передбачає фінансування програм психічного здоров'я в навчальних закладах, зокрема через гранти для місцевих освітніх установ [12].

Політична ситуація у країні або регіоні також визначає характер законопроєктів. Сприятливий політичний клімат стимулює інноваційні пропозиції, тоді як нестабільність або конфлікти можуть стримувати їх розвиток. Так, наприклад, партійний контроль – більшість у парламенті чи місцевих радах здатна пришвидшувати ухвалення законопроєктів, що відповідають її порядку денному. Наявність виборчих циклів сприяє наближенню виборів мотивує політиків просувати законодавчі ініціативи, які мають популярність серед виборців. Розуміння політичних закономірностей дозволяє передбачати строки та шанси на успішне прийняття законопроєктів [12].

Приклади законодавчих ініціатив у США демонструють, як політичний клімат впливає на успішність або відмову проєктів. Так, серед успішних практик можна виділити Закон Асамблеї Каліфорнії № 619, який зобов'язує інтегрувати освіту з питань психічного здоров'я у шкільну програму. Це рішення зменшує стигму щодо психічних розладів та підвищує обізнаність учнів, створюючи умови для довгострокового поліпшення психічного здоров'я в громаді. Також, позитивним прикладом є прийняття Закону Нью-Йорка про кліматичне лідерство та захист громад, який встановлює амбітну мету скоротити викиди парникових газів на 85 % до 2050 року. Він стимулює розвиток відновлюваних джерел енергії та створення зелених робочих місць, демонструючи приклад успішної екологічної політики [12].

Водночас є приклади невдалих ініціатив, що засвідчують вплив політичних умов на реалізацію законопроєктів. Новий зелений курс США, спрямований на масштабну енергетичну реформу, зіткнувся зі значним опором через політичні розбіжності та відсутність широкої підтримки, що унеможливило його реалізацію. Також Ініціатива універсального базового доходу (UBI), яка мала меті зменшення бідності та забезпечення фінансової стабільності, була відхилена через проблеми з фінансуванням та брак політичної волі [12].

Таким чином, приклади успішних практик і невдалих ініціатив демонструють, що політичний клімат є ключовим фактором, який визначає не лише зміст законопроєктів, а й їхню спроможність бути втіленими в життя.

Отже, формування та реалізація законодавчих ініціатив залежить від взаємодії соціальних запитів, громадської думки та політичного клімату. Ефективність законодавчих змін залежить від актуальності ідеї та комплексного врахування соціальних, політичних і економічних чинників.

8.2 ПРАКТИКА ЗАРУБІЖНИХ КРАЇН ЩОДО ЗАПРОВАДЖЕНЬ ІННОВАЦІЙ У ВИМІРІ ПРОЄКТІВ ТА ІНІЦІАТИВ У СФЕРІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Досвід зарубіжних держав свідчить, що впровадження інновацій у системі публічного управління в умовах глобалізаційних ризиків та кризових явищ реалізується через практичні механізми цифровізації, розвитку електронних сервісів, залучення громадян до прийняття управлінських рішень та застосовуються у різних сферах. Інновації стали пріоритетним чинником економічного зростання та підвищення ефективності управлінських процесів у багатьох країнах світу. Водночас досягнення інноваційного прогресу вимагає створення сприятливого середовища, яке здатне знизити ризики та стимулювати спільну діяльність. У цьому контексті зростає роль урядів, які впливають на реалізацію політики, визначення нормативних рамок та вироблення сталих механізмів підтримки інновацій, як у державному секторі, так і в економіці. Переважно, це виявляється у таких напрямах державної підтримки інновацій [13]:

1. Фінансування досліджень та розробок. Одним із прямих способів стимулювання інновацій є державне фінансування досліджень і розробок через гранти, контракти або податкові пільги. Такий підхід дозволяє зменшити фінансові ризики для компаній і державних установ, заохочуючи їх інвестувати у нові технології та продукти.

2. Законодавче забезпечення інтелектуальної власності. Розробка і впровадження ефективних законів про інтелектуальну власність стимулює інновації, захищаючи права винахідників та творців.

3. Освіта та розвиток компетенцій. Кваліфікована робоча сила є базою для інноваційного розвитку, а уряди постійно інвестують в освіту та професійне навчання. Такий підхід забезпечує формування компетентної та інноваційно орієнтованої робочої сили.

4. Сприяння співпраці та мережевій взаємодії. Інноваційна діяльність значною мірою залежить від ефективної кооперації

між державними структурами, бізнесом та науково-дослідними установами. Уряд може підтримувати створення кластерів, партнерств і мереж для обміну знаннями та ресурсами.

5. Розвиток інфраструктури. Наявність сучасної інфраструктури, включно з високошвидкісним інтернетом, транспортними мережами та дослідницькими центрами, створює необхідні умови для реалізації інноваційних проєктів. Інвестиції в інфраструктуру сприяють залученню нових підприємств і підвищенню конкурентоспроможності регіонів [13].

Досвід зарубіжних держав свідчить, що інновації визначаються як важлива частина будь-якої економіки та суспільства, оскільки вони стимулюють зростання, створюють можливості для працевлаштування та покращують рівень життя. Для розвитку та запровадження інновацій потрібна формувати сприятливу екосистему, яка заохочує креативність та готовність до ризику. Зазначається, що роль уряду у просуванні інновацій особливо важлива в країнах з обмеженими ресурсами, слабкими інституціями та нерозвиненим ринком. Фахівці міжнародної організації *FasterCapital* (глобальний венчурний будівельник та онлайн-інкубатор, *Дубай*) виділяють різні способи, за допомогою яких уряд може сприяти інноваціям та підтримувати зростання нових та існуючих підприємств. Один із найефективніших способів для уряду сприяти інноваціям це надання фінансування на дослідження та розробки. Уряд може надавати гранти, субсидії та податкові пільги підприємствам та установам, що займаються дослідженнями та розробками. Такий підхід допомагає знизити вартість інновацій, яка часто є високою, та заохотити підприємства інвестувати в нові та ризиковані технології [13].

Уряд також може підтримувати інновації, забезпечуючи надійну систему захисту інтелектуальної власності. Права інтелектуальної власності забезпечують винахідникам і творцям правовий захист. Особливо важливим це є для бізнесу, який інвестує в нові та ризиковані технології, оскільки дозволяє їм забезпечити собі вигоду від своїх інвестицій. Уряд також може сприяти інноваціям, інвестуючи

в освіту та навчання. Забезпечуючи якісну освіту, уряд може забезпечити своїх громадян навичками та знаннями, необхідними для інновацій та створення нових підприємств. Урядом може бути запропоновано навчальні програми та стажування, щоб допомогти людям отримати практичний досвід, необхідний для започаткування та ведення бізнесу. У процесі підтримки та сприянні інноваціями, уряд створює сприятливу регуляторну базу, яка стимулює зростання бізнесу, створює додаткові робочі місця, стимулює підприємства та сприяє економічному зростанню. Уряд може сприяти інноваціям, співпрацюючи через державно-приватне партнерство задля об'єднання ресурсів та досвід обох секторів для створення інноваційних рішень суспільних проблем. Наприклад, уряд може співпрацювати з підприємствами для розробки нових технологій, що вирішують екологічні проблеми [13].

Таким чином, ефективна державна політика у сфері інновацій ґрунтується на комплексному підході, що поєднує фінансову підтримку, законодавче регулювання, розвиток компетенцій, сприяння співпраці та інфраструктурні інвестиції. Цей інтегрований підхід дозволяє державі мінімізувати ризики та створити сприятливі умови для розвитку інновацій у системі публічного управління, особливо в умовах сучасних кризових явищ та підвищеної невизначеності.

Роль урядів, у сприянні розвитку соціального капіталу та соціальної згуртованості, полягає у формуванні політичних та інституційних умов, що забезпечують інклюзію, громадянську активність та сталий розвиток громад. Соціальна згуртованість є важливою умовою стабільного розвитку суспільства, оскільки забезпечує відчуття приналежності, інклюзію та взаємодію між громадянами. Її ключовим компонентом виступає соціальний капітал, що охоплює мережі, норми та довіру, які сприяють співпраці та координації між окремими особами та групами. Урядові інституції відіграють вирішальну роль у сприянні розвитку соціального капіталу та згуртованості, оскільки саме вони формують політику, регуляторні рамки та механізми підтримки. Основні напрями державного впливу охоплюють [13]:

1) формування та визначення певних меж участі – створення механізмів участі громадян у процесах ухвалення рішень, підтримка культурного різноманіття та інклюзії;

2) освіту – розвиток програм, спрямованих на поширення цінностей взаємоповаги, толерантності та культурної обізнаності;

3) інфраструктуру – інвестиції у громадські простори, які забезпечують умови для соціальної взаємодії та комунікації;

4) соціальні послуги – політики у сферах охорони здоров'я, житла та освіти, спрямовані на зменшення соціальної ізоляції та нерівності [13].

У межах міжнародного європейського конкурсу Innovation in Politics Awards (2024), який щорічно проводить The Innovation in Politics Institute (Австрія) визначено інноваційні політичні та суспільні проєкти, які впроваджуються політиками на місцевому, регіональному та національному рівнях. Метою конкурсу є: підтримати і поширити приклади сучасних рішень у політиці та врядуванні; показати громадянам, що політика може бути креативною, ефективною та орієнтованою на людей; об'єднати європейських політиків, управлінців і громадянське суспільство для обміну найкращими практиками. З 334 політичних проєктів з 26 країн 314 проєктів відповідали критеріям і пройшли оцінювання журі з 1071 громадянина. З них 70 виняткових фіналістів, по десять у кожній категорії, були визнані першопрохідцями інновацій, а один у кожній категорії отримав престижну нагороду. Усі проєкти, що беруть участь, представляють різноманітні, інноваційні ідеї, які реально змінюють їхні громади. Вони походять з усіх рівнів влади, від місцевого до національного, і охоплюють широкий спектр політичної роботи [14].

З 2017 року нагороди «Інновації в політиці» вручаються щорічно на честь зразкових ініціатив з боку політиків та громадян, незалежно від політичної приналежності та країни, що сприяє активному обміну ідеями, спрямованими на зміцнення демократії. У 2024 році учасники обмінялися інноваційними ідеями щодо демократії, технологій освіти, місцевого розвитку тощо. Ця щорічна

ініціатива характеризується як вагомий європейський інституційний механізм, спрямований на виявлення та поширення інноваційних практик у сфері публічного управління та демократичного врядування. Відзначаючи політичних новаторів, які впроваджують далекоглядні рішення для подолання актуальних суспільних викликів, ця нагорода демонструє приклади як локальних, так і масштабних проєктів, що забезпечують відчутні соціальні результати та підтверджують здатність політики виступати рушієм позитивних змін. Важливою складовою ініціативи є база даних найкращих практик, яка на сьогодні є найбільшою в Європі колекцією перевірених рішень у політичній сфері й управлінні, що слугує джерелом знань для органів влади та громадянського суспільства, дозволяючи ефективно використовувати апробовані підходи без необхідності повторного розроблення аналогічних моделей [15].

У грудні 2017 року Міністерство державного управління Республіки *Словенія* почала реалізовувати *Проєкт Inovativen.si*, до основних завдань якого віднесено:

1) розробка та прийняття управлінських рішення та послуги, орієнтованих на громадян;

2) створення більш відкритого та гнучкого державного управління;

3) участь органів державної влади у загальному формуванні залученого, конкурентоспроможного, процвітаючого суспільства, відкритого для спільної творчості та співпраці [16].

Метою проєкту є запровадження нових інноваційних підходів, орієнтованих на дизайн, у державному управлінні під час розробки нової політики, урядових стратегій, запровадження нових законів та державних послуг, з акцентом на важливості та креативності впровадження інновацій в систему публічного управління постійно. Проєкт спрямований на розвиток інноваційності, примноження ресурсного потенціалу. В реалізації проєкту задіяно 15 000 співробітників, які вирішують гострі питання та розробляють стратегічне бачення щодо реагування на внутрішні виклики та зовнішні загрози у державному секторі [16].

Розробка нових системних спільних рішень здійснюватиметься різними методами проєктування із залученням громадян та державних службовців. Крім проєктної роботи над конкретними проблемами з зовнішніми експертами, Inovativen.si буде спрямовувати свою діяльність на розвиток компетенцій державних службовців формувати та реалізовувати спільні інновації у певній сфері [16].

Бюджет проєкту Inovativen.si становить 1 мільйон євро (2017–2022 рр.), 80 % якого надає Європейський соціальний фонд. Команда проєкту складається з 6 державних службовців, які мають досвід роботи в середовищі державного управління Словенії. В рамках нової ініціативи, протягом останніх 2 років Міністерство державного управління проводило програму Стратегії розвитку державного управління «Партнерство за зміни», де державні службовці разом із приватним сектором працювали над викликами, ризиками та кризами. З моменту заснування проєкт поступово розвивався, у 3-му раунді (2017 р.) у ньому взяли участь 75 учасників (15 у 2015 р.), 36 компаній (15 у 2015 р.) та 6 міністерств (1 у 2015 р.) [16].

Слід відзначити, що Словенії приділяється велика увага для формування інноваційного державного сектору, з урахуванням основних тенденцій до реалізації концепції спільних дій. Такий підхід, в першу чергу спрямований на прийняття ефективних управлінських рішення, впровадження нових програми в державному управлінні на основі методів соціального проєктування та спільної творчості. Проєкт Inovativen.si призначений для формування творчого середовища, креативного мислення серед державних службовців, вивчення інноваційних методів та технологій, в процесі прийняття та реалізації управлінського рішень, а також сприяння спільному розумінню потреб громадськості та можливостей державного управління. Основною перешкодою при реалізації даної ініціативи було визначено наявність системних проблем та високий рівень того, що команда проєкту може зруйнувати державне управління, яке характеризується традиційною ієрархічною структурою [16].

Реалізацію ініціативи *HoCare2.0* було розпочато у серпні 2022 році, у *Німеччині (м. Дрезден)*, яка об'єднала 11 партнерів з таких країн як: Німеччина, Чеська Республіка, Угорщина, Польща, Італія та Словенія (від постачальників державних послуг, національних служб охорони здоров'я до організацій підтримки бізнесу. Кожен партнер проєкту має специфічні знання та досвід, які забезпечують високу якість результатів. Кінцевою метою всього партнерства є забезпечення систематичних змін у територіальних інноваційних екосистемах. Метою HoCare2.0 є надання догляду вдома, орієнтованого на клієнта, використовуючи принципи спільної творчості. Це процес розробки продукту/послуги, у якому відгуки споживачів відіграють центральну роль від початку її надання, і до її закінчення. Ініціатива об'єднує представників Quadruple Helix (QH) (промисловість та підприємців), муніципальні органи влади, державне управління, громадян, бізнес-спільноту та наукові кола. Загалом 18 закладів демонструють зручність використання та вплив розроблених інструментів на надання інноваційних рішень у сфері охорони здоров'я та соціального догляду вдома, шляхом спільної творчості за участю людей похилого віку та членів їхніх родин. У Німеччині є 3 пілотні програми: Digital Therapy Companion, Intelligent Audio Analysis, Video-консультація з підтримкою [17].

Проєкт «Трансформація урядового центру», яка реалізується в *Аргентині* з 2020 року та визначається як інноваційна програма реагування на кризові ситуації та управління стратегічними пріоритетами. Ця програма спрямована на підвищення ефективності координації та управління Стратегічними урядовими програмами в Аргентині, визначаючи пріоритетність аспектів, необхідних для реагування на кризу, спричинену пандемією COVID-19, і відновлення після неї на основі запровадження спільних інновацій. Для досягнення цього підтримуватиметься покращення якості планування, моніторингу, прийняття рішень та оцінювання виконання стратегічних державних програм, а також спроможності до інновацій та просування інноваційних практик у державному

управлінні, приватному секторі та громадянському суспільстві. Підвищення ефективності координації та управління урядовими пріоритетами шляхом посилення ключових функцій Урядового центру. Представлена ціль включає удосконалення:

– інструментів для встановлення пріоритетів та планування державних пріоритетів, методології горизонтальної та вертикальної координації для узгодження політики та програм з урядовими пріоритетами, інструментів для використання даних для розробки та моніторингу політики та програм, які сприяють до пріоритетів уряду;

– посилення інноваційного потенціалу та сприяння інноваційним практикам у державному управлінні, приватному секторі та громадянському суспільстві для реагування на кризу та її наслідки [18].

У вересні 2020 року уряд *Індії* започаткував ініціативу *Karmayogi*, відому також як Національна програма з розвитку потенціалу державних службовців. Її головна мета полягає у модернізації та посиленні ефективності державної служби шляхом створення системи безперервного професійного вдосконалення. У цьому контексті у 2022 році Комісія з розвитку потенціалу (CBC) представила щорічний звіт про стан державної служби (AHCSR), покликаний надати комплексне бачення рівня її ефективності та функціонування. Перше видання звіту не лише окреслило ключові характеристики результативної та сучасної державної служби, але й включило оцінку діяльності різних відомств. Крім того, у ньому було створено простір для поширення управлінських інновацій у сфері кадрової політики завдяки участі експертів та державних службовців, а також визначено перспективи впливу місії *Karmayogi* на підвищення спроможності публічної служби [19].

Успіх інновацій в управлінні державними службами значною мірою визначається здатністю поширювати та масштабувати найкращі практики. У цьому контексті щорічний звіт AHCSR виконує низку ключових завдань, зокрема [19]:

– забезпечує інформування громадян, інститутів громадянського суспільства та політикуму про значущість ефективного державного управління для результативної реалізації політики;

– звіт виступає своєрідним навчальним ресурсом, що надає державним службовцям доступ до перевірених ідей та прикладів, які можуть бути адаптовані в інших інституційних і регіональних контекстах;

– створює платформу для визнання лідерів-новаторів, які формують передові підходи у сфері державної політики та експериментального надання послуг;

– успіх інновацій проявляється у формуванні системного репозиторію тематичних кейсів, що з часом розширюється завдяки постійним ітераціям і накопиченню практичного досвіду [19].

У *Данії* (м. Орхус) успішну практику має Проєкт: *"SeaProtectorOne"* та демонструє інноваційний підхід до запобігання забрудненню океанів. Щороку мільйони тон відходів потрапляють у моря та океани з річкових систем світу. Для протидії цій проблемі в Данії було створено робота SeaProtectorOne, розробленого компанією All In On Green. Його головне завдання – мінімізувати потрапляння відходів у морське середовище, надаючи прибережним містам нові можливості для захисту екології. Проєкт уперше був апробований у місті Орхус, де протягом 20 місяців робот зібрав понад 100 000 одиниць відходів із місцевої річки. Завдяки роботизованому очищенню вдалося істотно скоротити пряме забруднення морського середовища. Це не лише сприяє захисту морських екосистем та стимулює місцеві інновації, підтримуючи співпрацю муніципалітету з винахідниками, інженерами та підприємцями. Інновації проєкту стосуються: технологічної новизни; аналітичної функції; системному підході; синергії науки, бізнесу і влади, що виражається у партнерстві муніципалітету та місцевих новаторів [20].

Інновації відіграють ключову роль у забезпеченні сталого розвитку економіки Шотландії, зокрема в сільських та острівних регіонах. *Highlands and Islands Enterprise* (HIE) протягом шести

десятиліть підтримує розвиток бізнесу та громад, інвестуючи у стратегічні сектори, серед яких туризм, харчова промисловість, креативні індустрії, відновлювана енергетика та науки про життя. Особливу увагу приділено розвитку блакитної економіки, як сектору, пов'язаного з морськими ресурсами, який за масштабами в сім разів перевищує площу суші країни та має високий потенціал зростання. Уряд Шотландії також визнає важливість цієї сфери через підхід «блакитної економіки», наголошуючи, що інновації, інвестиції в шотландські ланцюжки поставок, сталий розвиток та міжнародну торгівлю допоможуть використовувати можливості для морських секторів [21].

Новий підхід у сфері публічного управління, що поєднує соціальну політику та кліматичну стратегію, реалізується в межах ініціатива муніципалітету *Кашкайша (Португалія)* передбачала створення Фонду справедливого енергетичного переходу для сімей демонструє. Вона орієнтована на зменшення енергетичної бідності та водночас сприяє досягненню цілей вуглецевої нейтральності. Інноваційність цього механізму полягає у створенні муніципального фонду як комплексного інструменту, який поєднує фінансову підтримку, технічну допомогу та індивідуальні консультації, а також у впровадженні моделі партисипативного управління кліматом, коли громадяни не лише отримують допомогу, але й стають активними учасниками формування політики. Завдяки своїй відтворюваності ініціатива постає потенційною моделлю для інших муніципалітетів, що підсилює її інноваційний характер у публічному управлінні та робить прикладом інтеграції соціальної справедливості, екологічної стійкості та інклюзивності [22].

Проєкт *Glasgow Riverside Innovation District (GRID) Discovery* став першим в *Шотландії* комплексним інноваційним підходом, який спроможний створювати, тестувати та масштабувати рішення у реальному середовищі. Його головна мета полягає у впровадження практичних інновацій, які можуть трансформувати державне управління, міський розвиток та економіку регіону.

Цей підхід базується на створенні реальних тестових майданчиків, що забезпечують шість основних переваг [23]:

– сприяння міжсекторальній співпраці – державні органи, промисловість та громада працюють спільно над інноваційними рішеннями;

– залучення інвестицій – створення стимулів для розвитку суміжних технологій та інфраструктури;

– підвищення ефективності управління – тестування нових моделей надання послуг, розробка політики та нормативно-правових рішень;

– максимізація результатів досліджень – використання наукових досягнень для практичного застосування на місцевому рівні;

– мінімізація ризиків – створення безпечного простору для інновацій із можливістю тестування та вдосконалення;

– громадянський центризм – розробка рішень, що відповідають реальним потреба спільнот [23].

Ініціатива очолюється Університетом Глазго, який інвестує 12 млн фунтів стерлінгів протягом чотирьох років. Пілотний підхід GRID Discovery інтегрує дослідження університету, міжнародні практики та сильну громадянську місію, створюючи платформу для швидкої реалізації інновацій. Проєкт спрямований на створення доказової бази щодо чинників успіху інновацій у публічному управлінні та формування політики, яка підтримує сталий розвиток. Це досягається завдяки тісній взаємодії з іншими ініціативами Шотландії, зокрема програмою *ANIA* та проєктами *Leveling Up Innovation Accelerator*, що додатково залучать 37,1 млн фунтів інвестицій. Реалізація цього підходу у практичному вимірі передбачає формування та запровадження комплексної інноваційної стратегії, яка демонструє, як через створення інноваційних майданчиків та міжсекторальне партнерство можна трансформувати державне управління, стимулювати розвиток місцевих спільнот та забезпечити стійке зростання економіки [23].

Проєкт «Громадяни Анкари: знову зібрання!» є практикою Туреччини щодо впровадження інновацій у сфері публічного управління, оскільки він демонструє новий формат партисипативного врядування в умовах складного політичного та соціального контексту. Його ключовою новацією стало інституціоналізоване впровадження Асамблеї громадян мегаполісного рівня, що діє на постійній основі та забезпечує систематичну участь різних груп населення й інституційних акторів у виробленні політик. Використаний принцип «сприяй, а потім будуй» передбачав поступове зміцнення довіри, нарощування комунікаційного капіталу та поступове формування широкої мережі зацікавлених сторін. У результаті понад 2000 організацій і 5000 громадян долучилися до формування більш ніж ста політик у сферах міського розвитку, соціальної згуртованості, транспорту, просторового планування та підтримки вразливих груп, які отримали затвердження міською радою і були інтегровані в управлінську практику. Інноваційність полягає у поєднанні партисипативного механізму з реальними управлінськими рішеннями, а також у використанні інструментів комунікації та альтернативних медіа для подолання політичної поляризації. Таким чином, ініціатива стала стійкою моделлю партисипативного врядування, що посилила солідарність та згуртованість міської спільноти навіть у періоди кризових випробувань [24].

Ще з 2011 року муніципалітет Султанбейлі (Туреччина) зіткнувся з масштабним викликом інтеграції великої кількості біженців, що призвело до соціальної напруженості та поширення ксенофобії. Інноваційною відповіддю на цю ситуацію стало створення громадського центру нового типу, який поєднав у собі широкий спектр послуг, зокрема, охорона здоров'я, юридична підтримка, працевлаштування, надання притулку тощо. Важливою особливістю стала мультиакторна модель управління, де співпрацюють державні інституції, міжнародні організації, громадянське суспільство та приватний сектор. Окремий підрозділ соціальної згуртованості організовує спільні заходи для місцевих

мешканців і біженців, сприяючи взаєморозумінню та довірі, а такі інструменти, як жіноча асамблея, відкривають нові можливості для діалогу. Завдяки систематичній, адаптованій до потреб підтримці, а також тісній співпраці з партнерами в і за межами муніципалітету, громадський центр став прикладом цілісного підходу до управління міграцією, що поєднує соціальну інтеграцію та інституційну інновацію [25].

Ініціатива Національної Асамблеї *Аргентини* щодо системного збору експертизи громадян через платформу D*emocracy OS* є прикладом інноваційного підходу до партисипативної демократії та публічного управління. Запущена на початку 2018 року платформа з відкритим вихідним кодом дозволяє організовувати онлайн-консультації, що охоплюють усі функції парламенту, зокрема, розробку законодавства та оцінки державної політики до внутрішніх реформ Національної асамблеї. Децентралізований характер платформи надає кожному парламентському комітету змогу мобілізувати громадян та збирати їхні внески щодо досліджуваних і вже імплементованих законів. За короткий термін роботи платформи було проведено десять консультацій, у яких взяли участь понад 13 000 громадян, що надало майже 150 000 відгуків. Громадська експертиза суттєво підвищила якість та оригінальність аналізу, який подається парламентським органам. Інноваційність проявляється у технологічному рішенні, у системному впровадженні партисипативних процесів у роботу законодавчого органу, що забезпечує прозорість та залучення громадян у реальному часі. Значна частина пропозицій користувачів впливає на практичні рішення: наприклад, створення нової приймальні у Палаці Бурбон або публікація бюджетних даних у форматі відкритих даних. Ця ініціатива демонструє поєднання цифрової інновації, відкритості та інституційної інтеграції громадянської участі у публічному управлінні [26].

Ініціатива LAAAB реалізується в Каталонія (*Іспанія*), зокрема в Барселоні та прилеглих муніципалітетах є прикладом інноваційного підходу до публічного управління через спільне проєктування

державних політик. Лабораторія об'єднує громадян, регіональну владу, установи та бізнес для розробки законів, планів і програм, застосовуючи як онлайн, так і офлайн методи залучення. Основна цінність проєкту полягає у використанні колективного інтелекту та систематизації внесків учасників для вирішення спільних проблем, що забезпечує прозорість, підзвітність та обґрунтованість ухвалених рішень. Наразі створено 15 громадських інноваційних екосистем із понад 100 воркшопами та активностями, у яких взяли участь більше 2000 осіб, що демонструє масштабованість і системність інтеграції громадянської участі у публічне управління. LAAAB виступає моделлю, яка поєднує партисипативну демократію, колективний інтелект і технології взаємодії для формування більш легітимних, ефективних і соціально інклюзивних політик [27].

Платформа *Decidim.org* є прикладом інноваційного інструменту для публічного управління та партисипативної демократії, яка є поширеною в *Барселоні (Іспанія)*. Це безкоштовна система з відкритим вихідним кодом, яка дозволяє організаціям та муніципалітетам ініціювати процеси участі громадян, включно з обговореннями, прийняттям рішень, спільним проєктуванням та співпрацею. Платформа включає безпечну та зашифровану систему голосування, а також підтримує петиції, громадські ради, збори, опитування, дебати та жеребкування, що забезпечує комплексне залучення громадян у прийняття рішень. Завдяки відкритості та масштабованості Decidim використовують понад 300 міст і організацій у всьому світі, налічуючи понад 700 000 зареєстрованих учасників. У Барселоні (Decidim.barcelona) платформа об'єднує 120 000 активних учасників, які подали понад 27 000 пропозицій і брали участь у 3500 фізичних зустрічах у рамках понад 50 партисипативних процесів. Одним із успішних прикладів стало впровадження моделі «Суперблоки» для створення пішохідних і зелених зон, що стало результатом участі понад 45 000 громадян у громадському бюджетуванні. Decidim демонструє, як цифрові інструменти можуть розширити участь громадян, підвищити прозорість і легітимність управлінських рішень на муніципальному рівні [28].

Ініціатива «Розмовляємо один з одним!» реалізується в Саксонії (Німеччина), на місцевому та регіональному рівнях визначається як інноваційний підхід до зміцнення демократії через громадську участь. Мета проєкту полягає у створенні регулярного та системного політичного дискурсу на місцевому та регіональному рівнях, який дозволяє громадянам активно впливати на політичний процес між виборами. Протягом реалізації проєкту було проведено тринадцять семінарів громадян за участю близько 1000 осіб, включно з представниками волонтерських та громадських організацій, бізнес-асоціацій і релігійних громад. Учасники обговорювали майбутнє свого регіону та Саксонії до 2030 року, визначали поточні проблеми та пропонували нові рішення. Завдяки безпосередньому обміну думками з державними міністрами, депутатами міських рад та представниками місцевих органів влади, громадяни отримали можливість безпосередньо впливати на формування політики, підвищуючи самоефективність та довіру до державних інституцій. Документування переговорів, систематичний розгляд скарг і пропозицій гарантують, що теми громадян враховуються у політичному та адміністративному процесі. «Майстерні громадян» демонструють системний та інституційний підхід до інтеграції громадської участі у державне управління, сприяючи розвитку демократичної культури, підвищенню прозорості та підзвітності влади [29].

Ініціатива EDCA (European Democratic Citizenship Approach) є прикладом інноваційного підходу у Німеччині, зокрема, щодо відродження представницької демократії через пряму взаємодію громадян із їхніми депутатами. Програма спрямована на залучення широкого спектра громадян, включно з тими, хто раніше залишався пасивним або відчував себе маргіналізованим політичним процесом. Учасники, відібрані випадковим чином із виборчих округів, проводять день зі своїм депутатом, обговорюючи актуальні та майбутні політичні виклики і спільно виробляючи пропозиції. EDCA використовує методи аутріч-участі (outreach participation), коли представники програми особисто

запрошують громадян від дверей до дверей, забезпечуючи інклюзивність і охоплення тих, хто зазвичай уникає політичних дискусій. Такий підхід створює конструктивні відносини між законодавцями та громадянами, підвищує громадянську самоефективність і мотивує до тривалої активності. Програма інтегрується в існуючі демократичні структури, підтримуючи їх і одночасно дозволяючи збирати різноманітні та нові точки зору для позапартійного обговорення питань на національному рівні. Ініціатива EDCA демонструє, як інноваційні методи залучення громадян і персоналізована взаємодія з депутатами можуть підвищити легітимність та ефективність представницької демократії, забезпечуючи ширше і більш інклюзивне громадське обговорення політики [30].

Кращу практику до формування міграційної політики, яка поєднує активність громадянського суспільства та участь муніципалітетів, має Ініціатива *«Безпечні гавані» (Німеччина)*. Вона започаткована громадським рухом ZeeBrücke, а мета проєкту полягає у декриміналізації морських рятувальних операцій та створенні безпечних шляхів евакуації біженців до Європи, а також у сприянні справедливому і довгостроковому розподілу біженців у межах ЄС. Завдяки ініціативі 70 німецьких міст, муніципалітетів та районів оголосили себе «безпечними гаванями» та приєдналися до альянсу, який закликає федеральний уряд співпрацювати з місцевими програмами прийому біженців. Кампанія демонструє, як місцева політика, заснована на принципах солідарності та демократії, може змінювати наративи щодо біженців і впроваджувати більш гуманітарний підхід у державному та європейському контексті. Проєкт працює за принципом демократії «знизу-вгору», залучаючи активістів із різним політичним досвідом та громадян, які раніше були мало політизовані. Понад 100 локальних груп безпосередньо впливають на місцеву політику, а їхні ініціативи сприймаються як важливі партнери у прийнятті рішень. Приклади співпраці включають проведення конгресів «Безпечні гавані», створення альянсу «Міста безпечних гаваней» та реалізацію

спільних субпроєктів у містах, таких як Потсдам. Активна участь громадянського суспільства може формувати політичні процеси на локальному рівні, створюючи платформу для взаємодії між громадянами, муніципальною владою та державними інституціями. Цей підхід підвищує легітимність рішень, зміцнює демократичні практики та сприяє впровадженню політики на основі принципів солідарності та інклюзивності [31].

Інноваційна платформа *Torino Living Lab (м. Турин, Італія)* пропагує, розробляє та тестує нові рішення у реальному міському середовищі. Громадяни, бізнес та державна адміністрація об'єднують зусилля для спільного дослідження та експериментування, щоб знайти ефективні продукти, технології та послуги для покращення якості життя у місті. Основна мета полягає у перевірці функціональності та практичності нових технологій, а також оцінці їхнього соціального та економічного впливу. Модель Torino Living Lab виступає як постійна інноваційна лабораторія, дозволяє тестувати передові інновації, впроваджувати експериментальні технології та перевіряти їх ефективність у реальних умовах. Ключові особливості включають: виявлення єдиної точки входу до державного управління для спрощення процедур; визначення цільових, спрощених процедур та інструментів для тестування рішень; створення екосистеми підтримки за участю бізнесу, комунальних служб і наукових установ; стратегічне використання публічних даних для прийняття рішень; активну участь громадян у процесі тестування та впровадження рішень. Torino City Lab також спрямований на підтримку підприємств, допомагаючи підвищити ефективність і стійкість їхніх рішень, скоротити час виходу на ринок та забезпечити конкурентні переваги. Лабораторія створює умови для впровадження інновацій, які одночасно приносять користь місту, бізнесу та громадянам, формуючи модель сучасного публічного управління через партнерство та спільне тестування технологій [32].

У 2016 році муніципалітет *Мілана* запровадив інноваційну *Ініціативу краудфандингу «знизу-вгору»*, виділивши 400 000 євро як співфінансування проєктів суспільного інтересу з високим

соціальним впливом. Ціль програми полягала у сприянні впровадженню новаторських ідей, які підвищують якість міського життя, роблячи Мілан більш інклюзивним і стійким містом. Ініціатива стала першим випадком у Італії, коли місцева влада застосувала краудфандинг для узгодження фінансування з адміністрацією. Протягом 18 місяців місто експериментувало з новими формами фінансування проєктів громадського значення, поєднуючи ресурси громади та муніципальні кошти. Проєкти, які зібрали щонайменше 50 % свого бюджету за рахунок пожертв громадян, отримували рівну суму співфінансування від міста. Всі проєкти публікувалися на спеціальній платформі краудфандингу, обраній через тендер на державні закупівлі, із виділеним простором для муніципальних ініціатив, який забезпечував їх високу видимість на національному рівні. У чотирьох раундах експерименту 88 % проєктів досягли поставлених фінансових цілей, демонструючи ефективність моделі та її вплив на залучення громадян до розвитку міського середовища. Ця ініціатива показала, як муніципалітет може поєднувати ресурси громади та державні кошти для реалізації суспільно значущих проєктів, створюючи прозору та інклюзивну модель управління фінансами та залучення громадян до прийняття рішень [32].

Західна Камбрія, переважно прибережний регіон Північно-Західної Англії, є одним із найбільш нерівних районів Великобританії за рівнем доходів. Громади з низьким доходом уразливі до соціального відчуження та характеризуються нижчим за середній рівнем політичної участі. Усі громади, включені до цього дослідницького проєкту, належать до категорії «залишених позаду», оскільки вони мали обмежені можливості долучатися до партисипативних процесів та інноваційних місцевих ініціатив. У межах проєкту Рада Камберленда розробила низку інноваційних методів взаємодії з місцевими громадами, спрямованих на відкриття нових просторів участі та заохочення соціальної і демократичної інтеграції. Протягом 18 місяців проводилися громадські семінари, під час яких мешканці досліджували різні стратегії демократичної

участі, а потім обговорювали їх із представниками Ради на сесіях спільного проєктування. Особливістю цього підходу було те, що громада отримувала можливість бути почутою та брати участь у обговореннях, незалежно від наявності формальних повноважень щодо прийняття рішень. Для багатьох учасників важливішим було відчуття власного впливу та участі у політичному процесі, хоча окремі мешканці також висловлювали зацікавленість у більш формальному залученні до прийняття рішень. Реалізація проєкту сприяла формуванню інклюзивного простору для обговорень і підтримки стратегій залучення громадян, а також розвитку мережі спільнот. Учасники проєкту повідомляли про підвищення довіри та обізнаності щодо місцевих демократичних процесів, а громадські організації отримали користь від зміцнення своїх зв'язків і мережевих структур [33].

У південній *Іспанії* сільські та соціально вразливі громади протягом тривалого часу стикаються з обмеженим доступом до цифрових технологій, що посилює соціальну та економічну нерівність. *Ініціатива Puntos Vuela* покликана усунути ці бар'єри, надаючи технологічні ресурси та можливості цифрової грамотності невеликим селам, забезпечуючи рівний доступ до цифрових послуг, порівняний із міськими районами. Ця програма є успішною моделлю боротьби з цифровою ізоляцією у сільській місцевості Європи. Мережа Puntos Vuela, що налічує понад 760 центрів по всій Андалусії, пропонує безкоштовне навчання базовим і просунутим цифровим навичкам, сприяє доступу до державних онлайн-сервісів та інтеграції історично маргіналізованих груп. Центри активно підтримують підприємництво та інновації, інтегруючи сучасні технології, такі як штучний інтелект, Інтернет речей, великі дані та автоматизацію, особливо у сільськогосподарському секторі, який є ключовим для регіону. Окрім навчання цифровим навичкам, Puntos Vuela бореться з депопуляцією сіл, створюючи можливості для місцевого розвитку та залучаючи цифрових кочівників шляхом надання якісних послуг. Ініціатива також допомагає зменшити фінансову ізоляцію, забезпечуючи доступ до основних банківських

та фінансових інструментів. Завдяки комплексному підходу, що поєднує освіту, технології та соціальну інтеграцію, Puntos Vuela підвищує якість життя та економічну стійкість сільських громад Андалусії, позиціонуючи себе як інноваційну ініціативу з потенціалом масштабування по всій Європі [34].

Пандемія COVID-19 продемонструвала здатність громадян швидко організовуватися та взаємодіяти для задоволення нагальних потреб населення. *Ініціатива Frena la Curva* (Break the Curve, FLC) в *Італії* демонструє, як громадські платформи можуть робити видимими спонтанні ініціативи та координувати їх для більш ефективного впливу. Платформа була створена всього за 24 години, що дозволило оперативно передбачати та реагувати на потреби суспільства. FLC є цифровою екосистемою, де волонтери, підприємці, активісти, громадські організації, виробники та інноваційні лабораторії спільно працюють над організацією соціальної енергії та підвищенням громадянської стійкості. Діяльність цієї платформи доповнювала офіційну реакцію уряду та державних служб і об'єднувала понад 2000 учасників із більш ніж 300 соціальних організацій, компаній, університетів та інноваційних лабораторій. Платформа побудована на принципах цифрової гнучкості та відкритого вихідного коду, що дозволяє її легко адаптувати та відтворювати в різних контекстах і для різних цілей. Аналогічні моделі були реалізовані у 18 інших ініціативах по всій Італії та в 22 країнах світу, а понад 100 мультидисциплінарних команд було залучено до створення нових соціальних проєктів. Результатом діяльності FLC стали дві масштабні ініціативи соціального впливу та значне підвищення участі громадян у кризових процесах. Платформа продемонструвала ефективність поєднання громадянської активності, технологій і відкритого управління для реагування на гуманітарні виклики, створюючи модель, що може бути масштабована та застосована у різних країнах світу [35].

Програма Testbed у Литві спрямована на тестування та вдосконалення новітніх освітніх технологій у реальному навчальному

середовищі. Сучасні школи стикаються з потребою у швидкому оновленні технологічної інфраструктури та підвищенні цифрової компетентності вчителів і учнів. Головним питанням є визначення технологій, які найбільше потрібні школам, а також налагодження ефективного каналу між розробниками освітніх технологій і навчальними закладами. Вирішення цих завдань дозволяє забезпечити практичне впровадження інноваційних рішень у реальних умовах, що є найефективнішим підходом у сфері EdTech. Ініціатива, спрямована на тестування та вдосконалення освітніх технологій, змінює культурні установки у сфері освіти: технологічні компанії не лише пропонують готові продукти, а й сприяють розвитку навичок ІКТ у школах, демонструючи, як застосовувати новітні рішення без страху перед помилками. Такий підхід забезпечує практичний досвід для обох сторін, зокрема: школярів і вчителів як кінцевих користувачів та розробників, що отримують можливість вдосконалювати продукти на основі прямого зворотного зв'язку. Центральним елементом програми є взаємодія між авторами технологій та їх користувачами. Продукти не існують ізольовано; їхня ефективність залежить від того, наскільки учні та вчителі розуміють цінність і переваги технологій. Зворотний зв'язок зі шкіл дозволяє розробникам оптимізувати рішення та адаптувати їх до реальних потреб освітніх установ. Завдяки цьому понад 10 000 учнів та понад 250 шкіл протестували майже 40 EdTech-рішень, що значно спрощує процес їхнього впровадження та подальшого масштабування. Впровадження тестованих рішень здійснюється через ліцензування або придбання технологій, що робить процес доступним та зрозумілим для шкіл. Така інтегрована модель сприяє розвитку освітньої екосистеми, де школи, вчителі та учні активно беруть участь у вдосконаленні технологій, а розробники отримують безпосередній контакт із цільовою аудиторією. У підсумку програма створює сприятливі умови для системного покращення цифрової компетентності та ефективного використання інноваційних освітніх рішень у навчальному процесі [36].

Проєкт DEC112 у Австрії, розпочався у 2019 році для забезпечення доступного текстового екстреного зв'язку як альтернативи традиційним голосовим викликам. Ініціатива стала відповіддю на потреби людей із порушеннями слуху, які раніше могли звертатися за допомогою лише через SMS і часто стикалися з затримками у реагуванні служб. DEC112 надає можливість користуватися додатком для текстового зв'язку з комунікаційними центрами екстрених служб та дозволяє здійснювати беззвучні дзвінки, що особливо важливо для жертв домашнього насильства. Технологія базується на стандарті Next Generation 112 (NG112), який забезпечує незалежний від оператора мережі мультимедійний зв'язок між абонентами та службами екстреної допомоги. Реалізація DEC112 не лише сприяла покращенню доступу до екстреного зв'язку для вразливих груп населення, а й стимулювала законодавчі та регуляторні зміни у сфері доступності [37].

Запроваджений у *Барселоні Проєкт B-MINCOME*, спрямований на подолання бідності та соціальної ізоляції серед найбільш вразливих верств населення. Ініціатива охоплює 1000 сімей, що проживають у десяти найбідніших районах Ейкс-Бесос на північному сході міста, і виникла як реакція на недостатню державну та регіональну політику у сфері боротьби з бідністю після економічної кризи 2008 року. B-MINCOME використовує експериментальну методологію для оцінки ефективності поєднання мінімального доходу з активною політикою інклюзії. До заходів належать навчання та працевлаштування, підтримка соціального підприємництва, ремонт житла для здачі кімнат в оренду та участь громади. Такий комплексний підхід спрямований на підвищення автономії домогосподарств та здатності приймати власні рішення у повсякденному житті. Реалізація проєкту демонструє значне покращення добробуту сімей: зменшується матеріальна нестача, підвищується якість сну та знижується стрес, пов'язаний із продовольчою невизначеністю. Учасники проєкту стають менш залежними від позик у родини та друзів, одночасно збільшуючи участь у житті громади та відчуття приналежності до свого району. B-MINCOME також

сприяв розвитку нової взаємодії між соціальними працівниками та користувачами послуг, а також уніфікації муніципальних благ, створюючи стійку модель соціальної підтримки на рівні міста [38].

У *Мадриді Проєкт Madrid Innovation Lab* (MIL) орієнтований на розвиток технологічного сектору та формування інноваційної екосистеми. Ініціатива працює за методологією відкритих інновацій, об'єднуючи різні частини екосистеми для створення сталого ланцюга вартості, підтримки розвитку Deep Tech та впровадження інновацій у бізнесі. MIL забезпечує платформу для взаємодії компаній, університетів, стартапів та державного сектору, сприяючи розвитку ВВП регіону та створенню якісних робочих місць у високотехнологічному секторі. До ключових заходів MIL належать фасилітаційні інформаційні події, навчання штучному інтелекту та новим технологіям, круглі столи, хакатони, літні табори, пілотні проєкти та нагородження за найкращі рішення у сфері штучного інтелекту та Deep Tech. На сьогодні до мережі входять 65 компаній та організацій, а ініціатива активно взаємодіє з місцевою спільнотою, залучаючи дітей, молодь та людей похилого віку через персоналізовані програми цифрової грамотності, освітні ігри та літні табори, що сприяють поширенню експертних технологічних знань. З моменту відкриття у 2022 році MIL провела 381 захід, який відвідали понад 9000 осіб. Завдяки проєкту вдалося зміцнити екосистему Deep Tech у Мадриді, покращити контакти та співпрацю між малими та середніми підприємствами, стартапами, університетами та корпораціями, стимулювати розвиток пілотних проєктів на основі штучного інтелекту, організувати демонстраційні дні та поглибити співпрацю між державним і приватним секторами. MIL демонструє приклад успішної інтеграції освітніх, технологічних та інноваційних заходів для розвитку регіональної інноваційної екосистеми [39].

Інноваційна модель державного розподілу продовольства, що спрямована на боротьбу з бідністю реалізується в рамках *Проєкту Foodcard в Естонії*. На відміну від традиційних продуктових наборів, картка дає одержувачам свободу вибору продуктів

відповідно до їхніх потреб та уподобань, дозволяє купувати свіжі продукти та економити за рахунок акцій. Картка зменшує стигматизацію, роблячи процес покупки схожим на звичайний шопінг, і підвищує незалежність та гідність людей. Це приклад ефективної інтеграції інноваційних підходів у соціальні програми [40].

Таким чином, державна політика у сфері інновацій охоплює створення сприятливих рамок, інвестиції, розвиток навичок, інфраструктуру та стимулювання ринкового попиту. Міжнародні приклади демонструють, що ефективне втручання уряду здатне стимулювати технологічний прогрес і забезпечувати економічне та суспільне зростання.

Підсумовуючи зазначимо, що правові засади визначаються пріоритетним чинником формування ефективної інноваційної політики у державному управлінні та основою для запровадження інновацій, що визначає здатність держав реагувати на технологічні виклики та створювати умови для розвитку стійких і адаптивних систем управління. В Європейському Союзі, переважно, застосовується регулятивно орієнтований підхід до інновацій, що ґрунтується на превентивному контролі та встановленні високих стандартів безпеки, етики й прозорості. Це дозволяє прогнозувати наслідки інновацій і захищати суспільні інтереси, але потребує значної законодавчої діяльності та часу на узгодження. США орієнтується на дозвільний підхід, створюючи гнучкі правові рамки, які стимулюють швидкий розвиток технологій і залучення інвестицій. При цьому регіони та штати виступають центрами інноваційної політики, розробляють власні правила та стандарти (наприклад, у сфері ШІ, захисту дітей в Інтернеті, криптовалют, податкових пільг тощо).

Відмінність підходів США та ЄС різняться за ступенем централізації: ЄС формує інноваційне середовище через єдину нормативно-правову базу та політики, що забезпечують уніфікацію стандартів для всіх держав-членів; США забезпечують більшу свободу для штатів, де законодавчі ініціативи часто виникають локально та слугують своєрідними лабораторіями для експериментів у регулюванні інновацій.

Законодавство про стартапи у різних країнах, зокрема США та ЄС, демонструє значну різноманітність моделей, що визначається управлінськими, політичними, економічними та соціальними особливостями. Загальними елементами успішних моделей є: чітке визначення поняття «стартап», спрощення реєстраційних процедур, податкові стимули, захист інтелектуальної власності, доступ до фінансування та створення умов для співпраці між державою, бізнесом і наукою. Успішне впровадження інноваційних законодавчих рішень залежить від синергії трьох факторів: політичної волі, громадської підтримки та гнучкості правових механізмів. Приклади ЄС і США демонструють, що різні підходи до регулювання інновацій можуть бути ефективними, якщо вони відповідають специфіці управлінської культури та інституційної системи держави. Ефективне регулювання інновацій потребує балансу між стимулюванням розвитку технологій і захистом суспільних інтересів, де вибір стратегії (дозвільної чи превентивної) визначає характер інноваційної екосистеми та її здатність адаптуватися до глобальних викликів.

Для України у цьому контексті є доцільним створювати простір для інновації, запроваджувати гнучкі нормативно-правові механізми, що дозволяють органам влади тестувати та впроваджувати нові технології й рішення без зайвих бюрократичних бар'єрів, забезпечуючи високий рівень безпеки, прозорості та захисту персональних даних. Важливим є формування системного механізму регулювання інновацій, що визначає процедури управління інноваційними проєктами, включаючи пілотні випробування, масштабування успішних рішень та оцінку їхнього впливу на державне управління та суспільство. Особливої уваги потребує балансування між стимулюванням розвитку інновацій та захистом громадянських прав. Розвиток міжсекторального партнерства та інноваційної культури в системі публічного управління є пріоритетним завданнями для України. Це включає створення інституційних платформ і механізмів співпраці держави, бізнесу, науки та громадянського суспільства, а також запровадження програм підвищення інноваційної компетентності державних службовців. Серед

пріоритетів також має бути створення системи моніторингу та обміну досвідом, що дозволить оцінювати ефективність інновацій та поширення успішних практик. Залучення громадськості до процесів розробки й впровадження інновацій, зокрема через відкриті консультації та публічні дискусії, забезпечить довіру суспільства та соціальну підтримку інноваційних змін.

Досвід зарубіжних держав свідчить, що ефективне впровадження інновацій у системі публічного управління потребує комплексного підходу, який поєднує фінансову підтримку, законодавче регулювання, розвиток компетенцій, сприяння співпраці та інфраструктурні інвестиції. Уряди відіграють ключову роль у формуванні сприятливого інноваційного середовища через створення правових і інституційних умов, які знижують ризики та стимулюють розвиток інновацій, особливо в умовах глобалізаційних ризиків і криз. Основними механізмами державної підтримки є фінансування досліджень і розробок, законодавче забезпечення інтелектуальної власності, розвиток освіти та компетенцій, сприяння співпраці між державою, бізнесом і наукою, а також розвиток інфраструктури. Сприяння розвитку соціального капіталу та соціальної згуртованості є важливою складовою інноваційної політики, оскільки створює умови для інклюзії, взаємодії та довіри в суспільстві.

Міжнародні практики підтверджують, що інновації у публічному управлінні підвищують ефективність, прозорість і інклюзивність політичних процесів. Конкурси, проєкти та ініціативи, демонструють важливість активного залучення громадян, міжсекторальної співпраці, розвитку компетенцій держслужбовців, створення правових і фінансових умов для експериментів та впровадження нових рішень. Соціальне проєктування та спільна творчість формують відкриті й гнучкі моделі управління, здатні адаптуватися до викликів і криз. Соціальні інновації та партисипативне врядування підвищують довіру громадян до органів влади, сприяють інклюзії та формують сталі моделі управління. Комплексні моделі громадської участі, що поєднують онлайн- та офлайн-інструменти, забезпечують системність і масштабність

партисипації. Інклюзивність є ключовим принципом інноваційних підходів, що передбачає активне залучення маргіналізованих груп та забезпечення доступу до процесів ухвалення рішень. У практичному вимірі запровадження інновацій, які демонструють кращі результати у зарубіжних країнах, реалізуються у таких напрямах: створення цифрових платформ для мобілізації громадянської активності у кризових ситуаціях; тестування освітніх технологій у реальному середовищі; інклюзивні технологічні рішення для доступу до екстрених служб; комплексні програми боротьби з бідністю; розвиток інноваційної екосистеми та підтримка технологічного сектору; формування інноваційної моделі соціальної підтримки тощо.

Системне впровадження інновацій у публічному управлінні потребує чіткого стратегічного бачення, активного залучення громадян, міжсекторальної співпраці, інвестицій у людський капітал і технології, а також створення сприятливих умов для масштабування найкращих практик. Інновації сприяють підвищенню ефективності державних інституцій, формуванню стійких моделей управління та зміцненню довіри громадян, створюючи умови для сталого розвитку суспільства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ДО РОЗДІЛУ 8

1. Declaration on Public Sector Innovation. *OECD Legal Instruments*. 2019. URL: https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/OECD-LEGAL-0450#dates

2. Ensuring EU legislation supports innovation. *European Commission*. URL: https://research-and-innovation.ec.europa.eu/law-and-regulations/ensuring-eu-legislation-supports-innovation_en

3. Better regulations for innovation-driven investment at EU level. *European Commission*. 2016. URL: https://research-and-innovation.ec.europa.eu/law-and-regulations/ensuring-eu-legislation-supports-innovation_en

4. Towards an Innovation Principle Endorsed by Better Regulation. *European Commission*. 2019. URL: hhttps://wayback.archive-it.org/12090/20191129102319/https://ec.europa.eu/epsc/publications/strategic-notes/towards-innovation-principle-endorsed-better-regulation_en

5. Future proof regulation (Exploratory opinion from the Slovak presidency). *European Commission*. September 09, 2016. URL: https://www.eesc.europa.eu/en/our-work/opinions-information-reports/opinions/future-proof-regulation-exploratory-opinion-slovak-presidency

6. Schneider H. Europe's innovation problem: Trying to regulate the future. *Economy*. 2024. URL: https://www.gisreportsonline.com/r/innovation-regulation/

7. Blevins Emily G., Gallo Marcy E., Lawhorn Julie M., Levin Adam G. Regional Innovation: Federal Programs and Issues for Consideration. *Congress.Gov*. 2023. URL: https://www.congress.gov/crs-product/R47495

8. Workforce Innovation and Opportunity Act. *U. S. Department of Labor*. URL: https://www.dol.gov/agencies/eta/wioa

9. Training and Employment Notice No. 10–23. *U. S. Department of Labor*. November 24, 2023. URL: https://www.dol.gov/agencies/eta/advisories/ten-10-23

10. The State of State Technology Policy: 2024 Report. Center for Social Media and Politics. December 12, 2024. URL: https://povonews.com/start-up-acts-by-country-legislating-innovation-at-a-national-scale

11. Start-up Acts by country – Legislating innovation at a national scale. PovoNews. October 07, 2024. URL: https://povonews.com/start-up-acts-by-country-legislating-innovation-at-a-national-scale

12. Bill Ideas to Transform Communities and Inspire Change. *ExamplesOf*. URL: https://examples-of.net/bill-ideas/

13. The Role Of Government In Fostering Innovation. *FasterCapital*. URL: https://fastercapital.com/topics/the-role-of-government-in-fostering-innovation.html

14. And the winners of the Innovation in Politics Awards 2024 are… *Innovation in Politics Institute*. 2024. URL: https://innovationinpolitics.eu/press-release/and-the-winners-of-the-innovation-in-politics-awards-

2024-are/#:~:text=We%20are%20proud%20to%20announce%20the%20winners%20of,seven%20European%20countries%20received%20their%20well%20deserved%20trophy.

15. Innovate inspire impact. *Innovation in Politics Institute*. URL: https://awards.innovationinpolitics.eu

16. Citizen-centred innovation in public administration. *Interreg Europe*. 2018. URL: https://www.interregeurope.eu/good-practices/citizen-centred-innovation-in-public-administration

17. Co-creation for the development of innovative solutions in the field of home and social care (HoCare2.0). *Interreg Europe*. 2022. URL: https://www.interregeurope.eu/good-practices/co-creation-for-designing-innovative-solutions-in-home-and-social-care-hocare20

18. Innovations to serve citizens. *IDB*. URL: https://www.iadb.org/en/project/AR-L1327

19. Innovation in Public Administration. *Government of India*. URL: https://innovateindia.mygov.in/cbc-inviting-innovations/

20. SeaProtectorOne, Aarhus. Innovation in Politics Institute. URL: https://innovationinpolitics.eu/showroom/project/seaprotectorone-aarhus/

21. Innovation Investment. National innovation strategy 2023 to 2033. *Scottish Government*. June 09, 2023. URL: https://www.gov.scot/publications/scotlands-national-innovation-strategy/pages/7/

22. Just Energy Transition Fund for Families (Fundo Verde de Apoio às Famílias de Cascais). *Innovation in Politics Institute*. URL: https://innovationinpolitics.eu/showroom/project/just-energy-transition-fund-for-families-fundo-verde-de-apoio-as-familias-de-cascais/

23. Innovation-Led Entrepreneurship And Commercialisation. *Scottish Government*. June 09, 2023. URL: https://www.gov.scot/publications/scotlands-national-innovation-strategy/pages/8/

24. Citizens of Ankara: Re-Assemble! *Innovation in Politics Institute*. URL: https://innovationinpolitics.eu/showroom/project/citizens-of-ankara-re-assemble/

25. Multi-Purpose Community Centre. *Innovation in Politics Institute.* URL: https://innovationinpolitics.eu/showroom/project/multi-purpose-community-centre/

26. Including the Citizen at the Heart of Parliamentary Work. *Innovation in Politics Institute*. URL: https://innovationinpolitics.eu/showroom/project/including-the-citizen-at-the-heart-of-parliamentary-work/

27. LAAAB – Aragón's Open Governance Laboratory. *Innovation in Politics Institute*. URL: https://innovationinpolitics.eu/showroom/project/laaab-aragons-open-governance-laboratory/

28. Decidim. Innovation in Politics Institute. URL: https://innovationinpolitics.eu/showroom/project/decidim/

29. Talking to Each Other! Citizens' Workshop. The Innovation in Politics Awards. *Innovation in Politics Institute*. URL: https://innovationinpolitics.eu/showroom/project/talking-to-each-other-citizens-workshop/

30. Electoral District Citizen Assemblies. *Innovation in Politics Institute*. URL: https://innovationinpolitics.eu/showroom/project/electoral-district-citizen-assemblies/

31. Safe Harbours. *Innovation in Politics Institute*. URL: https://innovationinpolitics.eu/showroom/project/safe-harbours/

32. Torino Living Lab. *Innovation in Politics Institute*. URL: https://innovationinpolitics.eu/showroom/project/torino-city-lab/

33. Community Power. *Innovation in Politics Institute*. URL: https://innovationinpolitics.eu/showroom/project/community-power/

34. Puntos Vuela: Bridging the Digital Divide in Andalusia's Rural Communities. *Innovation in Politics Institute*. URL: https://innovationinpolitics.eu/showroom/project/puntos-vuela-bridging-the-digital-divide-in-andalusias-rural-communities/

35. Brake the Curve. *Innovation in Politics Institute*. URL: https://innovationinpolitics.eu/showroom/project/brake-the-curve/

36. Lithuania's Testbed Programme for EdTech Startups. *Innovation in Politics Institute*. URL: https://innovationinpolitics.eu/showroom/project/lithuanias-testbed-programme-for-edtech-startups/

37. DEC112 – Digital Emergency Communication 112. *Innovation in Politics Institute*. URL: https://innovationinpolitics.eu/showroom/project/dec112-digital-emergency-communication-112/

38. B-MINCOME: guaranteed minimum income & active social policies in deprived urban areas. *Innovation in Politics Institute*. URL: https://innovationinpolitics.eu/showroom/project/b-mincome-guaranteed-minimum-income-active-social-policies-in-deprived-urban-areas/

39. Madrid Innovation Lab. *Innovation in Politics Institute*. URL: https://innovationinpolitics.eu/showroom/project/madrid-innovation-lab/

40. Foodcard: dignified state food aid for people in need. *Innovation in Politics Institute*. URL: https://innovationinpolitics.eu/showroom/project/foodcard-dignified-state-food-aid-for-people-in-need/

DOI: https://doi.org/10.36059/978-966-397-540-5-9

Розділ 9
СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ ЗАПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙ В УКРАЇНІ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ ТА ПРОЦЕСАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

Матвєєнко І. В., к. н. держ. упр., доцент

9.1 НАПРЯМИ ЗАПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЇ НА РІВНІ ГРОМАД У ПЕРІОД ВОЄННОГО СТАНУ ТА ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ

В умовах правового режиму воєнного стану та глибоких суспільних трансформацій в Україні, питання розвитку демократичних інновацій на місцевому рівні набувають особливої уваги. Громади стають простором, де реалізуються практики відкритого врядування, забезпечення прав людини та залучення громадян до процесу ухвалення рішень. Демократичні інновації сприяють підвищенню довіри до органів місцевого самоврядування, зміцненню соціальної згуртованості та формуванню нової культури взаємодії між владою і громадою. Розвиток таких практик є важливим питанням для України, адже він поєднує прагнення до європейських цінностей, зміцнення багаторівневого врядування та побудову інституційної спроможності на місцях. Саме на локальному рівні демократичні інновації мають найбільший вплив на всі сфери життєдіяльності, сприяючи ефективному використанню ресурсів, підзвітності влади та захисту прав громадян.

У грудні 2024 року за участі представників Конгресу місцевих та регіональних влад Ради Європи, органів місцевого самоврядування та Асоціації міст України, відбувся підсумковий захід

«Демократичні інновації на місцевому рівні в Україні крізь призму відкритого урядування з прав людини». Українські громади отримали експертний супровід та фінансування для реалізації місцевих ініціатив, спрямованих на розвиток демократичних практик, забезпечення прозорості управління та захисту прав людини. До числа учасників увійшли десять громад, серед яких: Білгород-Дністровська, Більшівцівська, Дунаєвецька, Звягельська, Кам'янець-Подільська, Київська, Полтавська, Тернопільська, Фастівська та Шполянська громади [1].

Під час заходу експертами було зазначено, що в умовах виклики, спричинених повномасштабним вторгненням, органи місцевого самоврядування в Україні демонструють відданість демократичним цінностям, згуртованість та ефективну співпрацю задля відновлення і розвитку територіальних громад. Прикладом цього стали десять успішно реалізованих ініціатив, спрямованих на впровадження демократичних інновацій, прозорого врядування та захисту прав людини. Ці практики мають не тільки локальне, але й міжнародне значення, оскільки досвід українських громад може бути корисним для впровадження демократичних стандартів та інноваційних рішень у європейських країнах і світі загалом. Завдяки таким ініціативам формується нова якість публічного управління, яка поєднує інноваційність, підзвітність та орієнтацію на потреби громадян. Рада Європи підтримує партнерство з українськими громадами, реалізуючи проєкти, спрямовані на посилення багаторівневого врядування та розвиток демократичних інституцій. Участь у таких ініціативах надає громадам можливість здійснювати обмін досвідом, розширювати міжнародну співпрацю та зміцнювати інституційну спроможність [1].

Інші питання стосувалися: залучення мешканців до встановлення діалогу між органами влади та громадами; важливості інноваційних підходів до відкритого врядування; забезпечення прав людини на місцевому рівні в Україні; створення передумов для повернення українців; а також відзначено, що важливим критерієм під час визначення обсягів фінансової підтримки

є чисельність дітей та молоді в громаді та рівень залученості у житті громади [1].

Інновації, які впроваджували громади у зазначених проєктах, полягали у запровадженні нових форматів взаємодії влади і громади, цифрових інструментів, просторів для участі, а також механізмів підвищення прозорості та захисту прав. Так, у Білгород-Дністровській міській громаді Одеської області було реалізовано проєкт «Створення міського центру громадських прав», суть якого полягала у створенні простору для підвищення обізнаності мешканців громади, внутрішньо переміщених осіб, молоді, жінок та соціально незахищених верств населення щодо їхніх прав і можливостей, а також для надання правової допомоги та розвитку громадянського суспільства [1].

Проєкт «Відкритий доступ: Більшівцівська громада» успішно реалізований громадою Івано-Франківської області передбачав вдосконалення каналів комунікації та розширення інструментів відкритого врядування шляхом розвитку електронного урядування, підвищення прозорості місцевих рішень, запровадження електронного голосування та створення нових онлайн-ресурсів для ефективної взаємодії з громадянами [1].

Успішну практику має Дунаєвецька міська громада Хмельницької області в межах реалізації проєкту «Центр спільнотворення "Anthill". Проєкт передбачав створення доступного простору для різних соціальних груп, таких як діти, внутрішньо переміщені особи та ветерани, сприяння створенню нових соціальних зв'язків і підвищенню громадянської активності через заходи інтеграції та довкілля. Звягельська міська громада Житомирської області запровадила проєкт «Молодіжний простір «Молодь діє» на базі бібліотеки в селі Великий Молодьків», де було створено платформу для реалізації молодіжних ініціатив, розвитку творчих і соціальних проєктів та залучення молоді, внутрішньо переміщених осіб до активного життя громади. Створення платформи для відкритого діалогу між громадянами, бізнесом та владою, сприяння співпраці, проведенню освітніх та культурних заходів і реалізації

творчих ідей за допомогою сучасних технологій було досягнуто в межах проєкту щодо перетворення частини муніципальної бібліотеки імені Костя Солухи на інноваційний простір «Мейкерспейс» у Камянець-Подільській місткій громаді Хмельницької області [1].

Успішним досвідом поділилася Київська міська громада в межах проєкту «Створення Освітнього центру» щодо забезпечення участі молоді, жінок та внутрішньо переміщених осіб у розробці рішень та сприяння зміцненню діалогу між мешканцями громади та місцевою владою. Проєкт «Ветеранський центр Полтави» (Полтавська міська рада), орієнтований на створення простору для комунікації, психологічної та юридичної підтримки, проведення тренінгів, професійної освіти та культурних заходів для ветеранів і ветеранок, сприяючи їхній соціальній інтеграції та наданню доступу до необхідних ресурсів і послуг. Тернопільська міська громада запровадила проєкт «Інформаційна платформа «Портал мешканця» у додатку «е-Тернопіль», який забезпечив онлайн-доступ громадян і бізнесу до муніципальних послуг через зручну цифрову платформу [1].

Створення Антикорупційного кодексу та чат-боту «Антикор» стало можливим завдяки проєкту «Розбудова громади майбутнього: ефективне самоврядування без корупції» у Фастівський міській громаді Київської області. Проєкт «Школи солідарності: публічне державне врядування» у Шполянській міській громаді Черкаської області спряло підвищенню обізнаності жінок, внутрішньо переміщених осіб та молоді з правами та можливостями через лекції, тренінги та семінари задля зміцнення громадянської активності та солідарності [1].

Розробником інструменту інновацій "bE-Open" є Конгрес місцевий та регіональних влад Ради Європи. Цей онлайн-інструмент було створено в рамках діяльності Конгресу з метою підтримки органів місцевого та регіонального врядування у покращенні якості місцевої демократії, а також для громадян, зацікавлених у питаннях публічної етики, підзвітності, прозорості та участі громадян. В Україні bE-Open реалізується в межах Плану

дій Ради Європи для України на 2023–2026 роки «Стійкість, відновлення та відбудова», зокрема через Центр експертизи багаторівневого врядування при Конгресі місцевих та регіональних влад Ради Європи. Інновації bE-Open для України спрямовані на підтримку органів місцевого самоврядування в їхніх зусиллях щодо покращення якості місцевої демократії. Цей онлайн-інструмент, розроблений Конгресом місцевих та регіональних влад Ради Європи, надає ресурси для впровадження етичних стандартів, прозорості, підзвітності та участі громадян у процесах місцевого врядування. В умовах воєнного стану в Україні інструменти bE-Open допомагають українським громадам:

– впроваджувати етичні стандарти для прийняття рішень та розподілу ресурсів;
– покращувати прозорість та підзвітність місцевих органів влади;
– залучати громадян до процесів ухвалення рішень;
– розвивати цифрові інструменти для комунікації з мешканцями;
– зміцнювати довіру між громадянами та владою [2].

Сучасний інноваційний підхід «творення відкритої політики» стосується розробки політичних стратегій, який ґрунтується на принципах прозорості, участі громадськості та колективної відповідальності. Він передбачає використання новітніх аналітичних інструментів, цифрових технологій і циклічного процесу ухвалення рішень. Різні завдання потребують різних моделей, тому відкритість політики не має єдиного алгоритму, оскільки це динамічний процес, що адаптується під потреби суспільства. Сучасні інноваційні підходи до відкритого формування політики допомагають органам влади виробляти більш обґрунтовані та ефективні рішення. Це забезпечується завдяки інтеграції співпраці, застосуванню цифрових інструментів, платформ відкритих даних, а також механізмів краудсорсингу та колективного розуму. Такі інновації відкривають нові можливості: залучення громадян через електронні платформи, створення алгоритмів для аналізу великих масивів даних. Це робить процес прийняття рішень більш адаптивним, інклюзивним і прозорим [3].

Використання відкритих даних, цифрових платформ та залучення громадян сприяє більш інклюзивним, ефективним і інноваційним рішенням у публічній політиці. Це підвищує довіру до органів влади, стимулює розвиток місцевих ініціатив та створює умови для більш гнучкого та адаптивного управління. Задля максимального використання переваг інновацій, місцеві органи влади можуть створювати робочі групи з питань відкритої політики. Такі групи можуть публікувати дані для обґрунтування рішень та навчати посадовців ефективній роботі з цифровими інструментами. Це виступає фундаментом для прозорого, інноваційного та підзвітного врядування [3].

Творення відкритої політики стало важливою складовою демократичного розвитку України після Революції гідності 2014 року. Як органи місцевого самоврядування, так і державні установи активно впроваджують механізми залучення громадян до процесу прийняття рішень. Одним із основних інструментів цього процесу є створення громадських рад, що дає можливість безпосередньо враховувати думку громадськості при формуванні політики. Так, у травні 2021 року Міністерство цифрової трансформації України запровадило інноваційний інструмент електронного урядування та відкритих політик – платформу «СВОЇ». Ця система створена для вдосконалення взаємодії між органами місцевого самоврядування та громадянами, підвищення прозорості та доступності процесів прийняття рішень [3].

За допомогою платформи «СВОЇ» органи місцевого самоврядування можуть:

– створювати власні вебсайти;

– запускати чат-боти у Viber та Telegram для зручної комунікації з мешканцями;

– впроваджувати систему електронних петицій;

– реалізовувати механізми бюджету участі та електронних консультацій;

– використовувати геосистему «Відкрите місто» для інтерактивної взаємодії [3].

На сьогодні вже понад 40 українських громад долучилися до проєкту, серед яких найбільші міста країни: Одеса, Луцьк, Вінниця, Кам'янське, Тернопіль, Хмельницький та Сєвєродонецьк. Це свідчить про високий потенціал платформи «СВОЇ» у підвищенні ефективності місцевого врядування та розвитку відкритих політик в Україні [3].

В умовах розвитку місцевої демократії в Україні особливу увагу приділяють впровадженню інноваційних механізмів участі громадян у процесі прийняття рішень. Одним із таких важливих кроків є реалізація проєкту «Прозорі міста», який координується ГО Transparency International Ukraine. У межах цього проєкту 100 найбільших міст України отримують індивідуальні рекомендації, сформовані на основі оцінки їхнього стану у сфері відкритого врядування. Рекомендації стосуються, зокрема, творення відкритої політики та передбачають, що міські ради: забезпечують можливості для громадян брати участь у консультаціях та засіданнях комітетів; публікують проєкти рішень щонайменше за 20 робочих днів до їх обговорення; надають повні порядки денні засідань за 10 днів до пленарного засідання [3].

Ці практики спрямовані на підвищення прозорості, підзвітності та довіри громадськості до місцевих органів влади.

Додатковим інструментом підтримки стало видання «Довідкового громадського активіста», розробленого експертами проєкту USAID «Громадяни в дії» у співпраці з Інститутом політичної освіти. Довідник містить рекомендації та практичні механізми залучення громадян до творення відкритої політики, включно з типовими положеннями для місцевої демократії. Він допомагає органам місцевого самоврядування та громадським організаціям впроваджувати кращі практики відповідно до європейських стандартів належного управління [3].

Реалізація таких ініціатив створює передумови для більш інклюзивного, відкритого та ефективного врядування, що відповідає викликам сучасного розвитку українських громад.

Прикладом такого підходу є проєкт неурядової організації «Молодіжна платформа» щодо створення ефективної моделі участі

молоді на місцевому рівні. Організація надає рекомендації щодо створення дорадчих молодіжних рад в органах місцевого самоврядування. На початку реалізації проєкту було засновано п'ять молодіжних рад у громадах Волинської області. Зараз ініціатива поширюється та до неї долучаються багато міст України. Це свідчить про високий потенціал проєкту як прикладу успішної практики залучення молоді до процесів формування політики на місцевому рівні. Особливим прикладом механізму участі громадськості є практика м. Львова. У місті різні питання місцевого значення, що належать до компетенції органів місцевого самоврядування, можуть бути предметом громадських слухань. Організація таких слухань регламентується Положенням про порядок проведення громадських слухань у м. Львів, яке є додатком до Статуту територіальної громади. Секретаріат Львівської міської ради спільно з ініціатором визначає дату проведення слухань, а оголошення про них публікується на офіційному сайті міської ради протягом п'яти робочих днів після отримання заяви [3].

Експертний захід «Посилення демократичних процесів на місцевому рівні під час війни» відбувся у березні 2024 року у м. Київ. Організатором заходу виступив Центр розвитку інновацій у межах проєкту «Посилення демократичних процесів у територіальних громадах», підтриманого проєктом USAID «Демократичне врядування у Східній Україні». Демократія як цінність сучасного суспільства потребує активної участі громадян у процесах управління та ухвалення рішень. Це особливо актуально в умовах повномасштабного вторгнення, коли необхідно враховувати широкий спектр думок, щоб забезпечити збалансовані та ефективні рішення. Ця подія стала платформою для обговорення нових підходів до участі громадян у прийнятті рішень та представила результати дослідження стану демократії участі в умовах воєнного часу. Згідно з опитуванням, 56,4 % громадян відчувають посилення співпраці між мешканцями та органами місцевого самоврядування [4].

Учасники заходу відзначили, що війна створює виклики, але водночас відкриває можливості для модернізації інструментів

участі. Особливу увагу було приділено застосуванню цифрових інструментів для забезпечення прозорості та підзвітності. Серед інноваційних рішень визначено створення аналітичних дашбордів для оцінки рівня участі громадян, застосування модулів електронної демократії (eDem) у рамках платформи відбудови DREAM, а також розробка нових моделей громадських слухань та платформ для збору пропозицій від мешканців. Важливим результатом дискусій стало усвідомлення того, що демократія під час війни потребує поєднання прозорості, цифрових інструментів та активної взаємодії громади. Зроблено акцент на створенні єдиної платформи громадської участі, яка об'єднає різні інструменти в єдиний процес відновлення. Практичним результатом стала робота у групах із представниками громад, серед яких Підгородненська, Перещепинська, Новоодеська та Казанківська, з метою розробки планів стратегічного розвитку, що ґрунтуватимуться на демократичних принципах. Це включає збір і аналіз даних про громади, визначення сильних і слабких сторін та формування пропозицій для стратегічних документів [4].

У Звіті «Рівень залученості громадськості до прийняття рішень» (2024), який представлений Центром розвитку інновацій зазначається, що гуртування та побудова партнерських відносин з українськими та іноземними партнерами значно підвищує стійкість територіальних громад. За даними дослідження, 52,9 % органів місцевого самоврядування мають постійні партнерські відносини з українськими благодійними організаціями, 44,1 % – з іноземними партнерами, та стільки ж розвивають співпрацю з містами-побратимами. Крім того, 36,8 % органів місцевого самоврядування повідомили про партнерство з іншими громадами України. Відзначено, що ефективність партнерських відносин зростає за умови доступу до знань про можливих партнерів. Онлайн-бази даних, довідники та спеціалізовані платформи (Devex, ReliefWeb, GuideStar) надають повні списки організацій, що працюють у різних секторах та регіонах світу. Особливу цінність мають міжнародні партнерства, які оформлюються через угоди про співпрацю, міста-побратими та спільні проєкти з відновлення і розвитку [5].

Водночас дослідження показало, що 57,1 % органів місцевого самоврядування не мають доступу до онлайн-переліку громадських організацій у громаді, а 60,3 % не публікують таку інформацію. Наявність відкритих ресурсів полегшила б організацію допомоги, сприяла б мережуванню та формуванню нових партнерств. Важливим аспектом визначено готовність громад до волонтерства та реалізації гуманітарних ініціатив. Так, 47,3 % опитаних мають досвід і бажання реалізовувати відповідні проєкти, проте майже чверть респондентів визнають, що потребують додаткових навичок. Це підкреслює необхідність проведення навчальних програм для підвищення спроможності громад. В умовах воєнного стану з'являються нові форми взаємодії, зокрема, це створення спільних просторів, активне використання месенджерів і соціальних мереж для швидкого інформування та вирішення проблем. Такі практики сприяють згуртованості громади, формуванню довіри та підвищенню соціальної відповідальності [5].

Налагоджена комунікація стає одним із ключових чинників сталого розвитку громад, забезпечення співпраці з бізнесом і залучення партнерів для відбудови та реконструкції. У Звіті надано рекомендації для зміцнення партнерства під час війни. Так, для органів місцевого самоврядування це: проведення регулярної роз'яснювальної роботи щодо безпеки громади; використання популярних каналів комунікації (месенджери, соціальні мережі) для інформування громадян; створення та підтримка громадських просторів з доступом до Wi-Fi; забезпечення відкритого доступу до засідань ради та публікацію важливої інформації; формування переліку громадських організацій та партнерів громади; залучення представників громадськості до процесів прийняття рішень. Інший блок рекомендацій сформовано для мешканців: ділитися досвідом та ініціативами, що мають соціальний ефект; активно користуватися інструментами участі; здійснювати громадський контроль за діяльністю місцевої влади; ініціювати партнерські проєкти та сприяти розвитку громади [5].

Проєкт «UAct: Голос прозорої та демократичної відбудови» вирізняється інноваційністю завдяки поєднанню цифрових технологій, нових форм участі громадськості та міжсекторної співпраці. Його перевагами є інструмент цифрової платформи #eIDEA, яка забезпечить єдиний простір для публічних консультацій, збору ідей, моніторингу реалізації рішень та прозорого інформування громадян. Платформа інтегрується в національну екосистему управління відновленням DREAM, створюючи єдину систему координації та контролю. Проєкт також передбачає розвиток мережування громадських організацій, інституціоналізацію процесів громадської участі та залучення вразливих груп населення, зокрема внутрішньо переміщених осіб, ветеранів, жінок і молоді. Через відкриті дані, інструменти громадського контролю та підзвітності цей проєкт створює нові можливості для прозорої, ефективної та інклюзивної відбудови громад України [6].

У межах проєкту Ради Європи «Зміцнення стійкості демократичних процесів через громадську участь під час війни та в післявоєнний період» у березні 2024 року відбулася конференція «Інноваційні методи залучення громадян: майбутнє деліберативної демократії в Україні». У заході взяли понад представників органів влади різних рівнів, організацій громадянського суспільства, а також національних та міжнародних експертів. Конференція стала платформою для обговорення важливих питань розвитку деліберативної демократії в умовах війни та післявоєнного відновлення. У центрі дискусій були механізми, що дозволяють громадянам брати активну участь у прийнятті рішень, а також впровадження громадських асамблей як інструменту, який сприяє досягненню консенсусу та врахуванню різних точок зору [7].

Експерти наголосили, що деліберативна демократія базується на відкритих, аргументованих обговореннях, які допомагають розв'язувати складні суспільні проблеми та залагоджувати конфлікти. Учасники конференції обговорили досвід використання деліберативних практик у країнах Ради Європи та представили кращі міжнародні практики організації громадських асамблей,

включно з прикладами післявоєнного відновлення. У межах заходу було анонсовано, що у 2024 році проєкт Ради Європи надасть комплексну експертно-методичну підтримку впровадженню механізму громадських асамблей у Звягельській та Славутицькій пілотних громадах. Це стане важливим кроком у розвитку деліберативної демократії в Україні. Громадські асамблеї успішно функціонують у багатьох країнах світу, зокрема в Німеччині, Італії, Франції, Польщі, Бельгії, Канаді, Австралії, США, Колумбії та Південній Кореї. Їх використання в Україні може стати потужним інструментом формування інклюзивної, прозорої та стійкої демократичної системи у період післявоєнного відновлення [7].

Проєкт «Стійкі, відкриті та підзвітні демократії для Східного партнерства (Road4EaP) (2024–2026) є важливою ініціативою, спрямованою на посилення прозорості, підзвітності та інклюзивності урядування в Україні та інших країнах регіону. Його мета полягає у створенні стійких демократичних інститутів, які можуть протистояти корупції та ефективно реагувати на виклики сьогодення. Для українських громад та органів влади проєкт Road 4EaP відкриває низку інноваційних можливостей [8]:

1) інтеграція практик відкритого урядування – створення прозорих процедур прийняття рішень, публічного доступу до інформації та залучення громадян до формування політики на місцевому та державному рівнях. Це включає впровадження Планів дій у рамках Партнерства «Відкритий уряд», які визначають конкретні кроки для покращення підзвітності та прозорості;

2) розширення участі громадянського суспільства – проєкт стимулює тісну взаємодію між урядом, громадськими організаціями, журналістами та приватним сектором. Це дозволяє створювати більш інклюзивні рішення, що враховують різні точки зору та потреби громад;

3) цифрові інструменти для участі – поширення сучасних платформ та ресурсів, що забезпечують швидкий доступ до інформації, зручні механізми участі та зворотного зв'язку від громадян;

4) партнерство на міжнародному рівні – налагодження співпраці з країнами Східного партнерства та міжнародними організаціями для обміну досвідом, впровадження найкращих практик та спільної реалізації антикорупційних ініціатив;

5) навчання та зміцнення спроможностей – проведення тренінгів з лідерства, розвитку навичок відкритого врядування та антикорупційних практик для органів влади та громадських активістів [8].

Реалізація проєкту Road4EaP відкриває перспективу щодо змін: створення прозорих та інклюзивних процесів прийняття рішень; активне залучення громадянського суспільства до контролю та формування політик; зменшення рівня корупції через впровадження сучасних антикорупційних практик; формування нової культури врядування, заснованої на довірі, підзвітності та відкритості; зміцнення міжнародного партнерства та інтеграції України у європейські стандарти відкритого врядування [8].

Цей проєкт є прикладом інноваційного підходу до розвитку демократії в Україні, адже він поєднує технологічні рішення, інституційні реформи та активну участь громадськості, створюючи нову якість державного управління, що відповідає викликам сучасності.

Проєкт EU Unity4Community (2024–2026) є інноваційною ініціативою, спрямованою на посилення ролі організацій громадянського суспільства (далі – ОГС) як головних суб'єктів у відновленні та розвитку громад, а також на формування нової культури партнерства між владою та громадським сектором. Він створює умови для активної участі громад у процесах реформ, євроінтеграції та відбудови після війни. Інноваційність проєкту полягає у комплексному підході до розвитку громад через: розвиток потенціалу ОГС та громад; формування мереж громадських просторів «Пункти Єдності»; грантову підтримку для розвитку місцевих ініціатив; інтеграцію реформ та євроінтеграцію на місцевому рівні [9].

Проєкт створює нову культуру співпраці між громадським сектором, владою та міжнародними партнерами, впроваджуючи

комплексну тримодульну навчальну програму. Це дозволяє розвивати професійні компетенції місцевих активістів та представників ОГС для участі у відновленні громад та розробці стратегічних рішень. Створення 15 громадських просторів, де місцеві активісти, представники влади та громадяни можуть спільно обговорювати проблеми, розробляти проєкти та реалізовувати ініціативи – це унікальний інструмент інтеграції громади у процес прийняття рішень та відновлення. Надання грантів на суму 3,75 млн євро дозволяє ОГС реалізовувати дослідження, законодавчі ініціативи, просвітницькі програми та громадські проєкти. Це стимулює інновації, створює нові інструменти участі громадян та зміцнює потенціал ОГС.

Проєкт формує майданчики для діалогу між громадою, владою та експертами, що сприяє кращому розумінню реформ та шляхів євроінтеграції, а також їхньому впровадженню на місцевому рівні [9].

Очікувані результати після реалізації Проєкту вбачаються у: збільшенні кількості місцевих організацій, здатних ефективно впливати на розвиток громад; появі нових громадських просторів, які стануть центрами взаємодії та розвитку; підвищенні професійного рівня активістів та представників ОГС через навчання та грантову підтримку; поширенні культури відкритого, інклюзивного та підзвітного врядування [9].

В умовах сучасних викликів сталого розвитку та необхідності збереження ресурсів, проєкт "Zero Waste" (2024–2028) відкриває новий етап у розвитку муніципального управління відходами. Цей проєкт не лише запроваджує сучасні екологічні стандарти, але й пропонує інноваційні підходи до планування, реалізації та масштабування систем управління відходами в українських громадах. Він вирізняється комплексністю та застосуванням передових європейських практик, що створюють новий рівень управлінської спроможності. Завдяки глибоким аудитам та аналізу існуючих систем управління відходами, проєкт створює персоналізовані стратегії Zero Waste для Луцька, Херсона, Дергачів та Покровська.

Це дозволяє врахувати місцеві потреби й умови та розробити оптимальні рішення [10].

Консорціум українських та європейських муніципалітетів створює платформу для обміну знаннями та досвідом. Європейські експерти не лише консультують, а й контролюють реалізацію проєкту, забезпечуючи відповідність кращим світовим практикам. Проєкт включає проведення освітніх семінарів та навчальних візитів, що підвищують професійний рівень місцевих фахівців. Це створює довгострокову інституційну спроможність для ефективного управління відходами. Запуск пілотних проєктів у кожній громаді дозволяє апробувати нові підходи в управлінні різними потоками відходів. Цей практичний досвід формує основу для масштабування рішень у всій Україні. Розроблені стратегії та методології відповідають стандартам ЄС, що створює основу для подальшої інтеграції українських міст у європейський простір сталого розвитку [10].

У сучасних умовах війни та інформаційних викликів роль незалежних медіа в Україні набуває особливого значення. Проєкт «Зміцнення незалежних ЗМІ для сильної України» (2024–2026) став важливим кроком для створення сучасної, стійкої та демократичної медійної екосистеми, яка не лише інформує громадян, але й активно формує громадський діалог на місцевому рівні. Проєкт поєднує передові медіа-практики та нові інструменти залучення громадян, створюючи інноваційний підхід до підтримки свободи слова та демократичних цінностей. Інноваційність цього компонента полягає у комплексному підході, який поєднує управлінські консультації, фінансову підтримку, професійне наставництво та навчання з конструктивної журналістики. Це підвищує якість місцевих медіа та розширює їхній вплив. Унікальність проєкту полягає у залученні молоді (12–18 років) до демократичних процесів через створення спеціальних медійних платформ. Підтримка українського Суспільного медіа включає розвиток цифрових інструментів та створення інноваційного контенту. Через фінансову підтримку, навчання та розвиток медіа-платформ, проєкт

створює умови для зменшення «інформаційних пустель» поза великими містами та посилює громадську довіру до медіа [11].

Європейський Союз сьогодні спрямовує 2,3 % ВВП на дослідження та розробки (дані наведені станом на 11.01.2024 р.), визначаючи інновації поштовхом для досягнення стратегічних цілей, які полягають в реалізації Європейського зеленого курсу та просуванні цифрової трансформації щодо посилання глобальної конкурентоспроможності. Для України реалії повномасштабного вторгнення стали не лише викликами, але й відкрили нові можливості. Це відкриває простір для прискореного впровадження інновацій задля побудови нових систем (управлінських, технологічних тощо), здатних протистояти викликам. Втім, брак ресурсів, людського капіталу та фінансування стимулює пошук нестандартних рішень, які здатні компенсувати втрати й забезпечити вектор розвитку України. Ключову роль у підтримці України відіграє Європейський Союз. ЄС інвестує у посилення кіберстійкості, розвиток безпечних цифрових державних послуг та інтеграцію України у спільний європейський цифровий простір [12].

Важливим інструментом стала участь України у флагманській ініціативі Horizon Europe на рівних правах з країнами-членами ЄС. Це створює умови для українських науковців, стартапів і бізнесів долучатися до провідних дослідницьких проєктів, отримувати фінансування та партнерські зв'язки. Відкриття у Києві представництва Horizon Europe дозволить ще ефективніше використовувати потенціал цієї програми. Регіони України стають майданчиками для формування нової екосистеми інновацій. Саме тут створюються інкубатори стартапів, кластери цифрових послуг, муніципальні платформи для підтримки малого й середнього бізнесу. Пілотні програми з енергоефективності, «зелених» технологій, смарт-урбанізму та цифрових сервісів демонструють, як інновації можуть впливати на якість життя громадян навіть у воєнних умовах. Українська інноваційна екосистема перебуває у стані динамічного становлення. Підтримка ЄС у сфері цифрових трансформацій, участь у Horizon Europe та розвиток локальних ініціатив створюють фундамент подолання наслідків війни та формування конкурентних переваг на глобальні рівні [12].

Одним із викликів для України є консолідація науки, бізнесу та влади. Протягом багатьох років ці середовища розвивалися відокремлено, формували власні спільноти та механізми взаємодії. Війна та глобальні виклики вимагають нових рішень та ефективної співпраці задля розвитку інноваційної економіки. Одним із майданчиків для такого об'єднання стали Європейські дні досліджень та інновацій. Це щорічний флагманський захід Європейської Комісії, який спрямований на обговорення та формування майбутнього наукових досліджень і інновацій у Європі та за її межами. У 2024 році вперше відбулася в Івано-Франківську, який об'єднав понад 180 учасників (підприємці, науковці, стартапери та представники місцевої влади з Івано-Франківська, Калуша, Кам'янця-Подільського, Львова, Києва, Запоріжжя та Харкова). Основними темами для обговорення стали: роль інновацій у зміцненні економіки та наближенні перемоги; шляхи комерціалізації наукових розробок; можливості для налагодження партнерства між бізнесом і науковим середовищем; доступ до фінансування інноваційних проєктів та перспективи самоокупності науки [12].

Попри значні втрати, яких зазнала українська науково-дослідна інфраструктура внаслідок російської агресії (15 % її потужностей було пошкоджено або знищено) Україна продовжує активно інтегруватися у європейський дослідницький простір. Станом на листопад 2023 року українські учасники вже беруть участь у 110 грантових проєктах Horizon Europe із загальним фінансуванням у 27,6 млн євро. Фонд ЄС для України ухвалив інвестиції у розмірі 25 млн євро у Horizon Capital Growth Fund IV. Ці кошти спрямовані на розвиток малого та середнього бізнесу України та Молдови, з особливим акцентом на технологічні компанії та підприємства з потужним людським капіталом. Це перший інвестиційний проєкт Фонду ЄС для України та частиною ширшої ініціативи з підтримки економічної стабільності держави [12].

У серпні 2022 року Європейська Комісія започаткувала програму підтримки української інноваційної спільноти з бюджетом 20 млн євро. Завдяки спеціальним інструментам Європейської

ради інновацій (EIC) передбачено фінансування щонайменше 200 українських стартапів, кожен з яких може отримати до 60 000 євро. Крім фінансової підтримки, EIC пропонує консалтинг та обмін досвідом, що відкриває для українських інноваторів доступ до нових ринків і партнерств. Розвиток інновацій в Україні має і соціальний вимір, який стимулює розвиток ветеранського підприємництва. Захисники України отримали унікальні знання та навички під час служби, створюють стартапи у сферах оборонних технологій, кібербезпеки, медицини та промисловості [12].

Програма MIT-Ukraine, створена у Центрі міжнародних досліджень Массачусетського технологічного інституту (MIT), має на меті мобілізувати науковий, технічний та академічний потенціал університету для підтримки України під час війни та під час її довгострокового відновлення. Програма залучає викладачів, студентів та дослідників MIT, формуючи спільні проєкти й прикладні дослідження, спрямовані на вирішення головних проблем України (зміцнення стійкості інфраструктури, модернізації економіки, охорони здоров'я, впровадження технологічних інновацій тощо). Виступаючи хабом для ініціатив, орієнтованих на Україну, MIT-Ukraine прагне об'єднати українські установи, експертів MIT та міжнародних партнерів задля створення рішень, що матимуть довготривалий вплив. Цей підхід відкриває для України нові можливості інтеграції в глобальну науково-інноваційну екосистему, а також сприяє поширенню передових практик у сфері стійкого розвитку, цифровізації та відновлення після війни [13].

9.2 ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ЦИФРОВИХ ІННОВАЦІЙ У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ УКРАЇНИ В УМОВАХ РИЗИКІВ ТА КРИЗОВИХ ЯВИЩ

Питання розвитку цифрової демократії набувають особливого значення в умовах воєнного стану та подальшої євроінтеграції України. Використання базових інструментів е-демократії

створює можливості для забезпечення прозорості, підзвітності та залучення громадян до прийняття рішень, що характеризує процеси демократичного врядування. Водночас цифрові інновації, зокрема е-опитування, е-петиції, е-звернення, а також інтеграція соціальних мереж, офіційних вебпорталів і месенджерів у діяльність органів місцевого самоврядування, розширюють спектр взаємодії між владою та громадянами. Вони компенсують обмеження, пов'язані з воєнними умовами та формують нові стандарти відкритості, підвищують ефективність комунікацій і сприяють розвитку сучасної політичної культури. Завдяки цифровим інноваціям громадяни отримують реальні можливості впливати на процеси ухвалення рішень, що зміцнює довіру до інститутів влади та пришвидшує інтеграцію України у європейський демократичний простір.

Міністерство цифрової трансформації України активно впроваджує інноваційні рішення, щоб зробити участь громадян у державному управлінні зручною, прозорою та доступною для кожного. Визначаються та встановлюються нові цифрові стандарти, створюючи державні сервіси нового покоління – без черг, бюрократії та корупції. Це суттєво зменшує бар'єри для комунікації з владою та підвищує ефективність прийняття рішень. Важливим напрямом у досягненні мети стало створення єдиної національної платформи взаємодії органів виконавчої влади з громадянами та інститутами громадянського суспільства – ВзаємоДія. Реалізація проєкту стала можливою завдяки підтримці Секретаріату Кабінету Міністрів України, Комітету Верховної Ради України з питань цифрової трансформації, Громадської ради при Мінцифрі та міжнародних партнерів: програми EGAP (Швейцарія), Програми розвитку ООН в Україні, проєкту Ради Європи та Національного Демократичного Інституту. Цей сервіс об'єднає всі інструменти електронної демократії в одному просторі: електронні звернення; е-петиції; публічні консультації; е-конкурси. ВзаємоДія значно спрощує процес комунікації з владою, який переведено в онлайн режим, а статус розгляду запитів відстежувати в особистому кабінеті [14].

Особлива увага приділяється забезпеченню доступу до участі для вразливих категорій громадян. Акценти зроблено на спрощенні процедур е-участі, зробити їх зрозумілими та доступними, налагодити безбар'єрний діалог між суспільством і державою. Вплив цифрових інновацій полягає у створенні прозорої, ефективної та доступної системи взаємодії між державою та громадянами. Платформа Взаємодія забезпечує швидкий доступ до інформації державних послуг, скорочує бюрократичні бар'єри та підвищує рівень підзвітності органів влади. Вона дає можливість громадянам брати активну участь у формуванні політики через електронні петиції, консультації та звернення, тим самим закріплюючи новий стандарт електронної демократії в Україні. Завдяки цифровим інноваціям комунікація між владою та суспільством стає більш оперативною, доступною та ефективною, що зміцнює довіру до інституцій та сприяє розвитку громадянського суспільства [14].

Інновації виступають підґрунтям для відкритого врядування. Цифрові інновації у ВзаємоДії створюють нові стандарти відкритості влади:

– прозорість – доступ до публічної інформації та публічних обговорень у єдиному цифровому просторі;

– доступність – всі інструменти зібрані в одному сервісі, без потреби шукати інформацію на різних ресурсах;

– підзвітність – відстеження статусу звернень в особистому кабінеті користувача [14].

У грудні 2023 року Міністерство цифрової трансформації України представило «Стратегію розвитку інновацій» України до 2023 року. Зокрема, визначено основні напрями та кроки для економічного й технологічного розвитку України у 2024–2030 роках. Одним із головних завдань є створення ефективної системи управління інноваціями, що забезпечить сталий розвиток та інтеграцію України у глобальний технологічний простір. Відповідальним органом за формування державної політики в цій сфері планується визначити Мінцифри. При міністерстві створять Раду з розвитку інновацій, до складу якої увійдуть

представники органів державної влади, наукової спільноти, міжнародних партнерів та експертного середовища [15].

Нова організаційна модель інноваційного менеджменту включатиме декілька рівнів [15]:

– Міністерство цифрової трансформації України відповідатиме за посилення координації;

– Рада з розвитку інновацій – за обговорення, підготовку та погодження стратегій;

– заступники з цифрової трансформації (CDTO) у міністерствах – за формування інноваційної політики в різних галузях;

– CDTO на рівні області – за впровадження політики в регіонах;

– Державна агенція з розвитку інновацій за реалізацію стратегій та пошук інвестиційних інновацій [15].

До пріоритетних напрямів віднесено: MedTech – розвиток медицини з допомогою технологій та DefenseTech – військові та оборонні технології (2024–2027); AgriTech – агротехнології та імерсивні технології (XR) (2024–2023); AUV – безпілотні технології, BioTech – біологічні, технічні та хімічні науки, використання біології в інших галузях (2025–2035). Наскрізними пріоритетами визначено: штучний інтелект, напівпровідники, кібербезпека, Fluid Economy, EdTech (освітній напрям) [15].

Нова організаційна модель щодо інноваційного менеджменту та запровадження інновацій, запропонована Міністерством цифрової трансформації, окреслює інституційні рамки, визначає пріоритетні напрями розвитку високотехнологічних секторів. Водночас важливо, що інноваційні перетворення в Україні відбуваються не тільки на рівні урядових стратегій, а й у ширшому контексті цифрової трансформації держави.

У цьому напрямі ключову роль відіграє Комітет з питань цифрової трансформації Верховної Ради України IX скликання, у березні 2023 року провів захід «Як поширити базові інструменти е-демократії на всі територіальні громади». У слуханнях взяли участь понад 100 осіб, серед яких народні депутати України,

представники органів виконавчої влади, бізнесу та громадських організацій. Учасника наголошено, що питання свободи та демократії залишаються пріоритетами і цілями. Особливого значення набуває електронна демократія, що є невід'ємною частиною відкритих даних. Також, зроблено наголос, що до повномасштабного вторгнення в Україні сформувалась потужна спільнота е-демократії, а її інструменти широко впровадженні на національному та місцевому рівні. Станом на 2021 рік Україна увійшла у двадцятку країн з найвищим розвитком е-демократії та демонструвала успіхі у процесах її запровадження [16].

Воєнні дії негативно вплинули на процеси демократизації суспільного життя, особливо у сфері цифрової демократії. Втім, електронне урядування та цифрові послуги залишаються ефективним інструментом державного управління. Цифровізація виступає одним із ключових чинників стійкості та інституційної спроможності української держави в умовах війни. Динаміка розвитку концепції «держава у смартфоні» засвідчує прискорення процесів цифрової трансформації, що знаходить підтвердження у зростанні кількості користувачів цифрових послуг. Зокрема, за даними Міністерства цифрової трансформації (станом на 2023 рік), додатком «Дія» користуються понад 18 млн громадян. Це свідчить про високий рівень довіри суспільства до цифрових сервісів та ефективність інтеграції інформаційно-комунікаційних технологій у сферу публічного управління. Практика воєнного часу доводить, що цифрові технології стали одним із найрезультативніших інструментів розв'язання ключових управлінських завдань та забезпечення безперервності державного управління в умовах кризових викликів [16].

Електронна демократія характеризується як філософський підхід до розвитку суспільства, а її базові інструменти поширюються на всі територіальні громади та активізації роботи з відкритими даними. Відновлення Єдиного державного вебпорталу відкритих даних стало основним напрямом у забезпеченні прозорості та підзвітності влади. Використання відкритих даних

дозволить організувати ефективний процес відбудови України та залучити міжнародну підтримку. Особливу роль у розвитку цифрової демократії відіграє активність громадян. Ініціативи, такі як ІТ-армія, проєкт є-Ворог, Дія.Бізнес та платформа е-армія, демонструють, що інноваційні рішення стають дієвим механізмом розвитку держави. Ці досягнення свідчать про величезний потенціал України в сфері цифрових технологій та формують фундамент для подальшої демократизації та стійкого розвитку суспільства [16].

Україна має значний досвід у розвитку та впровадженні електронної демократії, використовуючи цей інструмент не лише як засіб комунікації між владою та громадянами, а й як важливу складову сучасної політичної культури. За даними Центру розвитку інновацій, станом на серпень 2018 року, майже 1 млн активних користувачів було залучено до використання сервісів е-демократії. Експерти цього Центру відзначають, що ця цифра свідчить про зростання довіри до цифрових інструментів участі та готовності українців активно взаємодіяти з державою у новому форматі. Електронна демократія охоплює різноманітні механізми та інструменти участі у формуванні місцевих бюджетів. Такий підхід сприяє підвищенню прозорості публічного управління та залученню громадян до ухвалення рішень. На думку експертів, подальший розвиток е-демократії в Україні в контексті запровадження інновацій має відбуватися у кількох напрямках:

– розширення фунціоналу цифрових інструментів для більш глибокої участі громадян у прийнятті рішень;

– посиленню інклюзивності, де кожен громадянин, незалежно від віку чи місця проживання, мав можливість скористатися електронними сервісами;

– інтеграція інструментів е-демократії у систему державного управління на всіх рівнях;

– зміцнення довіри через підвищення прозорості та захищеності цифрових платформ [17].

Комітет з питань організації державної влади, місцевого самоврядування, регіонального розвитку та містобудування

систематично впроваджує інноваційні інструменти для діалогу з громадами. Одним із таких рішень є електронна Платформа консультацій з органами місцевого самоврядування, яка відкриває можливості проведення онлайн-опитувань представників органів влади на місцях. Впровадження ініціативи стало можливим завдяки підтримці Швейцарсько-української програми EGAP та громадської організації «ДЕСПРО», що системно сприяють цифровій трансформації регіонів і розвитку електронної демократії в Україні. Так, в завдяки використанню цифрових технологій Комітет отримує інструмент для швидкого збору та аналізу актуальної інформації щодо викликів, які виникають під час реалізації законодавства. Такий підхід забезпечує більш тісний зворотний зв'язок, сприяє поінформованості про підготовку рішень на державному рівні та дозволяє враховувати позицію місцевого самоврядування. Це відповідає принципам Європейської Хартії місцевого самоврядування та наближає Україну до європейських стандартів управління. [18].

На Платформі проходить друге тестове опитування на тему змін до Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні», яке триватиме до 16 вересня 2024 року. Представників громад запрошують долучитися до процесу та висловити власні пропозиції щодо ключових аспектів реформування місцевого самоврядування. У перспективі Платформа має стати ефективним цифровим майданчиком для діалогу між парламентом та громадами, що підвищить якість законотворчого процесу та демократичність управління [18].

Також підтвердженням просування цифрових інновацій є результати дослідження Центру розвитку інновацій, яке представлено у межах проєкту «Посилення демократичних процесів у територіальних громадах» (2023), що реалізувався за підтримки проєкту USAID «Демократичне врядування у Східній Україні», а також масштабне дослідження стану демократії в умовах воєнного стану. У ньому взяли участь 68 представників органів місцевого самоврядування з 22 областей України (крім Тернопільської

та Закарпатської областей) та 204 мешканців з усіх регіонів, серед яких 49 внутрішньо переміщені особи. Не зважаючи на воєнні виклики, 56,4 % опитаних громадян зазначили, що помітили посилення співпраці між мешканцями та місцевою владою у вирішенні питань громад. Ця тенденція свідчить про зростання ролі горизонтальних зв'язків та довіри на локальному рівні. Водночас результати виявили низку проблем, зокрема: 17,6 % ОМС обмежують доступ до засідань місцевої ради та проєктів рішень; 58,8 % ОМС не опублікували звіти про використання бюджетних коштів за 2023 рік. Втім, понад 20 % органів місцевого самоврядування реалізували громадський бюджет у 2023 році, що засвідчило продовження практики прозорості та участі [19].

Дослідження продемонструвало, що цифрові інновації стали основою збереження та розвитку демократії участі в умовах війни. Найпоширенішими цифровими інструментами взаємодії з владою, яка використовують громадянами є: е-опитування – 38,2 %; е-звернення – 32,4 %; е-петиції – 28,4 %. Органи місцевого самоврядування активно застосовують цифрові комунікаційні канали для взаємодії з громадянами: соціальні мережі – 85,3 %; офіційні вебсайти громад – 79,4 %; канали/групи у месенджерах – 75 %. Крім того, 50 % ОМС повідомили про створення нових громадських просторів взаємної підтримки, а 32,4 % – про впровадження інноваційних способів комунікації у громадах [19].

Цифрові інновації у сфері демократії участі полягають у створенні та застосуванні нових технологічних інструментів і платформ, які роблять взаємодію між владою та громадянами більш прозорою, швидкою та доступною, враховуючи умови воєнного стану. Їхнє запровадження у практичному вимірі орієнтоване на: подолання бар'єрів фізичної присутності, зменшення впливу безпекових ризиків, підвищення прозорості та підзвітності влади, формування нової цифрової управлінської культури.

Інновації, що запроваджуються Комітетом з питань цифрової трансформації, зосереджені у напрямі цифровізації політичних

процесів та модернізації інструменті функціонування політичних партій. Це передбачає:

– впровадження електронних сервісів для реєстрації партій та вступу до них;

– створення єдиного реєстру політичних партій та членів партій;

– автоматизацію подолання фінансової звітності через цифрові платформи;

– розвиток інформаційно-аналітичних систем для підтримки роботи партій та кандидатів;

– застосування цифрових форматів проведення зборів і конференцій;

– підвищення прозорості політичної діяльності та фінансування за рахунок відкритих даних [20].

Отже, інновації спрямовані на підвищення ефективності, прозорості та доступності політичної діяльності, що є ключовим кроком у реформі політичних партій та розвитку електронної демократії в Україні.

Активно запроваджуються цифрові інструменти у діяльності політичних партій. Зокрема, представники НАЗК зазначили про активну роботу над розробкою порталу Politdata. Це система, яка врегульовує питання подання фінансової звітності політичних партій за допомогою електронних сервісів. Розроблено єдину інформаційно-аналітичну систему Центральної Виборчої Комісії, яка передбачає різні сервіси як для політичних партій та їх кандидатів. Вказано на перевагах цифрових інструментів, які значно спрощують та прискорюють роботу політичних партій, роблять їх більш сильними, ефективними та демократичними. Цифровізація політичних партій має меті підвищення прозорості та відкритості їх діяльності, зміцнення довіри виборців та підвищення ефективності представництва суспільних інтересів [20].

Швидкий розвиток технологій вимагає від управлінських систем здатності оперативно адаптуватися до інновацій, що стає головною компетенцією. Успішну практику має хакатон ETHKyiv Impuls, який виступає платформою, що поєднує навчання,

практику та співпрацю, створюючи можливості для поглибленого опанування блокчейн-технологій та Web3. Захід, організований командою Ethereum Ukraine у жовтні 2024 року, орієнтований як на новачків, які отримають базові знання у сфері децентралізованих фінансів (DeFi), так і на досвідчених фахівців, які зможуть удосконалити свої навички у створенні цифрових продуктів на основі блокчейну. У межах хакатону учасники матимуть змогу брати участь у воркшопах, зокрема з розробки власних Uniswap V4 Hooks від експерта Atrium University, реалізувати власні проєкти, налагоджувати комунікацію та формувати команди для спільної розробки інноваційних продуктів. Це інструмент технологічного розвитку, що формує нові компетенції та сприяє розвитку української цифрової екосистеми, особливо в контексті стрімкої глобалізації Web3 та DeFi-технологій [21].

Уряд Швейцарії надає Україні значну підтримку в умовах відновлення після повномасштабного вторгнення та є стратегічним партнером з цифровізації. У 2024 році ухвалено рішення про виділення 58,7 млн швейцарських франків із загального бюджету міжнародного співробітництва на період 2024–2028 років. Ці кошти спрямовані на впровадження важливих антикорупційних сервісів, здійснення системних реформ та відновлення постраждалих регіонів. Особлива увага приділяється сферам охорони здоров'я, освіти та гуманітарного розмінування. За оцінкою останніх результатів, вдалося запустити багато зручних сервісів для українців, які спрямовані на зменшення бюрократії та корупції [22].

Проєкт «Електронне урядування для підзвітності та участі» (EGAP), реалізується за підтримки Swiss Development&Cooperation (SDC), який співпрацює з Урядом України з 2015 року. Спільними зусиллями створено портал «Дія», яким зараз користуються понад 20 млн українців із зручними застосунками «єМалятко», реєстрація місця проживання, ID-паспорт та ін. [22]. Програма міжнародної технічної допомоги «Електронне урядування для підзвітності влади та участі громад» стала першою в Україні ініціативою, спрямованою на системний цифровий розвиток держави, підвищення

якості життя громадян через створення зручних, прозорих і доступних сервісів. Також ініціатива спрямована на забезпечення рівного доступу до державних послуг, особливо мешканців віддалених районів. Це полегшує взаємодію з органами влади, зменшує необхідність збору паперових документів на надає можливості ініціювати власні проєкти щодо розвитку громад. Ключовими напрямами діяльності EGAP визначено [23]:

– цифровізація державних послуг – створення ефективних і зручних онлайн сервісів для громадян та бізнесу;

– впровадження інструментів електронної демократії – розвиток платформ для участі громадян у прийнятті рішень;

– цифрова трансформація регіонів та громад – створення сучасної інфраструктури для рівного доступу до цифрових сервісів;

– допомога в розробленні державних політик – експертна підтримка у впровадженні інноваційних рішень;

– покращення цифрових начинок населення – освітні програми та тренінгів;

– підтримка IT-стартапів – створення умов для розвитку інноваційного бізнесу [23].

Реалізація цього проєкту продемонструвала, як технології перетворюються в інструменти для побудови прозорої, відкритої та держави. Цифрові інновації перетворюються у реальні можливості впливати на прийняття рішень та розвиток громад.

Цифрові інновації запроваджуються у сфері оборони України та допомагають протистояти військовій агресії. Міністерство цифрової трансформації у співпраці з Міністерством оборони, Генеральним штабом Збройних Сил України, Міністерством стратегічної промисловості, Міністерством економіки та РНБО створило кластер Brave1, який став унікальною платформою, який об'єднує державу, бізнес, та інноваційні стартапи. Ця ініціатива функціонує як середовище для прискорення розвитку та впровадження оборонних інновацій. Понад 900 українських виробників зареєстрували близько 2 тисяч розробок, це – безпілотні комплекси, засоби радіоелектронної боротьби, наземні роботизовані системи

та інші сучасні технології. Важливим елементом роботи кластера є чітка система оцінки інновацій. Кожен проєкт проходить експертизу: військові експерти Генштабу оцінюють його технологічність та актуальність, бізнес-експерти визначають перспективність. У разі позитивної оцінки розробка може отримати державний грант на впровадження. На сьогодні вже надано 201 грант загальною сумою 3,5 млн доларів США. Інноваційна екосистема Brave1 активно підтримується інвестиційними партнерами, до числа яких входять українські та міжнародні організації, що вкладають ресурси у розвиток оборонних технологій. Це створює умови для швидкого впровадження інновацій у військову практику та формує нову економічну екосистему в Україні. Кластер Brave1 підтверджує, що цифрові інновації у сфері оборони визначаються як стратегічний інструмент підвищення обороноздатності держави [24].

Інноваційність законопроєкту № 9593 «Про внесення змін до статті 115 Закону України «Про електронні комунікації» (щодо сприяння у забезпеченні сталого функціонування електронних комунікаційних мереж та надання електронних комунікаційних послуг, а також заборони демонтажу електронних комунікаційних мереж в умовах надзвичайних ситуацій, надзвичайного та воєнного стану)» полягає у запровадженні нових підходів до захисту та стабільного функціонування електронних комунікаційних мереж. Документ забороняє їх демонтаж в умовах надзвичайних ситуацій чи воєнного стану, що гарантує безперервність зв'язку для населення, органів влади та об'єктів критичної інфраструктури. Вперше на законодавчому рівні мережі розглядаються як елемент національної безпеки, а не лише сфера бізнесу. Важливим нововведенням є також залучення органів місцевого самоврядування до підтримки та відновлення пошкоджених мереж, що створює нову модель партнерства між державою, громадами та провайдерами. Такий підхід відповідає сучасним міжнародним практикам і формує нову управлінську парадигму, в якій електронні комунікації визнаються одним із важливих ресурсів для стійкості держави та суспільства [25].

У травня 2024 року у Франції відбулася одна з найбільших європейських конференція VivaTech 2024 об'єднала стартапи, інвесторів, корпорації та провідних світових експертів у сфері інновацій. Україну на конференції представили 14 інноваційних компаній, а також представники Комітету з питань цифрової трансформації, як обговорили питання щодо перспектив технологічного розвитку перспектив технологічного розвитку та інтеграції України у глобальні ринки. Особливу увагу на VivaTech було приділено штучному інтелекту, новітнім технологіям, індустрії ігор та кіберспорту. У межах конференції українська делегація долучилася до низки спеціальних заходів: майстер-клас акселераційної програми Mazar X Factory, організований у партнерстві з Women Business Angels, де учасники ознайомилися з особливостями французької технологічної екосистеми; конкурс стартапів за участю України, Грузії, Молдови та Вірменії, де здобув перемогу український проєкт Deus Robotic; Ukrainian Tech Night, який зібрав понад 150 представників технологічних компаній та державних інституцій з України та Франції для обговорення можливостей партнерства. Учасниками заходу було відзначено, що участь України у VivaTech 2024 є важливим кроком для інтеграції у глобальну інноваційну екосистему та демонструє здатність українських стартапів конкурувати на міжнародному рівні. Цифрові інновації визначають майбутній розвиток цифрової економіки, зокрема, в частині, формування нових бізнес-зв'язків, просуванні інноваційних процесів та трансформаційних ідей [26].

Зарубіжний експерт (Gough J., 2024) зазначає, що воєнні дії в Україні є не тільки випробуванням, але й визначаються як потужні каталізатори інновацій. Технологічні рішення пов'язані із цифровими інноваціями, як активно виникають та поширюються у відповідь на нагальні потреби суспільства. Прикладами цього є системи оповіщення про повітряну тривогу, які швидко інтегрувалися у повсякденне життя, та нові цифрові інструменти, що забезпечують комунікацію, безпеку та ефективності. За часів

кризи інновації стають інструментами розвитку та пріоритетними чинниками у формуванні стійкості та адаптації до зовнішніх та внутрішніх ризиків. Українська практика в умовах запровадження правового режиму воєнного стану продемонструвала, що криза та інновації нерозривно пов'язані між собою [27].

Цифрові інновації в Україні в умовах війни поєднують державні сервіси, бізнес-рішення та безпекові інструменти та створюють новий рівень функціонування суспільства, в тому числі, під час бойових дій. Gough J., 2024 виділив дев'ять основних цифрових інновацій, які отримали поширення в умовах воєнного стану [27]:

1. Застосунок «Дія» забезпечує понад 70 державних послуг у мобільному форматі та надає українцям доступ до цифрового паспорта.

2. Бізнес. Дія. Сіті створює умови для швидкої реєстрації бізнесу та ведення діяльності навіть у кризових умовах. Це дозволяє українським компаніям залишатися конкурентоспроможними, залучати іноземних інвесторів і підтримувати економіку під час війни.

3. Безпека. Є-тривога – це рятувальна програма, яка забезпечує миттєве оповіщення користувача в обраному ним регіоні. Він інтегрується з Alerts in Ukraine та Telegram-каналами, які надають зібрану спільнотою інформацію про тип загрози.

4. Безпека: картографування повітряної тривоги надає дані про повітряні тривоги по всій Україні в режимі реального часу. Він інтегрується з додатком єТривога, формуючи єдину платформу, що дає громадянам максимально оперативну та точну інформацію про загрози.

5. Розвідка: карта окупованих територій у реальному часі. DeepStateMAP представляє собою розвідувальну інтерактивну карту України, яка створена на основі відкритих даних.

6. Логіка та зв'язок: інновації поштового сервісу. Поштова служба України прискорила перехід на цифрові технології, щоб стати однією з найнадійніших поштових служб у світі, незважаючи на конфлікт.

7. Подорожі та логістика: додаток «Укрзалізниця». Це цифровий додаток забезпечує зручний доступ до залізничних послуг у режимі онлайн. Він дозволяє купувати квитки, спрощує мобільність громадян у складних умовах війни та стає важливим інструментом збереження зв'язку між регіонами.

8. Інновації Monobank – перший в Україні цифровий банк, що повністю функціонує через мобільний додаток. Користувачі можуть відкривати рахунки без додаткових перевірок, здійснювати миттєві перекази та мікрокредитування. Це створює швидкий доступ до фінансових ресурсів навіть у кризових умовах для громадян та бізнесу.

9. Spend with Ukraine: маркетплейс для українських товарів – об'єднує українських виробників та світових споживачів, створюючи платформу для просування українських товарів та послуг. Це не лише стимулює економіку, а й формує міжнародну підтримку України, перетворюючи цифрову торгівлю на важливий елемент економічної стійкості в умовах воєнного стану [27].

Підсумовуючи зазначимо, аналіз практик інноваційного розвитку українських громад у період воєнного стану показав, що інноваційність має багатовимірний характер і реалізується у кількох взаємопов'язаних напрямах:

1. Цифрова трансформація місцевого самоврядування. Впровадження цифрових платформ, сервісів та інструментів електронної демократії забезпечує прозорість, підзвітність і відкритість діяльності органів місцевого самоврядування. Це створює умови для оперативної комунікації з громадянами, розширює доступ до послуг та сприяє активній участі громадян у процесі ухвалення рішень.

2. Інклюзивність та розвиток демократичних практик. Інноваційні підходи спрямовані на створення нових форматів участі, зокрема громадських асамблей, молодіжних рад, просторів для діалогу та співтворення. Це дозволяє залучати вразливі групи населення, внутрішньо переміщених осіб, жінок і молодь до формування політики, що підсилює соціальну згуртованість і підвищує довіру до влади.

3. Міжсекторальне партнерство та міжнародна підтримка. Формування довготривалих партнерських відносин із вітчизняними та міжнародними організаціями створює умови для акумулювання фінансових ресурсів, розширення експертного потенціалу та забезпечення системного обміну знаннями та досвідом.

4. Інституційна відкритість та прозоре врядування. Формування публічних стандартів доступу до інформації, розбудова реєстрів і відкритих баз даних стають основою для підзвітності та контролю за діями органів влади. Це сприяє розширенню потенціалу громад щодо залучення партнерів і донорів.

5. Розвиток громадянської відповідальності та волонтерських практик. Високий рівень мобілізації громадянського суспільства знаходить вияв у розширенні волонтерських ініціатив та гуманітарних програм. Водночас зростає потреба у розвитку компетентностей та навчальних програм, що зміцнюють інституційну спроможність громад і розширюють можливості для участі вразливих категорій населення.

6. Екологічні та інфраструктурні інновації. У сучасних умовах інновації виходять за межі технологічного виміру, охоплюючи також напрями екологічної модернізації, сталого розвитку та адаптації до європейського зеленого курсу. Це сприяє поєднанню відновлення територій із довгостроковими стратегічними цілями сталого розвитку.

7. Інтеграція у європейський простір. Участь українських громад та інноваційних ініціатив у міжнародних програмах і партнерствах забезпечує залучення до глобального дослідницького простору, стимулює розвиток стартапів та сприяє інтеграції України у європейську систему публічного врядування.

У проєктах, що реалізуються в Україні в умовах воєнного стану, зазвичай відображаються такі групи напрямів: цифрова трансформація та електронне урядування (впровадження електронних сервісів, розвиток платформ для онлайн участі); прозорість та підзвітність (відкриті дані, інструменти антикорупційного контролю, посилення механізмів аудиту та моніторингу); інституційна

модернізація та управлінська спроможність (кадровий розвиток, оптимізація управлінських структур, створення нових інституцій); громадська участь та співтворення політики (залучення громадян до спільного прийняття рішень, партнерство з громадянським суспільством і бізнесом); антикризове управління та стійкість (швидке реагування на ризики, формування сценарного планування та управління ризиками, розробка інноваційних моделей відновлення); фінансові та економічні інновації (нові інструменти фінансування, розвиток інноваційної економіки та стартапів); екологічна та зелена трансформація (проєкти сталого розвитку, енергоефективності та енергозбереження); соціальні інновації (нові моделі надання соціальних послуг; інтеграція вразливих груп у процес прийняття рішень; освітні та медичні інновації).

Аналіз розвитку цифрової демократії в Україні в умовах воєнного стану та подальшої євроінтеграції засвідчив, що цифрові інновації стали одним із ключових чинників підвищення стійкості державного управління та модернізації політичної культури. Використання інструментів е-демократії (е-звернення, е-петиції, е-консультації, е-опитування) у поєднанні з розвитком національних платформ, зокрема «ВзаємоДія», сприяє підвищенню прозорості та підзвітності влади, зміцненню довіри суспільства до інституцій та розширює можливості громадян брати участь у формуванні політики. Цифрові рішення дозволяють компенсувати обмеження воєнного часу, забезпечуючи безперервність комунікацій і залучення громадян до ухвалення рішень навіть у кризових умовах. Водночас особливого значення набуває інклюзивність цифрових сервісів, що забезпечує доступність для вразливих груп населення та формує нові стандарти безбар'єрного діалогу між державою і суспільством.

Створення єдиної інституційної моделі інноваційного менеджменту, ініційованої Міністерством цифрової трансформації України, окреслює пріоритетні напрями розвитку високотехнологічних секторів (MedTech, DefenseTech, AgriTech, BioTech та ін.), інтегруючи цифрові інновації у ширший контекст державної політики. Впровадження електронних платформ, зокрема Платформи консультацій з органами місцевого самоврядування, створює

новий формат взаємодії між владою та громадами, забезпечуючи швидкий збір, аналіз та врахування громадських пропозицій. Це підвищує прозорість, ефективність та демократичність процесів прийняття рішень, наближаючи Україну до європейських стандартів управління. В умовах воєнного стану цифрові інновації стають критично важливими для збереження функціональності державних сервісів, безпеки, комунікації та мобільності громадян (застосунки «Дія», «єТривога», цифрові платформи для взаємодії громадян з владою, сервіси для бізнесу).

Створення кластера Brave1 демонструє, що цифрові інновації можуть бути стратегічним інструментом підвищення обороноздатності країни. Інтеграція технологій, стартапів та державних структур створює ефективну екосистему для швидкої розробки та впровадження оборонних рішень. Участь України у міжнародних заходах, зокрема VivaTech 2024, підтверджує її готовність інтегруватися у глобальну інноваційну екосистему. Це створює можливості для розвитку стартапів, залучення інвестицій та просування українських технологій на світовому рівні.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ДО РОЗДІЛУ 9

1. Десять українських громад представили свої демократичні інновації. *Об'єднання громад*. 13 грудня 2024. URL: https://www.auc.org.ua/novyna/desyat-ukrayinskyh-gromad-predstavyly-svoyi-demokratychni-innovaciyi

2. Відкритого місцевого самоврядування та публічної етики: ласкаво просимо на bE-Open. *bE-Open*. URL: https://www.beopen-congress.eu/UK/

3. Україна. *bE-Open*. URL: https://www.beopen-congress.eu/UK/38-country.html?souscat=10#souscat_10

4. Демократія під час війни: залучення громадськості до прийняття рішень на місцевому рівні! *Центр розвитку інновацій*. URL: https://cid.center/democracy-in-time-of-war/

5. Рівень залученості громадськості до прийняття рішень. Аналіз результатів опитування представників громадського суспільства та органів місцевого самоврядування. *Центр розвитку інновацій*. 2024. URL: https://new.cid.center/wp-content/uploads/2024/11/ukr_riven_zaluchenosti_gromadskosti.pdf

6. UAct: Голос прозорої та демократичної відбудови. *Центр розвитку інновацій*. 20 серпня 2024. URL: https://cid.center/project/repellat-sed-qui-id-cum/

7. Деліберативна демократія: проєкт Ради Європи готується до пілотування інструменту громадських асамблей в двох українських громадах. *Офіс Ради Європи в Україні*. 29 березня 2024. URL: https://www.coe.int/uk/web/kyiv/-/deliberative-democracy-the-council-of-europe-project-on-civic-participation-will-be-piloting-the-citizens-assemblies-mechanism-in-ukrainian-communities

8. Resilient, Open and Accountable Democracies for the Eastern Partnership (Road4EaP). *Moving Forward Together*. URL: https://eu4ukraine.eu/en/projects-en/eu-project-page-en?id=2449

9. EU Unity4Community. *Moving Forward Together*. URL: https://eu4ukraine.eu/en/projects-en/eu-project-page-en?id=2451

10. Zero Waste cities in Ukraine. *Moving Forward Together*. URL: https://eu4ukraine.eu/en/projects-en/eu-project-page-en?id=2923

11. Strengthening Independent Media for a strong democratic Ukraine. *Moving Forward Together*. URL: https://eu4ukraine.eu/en/projects-en/eu-project-page-en?id=2394

12. Екосистема інновацій: як в регіонах України формують сприятливе середовище для ідей, людей та бізнесу. *Прямуємо разом*. 11 січня 2024. URL: https://eu4ukraine.eu/media-ua/publications-ua/innovation-ecosystem-ua.html

13. The MIT-Ukraine Program is committed to mobilizing MIT's scientific and technical expertise in support of Ukraine. *MIT-Ukraine*. URL: https://ukraine.mit.edu

14. Мінцифра робить інструменти електронної демократії доступними для всіх. *Урядовий портал: єдиний веб-портал органів виконавчої влади України*. 20 травня 2021. URL: https://www.kmu.gov.ua/news/mincifri-robit-instrumenti-elektronnoyi-demokratiyi-dostupnimi-dlya-vsih

15. Мінцифри представило Стратегію розвитку інновацій України – про що в ній ідеться. 15 грудня. 2023. URL: https://ain.ua/2023/12/15/minczyfry-predstavylo-strategiyu-rozvytku-innovaczij-ukrayiny/

16. «Цифровізація сьогодні є найкращим прикладом стійкості та спроможності української держави. Ми маємо стали лідером у розвитку електронної демократії», – Комітет з питань цифрової трансформації. *Комітет з питань цифрової трансформації Верховної Ради України*. 06 березня 2023 р. URL: https://komit.rada.gov.ua/news/main_news/74583.html

17. Майже 1 млн активних українців вже користуються інструментами е-демократії. *Громадський простір*. 09 серпня. 2018. URL: https://www.prostir.ua/?news=majzhe-1-mln-aktyvnyh-ukrajintsiv-vzhe-korystuyutsya-instrumentamy-e-demokratiji

18. Профільний парламентський комітет впроваджує електронну Платформу консультацій з органами місцевого самоврядування. *Децентралізація* : офіційний веб-сайт. 11 вересня. 2024. URL: https://decentralization.ua/news/18604

19. Результати дослідження стану демократії участі під час повномасштабної війни на місцевому рівні: аналітичний дашборд. *Децентралізація* : офіційний веб-сайт. 23 лютого. 2023. URL: https://decentralization.ua/news/17714?page=2

20. Комітет з питань цифрової трансформації провів круглий стіл на тему «Реформа політичних партій і цифрові інновації». *Комітет з питань цифрової трансформації Верховної Ради України*. 13 листопада. 2024 р. URL: https://komit.rada.gov.ua/news/main_news/75734.html

21. Навчайтесь та створюйте інновації долучившись до міні хакатону ETHKyiv Impulse. *Комітет з питань цифрової трансформації Верховної Ради України*. 15 жовтня. 2024 р. URL: https://komit.rada.gov.ua/news/main_news/75679.html

22. Швейцарія продовжує підтримку України у сфері цифровізації. *Комітет з питань цифрової трансформації Верховної Ради України*. 13 червня. 2024 р. URL: https://komit.rada.gov.ua/news/main_news/75465.html

23. Програма EGAP. *EGAP Program*. URL: https://egap.in.ua

24. Впроваджуємо інновації заради перемоги. *Комітет з питань цифрової трансформації Верховної Ради України*. 11 червня. 2024 р. URL: https://komit.rada.gov.ua/news/main_news/75464.html

25. Забезпечимо стабільне функціонування електронних комунікаційних мереж. *Комітет з питань цифрової трансформації Верховної Ради України*. 05 червня. 2024 р. URL: https://komit.rada.gov.ua/news/main_news/75445.html

26. VivaTech 2024 – Конференція, яка сприяє створенню майбутнього. *Комітет з питань цифрової трансформації Верховної Ради України*. 29 травня 2024 р. URL: https://komit.rada.gov.ua/news/main_news/75436.html

27. Gough J. Using tech to build lifelines. *Infinite Lambda*. January 4, 2024. URL: https://infinitelambda.com/top-digital-innovations-ukraine/

DOI: https://doi.org/10.36059/978-966-397-540-5-10

Розділ 10
ПРАКТИКА ПУБЛІЧНО-УПРАВЛІНСЬКИХ ІННОВАЦІЙ

Голинська О. В., к. н. держ. упр., професор

10.1 ПУБЛІЧНО-УПРАВЛІНСЬКІ ІННОВАЦІЇ У СФЕРІ ЗАСТОСУВАННЯ АНТИКРИЗОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ МОНІТОРИНГУ ТА ОЦІНКИ: ДОСВІД УКРАЇНИ ТА США

Інновації в публічному управлінні відіграють важливу роль у забезпеченні ефективності державного управління, покращенні взаємодії з громадянами та бізнесом, а також у розвитку інститутів демократії та верховенства права [1; 2; 3]. Для України, яка перебуває на етапі реформ та трансформацій в умовах геополітичних і економічних викликів, інновації в сфері публічного управління є критичними для досягнення стабільності та стійкості на шляху європейської інтеграції [4].

Інновації в публічному управлінні – це нові ідеї, стратегії, методи, інструменти та технології, які впроваджуються для покращення якості державних послуг, підвищення ефективності управлінських процесів і забезпечення сталого розвитку держави. Вони можуть бути як організаційними, так і технологічними, охоплюючи такі аспекти, як цифровізація, зміни в законодавстві, перетворення управлінських структур та запровадження нових механізмів участі громадян у процесах прийняття рішень [5].

Інновації в публічному управлінні зазвичай орієнтовані на вдосконалення існуючих управлінських практик, спрощення адміністративних процедур, покращення взаємодії між державними установами та громадянами, а також забезпечення сталого розвитку та досягнення

стратегічних цілей держави. Вони сприяють більш ефективному використанню ресурсів, зменшенню бюрократичних бар'єрів, збільшенню прозорості у діяльності органів влади, розвитку державних послуг через цифровізацію та інтеграцію сучасних технологій.

Роль інновацій в контексті публічного управління в Україні проявляється в різних сферах суспільного життя:

• Цифровізація та електронне урядування. Інформаційно-комунікаційні технології (ІКТ) займають центральне місце в сучасних інноваціях публічного управління. В Україні активно впроваджуються системи електронного урядування, які дозволяють громадянам отримувати державні послуги через онлайн-платформи, зменшуючи бюрократичні бар'єри і забезпечуючи доступність послуг. Проєкти, як «Дія», яка пропонує цифрові паспорти та можливість подачі документів онлайн, є наочними прикладами того, як технології можуть спрощувати державні процедури.

• Покращення прозорості та боротьба з корупцією. Інновації також сприяють розвитку прозорості та зниженню рівня корупції в публічному секторі. Розвиток відкритих даних, платформ для моніторингу діяльності органів влади, таких як "ProZorro" (система для публічних закупівель), дозволяє громадянам і бізнесу мати доступ до інформації про державні витрати та тендери, що підвищує рівень відповідальності чиновників.

• Децентралізація та підвищення ефективності місцевого управління. Одним з важливих напрямів інновацій в Україні є реформа децентралізації. Перерозподіл повноважень та ресурсів між центральною та місцевими органами влади дає можливість громадам краще реагувати на локальні потреби, покращувати якість публічних послуг і залучати громадян до процесів прийняття рішень.

Інноваційне управління персоналом та управлінськими процесами. Запровадження сучасних управлінських практик, таких як менеджмент на основі результатів, впровадження системи керування знаннями та розвиток цифрових платформ для комунікації між державними службовцями, покращує ефективність і мобільність органів державного управління. Використання аналітики

великих даних (Big Data) та штучного інтелекту дозволяє оперативно оцінювати стан різних аспектів публічного управління, приймати більш обґрунтовані рішення та прогнозувати майбутні тенденції [3; 4; 6].

В умовах кризи в Україні існують значні виклики для впровадження інновацій Перш за все, це недостатній рівень цифрової грамотності. Попри значний прогрес у сфері цифровізації, низький рівень цифрової грамотності серед населення та державних службовців може бути значною перешкодою для повноцінного впровадження інновацій. Навчання та підвищення кваліфікації працівників державного сектору є критично важливим для досягнення успіху в цій сфері. Політична нестабільність та війна можуть призвести до зупинки або сповільнення інноваційних процесів. Брак політичної волі для здійснення реформ, а також сильний вплив корупційних схем можуть перешкоджати ефективному використанню нових підходів в управлінні. Впровадження інновацій потребує значних фінансових інвестицій, а в умовах економічної кризи та обмежених бюджетних ресурсів, державним органам важко забезпечити належне фінансування для масштабних реформ [3; 6].

У публічному управлінні в умовах кризи особливо важливу роль відіграють:

– по перше, технологічні інновації. Один з найбільш значущих аспектів інновацій в публічному управлінні – це використання новітніх технологій для оптимізації управлінських процесів. Цифровізація державних послуг через онлайн-платформи, впровадження автоматизованих систем для обробки даних, електронного документообігу та електронного голосування дозволяє забезпечити швидкість і прозорість адміністративних процедур. В Україні прикладами таких інновацій є платформи «Дія», "ProZorro", система електронних закупівель та онлайн-сервіси для взаємодії з громадянами [2; 6];

– по-друге, організаційні інновації. Зміни в структурі державних органів влади, а також удосконалення внутрішніх

процедур і стандартів роботи, є важливими компонентами інновацій в публічному управлінні. Реформи, які сприяють децентралізації, покращенню управлінських процесів на місцевому рівні, а також розподілу повноважень та ресурсів між різними рівнями влади, дають змогу швидше та ефективніше реагувати на потреби населення. Організаційні інновації можуть включати зміну управлінських практик, впровадження нових підходів до управління персоналом та створення умов для підвищення кваліфікації державних службовців [3; 7];

– по-третє, інновації в методах прийняття рішень. Застосування нових методів для збору, обробки та аналізу інформації дозволяє державним органам приймати більш обґрунтовані і ефективні рішення. Важливим інструментом є використання аналітики великих даних (Big Data), що дозволяє отримувати точні прогнози та виявляти тенденції, які можуть бути корисними для розробки політик. Наприклад, на основі таких даних можна оптимізувати використання бюджетних коштів або спрогнозувати наслідки певних управлінських рішень [2; 7; 8];

– по-четверте, інклюзивність та участь громадян. Інновації в публічному управлінні також передбачають посилення громадянської участі в процесах прийняття рішень. Створення цифрових платформ для громадських консультацій, участь громадян в оцінці державних послуг, використання механізмів е-демократії – це способи, за допомогою яких інновації сприяють більш активній та ефективній взаємодії між громадянами та органами влади. Такі інновації можуть збільшити рівень довіри до державних установ та сприяти більш високому рівню участі громадян у формуванні державної політики [1; 3].

У залежності від їх спрямованості та застосування в умовах війни, необхідно також виділити соціальні інновації, що представляють собою зміни в підходах до взаємодії держави та громадян, залучення громадськості до управлінських процесів через механізми електронної демократії, відкритих даних та інші форми участі; процесні інновації, направлені на удосконалення

управлінських процедур, впровадження нових стандартів роботи та змін в організаційних структурах, що дозволяють підвищити ефективність державного управління; інституційні інновації, метою яких є зміни в організації державної влади, створення нових інститутів для вирішення конкретних проблем або реформування існуючих інституцій з метою покращення результатів діяльності.

Інновації у сфері моніторингу та оцінки ефективності є специфічним видом інноваційної діяльності. Їх роль на сучасному етапі є такою, що постійно зростає. Вони передбачають застосування новітніх підходів для оцінки результативності державних програм та політик. Впровадження сучасних інструментів моніторингу та аудиту, які дозволяють точно визначати, чи досягнуті заплановані цілі, а також виявляти проблеми і зони для покращення, є важливим аспектом ефективного публічного управління.

Моніторинг і оцінка ефективності є важливими інструментами в публічному управлінні, які забезпечують зворотний зв'язок і можливість коригувати діяльність органів влади для досягнення поставлених цілей. Впровадження інновацій у цій сфері дозволяє підвищити точність, швидкість і прозорість процесів моніторингу та оцінки, що є важливим для ефективного управління публічними ресурсами та політиками.

Інновації в моніторингу та оцінці ефективності є специфічними, оскільки вони орієнтовані на вдосконалення механізмів контролю та оцінки результативності урядових програм, державних послуг та політик. Вони сприяють прийняттю більш обґрунтованих управлінських рішень, підвищують рівень відповідальності та підзвітності органів влади перед громадянами, а також допомагають оптимізувати використання публічних коштів.

Ключові антикризові інструменти інновацій у сфері моніторингу та оцінки ефективності можна згрупувати наступним чином.

Використання великих даних (Big Data). Однією з основних інновацій в сфері моніторингу та оцінки є використання великих даних, що дозволяє обробляти величезні обсяги інформації з різних джерел. Використання Big Data для аналізу поведінки громадян,

ефективності соціальних програм або виявлення проблемних зон в державному управлінні дає змогу приймати рішення на основі точних даних, а не лише припущень. Це також дозволяє значно знизити час, необхідний для збору та аналізу даних [7].

Інноваційні інструменти, такі як машинне навчання та штучний інтелект (ШІ), дозволяють автоматизувати процеси аналізу даних та прогнозування результатів державних програм. Це дає змогу не лише оцінювати поточну ефективність політики, а й прогнозувати її наслідки в майбутньому. Впровадження таких інструментів в публічному управлінні допомагає створювати більш точні та обґрунтовані стратегії для розвитку суспільства [2; 7; 8].

Інтерактивні платформи для моніторингу та зворотного зв'язку

Інновації також включають створення інтерактивних платформ для збору зворотного зв'язку від громадян щодо якості публічних послуг або ефективності державних програм. Наприклад, платформи для оцінки якості державних послуг, через які громадяни можуть залишати відгуки та пропозиції, допомагають органам влади швидко отримувати інформацію про ефективність своєї діяльності та своєчасно реагувати на проблеми. Придатний для використання в роботі з внутрішньо переміщеними особами (ВПО) [3; 8].

Інтеграція систем моніторингу в реальному часі. Інноваційні методи також передбачають впровадження систем моніторингу в реальному часі, які дозволяють органам влади оперативно відстежувати хід реалізації програм і політик. Такі системи дозволяють оперативно виявляти відхилення від запланованих результатів, здійснювати коригування в процесі виконання і приймати своєчасні заходи для покращення результатів [2; 8].

Блокчейн для прозорості оцінки та звітності. Інновації в моніторингу та оцінці ефективності також включають використання технології блокчейн для забезпечення прозорості та недоторканості даних. Використання блокчейн-технологій дозволяє створювати незмінні та доступні для громадськості записи про результати оцінки ефективності, що підвищує рівень довіри до органів влади

та гарантує достовірність інформації. Максимально придатний для моніторингу та оцінки використання міжнародної технічної допомоги, що надходить в Україну [2].

Інновації у сфері моніторингу та оцінки ефективності дозволяють досягти покращення точності та оперативності оцінки. Інноваційні технології дозволяють зменшити час, необхідний для збору та обробки даних, що забезпечує швидку і точну оцінку результатів діяльності державних органів. Наприклад, використання аналітики великих даних або ШІ дає змогу оперативно аналізувати великі обсяги інформації, що раніше займало б значно більше часу та ресурсів.

Завдяки інноваціям у сфері моніторингу і оцінки державні органи можуть більш прозоро звітувати про результати своєї роботи. Відкриті дані, платформи для зворотного зв'язку та доступність оцінок діяльності органів влади допомагають громадянам контролювати, чи виконуються обіцянки уряду, а також посилюють механізми громадського контролю. Інновації допомагають максимально ефективно використовувати бюджетні кошти, оптимізуючи фінансування державних програм і проєктів. Прогнозування результатів і реальний моніторинг допомагають уникнути марнотратства та спрямовувати ресурси туди, де вони принесуть найбільшу користь [8].

Інновації у моніторингу та оцінці ефективності дозволяють оперативно реагувати на зміни в соціально-економічних умовах. Це важливо для адаптації державних політик до нових викликів і забезпечення сталого розвитку в умовах глобалізації та швидких змін.

Вдалим прикладом інновацій в сфері моніторингу та оцінки є приклад США. В США інновації в системі моніторингу та оцінки державних програм і політик мають значний вплив на ефективність управління та забезпечення підзвітності уряду. Багато його елементів, або ідей вже застосовуються в Україні. Ось кілька прикладів того, як інновації застосовуються в цій сфері:

Таблиця 10.1 – Приклади інноваційних публічно-управлінських інструментів, що застосовуються у США у сфері моніторингу та оцінки

№	Інструмент, що застосовується в США	Опис інструменту	Застосування в Україні (так, ні, частково)
1	2	3	4
1	Data.gov і відкриті дані	Національна ініціатива уряду США, яка надає відкритий доступ до величезної кількості даних, що використовуються для моніторингу та оцінки ефективності урядових програм. Платформа забезпечує доступ до даних з різних державних установ, таких як Міністерство охорони здоров'я, Міністерство енергетики та інші. Громадськість, організації, дослідники та державні органи можуть використовувати ці дані для моніторингу політик та оцінки їх результативності.	Так
2	Інновації в аналізі даних з використанням великих даних та штучного інтелекту	У США активно застосовуються технології великих даних та штучного інтелекту для поліпшення процесів моніторингу та оцінки ефективності програм. Наприклад, у 2015 році уряд США започаткував ініціативу "Open Data Policy", що заохочує державні установи використовувати новітні аналітичні інструменти для обробки великих обсягів даних з метою оцінки програм і прогнозування їх результатів.	Частково
3	Performance.gov	Це офіційний сайт уряду США, що дозволяє відстежувати і оцінювати виконання федеральних агентств за встановленими цілями. Ця платформа використовує інноваційні методи моніторингу та оцінки, включаючи технології автоматизованого збору та аналізу даних, що дозволяють швидко оцінювати ефективність програм і визначати області для поліпшення.	Ні

Продовження таблиці 10.1

1	2	3	4
4	Геоінформаційні системи (ГІС) для моніторингу програм	Геоінформаційні системи активно використовуються в США для просторового аналізу даних, що дозволяє візуалізувати, як державні програми впливають на конкретні регіони або громади. Наприклад, у сфері екологічних програм, державні органи використовують ГІС для моніторингу ефективності політик щодо збереження навколишнього середовища, оцінки забруднення та інших аспектів екологічної ситуації.	Так
5	Мобільні платформи для збору зворотного зв'язку від громадян	У США для підвищення ефективності моніторингу використовуються мобільні додатки та онлайн-платформи, що дозволяють громадянам надавати зворотний зв'язок про публічні послуги. Наприклад, платформи типу "SeeClickFix" дають можливість громадянам повідомляти про проблеми в громадських місцях (наприклад, поганий стан доріг або інші інфраструктурні проблеми), що дозволяє уряду оперативно реагувати на виклики та покращувати ефективність публічного управління.	Так
6	Blockchain для прозорості в оцінці державних програм	Blockchain-технології також знаходять застосування в системах моніторингу та оцінки в США. Вони використовуються для забезпечення прозорості та достовірності даних, що стосуються фінансування урядових програм. Завдяки блокчейн-технології можна створювати незмінні записи, що гарантують відсутність маніпуляцій з даними і забезпечують громадську довіру до результатів оцінки.	Частково
7	Evaluation.gov	Це ще один ресурс, що підтримує використання інновацій в оцінці ефективності публічних програм.	Ні

Продовження таблиці 10.1

1	2	3	4
		Це платформа, де представлено планування та результати оцінки урядових ініціатив на всіх рівнях управління, включаючи федеральний уряд. Завдяки цьому урядові установи можуть зберігати прозорість і звітність щодо результатів політик, а громадяни можуть ознайомлюватися з результатами оцінок та моніторингу.	
8	Crowdsourcing у процесах моніторингу	Уряди США також активно використовують crowdsourcing (збір інформації від великої кількості людей) для моніторингу програм. Наприклад, громадяни можуть брати участь у збиранні екологічних даних або оцінювати державні послуги через онлайн-платформи. Це дає можливість швидко отримати дані з усіх куточків країни та на їх основі ухвалювати рішення щодо коригування політик.	Ні
9	Automated Data Collection Tools	Автоматизовані інструменти збору даних, такі як мобільні додатки, датчики Інтернету речей (IoT) і сенсори, використовуються для постійного збору і аналізу даних, що дозволяє здійснювати моніторинг в реальному часі. Наприклад, у системах моніторингу дорожнього руху, автоматизовані датчики дозволяють відстежувати транспортні потоки та оцінювати ефективність дорожніх політик, таких як обмеження швидкості або робота світлофорів.	Так

Інновації в сфері оцінки ефективності бюджетів у США зосереджені на покращенні прозорості, ефективності та підвищенні залучення громадськості до процесу. Так, у США активно використовуються платформи для публікації бюджетних даних у відкритому

доступі. Ці платформи дозволяють громадянам, аналітикам та журналістам взаємодіяти з бюджетними документами, робити аналіз і виявляти можливості для покращення. Наприклад, сайт USAspending.gov надає детальну інформацію про державні витрати та контракти [1; 2; 7].

Багато місцевих органів влади в США використовують інструменти участі громадян у бюджетному процесі. Ці інструменти дозволяють громадянам вносити пропозиції, голосувати за пріоритети та навіть брати участь у визначенні того, як розподіляти частину бюджету на місцевому рівні. Зростає увага до освітніх програм, які допомагають громадянам краще розуміти процес бюджетування. Це включає в себе навчальні платформи, вебінари, відкриті семінари та інші ресурси для підвищення фінансової грамотності. Деякі органи влади використовують crowdsourcing для збору ідей від громадян щодо того, як поліпшити бюджетне планування, які соціальні програми мають пріоритет, і де можна зекономити. У деяких містах і штатах США існують програми, де громадяни можуть брати участь у моніторингу бюджету через участь в аудиторських проєктах. Це дозволяє залучати місцеві громади до процесу контролю за витратами та підвищує рівень прозорості [1; 2; 7].

В США існують незалежні організації, такі як Government Accountability Office (GAO), які регулярно проводять аудит та оцінку виконання бюджету, пропонуючи рекомендації щодо вдосконалення процесу управління фінансами. Ці організації також активно використовують сучасні технології для підвищення ефективності своєї роботи. Інноваційні методи сценарного планування дозволяють урядам в США створювати різні сценарії розвитку бюджетної політики, враховуючи різні економічні та соціальні умови. Це допомагає більш гнучко реагувати на зміни в економічній ситуації [1; 2; 7].

Ці інновації в оцінці та плануванні бюджетів допомагають зробити цей процес більш прозорим, ефективним і орієнтованим на потреби громадян.

Багато державних органів влади в США вдосконалюють свої фінансові системи для забезпечення кращого моніторингу витрат. Ці системи дозволяють урядовим структурам відстежувати рух коштів в режимі реального часу, що зменшує ймовірність помилок або шахрайства. Загалом, інновації в моніторингу бюджету в США допомагають створити більш прозорий і ефективний процес, забезпечуючи громадянам та державним органам доступ до актуальної та точній інформації про використання державних коштів.

Однак, впровадження інновацій у сфері моніторингу та оцінки в кризових умовах в Україні вимагає значних інвестицій в технології, навчання персоналу та розвиток інфраструктури. В умовах обмеженого бюджету можуть виникнути труднощі з фінансуванням таких ініціатив. Використання великих даних, аналітики та цифрових платформ пов'язане з ризиками порушення конфіденційності інформації. Необхідно забезпечити належний рівень захисту даних від несанкціонованого доступу, щоб уникнути зловживань.

Слід також визнати, що запровадження інновацій може зіткнутися з опором з боку органів влади або окремих державних службовців, які можуть бути не готові до змін або не мати достатніх знань для ефективного використання нових інструментів. В умовах кадрового дефіциту такі ризики є абсолютно реальними.

Інновації в публічному управлінні є важливим фактором для розвитку сучасної держави, сприяючи підвищенню ефективності управлінських процесів, покращенню якості державних послуг та забезпеченню більш тісної взаємодії між громадянами та органами влади. Для України, яка перебуває в процесі трансформації, інновації в публічному управлінні є невід'ємною складовою її успішного руху на шляху до європейських стандартів державного управління. Водночас для досягнення високих результатів необхідно забезпечити належне фінансування, політичну волю та розвивати цифрову грамотність населення й державних службовців [4; 6].

Незважаючи на численні виклики, інновації в публічному управлінні України мають значний потенціал для подальшого розвитку. Технологічний прогрес, зокрема в таких сферах, як штучний

інтелект, блокчейн і великі дані, може значно поліпшити процеси прийняття рішень і забезпечити прозорість управлінських процесів. Система електронного урядування має стати основою для модернізації державних інституцій, а активне залучення громадян до управлінських процесів забезпечить більшу довіру до держави. Успіх інноваційних ініціатив у публічному управлінні буде залежати від ефективності взаємодії між державними органами, громадянським суспільством і бізнесом, а також від здатності адаптуватися до нових викликів і забезпечити сталий розвиток реформ [4; 6].

Інновації в сфері моніторингу та оцінки ефективності є важливим складником модернізації публічного управління, що сприяє підвищенню прозорості, ефективності та підзвітності органів влади. Вони дозволяють не тільки точно вимірювати досягнення поставлених цілей, а й оперативно реагувати на зміни в соціально-економічному середовищі. Для успішного впровадження таких інновацій необхідно забезпечити належне фінансування, підтримку з боку урядів і громадян, а також вирішити питання збереження конфіденційності та захисту даних [3; 8].

Інновації в сфері моніторингу та оцінки в США включають використання передових технологій для збору, аналізу та оцінки даних, що дозволяє поліпшити ефективність публічного управління. Відкриті дані, аналіз великих даних, мобільні платформи та блокчейн допомагають підвищити прозорість, точність і швидкість оцінки результатів політик. Ці інновації дозволяють уряду США більш ефективно реагувати на потреби громадян і постійно покращувати якість публічних послуг [1; 2; 7; 8].

10.2 ОСНОВНІ МІЖНАРОДНІ ПРОГРАМИ ТА ФОНДИ У СФЕРІ ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ

Відновлення України після широкомасштабної агресії Російської Федерації стало пріоритетним завданням для уряду, громадянського суспільства та міжнародних партнерів. Відбудова

економіки, інфраструктури та соціальної сфери потребує значних фінансових ресурсів і довгострокової підтримки. У цьому контексті особливе значення мають програми міжнародної технічної допомоги та фінансування, які забезпечують необхідні інноваційні інвестиції та експертизу.

Збройна агресія спричинила колосальні руйнування інфраструктури, знищення економічних активів, соціальну кризу та значні гуманітарні втрати. У цих умовах міжнародна підтримка України вийшла за межі звичайної технічної або фінансової допомоги, перетворившись на стратегічне партнерство, спрямоване на відновлення державності, зміцнення економічної стійкості та модернізацію національних систем управління [9; 10].

Основними рушіями цієї підтримки стали міжнародні програми і фонди, які об'єднують ресурси урядів, фінансових інституцій, гуманітарних організацій та приватного сектору. Ці ініціативи орієнтуються не лише на швидке усунення наслідків руйнувань, але й на довгострокову перспективу – створення умов для сталого розвитку, інтеграції до європейського простору та побудови економіки, заснованої на інноваціях і технологіях [11; 12].

Відбудова країни розглядається крізь призму принципу «відновити краще, ніж було» (англ. *build back better*), що передбачає підвищення стандартів якості, екологічності, безпеки й ефективності у всіх сферах суспільного життя. Міжнародні програми не лише фінансують відновлювальні проєкти, але й підтримують проведення ключових реформ, модернізацію державного управління, розвиток громадянського суспільства та підприємництва [13].

Серед ключових донорів виступають Європейський Союз, Світовий банк, Міжнародна фінансова корпорація, Японія, а також низка міжнародних фінансових інституцій і фондів. У цьому розділі розглянуто основні програми та механізми допомоги, що сприяють відновленню України на сучасному етапі.

Ukraine Facility (ЄС). У рамках програми Ukraine Facility, ухваленої Європейським Союзом, передбачено бюджет у розмірі € 50 млрд на 2024–2027 роки. Програма надає фінансову підтримку

у формі грантів, кредитів та гарантій. Основними пріоритетами є забезпечення фінансової стабільності України, відновлення інфраструктури та проведення реформ, необхідних для інтеграції до Європейського Союзу. Серед нещодавніх виплат у межах цієї програми – € 1,9 млрд у червні 2024 року та ще € 1,5 млрд у липні 2024 року за рахунок прибутків із заморожених російських активів [14].

Світовий банк активно підтримує процес відновлення через кілька ключових механізмів. URTF (*Ukraine Relief, Recovery, Reconstruction and Reform Trust Fund*) фінансує проєкти у сферах охорони здоров'я, освіти, енергетики та структурних реформ [10].

SURGE – нова програма обсягом $ 750 млн, спрямована на покращення управління державними інвестиціями та фінансами на всіх рівнях [15].

Міжнародна фінансова корпорація (IFC) планує інвестувати $ 1,9 млрд протягом 18 місяців у відновлення України. Кошти будуть спрямовані переважно на підтримку проєктів у сферах відновлюваної енергетики, розвитку транспортної інфраструктури та приватного сектору. Фінансування передбачає використання як власних коштів IFC, так і партнерських інвестицій з боку урядів і Європейського Союзу [16].

Європейський інвестиційний банк (EIB) наразі реалізує проєкти загальною вартістю € 560 млн у 2024 році. У межах Ukraine Facility планується залучити до € 2 млрд на розвиток житлової, освітньої, медичної, енергетичної та транспортної інфраструктури. Особливо важливими є інноваційні ініціативи JASPERS для підготовки інвестиційних проєктів за стандартами ЄС [17].

Японія реалізує *Emergency Recovery and Reconstruction Project*. За даними Міністерства економіки України у травні 2025 року Японія надала Україні грант у розмірі $ 58 млн у межах цієї програми. Кошти спрямовані на відновлення об'єктів інфраструктури, підтримку енергетичного сектору та допомогу місцевим громадам. Загалом, з 2022 року Японія надала Україні понад $ 12 млрд допомоги [18].

Фонд German Marshall Fund – Relief, Resilience, Recovery надає гранти для підтримки громадських організацій, засобів масової інформації та волонтерських ініціатив, особливо на територіях, які були звільнені від окупації [19].

IFAD (Міжнародний фонд сільськогосподарського розвитку) забезпечує фінансування для малих фермерських господарств, що забезпечують до 80 % внутрішнього виробництва овочів, фруктів та молочної продукції. У партнерстві з Програмою розвитку ООН (UNDP) та за фінансуванням ЕІВ реалізується Програма відновлення України, яка передбачає виділення € 340 млн на розвиток соціальної інфраструктури, зокрема шкіл, лікарень та житлових об'єктів [12].

10.3 ІННОВАЦІЙНІ ІНІЦІАТИВИ ТА ІДЕЇ, ЩО РЕАЛІЗУЮТЬСЯ В МЕЖАХ ПРОГРАМ І ПРОЄКТІВ МІЖНАРОДНОЇ ТЕХНІЧНОЇ ДОПОМОГИ

У межах міжнародних програм технічної допомоги та фінансування для України впроваджуються численні інноваційні підходи, орієнтовані не лише на відновлення зруйнованої інфраструктури, але й на створення основ для сталого розвитку та модернізації країни.

Однією з ключових ідей, яку активно просуває *Ukraine Facility Європейського Союзу*, є використання принципу "build back better" – відновлення за вищими стандартами, ніж існували до війни [20]. Це включає запровадження енергоефективних технологій у будівництві житла, шкіл, лікарень та адміністративних будівель, а також активне впровадження відновлюваної енергетики замість традиційних джерел енергії.

У рамках проєктів *Світового банку*, зокрема через *URTF* і *SURGE*, важливим інноваційним напрямом є цифровізація державного управління [21]. Зокрема, йдеться про створення сучасних цифрових систем управління фінансами та інвестиціями

на центральному й місцевому рівнях. Паралельно розробляються механізми прозорості та підзвітності використання міжнародної допомоги через публічні платформи відкритих даних.

Міжнародна фінансова корпорація (IFC) особливо активно працює над залученням інвестицій у сферу зеленої енергетики. Її програми передбачають підтримку проєктів з будівництва сонячних і вітрових електростанцій, розвиток інфраструктури для водневої енергетики, а також впровадження енергозберігаючих технологій у промисловості та транспорті [22]. IFC також заохочує інноваційні рішення у фінансуванні малого та середнього бізнесу через створення спеціальних кредитних ліній і грантових програм.

Європейський інвестиційний банк (EIB) впроваджує інноваційні практики через інструмент JASPERS, який допомагає українським муніципалітетам готувати інвестиційні проєкти за стандартами ЄС [23]. Особлива увага приділяється інтеграції принципів сталого розвитку у відновлювані об'єкти, таких як багатофункціональні центри громади, нові моделі шкільних кампусів, лікарень і транспортних вузлів.

Програма Emergency Recovery and Reconstruction Project за підтримки уряду Японії фокусується на адаптивних технологіях, що враховують нові виклики безпеки [24]. Додатково розробляються нові підходи до залучення місцевих громад до процесу відбудови через системи громадського бюджету та підтримку соціальних стартапів.

Серед гуманітарних ініціатив, які впроваджуються у межах грантових програм, зокрема *German Marshall Fund*, варто виділити розвиток мережі цифрових платформ для освіти і працевлаштування внутрішньо переміщених осіб, запуск медіапроєктів для протидії дезінформації, а також створення інклюзивних центрів громадської активності у деокупованих регіонах [25].

Програми підтримки малих фермерів від *IFAD* також мають інноваційний характер: вони передбачають впровадження «розумних» агротехнологій, цифрового моніторингу врожаїв та адаптації агробізнесу до змін клімату [26].

Таким чином, міжнародна підтримка відновлення України виходить за межі традиційних підходів і дедалі більше орієнтується на інноваційність, стійкість, цифровізацію та активну участь громад у трансформаційних процесах. Це відкриває перед країною можливість не лише відновити втрачене, а й побудувати нову, більш сучасну і конкурентоспроможну економіку та суспільство.

10.4 МАСШТАБНІ ПРОЄКТИ ВІДНОВЛЕННЯ, ЩО РЕАЛІЗУЮТЬСЯ В УКРАЇНІ

В Україні реалізується низка масштабних проєктів відновлення, спрямованих на відбудову критичної інфраструктури, енергетичної системи, соціальних об'єктів та підтримку економіки. Ці ініціативи здійснюються за підтримки міжнародних партнерів, фінансових інституцій та приватного сектору.

Програма "Ukraine Recovery III" є третім етапом рамкової позики Європейського інвестиційного банку (ЄІБ), спрямованої на підтримку відновлення критичної соціальної інфраструктури в Україні. Загальний обсяг фінансування становить € 250 млн, з яких € 100 млн виділено на проєкти, реалізація яких запланована на 2024–2025 роки. Метою програми є забезпечення базових потреб населення, зокрема внутрішньо переміщених осіб (ВПО), шляхом реконструкції та модернізації об'єктів соціальної інфраструктури. Проєкти реалізуються в понад 100 громадах, які приймають значну кількість ВПО та знаходяться під контролем уряду України. Програма охоплює такі сектори:

– житло: будівництво та реконструкція житлових об'єктів для ВПО;

– освіта: відновлення шкіл та інших освітніх закладів;

– охорона здоров'я: модернізація лікарень, включаючи перинатальні центри та кластерні лікарні;

– централізоване теплопостачання: встановлення блок-модульних котелень та інших систем опалення;

– водопостачання та каналізація: ремонт та модернізація систем водопостачання та очищення стічних вод;

– місцевий транспорт: покращення транспортної інфраструктури [27].

Крім того, фінансування може бути спрямоване на розробку технічної документації для проєктів.

Інновацією програми є використання державної цифрової екосистеми DREAM для відбору, моніторингу та реалізації проєктів. Це забезпечує прозорість, підзвітність та ефективність управління публічними інвестиціями. Проєкти відбираються на основі стратегій розвитку громад та державної стратегії регіонального розвитку. Для участі в програмі громади повинні відповідати таким критеріям:

– повне володіння об'єктом, що підлягає реконструкції;

– наявність співфінансування з місцевого бюджету (не менше 23 %);

– підготовлена актуальна проєктно-кошторисна документація [27].

Термін реалізації проєкту – до 18 місяців. Зобов'язання забезпечити експлуатацію об'єкта протягом щонайменше 20 років після завершення проєкту. Програма сприятиме покращенню умов життя майже 4 мільйонів українців у 110 громадах. Вона також сприятиме модернізації інфраструктури, підвищенню енергоефективності та стійкості громад до викликів, спричинених війною [27].

Програма "Ukraine Recovery III" (ЄІБ) передбачає інвестиції в розмірі € 100 млн для відновлення соціальної інфраструктури в понад 100 громадах України. Фінансування спрямовується на модернізацію об'єктів охорони здоров'я, освіти, житлового фонду, водопостачання, каналізації та систем опалення. Програма "Ukraine Recovery III" є однією з ключових ініціатив Європейського інвестиційного банку (ЄІБ), спрямованих на підтримку післявоєнного відновлення України. У межах цього проєкту передбачено інвестиції в розмірі € 100 млн, які будуть спрямовані на відновлення та модернізацію об'єктів соціальної інфраструктури у понад 100 громадах по всій країні [28].

Головною метою програми є забезпечення базових умов для життя громадян, особливо внутрішньо переміщених осіб та жителів громад, що постраждали внаслідок бойових дій. Фінансування спрямовується на широкий спектр потреб: модернізацію медичних установ, включаючи лікарні, амбулаторії та перинатальні центри; реконструкцію та будівництво шкільних і дошкільних навчальних закладів для забезпечення безпечного і комфортного освітнього процесу; оновлення житлового фонду, що включає ремонт багатоквартирних будинків та створення тимчасового житла для ВПО [28].

Особлива увага приділяється модернізації систем водопостачання та каналізації, що має вирішальне значення для санітарної безпеки і забезпечення доступу населення до чистої питної води. Також значні кошти інвестуються у реконструкцію систем централізованого теплопостачання, які мають стати більш енергоефективними та екологічними завдяки впровадженню сучасних технологій [28].

Проєкти реалізуються на основі прозорих критеріїв відбору, із застосуванням цифрової платформи DREAM для моніторингу, що дозволяє підвищити ефективність використання ресурсів та забезпечити підзвітність перед міжнародними донорами й українським суспільством. Програма "Ukraine Recovery III" відіграє надзвичайно важливу роль у відновленні нормальних умов життя в постраждалих громадах, створюючи основу для подальшого економічного і соціального розвитку України [28].

Проєкт "Ukraine Water Recovery": Інвестиції в розмірі € 100 млн спрямовані на ремонт та модернізацію систем водопостачання та очищення стічних вод, які зазнали пошкоджень внаслідок війни. Це забезпечить доступ до безпечної питної води та санітарії для мільйонів українців. Проєкт "Ukraine Water Recovery" є однією з провідних ініціатив у сфері екологічного та інфраструктурного відновлення України, реалізованою за підтримки Європейського інвестиційного банку (ЄІБ). У межах проєкту передбачено інвестиції обсягом € 100 млн, які спрямовуються на комплексний

ремонт та модернізацію систем водопостачання і водовідведення у регіонах, що зазнали руйнувань унаслідок збройної агресії [29].

Основною метою проєкту є забезпечення безперебійного доступу мільйонів українців до безпечної питної води та санітарії, що є критично важливим для збереження громадського здоров'я та запобігання поширенню захворювань. Відновлювальні роботи охоплюють реконструкцію насосних станцій, очисних споруд, водопровідних та каналізаційних мереж, встановлення сучасних систем фільтрації та моніторингу якості води [29].

Інноваційною складовою проєкту є інтеграція технологій енергоефективності та цифрового управління системами водопостачання. Зокрема, передбачено впровадження «розумних» водних систем із дистанційним моніторингом витоків і якості води, що дозволить оперативно реагувати на аварійні ситуації та оптимізувати витрати ресурсів [29].

Проєкт "Ukraine Water Recovery" має вагоме соціальне значення, оскільки підтримує не лише великі міста, але й малі громади, особливо ті, що приймають велику кількість внутрішньо переміщених осіб. Він також сприяє відновленню довіри громадян до державних інституцій, які забезпечують базові послуги, та стимулює сталий розвиток регіонів у післявоєнний період [29].

У ширшій перспективі реалізація цього проєкту допоможе закласти основи для модернізації водного сектору України відповідно до європейських стандартів, а також посилить екологічну безпеку та кліматичну стійкість країни.

Проєкт "Ukraine District Heating" (ЄІБ та Укрексімбанк): Цей проєкт з бюджетом € 100 млн спрямований на відновлення та покращення систем централізованого теплопостачання в Україні. Інвестиції фокусуються на децентралізованому теплогенерації, використанні відновлюваних джерел енергії та підвищенні енергоефективності в громадських будівлях. Проєкт "Ukraine District Heating" є однією з ключових ініціатив, спрямованих на реформування та модернізацію систем централізованого теплопостачання в Україні в умовах післявоєнного відновлення.

У межах цієї програми передбачено інвестиції обсягом € 100 млн, що надаються Європейським інвестиційним банком у співпраці з державним банком розвитку – Укрексімбанком [30].

Метою проєкту є забезпечення безперебійного, надійного і більш екологічно сталого теплопостачання для населення, особливо в містах і громадах, що найбільше постраждали внаслідок бойових дій або мають застарілі системи опалення. Особлива увага приділяється переходу від централізованих, часто зношених і неефективних теплових мереж до децентралізованої теплогенерації. Це дозволяє суттєво підвищити енергоефективність, зменшити втрати тепла під час транспортування та забезпечити гнучкість систем у разі можливих пошкоджень [30].

Інноваційний підхід у межах проєкту також передбачає активне використання відновлюваних джерел енергії, таких як біомаса, геотермальні джерела та сонячні теплові системи, для генерації теплової енергії. Використання чистої енергії сприятиме зниженню залежності від традиційних викопних палив і зменшенню викидів парникових газів, що відповідає європейським екологічним стандартам [30].

Ще одним важливим аспектом є підвищення енергоефективності громадських будівель – шкіл, лікарень, дитячих садків, адміністративних споруд. Проєкт передбачає модернізацію систем опалення, утеплення будівель, встановлення енергоефективних вікон та дверей, автоматизацію регулювання температурного режиму [30].

Виконання проєкту має не лише безпосередній технічний ефект, а й сприяє підвищенню стійкості українських міст до можливих енергетичних криз, зменшенню фінансового навантаження на місцеві бюджети за рахунок економії енергоресурсів, а також поліпшенню якості життя населення за рахунок більш комфортного і безпечного теплопостачання [30].

Розвиток відновлюваної енергетики: Компанія DTEK у співпраці з данською компанією Vestas реалізує проєкт розширення Тилігульської вітрової електростанції до потужності 500 МВт,

що стане найбільшою вітровою електростанцією у Східній Європі. Загальний обсяг інвестицій перевищує € 650 млн. У рамках стратегічного курсу на розвиток відновлюваних джерел енергії в Україні компанія DTEK спільно з данським виробником вітрових турбін Vestas реалізує масштабний проєкт розширення Тилігульської вітрової електростанції (Тилігульська ВЕС). У межах цього проєкту потужність електростанції має зрости до 500 МВт, що зробить її найбільшою вітровою електростанцією у Східній Європі [31].

Проєкт є ключовим етапом у відновленні та трансформації енергетичного сектору України після масштабних руйнувань, спричинених війною. Загальний обсяг інвестицій перевищує € 650 млн, що підкреслює стратегічне значення цієї ініціативи як для національної економіки, так і для досягнення кліматичних цілей України. Проєкт фінансується із залученням міжнародних донорів, інвестиційних банків та власних коштів компанії DTEK. Реалізація проєкту передбачає встановлення понад 80 сучасних вітрових турбін, кожна з яких має високий рівень енергоефективності та відповідає найсуворішим міжнародним стандартам у сфері екології та безпеки. Данська компанія Vestas, яка є світовим лідером у виробництві вітрових турбін, забезпечує постачання обладнання та технічну підтримку впровадження [31].

Тилігульська ВЕС стане важливим елементом енергетичної незалежності України, дозволяючи щорічно виробляти понад 1,7 ТВт•год електроенергії. Це дасть змогу забезпечити потреби в електроенергії для сотень тисяч домогосподарств і суттєво знизити викиди вуглекислого газу в атмосферу. Крім того, станція сприятиме стабілізації роботи Об'єднаної енергосистеми України та посиленню інтеграції з європейським енергетичним ринком ENTSO-E. Будівництво об'єкта також має значний соціально-економічний ефект для регіону: створюються нові робочі місця, зростають доходи місцевих бюджетів, розвивається інженерна й транспортна інфраструктура. Реалізація такого масштабного проєкту навіть в умовах війни є яскравим свідченням того, що Україна не лише відновлюється, але й упевнено рухається

до модернізації своєї економіки на принципах сталого розвитку та зеленого переходу [31].

Розвиток дронової індустрії: Україна активно розвиває виробництво безпілотних літальних апаратів (БПЛА) для оборонних потреб. З 2024 року в цю галузь було інвестовано понад $ 2,5 млрд, з метою подвоїти щорічне виробництво до 4,5 млн одиниць. Це включає виробництво як малих FPV-дронів, так і довготривалих ударних дронів. У 2024 році Україна зробила значний прорив у сфері розвитку дронових технологій, що стало відповіддю на виклики сучасної війни та необхідність підвищення обороноздатності країни. За даними уряду, починаючи з 2024 року, у галузь виробництва безпілотних літальних апаратів (БПЛА) було інвестовано понад $ 2,5 млрд. Такі масштабні вкладення мають на меті забезпечити технологічну перевагу України в повітряному просторі [32].

Одним із головних завдань індустрії є подвоєння щорічного обсягу виробництва дронів до 4,5 млн одиниць. Розвиток відбувається у кількох ключових напрямках: виробництво компактних FPV-дронів (First Person View) для ближнього бою, створення довготривалих ударних дронів із великим радіусом дії, розробка дронів-камікадзе та безпілотників для розвідки й корегування артилерійського вогню [32].

Окрема увага приділяється інтеграції штучного інтелекту в системи управління безпілотниками, розробці автономних роїв дронів та вдосконаленню систем радіоелектронної боротьби для забезпечення стійкості БПЛА до ворожого перехоплення. Українські підприємства активно працюють над розширенням локалізації виробництва, що дозволяє не лише знизити залежність від імпорту, а й оперативно адаптувати конструкцію дронів до потреб фронту [32].

У виробництві БПЛА бере участь понад 200 компаній, серед яких і державні заводи, і приватні високотехнологічні стартапи. Частина виробництва розгорнута за участю іноземних партнерів, що дозволяє використовувати передові розробки світового рівня.

Крім військового застосування, уряд України також ініціює створення програм подвійного призначення для майбутнього використання дронів у цивільних сферах – агросекторі, будівництві, моніторингу надзвичайних ситуацій та екологічному контролі [32].

Розвиток дронової галузі став одним із символів нової технологічної епохи в Україні, демонструючи здатність до інновацій навіть в умовах війни. Українські БПЛА вже активно змінюють тактику ведення бойових дій і стають важливим чинником стратегічної переваги на полі бою [32].

Програма "Nova Ukraine" у 2024 році здійснила значні зусилля для підтримки українців, постраждалих від війни. Організація надала медичне обладнання, протези, медикаменти та програми реабілітації, а також відновила критичну інфраструктуру, включаючи водоочисні споруди та генератори для лікарень [33].

Ці проєкти є лише частиною масштабної програми відновлення України, яка охоплює різні сфери, від енергетики та інфраструктури до соціального захисту та гуманітарної допомоги. Завдяки підтримці міжнародних партнерів та активній участі українського уряду, країна поступово відновлює зруйновані війною об'єкти та створює умови для сталого розвитку. Гуманітарна організація *Nova Ukraine* у 2024 році продовжила активну діяльність, спрямовану на підтримку українців, які постраждали внаслідок війни. Завдяки зусиллям волонтерів та численних донорів, організація змогла надати допомогу десяткам тисяч осіб у найскладніших регіонах країни. Один із ключових напрямів діяльності у 2024 році полягав у постачанні медичного обладнання для лікарень, мобільних шпиталів та центрів реабілітації. Йшлося про надання високоякісного обладнання для хірургічних операцій, реанімаційних заходів та тривалого лікування поранених. Окремий акцент було зроблено на постачанні протезів і ортопедичних засобів для військовослужбовців і цивільних, які втратили кінцівки внаслідок бойових дій [33].

Також Nova Ukraine забезпечила широкомасштабні поставки медикаментів (антибіотиків, знеболювальних, ліків для лікування хронічних хвороб) у лікарні та гуманітарні центри в прифронтових

і деокупованих регіонах. Паралельно впроваджувалися програми реабілітації для осіб, які зазнали фізичних чи психологічних травм. Організація організовувала лікувально-оздоровчі курси, тренінги для психологічної підтримки, а також навчальні програми для спеціалістів у галузі медичної реабілітації [33].

Важливою складовою діяльності Nova Ukraine стало також відновлення критичної інфраструктури. За фінансової та технічної підтримки організації було відремонтовано та модернізовано водоочисні споруди, що дозволило забезпечити доступ до чистої питної води тисячам громадян у зонах, які особливо постраждали від руйнувань. Крім того, було передано сотні генераторів для лікарень, центрів розміщення внутрішньо переміщених осіб і гуманітарних штабів, що стало життєво важливим в умовах регулярних атак на енергетичну інфраструктуру [33].

Робота Nova Ukraine у 2024 році є прикладом ефективної мобілізації міжнародної солідарності та громадської підтримки для подолання гуманітарної кризи в Україні. Їхні програми продовжують відігравати важливу роль у збереженні життя, відновленні здоров'я та підтримці соціальної стійкості українського суспільства в надзвичайно складних умовах війни [33].

10.5 ПУБЛІЧНІ ІНВЕСТИЦІЇ ЯК ПРОЄКТНИЙ БАЗИС ДЛЯ ІННОВАЦІЙ

Коли держава або міжнародні фонди вкладають кошти у великі інфраструктурні проєкти (наприклад, у відновлення шкіл, лікарень, енергомереж чи транспорту), виникає можливість одразу закладати нові технологічні рішення: енергоефективні будівлі (пасивні будинки, smart-системи); «розумні» міські системи (керування трафіком, енергоспоживанням); цифрові сервіси (e-health, електронні муніципальні послуги) тощо.

Державні замовлення вимагають від підрядників застосовувати новітні технології, це прямо стимулює розвиток внутрішнього

технологічного бізнесу: стартапи у сфері будівництва, енергетики, IT; нові виробництва екологічних матеріалів, обладнання; розробки у сфері «розумного» водопостачання, теплогенерації, безпеки. Тобто, фактично державні інвестиції є гарантією попиту на інновації. Використання інноваційних технологій при реалізації проєктів дозволяє:

- економити ресурси (вода, електроенергія);
- зменшити витрати на експлуатацію в майбутньому;
- прискорити терміни будівництва чи ремонту;
- зробити об'єкти більш стійкими до руйнувань і змін клімату.

Тому інвестування в інноваційні рішення – це не витрата, а довгострокова економія.

Публічні інвестиції сприяють трансферу знань і технологій. Участь у міжнародних програмах (наприклад, від ЄІБ чи Світового банку, про які йшлося в попередньому змісті цієї частини) вимагає, щоб українські проєкти відповідали високим технічним та екологічним стандартам. Це означає імпорт передових технологій, навчання українських інженерів, архітекторів, менеджерів, підвищення загальної технологічної культури. Таким чином відновлення стає не тільки фізичним, але й інтелектуальним підйомом країни.

Публічні інвестиції не просто відновлюють зруйноване, вони формують попит на інновації, розвивають внутрішній ринок технологій і забезпечують сталий розвиток України.

Наведемо приклади публічних інвестицій, що здійснюються як інноваційні рішення через проєкти міжнародної технічної допомоги, що розглядалися вище у цій частині.

Ukraine Recovery III (Європейський інвестиційний банк) через публічні інвестиції здійснює такі інноваційні рішення:

• Енергоефективні будівлі: усі нові або реконструйовані школи, лікарні і житло мають відповідати класу енергоефективності «А» за європейськими нормами. Це означає встановлення теплових насосів, сонячних панелей, утеплення найвищого рівня.

• Цифровий моніторинг проєктів: управління відновленням здійснюється через українську цифрову платформу DREAM,

що дозволяє в режимі реального часу відстежувати прогрес робіт, витрати коштів і відповідність проєктів стандартам ЄС.

Доступність і інклюзія: у проєкти закладаються нові стандарти безбар'єрності для маломобільних груп населення – спеціальні пандуси, ліфти, пристосовані санітарні вузли [27].

Ukraine Water Recovery (Європейський інвестиційний банк) реалізує у своїй проєктній діяльності такі важливі інноваційні рішення:

• «Розумні» водоканали: встановлюються автоматизовані системи управління водопостачанням (SCADA-системи), які дозволяють дистанційно контролювати якість води, виявляти витоки, оптимізувати споживання енергії.

• Енергоефективні насоси і фільтраційні системи: нові установки споживають на 30–40 % менше енергії, ніж традиційні.

• Стійкість до атак: передбачено додаткове резервування систем водопостачання та очищення стоків на випадок пошкоджень під час бойових дій або терористичних атак.

Інноваційні рішення щодо відновлення енергетики за підтримки ЄБРР:

• Інтеграція з Європейською енергосистемою (ENTSO-E): модернізація мереж відповідно до стандартів ЄС для підвищення стійкості і сумісності.

• Energy Storage Systems: фінансування будівництва перших великих систем накопичення енергії в Україні (акумуляторів), які стабілізують енергопостачання в пікові години або під час атак.

• Smart grids (розумні мережі): проєкти автоматизації електромереж, що дозволяють швидше локалізувати аварії, перенаправляти потоки енергії і запобігати масовим відключенням [34].

Проєкт "Ukraine District Heating" (ЄІБ та Укрексімбанк):

• Децентралізовані теплогенератори: замість великих ТЕЦ впроваджуються компактні модульні котельні на біомасі, які швидко будуються і менш вразливі до обстрілів.

• Теплові насоси: вперше в муніципальних системах опалення передбачено встановлення теплових насосів для використання енергії навколишнього середовища.

• Smart тепломережі: автоматичне регулювання температури в реальному часі залежно від погодних умов і навантаження [35].

Отже, публічні інвестиції в рамках відновлення України не є «консервативними», як це часто бувало в минулому. Сьогодні кожен великий проєкт закладає інновації, щоб підвищити енергоефективність, зробити об'єкти стійкими до викликів війни та кліматичних змін, підготувати економіку до майбутнього розвитку за європейськими стандартами.

У Додатку 1 наведено перелік публічних інвестиційних проєктів, які заплановані в Державному бюджеті України на 2025 рік та є найбільш пріоритетними для відновлення України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ДО РОЗДІЛУ 10

1. McDavid J. E., Seibel I. L. Public Administration in the Globalization Era. New York : Routledge, 2005. 245 p.

2. Public Sector Innovation: Adapting to Global Risks and Crises. World Bank. Washington, DC : World Bank Group. 2020.

3. Грещук В. М. Інноваційні механізми публічного управління в умовах глобалізаційних викликів. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України*. 2021. № 4 (56). С. 102–118.

4. Мельник І. О. Адаптація публічних організацій до глобалізаційних викликів: інноваційні стратегії. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2019. № 27. С. 78–87.

5. Managing Public Sector Projects: A Strategic Framework. *Journal of Public Management*. 2019. Vol. 20. Iss. 1. P. 45–58.

6. Голинська О. В. Відновлення економіки України та його публічно-управлінські механізми. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2024. № 2 (20). С 140–149.

7. Herman R. Crisis Management in the Public Sector. Westport, CT : Praeger, 2011. 220 p.

8. Holynska O. V. Audit as an Element of Public Governance. *Innovation in the Economy and Society of the Digital Age*. 2020. Vol. 28 (3). P. 56–70.

9. Ukraine Relief, Recovery, Reconstruction and Reform Trust Fund (URTF) World Bank. Washington, DC : World Bank Group, 2023. URL: https://www.worldbank.org/en/news/factsheet/2023/02/15/urtf

10. Public Sector Innovation: Adapting to Global Risks and Crises. *World Bank*. Washington, DC : World Bank Group, 2020. URL: https://www.worldbank.org

11. EU Support for Ukraine's Recovery and Reconstruction. *European Commission*. Brussels : European Union, 2024. URL: https://neighbourhood-enlargement.ec.europa.eu

12. Ukraine Recovery Programme. *United Nations Development Programme (UNDP)*. New York : UNDP, 2024. URL: https://www.undp.org/ukraine

13. New $ 750 million SURGE Programme to Strengthen Public Investment Management in Ukraine. *World Bank Press Release*. Washington, DC : World Bank Group, 2024. URL: https://www.worldbank.org/en/news/press-release

14. EU Unlocks € 1.9 Billion in Ukraine Facility Support. *Guardian*. 2024. URL: https://www.theguardian.com

15. IFC to Invest $ 1.9 Billion in Ukraine Recovery. Reuters. 2024. URL: https://www.reuters.com

16. Калашник П. Світовий банк оголосив про нові угоди в межах підтримки бізнесу в Україні на $ 2 млрд. 22 червня 2023. *Forbes*. URL: https://forbes.ua/authors/pavlo-kalashnik

17. Україна та Європейський Інвестиційний Банк підписали Угоду в межах програми JASPERS для прискорення реалізації інвестиційних проєктів. UkraineInvest. URL: https://ukraineinvest.gov.ua/news/ukrayina-ta-yevropejskyj-investyczijnyj-bank-pidpysaly-ugodu-v-mezhah-programy-jaspers-dlya-pryskorennya-realizacziyi-investyczijnyh-proektiv/

18. Японія надала Україні грант у розмірі $ 58 млн у межах програми Emergency Recovery and Reconstruction Project. *Міністерство економіки України*. 2024. URL:https://www.me.gov.ua

19. Ukraine: Relief, Resilience, Recovery. *GMF*. URL: https://www.gmfus.org/democracy/ukraine-relief-resilience-recovery#:~:text

20. Ukraine Facility: Support for Ukraine's Recovery and Modernisation. *European Commission*. 2023. URL: https://ec.europa.eu/ukraine-facility

21. Ukraine Relief, Recovery, Reconstruction and Reform Trust Fund (URTF) and SURGE Program. *World Bank*. 2023. URL: https://www.worldbank.org/ukraine

22. Green Energy and SME Investment Programs in Ukraine. *International Finance Corporation (IFC)*. 2022. URL: https://www.ifc.org

23. JASPERS: Joint Assistance to Support Projects in European Regions. *European Investment Bank (EIB)*. 2022. URL: https://www.eib.org/jaspers

24. Уряд Японії виділив грант на реалізацію Emergency Recovery and Reconstruction Project. *Міністерство економіки України*. 2024. URL: https://www.me.gov.ua

25. Ukraine Programs: Resilience and Democracy Support. *German Marshall Fund*. 2023. URL: https://www.gmfus.org

26. Smart Agriculture and Climate Adaptation in Ukraine. *International Fund for Agricultural Development (IFAD)*. 2023. URL: https://www.ifad.org

27. Програма "Ukraine Recovery III": підтримка відновлення критичної соціальної інфраструктури в Україні. *Європейський інвестиційний банк*. URL: https://www.eib.org/uk/projects/ukraine-recovery-iii

28. Програма з відновлення України – DREAM. *Європейський інвестиційний банк*. 2024. URL: https://dream.gov.ua/ua/pip-pipeline/DREAM-UA-150824-B7CADA1E

29. Програма з відновлення України: стартує відновлення критичної інфраструктури. *Європейський інвестиційний банк*. 2024. URL: https://www.eib.org/fr/press/all/2024-101-eib-backed-ukraine-recovery-programme-kicks-off-as-critical-infrastructure-projects-get-underway?lang=uk

30. Ukraine District Heating: інвестиції у відновлення теплопостачання в Україні. *Європейський інвестиційний банк*. 2024. URL: https://www.eib.org/en/projects/pipelines/all/20240526

31. ДТЕК починає будівництво першої черги Тилігульської ВЕС. *ДТЕК*. 01 березня 2021. URL: https://dtek.com/media-center/news/dtek-launches-construction-of-tiligulska-wind-power-plant-with-initial-capacity-of-126-mw/

32. Ukraine's Zelenskiy boosts funding for drone deployment Reuters. December 09, 2024. URL: https://www.reuters.com/world/europe/ukraines-zelenskiy-boosts-funding-drone-deployment-2024-12-09/

33. Impact Report. *Nova Ukraine*. 2024. URL: https://novaukraine.org/wp-content/uploads/2024/08/Nova-Ukraine-Impact-Report-April-June2024.pdf

34. Strohecker K. World Bank financing arm IFC plans $ 1.9 bln in Ukraine investments. *Reuters*. April 22, 2024. URL: https://www.reuters.com/markets/europe/world-bank-financing-arm-ifc-plans-19-bln-ukraine-investments-2024-04-22/

35. Ukraine District Heating. *European Investment Bank*. November 06, 2024. URL: https://www.eib.org/en/projects/all/20240526

DOI: https://doi.org/10.36059/978-966-397-540-5-11

Розділ 11
ВИВЧЕННЯ ЗАКОРДОННОГО ДОСВІДУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ КРИЗОВИХ ЯВИЩ

Нагорна І. В., к. н. держ. упр., доцент

11.1 ВПЛИВ КРИЗОВИХ ЯВИЩ НА ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

В умовах повномасштабного вторгнення та необхідності комплексного відновлення України, публічне управління постає перед великою кількістю складних викликів, що вимагають адекватного реагування системи з метою нівелювання поглиблення кризових явищ та створення гнучкої системи управління забезпеченням життєдіяльністю українського суспільства в умовах війни та альтернативні варіанти післявоєнного відновлення.

Україна, на жаль, не перша держава Європи, що стикнулася з проблемою активних бойових дій та тимчасово окупованих територій. Є ті, хто десятиріччями не може повернути свої землі, але є також і історії успіху, що закінчилися реінтеграцією. Одним із основних завдань життєзабезпечення територій України та програми післявоєнного відновлення має стати підтримка довгострокового економічного розвитку.

Подолання кризових явищ повномасштабної війни, завдання повоєнного відновлення всіх сфер суспільного життя при значних ресурсних обмеженнях, забезпечення розвитку України з врахуванням впливу зовнішніх факторів (як позитивних, так і негативних) актуалізує необхідність врахування закордонного досвіду функціонування системи публічного управління в умовах кризових явищ.

Поняття «криза» має багато рівнів і трактувань. Деякі визначення терміну «криза» вказують на його суттєву залежність від сфери застосування і відсутність уніфікованого загальноприйнятого визначення для будь якої сфери життєдіяльності суспільства та держави, бізнесу, стану людини та природи тощо.

Криза державного управління – особливий переломний стан у розвитку і функціонуванні політичної системи суспільства, державно-владних структур, який характеризується нестабільністю, розбалансованістю діяльності політичних інститутів, зниженням рівня керованості соціально-економічними процесами, загостренням політичних конфліктів, наростанням критичної активності має тощо [1]. Таким чином, кризові явища – ситуація, зумовлена низкою чинників, що вимагає вжиття оперативних та ефективних механізмів публічного управління.

Соціальні фактори кризи. Соціальні наслідки війни в Україні проявляються у багатьох аспектах, охоплюючи руйнування інфраструктури, зміни в демографічній структурі, переміщення населення та формування нових соціальних зв'язків. Внутрішньо переміщені особи стали значним викликом для соціальних систем країни, тоді як волонтерський рух виявив потенціал для самоорганізації суспільства в умовах кризи. Водночас війна призвела до збільшення соціальної нерівності, що вимагає розробки комплексних заходів для подолання цих негативних наслідків.

Попри відсутність від початку повномасштабного вторгнення даних Державної служби статистики України про рівень безробіття, дослідницька агенція Info Sapiens, на основі власних оцінок, наводить показники, відповідно до яких, «у квітні 2024 року рівень безробіття в Україні становив 16,8 %» [2].

Високий рівень міграції зумовив значні втрати людського потенціалу України. Агенцією ООН у справах біженців (UNHCR) наводяться дані, у відповідності з якими, станом на квітень 2025 року, в Європі зареєстровано 6,357 мільйонів українських біженців, а в країнах інших континентів перебувають ще 560,2 тисячі українських мігрантів [3].

Війна змусила покинути свої домівки мільйони людей. Згідно даних Агенцією ООН у справах біженців, 3,757 мільйонів – це особи, які перемістилися (чи повторно перемістилися) після початку повномасштабної війни, та 2,5 мільйонів осіб, які перемістилися і не можуть повернутися до своїх домівок (оскільки житло або зруйноване, або знаходиться у зоні активних бойових дій, або на тимчасово окупованій території) [4].

За таких умов перед публічним управлінням постає цілий ряд складних завдань забезпечення соціального супроводу й захисту різних категорій громадян, що потребує вироблення нетипових управлінських підходів, швидкого, адаптивного й ефективного реагування з боку органів державної влади та органів місцевого самоврядування, з врахуванням значних часових та ресурсних обмежень, непередбачуваності та динамічності змін соціальноекономічної й безпекової ситуації.

Кадровий або управлінський – наступний ризик. Це означає, що для забезпечення якісного і ефективного виконання повноважень потрібні високопрофесійні кадри, яких хронічно не вистачає. На жаль, часто низька кваліфікація кадрового потенціалу системи публічного управління в підсумку здатна знівелювати використання потенціалу територій та призвести до зниження ефективності функціонування суспільного сектору загалом.

Поглиблення диференціації у рівнях розвитку територій. За даними Держстату [5], падіння економіки України склало 29,1 %. Виразне падіння економік регіонів обумовлене наближеністю територій до лінії фронту. Так, втрата економічного потенціалу, наприклад, в 2022 році в Дніпропетровській, Запорізькій, Миколаївській, Сумській, Харківській, Донецькій областях в галузі будівництва, склала від 59 % до 92 % за показником ВДВ, в той час як тилові області – Волинська і Івано-Франківська продемонстрували позитивний приріст.

Зважаючи на те, що економіка України є експортно орієнтованою, втрата економічного потенціалу, особливо в південносхідних регіонах, порушення логістики, блокада морських

коридорів, вихід росії з «зернової угоди» тощо негативно позначилась на експортній спроможності країни загалом. Водночас, якщо в 2022 році найбільших втрат по експорту зазнали Херсонська (– 86 %), Донецька (– 96 %), Луганська (– 95 %) [5], то всі західні області України (окрім Івано-Франківської) і Одеська продемонстрували позитивний приріст по експорту [6].

Підсумовуючи викладене, зазначимо, що можуть виникати ризики різного характеру, які переважно взаємопов'язані, а тому є сенс розглядати їх в комплексі, щоб, якщо це можливо, передбачити їх наслідки та вжити заходи щодо їх нівелювання чи мінімізації.

З огляду на це, важливим є посилення системи публічного управління, що дозволило б підвищити здатність органів публічної влади всіх рівнів гнучко реагувати на суспільні потреби й вимоги, складні умови, у яких знаходиться українське суспільство, регіони, територіальні громади, а також галузі економіки. В кризових умовах подолання наслідків військової агресії актуалізується необхідність вирішення складних завдань урахуванням закордонного досвіду.

11.2 ОСНОВНІ ТЕНДЕНЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ КРИЗОВИХ ЯВИЩ: ЗАКОРДОННИЙ ДОСВІД

Аналіз закордонного досвіду публічного управління в умовах кризових явищ дозволяє виокремити низку спільних тенденцій [7; 8].

Насамперед, це наявність інституційної структури, яка включає спеціалізовані органи на загальнонаціональному, регіональному та місцевому рівнях. Зазвичай загальну координацію дій усіх суб'єктів під час екстремальних подій здійснює центральний орган виконавчої влади (міністерство, агентство, служба тощо), до компетенції якого належать питання цивільного захисту, ліквідації наслідків катастроф тощо.

Так, у США ключову роль відіграє Федеральне агентство з надзвичайних ситуацій (FEMA), яке входить до складу

Міністерства внутрішньої безпеки. Воно відповідає за розробку та реалізацію державних програм реагування на стихійні лиха та техногенні катастрофи, підтримку та координацію дій регіональної та місцевої влади, залучення ресурсів приватного сектору та волонтерських організацій [9].

Як бачимо, у розвинених країнах в умовах кризових явищ для публічного управління характерною рисою є чіткий розподіл повноважень між різними рівнями влади. При цьому акцент робиться на активну участь органів місцевого самоврядування та громадських формувань, які, як правило, першими стикаються із викликами надзвичайних ситуацій.

Так, в Італії базовою ланкою системи цивільного захисту є муніципалітети, мери яких мають широкі повноваження щодо прийняття термінових рішень, використання наявних ресурсів, залучення волонтерів. Водночас для реагування на масштабні надзвичайні ситуації, що виходять за межі спроможності окремих муніципалітетів чи регіонів, передбачені механізми надання допомоги з боку центрального уряду та координації зусиль усіх суб'єктів на загальнонаціональному рівні [10].

Зокрема, законодавство США та Канади дозволяє главам держав вводити надзвичайний стан на певній території та особисто керувати усіма аварійно-рятувальними роботами, задіюючи ресурси федерального бюджету та збройних сил. Наступною спільною рисою закордонних країн є розробленість нормативно-правових засад публічного управління у кризові періоди. У більшості розвинутих держав існують спеціальні закони та підзаконні акти, які визначають режими функціонування органів влади під час надзвичайних ситуацій, повноваження та алгоритми дій уповноважених суб'єктів, механізми взаємодії між ними. Ці документи зазвичай носять рамковий характер, але чітко розмежовують зони відповідальності та фіксують процедури ухвалення рішень [11].

У екстремальних умовах державні інституції забезпечують активний діалог із суспільством, оперативне інформування громадян про рівні загроз та вжиті заходи, залучення мешканців

до ліквідації наслідків лиха. Широко використовуються як традиційні ЗМІ, так і новітні канали (соцмережі, мобільні додатки, sms-розсилки тощо). Державні органи співпрацюють з незалежними експертами, лідерами думок, авторитетними організаціями, щоб доносити важливі меседжі та протидіяти поширенню фейків. Наприклад, під час пандемії COVID-19 уряди більшості країн ЄС запустили спеціальні інформаційні портали та сервіси, call-центри, проводили регулярні брифінги та прес-конференції, аби максимально повно та оперативно інформувати суспільство про епідемічну ситуацію та карантинні заходи [12]. Органи охорони здоров'я тісно взаємодіяли із національними медіа та лідерами соціальних мереж для поширення рекомендацій та розвінчування неправдивих чуток.

Кризові ситуації, зумовлені війною, та процеси виходу з них, мали місце в історії багатьох країн, і у багатьох із них підходи до відновлення та реконструкції, зазвичай, розпочиналися ще до завершення воєнних дій.

Яскравий приклад повоєнного відродження продемонструвала Південна Корея, коли змогла запровадити механізми досягнення значного економічного зростання [13]. Так, якщо наприкінці 1970-х років її ВВП на душу населення був вдвічі менший за український, то зараз переважає його вчетверо. Хоча у перші роки владою Південної Кореї були допущені суттєві хиби, що зумовили неефективне використання фінансової допомоги від США в обсязі понад $ 12,6 млрд через часткове використання їх для досягнення певних політичних цілей, однак з часом влада виправила ситуацію, запровадивши дієві механізми регулювання й контролю, земельну та освітню реформи, стимулювання інвестиційної діяльності з використанням механізмів гарантування вкладення капіталів, державного замовлення, пільгового кредитування та оподаткування.

Варто зазначити, що так само як і у Європі, у Південній Кореї акцент було зроблено на стимулювання високотехнологічного експорту, надходження від якого спрямовувалися в розвиток нових

технологій. Такий підхід важливий і при виробленні очікуваних стратегій для України. Вже у 1970-х роках економіка Південної Кореї позбулася залежності від сировинних ресурсів і переорієнтувалась на виробництво високотехнологічних продуктів. Це стало значним кроком у її розвитку від періоду повоєнного відродження. Для України також може стати цінним досвід Південної Кореї у подоланні корупції. Хоча корупційні скандали з участю вищих посадовців у цій країні 13 виникали й у 21 столітті, але вони вже не відбувались системно. Рівень толерантності суспільства до корупційних проявів відчутно змінився. «Як результат, з 1960 по 1980 року Південна Корея мала стабільне зростання економіки в середньому 8 %, її ВВП в рази перевищував ВПП Північної Кореї. У 1963–1969 роках середній щорічний приріст ВВП загалом досягав 35 %. Це зростання заклало підґрунтя для того, що Південна Корея стала однією з провідних світових економік вже до 2000 року» [13].

Представники експертного середовища наголошують на доцільності врахування Україною досвіду Боснії і Герцеговини в питаннях управління й реструктуризації зовнішнього боргу. «Зважена й послідовна політика у цій сфері та, звісно ж, списання позикодавцями частини кредитів, дозволили знизити рівень держборгу з 66 % ВВП у 1999 році до 35 % у 2004-му. У цілому програму післявоєнної реконструкції Боснії і Герцеговини визнали успішною. Реальний ВВП країни збільшився на 22,9 % у 1997 році, на 13,8 % у 1998, на 10,8 % у 1999 і на 4,4 % у 2000 році» [14].

Поряд з позитивним досвідом, Україні варто врахувати і допущені Боснією і Герцеговиною помилки, з тим, щоб запобігти їх повторенню. Негативний досвід Боснії і Герцеговини, як зазначають експерти, стосується таких моментів: відновлення здійснювалось без вироблення чіткої стратегії економічного розвитку; через відсутність єдиного центру координації не досягалась належна узгодженість дій між донорами; внаслідок низького управлінського потенціалу органів влади Боснії і Герцеговини більшість проєктів носили фрагментарний тимчасовий характер й не мали стратегічної спрямованості, що завадило забезпеченню

ними ефективного впливу на розвиток економіки країни; недостатньо були розроблені механізми модернізації промисловості країни, інструментарій відновлення та реструктуризації промислових підприємств, що зумовило несприятливий бізнес-клімат, повільний розвиток інвестиційної діяльності, високий рівень безробіття, низькі темпи розвитку сектору малого та середнього бізнесу в країні. Недостатньо адекватне реагування публічного управління на ситуацію в країні, відсутність необхідних реформ призвело до посилення її залежності від міжнародної допомоги. Досвід зарубіжних країн щодо публічного управління процесами післявоєнної відбудови має як позитивні так і негативні аспекти. Однак всі вони повинні бути розглянуті й враховані при виробленні національної моделі публічного управління післявоєнним оновленням України, з тим щоб уникнути помилок, імплементувати прогресивні підходи й забезпечити ефективне досягнення цілей суспільних перетворень в орієнтації на національні інтереси, вимоги національної безпеки та сталого розвитку.

Після завершення військових дій, як свідчить досвід Балканських країн, стало очевидним, що постраждалі території потребують масштабного фінансування для інвестування в зруйновану та застарілу інфраструктуру, у ключові сфери виробництва, а також у модернізацію державного управління. Оскільки внутрішні ресурси у виснажених війною країнах були обмеженими, то такі потреби вимагали реакції світового співтовариства. У історичному контексті після досягнення мирного врегулювання на Балканах Європейська комісія в травні 1999 року висунула план стабілізації та асоціації Балканських країн – Stabilisation and Association Process (SAP) [15].

Механізм SAP був спрямований на захист миру і стабільності, активізацію економічного розвитку Західних Балкан і покращення умов для інтеграції країн регіону до структур ЄС.

Мобілізовані обсяги міжнародного фінансування можуть стати основою для швидкої та успішної реконструкції базової інфраструктури. Пріоритетними сферами для зовнішньої підтримки

мають стати інфраструктура, реструктуризація фінансового сектору, місцевий розвиток і розбудова інститутів, включаючи державне управління.

Серед галузей інфраструктури, які підлягають відновленню, основне місце мають посідати транспортна інфраструктура, лінії електропостачання і зв'язок. Значної уваги потребують також проблеми повернення біженців і тимчасово переміщених осіб.

Як свідчить досвід Балканських країн, значна фінансова підтримка відновлення територій у пост воєнний час здійснювалась завдяки програмам, які фінансувалися європейськими інституціями. Так, основними напрямками діяльності за програмою PHARE були надання гуманітарної допомоги, реконструкція транспортних мереж, житлового фонду, енергетичних об'єктів, телекомунікацій, секторів освіти і сільського господарства. Програма OBNOVA фокусувалася на проблемах економічного розвитку, громадянського суспільства і налагодження регіонального співробітництва між республіками колишньої Югославії.

Проєкти Світового банку реалізувалися в таких важливих сферах як будівництво автошляхів, енергетика, розвиток сільського господарства і сільських територій, охорона здоров'я, соціальний захист, очищення води і захист довкілля.

На цілі відновлення транспортної інфраструктури, електроенергетики і телекомунікаційного сектору тільки у Боснії та Герцеговині міжнародні донори спрямували $ 1,2 млрд. Сектор соціальної інфраструктури і публічних послуг отримав $ 1,9 млрд донорського фінансування, що відіграло позитивну роль у відбудові людського капіталу та розбудові інституційної спроможності держави [16].

За визнанням багатьох експертів масивний приплив міжнародного фінансування за недосконалості програми економічного відновлення (зокрема, в частині промислового виробництва та внутрішніх інвестицій) призвели до формування економіки, залежної від зовнішньої допомоги. Таким чином, програма післявоєнної реконструкції для України мала б передбачати застосування спеціальних інструментів відновлення і модернізації промисловості, як ключової

сфери для генерування потоку доходів і збільшення зайнятості населення. Саме такий підхід гарантуватиме створення механізмів само-підтримуючого економічного зростання та генерування нових робочих місць у післявоєнній економіці.

Пріоритети і завдання післявоєнної відбудови України мають тісно пов'язуватися із завданнями інтеграції до ЄС. За прикладом Балканських країн Україні та ЄС варто гармонізувати програму післявоєнної реконструкції із завданнями повноправного членства в ЄС та поширити на Україну європейські програми передвступної підготовки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ДО РОЗДІЛУ 11

1. Карпенко О. А. Основи антикризового управління : навч.-метод. посіб. К. : НАДУ, 2006. 208 с.

2. Звіт за результатами дослідження впливу безпекових викликів на дівчат і хлопців, жінок і чоловіків, з урахуванням віку, місця проживання, інших соціальних ознак, за період широкомасштабного вторгнення Російської Федерації на територію України з 24 лютого 2022 року по 2023 рік, а також інтересів різних соціальних груп населення під час постконфліктного відновлення України. *Дослідницька агенція Info Sapiens*. 20 травня. 2024. URL: https://www.sapiens.com.ua/ua/publication-single-page?id=313

3. Платформа оперативних даних (ситуація з біженцями з України). *Агенція ООН у справах біженців*. URL: https://www.unhcr.org/ua/publications

4. Платформа оперативних даних (ситуація з внутрішнім переміщенням в Україні). *Агенція ООН у справах біженців*. URL: https://data.unhcr.org/en/country/ukr/751?secret=unhcrrestricted&_gl=1*1a1olhv*_gcl_au*MTA2NTY2ODIwNS4xNzQ2MTIwMjYz*_rup_ga

5. Державна служба статистики України. URL: https://ukrstat.gov.ua/

6. Возняк Г., Сороковий Д. Виклики та орієнтири відновлення економічного зростання регіонів України. *Економіка та суспільство*. 2023. № 56. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-26.

7. Haibo Z., Xing T. Structural Change in China's Emergency Management: Theoretical Generalizations. *Social Sciences in China*. 2016. Vol. 37 (2). P. 77–98. DOI: https://doi.org/10.1080/02529203.2016.1162010.

8. Hamm M. Emergency politics from the inside: EU staff and the building of a task force during the Greek crisis. *European Politics and Society*. 2024. P. 1–20. DOI: https://doi.org/10.1080/23745118.2024.2418336.

9. Fabbrini F. The recovery and resilience facility as a new legal technology of European governance. *Journal of European Integration*. 2024. Vol. 47 (1). P. 85–103. DOI: https://doi.org/10.1080/07036337.2024.2361830.

10. Кринична І. П. Державне управління процесами запобігання та профілактики надзвичайних ситуацій: міжнародний досвід. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2018. № 1 (18). С. 112–121.

11. Труш О. О., Гудименко Ю. В. Світовий досвід державного управління в умовах надзвичайних ситуацій. *Державне будівництво*. 2009. № 2. URL: https://periodicals.karazin.ua/apdu/article/download/21192/19811/

12. European Centre for Disease Prevention and Control. URL: https://www.eurosurveillance.org/content/ecdc

13. Дяченко С. Як нам відбудувати Україну. Успішні світові кейси повоєнного відновлення. *Укрінформ*. 2022. URL: https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3493522-ak-nam-vidbuduvati-ukrainu-uspisni-svitovikejsi-povoennogo-vidnovlenna.html

14. Anđelković N. Balkan: Alija Izetbegović, smireni lider Bosne i Hercegovine, ili otac nacije koji i dalje izaziva brojne kontroverze. *BBC News*. October 19, 2023. URL: https://www.bbc.com/serbian/lat/balkan-67137333

15. United Nations International Criminal Tribunal for the Former Yugoslavia. History. *United National*. URL: https://www.icty.org

16. Minorities and indigenous peoples in Bosnia and Herzegovina. *Minority Rights Group*. URL: https://minorityrights.org/country/bosnia-and-hercegovina

ВИСНОВКИ

1. За результати проведеного дослідження встановлено, що інновації в публічному управлінні та адмініструванні розглядають з декількох позицій, зокрема: інновація як постійна зміна; розрив по відношенню до минулого; впровадження новітніх технологій; створення нових продуктів і послуг при впровадженні нових концепцій; спрямованість на підвищення ефективності та результативності в умовах невизначеності; нові вимоги до управління, а також підвищення рівня задоволеності громадян; інновація як зміна парадигми та формування нової моделі управління тощо.

Втім, особливої уваги потребують дослідження щодо формування новітнього концептуального підходу до розуміння інновацій в публічному управлінні в умовах ризиків та криз.

Інновації у публічному управлінні виступають як ключовий чинник трансформації державних інституцій та підвищення ефективності їхньої діяльності в умовах зростаючих сучасних викликів. Узагальнення академічних і прикладних підходів дозволяє виділити кілька типів інновацій, кожен з яких має специфічну роль у системі публічного управління.

З академічного погляду інновації класифіковано як: технологічні; процесні; організаційні; соціальні; інституційні.

Кожен із цих типів сприяє модернізації управлінських систем: технологічні інновації забезпечують цифровізацію послуг та інтеграцію інформаційних систем; процесні інновації оптимізують управлінські процеси та зменшують бюрократичне навантаження; організаційні інновації змінюють структуру і принципи взаємодії між суб'єктами управління; соціальні інновації посилюють орієнтацію на потреби громадян; інституційні інновації оновлюють нормативно-правову та організаційну основу функціонування публічної влади.

З прикладної точки зору типи інновацій в публічному управлінні набувають конкретного змісту залежно від сфери застосування:

впровадження електронного урядування, розвиток інструментів відкритого врядування; запровадження нових моделей стратегічного планування та оцінювання політик; розвиток партнерств із громадянським суспільством і приватним сектором.

Особливу роль відіграють адаптивні інновації, які дають змогу гнучко реагувати на нові ризики та кризи, зокрема в умовах глобалізації та надзвичайних ситуацій.

Інновації у публічному управлінні стають обов'язковою умовою забезпечення стійкості державного управління, підвищення довіри громадян та досягнення Цілей сталого розвитку. Здатність інтегрувати інноваційні рішення в управлінські процеси визначає конкурентоспроможність держави, її соціальну згуртованість та рівень національної безпеки.

Узагальнення науково-прикладних джерел надало можливість встановити, що в межах теорії управління інноваціями, інновації розглядаються як продукт спільної діяльності/творчості та характеризуються як складний багаторівневий процес.

Виявлено, що типи інновацій залежать від їх технологічного, соціального, нормативного та інституційного контексту, які визначають фактори впливу та призводить до бажаних змін на всіх рівнях управління.

Перетворення у державному секторі, що обумовлені трансформаційними процесами системи державного управління, реформами або кризовими явищами, тісно пов'язані із адміністративним, економічним, технологічним, політичним, соціальним та часовим контекстом.

У науково-прикладних дослідженнях зроблено наголос, що процесу запровадження інновацій завжди передує інноваційний розвиток, який містить певний інструментарій впливів (стратегії, заходи, методи, інструменти, технології тощо).

У практичному вимірі реалізація раціональної стратегії інноваційного розвитку і визначення пріоритетів для встановлення колективних дій в процесі запровадження інновацій, здебільшого, здійснюється у проєктному вимірі. Концепція інноваційного

розвитку заснована на цілях, завданнях, принципах запровадження інновацій в системі публічного управління, а також передбачає визначення напрямів їх реалізації у практичній площині. Раціональна, поведінкова та системна моделі виступають основою запровадження інновацій у державному та громадському секторі, що призводить до політичних, організаційних, соціальних та системних перетворень. Перспективними напрямами стимулювання та запровадження інновацій у публічному управлінні в українських реаліях можуть бути наступні:

- формування культури, сприятливої для запровадження технологічних, процесних, організаційних, соціальних та інституційних інновацій як з боку урядів, так і з боку громадськості;
- розвиток спроможних лідерів, відкритих до впровадження інноваційних підходів; стимулювання інновацій у сфері надання соціальних послуг з урахування децентралізаційних процесів;
- ініціювання платформ для співпраці всіх зацікавлених сторін у розробці та впровадженні інноваційних рішень;
- підтримка та реалізація інноваційних ініціатив у форматі проєктного управління, з акцентом на адаптацію міжнародного досвіду та врахуванням національних особливостей реформування державного та публічного сектору.

2. Проведений аналіз зарубіжних наукових публікацій і аналітичних документів демонстрував наявність таких зауважень дослідників:

1) теоретико-методологічної спрямованості досліджень проблем інновацій в публічному управлінні та адмініструванні:
   - брак концептуальної ясності щодо розуміння поняття інновацій у публічному управлінні та адмініструванні;
   - наявність взаємозамінного використання термінів при описі існуючих концепцій інновацій у публічному управлінні та адмініструванні;

- відсутність чітких критеріїв для розрізнення взаємопов'язаних понять щодо інновацій;
- відсутність теорії інновацій у публічному управлінні та адмініструванні і заміщення теорії використанням концептуальних типологій для вивчення проблем інновацій (при цьому враховується, що застосування інноваційних практик не завжди є ідентичним через організаційні фактори);
- поширені теоретико-емпіричні дослідження, а також дослідження щодо перевірки дієвості тих чи інших теорій для введення інновацій в публічному управлінні, які не виробляють теорій і не сприяють розвитку теоретичних досліджень; це саме стосується міжгалузевих досліджень (за твердженням зарубіжних дослідників);
- наявний певний нестандартний алгоритм інновацій в публічному управлінні:

  інновації перетворюються на нові способи роботи в державному управлінні, що призводить до зміни парадигми та появи нової моделі публічного управління (зокрема: новий публічний менеджмент (NPM), гарне публічне управління (GPM), мережеве публічне управління (NPG), неовеберівська модель;

  модель співпраці в державних послугах;

  ці моделі мають внутрішню логіку, яка перетворюється на нові концепції, нові способи роботи, нові інструменти управління, нові цілі та нові цінності;
- відсутнє єдине розуміння поняття «інновації в публічному управлінні»; найпопулярнішим стало розуміння інновацій у публічному управлінні як: трансформації організацій та установ під впливом нової ідеї; потужний і фундаментальний двигун для реформування та відродження державних інституцій; впровадження нових елементів у державні послуги у вигляді нових знань, нових організацій та нових форм управління;

- відсутня єдина типологія інновацій в публічному управлінні та адмініструванні; прийнята узагальнена типологія: інновації продуктів або послуг; процесні інновації; адміністративні інновації; технологічні інновації; інновації в управлінні;

2) ризикованості інновацій у системі публічного управління та адміністрування:
   - інновацій в публічному управлінні та адмініструванні супроводжуються ризиками, особливо в контексті державної служби та добробуту суспільства;
   - інновацій можуть руйнувати системну нерівність, порушити застарілі моделі та соціальні структури, втім є ризик неприйняття нових моделей публічного управління та адміністрування із-за:

     домінування певної культури публічного управління;

     традицій, вкорінених упереджень та історичних традицій;

     відсутності обізнаності та підготовленості державних службовців та суспільства;

     організаційних відмінностей;

     відсутності правових підстав тощо, – що призводить до зниження ефективності надання державних послуг та знижує позитивний вплив державної служби на суспільство;

     формується негативна реакція громадськості на невдалі спроби інновацій в публічному управлінні;

     формується культура неприйняття інновацій;

     не виокремлюються чітко процеси запровадження інновацій і сама розробка інновацій (пропозиції і неготовність системи публічного управління до їх запровадження);
   - наявна «глобальна гонка інновацій» (цитата Кевін П. Райл), що призводить до спільних ризиків: засоби контролю стають неефективними для пом'якшення ризиків; знижається ефективність аналізу ризиків та швидкість і якість

реагування на них; запропонована альтернатива може знизити ефективність управління; не виробляється система управління інноваційними ризиками;
- можливості держави для запровадження інновацій в публічному управлінні в контексті каталізації органами державної влади та місцевого самоврядування інновацій і перехід на позиції світового лідерства в наданні інноваційних послуг у публічному управлінні та адмініструванні;

3) практичної складової інновацій в публічному управлінні з врахуванням тенденцій глобалізації та глобальних ризиків та криз:
- питання ризиків запровадження інновацій під час воєнного стану в публічному управлінні досліджено слабко. Всі інновації розглядаються в контексті постконфліктної відбудови держави і впливу глобальних тенденцій на запровадження інновацій;
- втім, виділяється декілька основних наукових концепцій та підконцепцій і теорія, які широко застосовуються в зарубіжній науці для характеристики інновацій в публічному управлінні, у тому числі в глобальному контексті, зокрема щодо запровадження досвіду одних держав в інших;
- з 2015 р. у глобальному контексті йдеться про інновації, які сприяють трансформаційним змінам в публічному управлінні та адмініструванні, і пов'язують цей процес з прийняттям Цілей сталого розвитку ООН;
- у 2022 році Світовим економічним форумом визнано, що на впровадження інновацій впливають глобальні ризики та кризи, які призводять до посилення суспільної та геополітичної напруженості.

3. Встановлено, що моделі демократичних інновацій у представницькій владі в умовах глобальних ризиків та кризових явищ базуються на поєднанні інституційної модернізації, цифрових інструментів та системної участі громадян. Трансформаційні зміни, що відбуваються при встановленні взаємодії між органами

влади та суспільством полягають у формуванні інтегрованої моделі представництва та багаторівневої співучасті, де громадяни стають активними партнерами у процесі вироблення/співвироблення управлінських рішень. Демократичні інновації запроваджуються у складному багаторівневому управлінському середовищі та впливають на формування політики через взаємодію трьох рівнів:

- рівень змісту політики – зміни у цілях, інструментах та формах врегулювання;
- рівень поведінки учасників – вплив на поведінку та ставлення учасників управлінського процесу;
- інституційний рівень – трансформація та функціонування інституцій шляхом зміни формальних правил, норм та уявлень про участь громадян.

Новизна цієї концепції полягає у переході до багаторівневого контекстуально зумовленого впливу.

У наукових дослідження та практиках публічного управління виокремлюється декілька моделей демократичних інновацій, зокрема:

- інституційна модель демократичних інновацій, яка ґрунтується на двох взаємопов'язаних сферах дії – інноваціях першого порядку (формуються урядовими структурами у вигляді нових процедур і інституцій для підвищення підзвітності та ефективності політики) та інноваціях другого порядку (виникають у громадянському суспільстві та соціальних рухах, впливають на управлінську культуру та легітимність рішень);
- модель багаторівневого формування політики як різновид демократичних інновацій, передбачає інтеграцію громадян та організацій у багаторівневий процес розробки політики з поступовим обговоренням для врахування різноманітних інтересів та пріоритетів;
- модель партисипативного планування: забезпечення активної, багатоступеневої участі громадян і громадських організацій у формуванні довгострокових стратегій та політик, що підвищує їх легітимність, враховує різноманітні інтереси та сприяє більш ефективному управлінню;

- модель гібридних інновацій, інтегрує різні форми участі та ухвалення рішень, поєднуючи деліберативні та виборчі механізми для підвищення інклюзивності, легітимності й ефективності демократії;
- тривимірна модель демократичних інновацій поєднує представницьку демократію (інновації зосереджуються на удосконалення процедур прийняття рішень, підвищенні підзвітності політиків та використанні цифрових інструментів для відкритості та контролю); демократію участі (інновації полягають у створенні нових форматів прямої участі – консультації, громадські слухання, платформи, які розширюють можливості впливу на управлінські рішення); самоорганізовану демократію (інновації зосереджуються на розвитку механізмів автономної ініціативи громад, створенні інструментів самоорганізації та фасилітації участі без прямого втручання влади).

Інновації відіграють ключову роль у розвитку парламентів держав світу, сприяючи підвищенню їх ефективності, прозорості та відкритості. Створення міжпарламенських цифрових та організаційних платформ співпраці між парламентами країн ЄС, забезпечують систематичний обмін досвідом, розвиток демократичних практик та підвищення спроможності парламентів. Інновації в зарубіжних парламентах стосуються: цифровізації процедур парламентської діяльності (цифрове управління інформацією; стратегічне планування цифрових інструментів; розширення можливостей штучного інтелекту; перехід на безпаперовий документообіг; електронні системи голосування; автоматична транскрипція засідань, що скорочує час обробки інформації та підвищує ефективність; використання хмарних технологій та мобільних додатків для зручного доступу депутатів до документів і процедур; підвищення відкритості та прозорості (публікація матеріалів пленарних засідань у цифровому форматі у короткі терміни; он-лайн трансляції засідань, створення архівів, використання соціальних мереж як каналів комунікації); активного залучення громадян (інтерактивний зв'язок із громадянами; використання цифрових

інструментів для збору думок громадян; комунікація через чат-боти; інтерактивні платформи); інституційної трансформації (технічна підтримка законодавчого процесу; запровадження нових регламентів і процедур, що враховують цифровізацію та гібридні формати роботи парламентів); безпеки та стійкості (розробка стандартів кіберзахисту та протидії дезінформації; створення безпечного цифрового середовища для депутатів та громадян тощо).

Підтримка Верховної Ради України щодо запровадження інновацій надається Європейським Парламентом та міжнародними партнерами (INTER PARES, RADA Next Generation (RANG), International IDEA) в межах ініціативи Global Democracy Support та стосується наступного: інституційного реформування; підвищення ефективності законодавчого процесу; забезпечення прозорості та підзвітності; підвищення компетенцій парламентарів; адаптації до особливостей воєнного стану, повоєнного відновлення та євроінтеграційних процесів.

Представлено структуру рівнів громадської участі у формуванні рішень представницької влади, пов'язуючи їх з конкретними методами участі, технологіями та інструментами, очікуваними результатами та інноваційними підходами. Так, рівень участі визначає ступінь залучення громадян у процес ухвалення рішень, зокрема, від простого інформування до безпосередньої участі у розробці політик. Методи участі охоплюють різні форми взаємодії, які використовуються на кожному рівні, такі як поширення інформації, опитування, громадські слухання або створення дорадчих органів. Технології / інструменти – це цифрові та комунікаційні рішення, що забезпечують реалізацію методів участі, наприклад, веб-портали, онлайн-опитування, інтерактивні платформи, мобільні застосунки. Очікуваний результат у представницькій владі показує вплив застосуванням методів участі на процеси прийняття рішень, підвищення прозорості, підзвітності та довіри громадян до органів влади. Інновації визначають нові технологічні та організаційні підходи, що сприяють ефективнішому залученню громадян та підвищенню якості управління. Це може бути пов'язано із застосуванням

штучного інтелекту, гібридних платформ, цифрових інструментів відкритих інновацій та мобільних додатків. Запропонована структура демонструє, як цифрові інструменти та інноваційні підходи змінюють традиційну модель взаємодії громадян з представницькими органами влади, створюючи нові можливості для участі та підвищення ефективності публічного управління.

4. За результатами проведеного дослідження виявлено, що є потенціал розвитку інноваційної державної служби для української практики і є простір для наукових наробок щодо інновацій в державній службі, зокрема це стосується:

- спільного проєктування рішень;
- навчання інноваціям, формування компетентностей щодо вироблення та запровадження інноваційних продуктів в державній службі;
- розвитку партнерських стосунків з громадянським суспільством, приватним сектором та академічною спільнотою для вироблення інноваційних підходів до організації діяльності державної служби;
- залучення державних службовців до роботи з інноваційними методами та технологіями;
- формування лідерів інновацій на державній службі;
- запровадження конкурсів інноваційного державного службовця;
- вироблення системи підтримки, стимулювання та мотивації до інноваційної діяльності на державній службі;
- розробки комплексних програм і стратегій задля формування інноваційної державної служби;
- розробки стратегій запобігання і подолання ризиків при запровадженні інновацій в державній службі;
- вироблення основних положень культури інновацій в державній службі.

5. На сучасному етапі комунікацій в публічному управлінні найбільш актуальними постають питання щодо цифрових трансформацій, які впливають на всі сфери життєдіяльності

і стосуються змін в діяльності органів державної влади. Кожна держава має свої власні підходи щодо інновацій в сфері публічного управління та адміністрування. Тим не менш, найбільш популярною стала ідея запровадження штучного інтелекту в діяльність органів державної влади і для побудови взаємодії органів державної влади та громадськості. Це вважається найбільш інноваційною складовою комунікації в публічному управлінні. Використання штучного інтелекту передбачає вироблення і запровадження нових правових основ діяльності органів державної влади та етичних складових діяльності державних службовців. Для української практики, в цьому аспекті, є цікавим зарубіжний досвід вироблення і реалізації політики запровадження штучного інтелекту в систему комунікацій органів влади всіх рівнів.

6. Відзначено, що антикризове управління в державному управлінні набуває все більшого значення і умовах глобалізаційних тенденцій та кризових явищ. Воно розглядається як складова розвитку системи публічного управління, що дозволяє ефективно реагувати на непередбачувані виклики. Роль інновацій у цьому процесі полягає у вдосконаленні механізмів профілактики, планування, реагування та відновлення, а також у підвищенні гнучкості управлінських систем. Інноваційні рішення забезпечують швидкість реакції, якісну комунікацію та ефективну координацію між рівнями влади. Кризи мають різноманітний характер, зокрема: природні, техногенні, політичні, управлінські, фінансова, економічні, міграційні, демографічні, лідерські, екологічні тощо. Ефективність антикризового управління визначається наявністю формалізованих систем, стратегічних планів та здатністю до оперативної адаптації, що включає: профілактичні заходи та готовність до кризових ситуацій; своєчасне реагування на виклики та оперативне усунення негативних наслідків; координацію між державними інституціями, міжнародними організаціями та суб'єктами громадянського суспільства.

Головна сутність антикризового управління державним сектором полягає у системному поєднанні профілактичної,

реабілітаційної та координаційної фаз, що забезпечує готовність, своєчасне реагування та ефективну взаємодію інституцій у відповідь на різноманітні кризи.

Кризові інновації розглядаються як комплексні адаптивні рішення, що виникають на перетині кризових викликів та інноваційних можливостей, забезпечують подолання кризи, формування довгострокових передумов для розвитку, трансформації та стійкості систем. Виокремлюється дев'ять типів криз, у межах яких виникають інновації: криза фінансування, соціальна, фінансова, економічна, цифровізації, трансформації, політична, стратегічна та організаційна кризи. Інновації під час криз мають подвійний ефект: з одного боку, кризи стають потужним стимулом для цифровізації, відкритих моделей співпраці, мережевих рішень; з іншого – довгострокові інноваційні структури та екосистеми часто не встигають сформуватися через гострий дефіцит ресурсів та вчасно відповідати на виклики. Відзначено, що функціями кризових інновацій є: мінімізація наслідків обмежених ресурсів; пошук нових рішень для збереження конкурентоспроможності; створення умов для структурної та цифрової трансформації; підвищення організаційної та системної стійкості.

Процесні інновації характеризуються як системний підхід до вдосконалення організаційних і технологічних процесів, що включає перепроєктування управлінських методів і систем, а також зовнішніх взаємодій, які можуть виникати в кризових ситуаціях.

В умовах кризових явищ на рівні ООН визначено сім ключових стратегій, які сприяють адаптації, інноваціям та підвищенню стійкості в державному управлінні: швидка адаптація через впровадження експериментальних рішень; розвиток інноваційних підходів у різних секторах; забезпечення прозорості врядування; розширення прав і можливостей державних службовців; оновлення суспільних договорів для зміцнення довіри; інтеграція Цілей сталого розвитку в процеси прийняття рішень; гарантії цифрового врядування з посиленим захистом даних.

На підставі узагальнення наукових та прикладних джерел виокремлено інноваційні підходи, які є найбільш поширеними в публічному управлінні в умовах ризиків та кризових явищ:

- технологічний підхід – використання сучасних цифрових платформ, аналітики даних, інформаційних систем для виявлення та оцінки ризиків;
- підхід на основі даних – прийняття управлінських рішень на основі аналітики, даних та доказів;
- адаптивний підхід – гнучке коригування планів та стратегій у відповідь на зміні умови;
- мережевий підхід – співпраця між різними органами влади, секторами та рівнями управління;
- інтегративний підхід – поєднання технологій, даних, стратегій та інституційних змін у єдину систему;
- процесний підхід – розгляд інноваційного управління як циклу взаємопов'язаних етапів: ідентифікація ризиків – оцінка та оцінка ризиків – планування управлінських дій – впровадження інновацій – моніторинг та контроль – оцінка ефективності – зворотній зв'язок та адаптація.

Інноваційні концепції управління ризиками є взаємопов'язаними й формують єдиний підхід до побудови стійких та адаптивних систем державного управління, основними з них є:

- концепція інноваційного управління ризиками та кризами в публічному управлінні, яка включає такі основні елементи як: інноваційні технології, прийняття рішень на основі даних, адаптивне управління, інтеграцію інновацій в державне управління, мережеве управління, комплексні моделі управління ризиками, баланс централізації та децентралізації у процесах прийняття управлінських рішень;
- концепція інноваційними ризиками (IRM) передбачає поєднання стратегій управління ризиками з інноваційними підходами, щоб забезпечити безпечне й ефективне впровадження нових рішень, з такими елементами як: визначення

ключових ризиків інноваційних проєктів; оцінка впливу ризиків на досягнення цілей; розробка стратегій мінімізації ризиків без обмеження творчого потенціалу; IRM дозволяє державним установам балансувати інноваційність і контроль, забезпечуючи довіру громадськості та стабільність управлінських систем;

- концепція «колективного розуму» – підхід, який ґрунтується на використанні мережевих структур та відкритих цифрових платформ для обміну знаннями та прийняття рішень, зокрема: залучення різних учасників процесу (державних, приватних, громадських); створення умов для спільного навчання та прогнозування; використання великих даних і аналітики; вироблення та запровадження більш ефективних антикризових стратегій;
- концепція динамічної адаптації базується на поєднанні швидких і повільних процесів обробки інформації для забезпечення гнучкого управління в умовах невизначеності та у практичному вимірі орієнтована на: оперативне реагування на загрози; стратегічне планування і формування довгострокових підходів; впровадження локальних експериментів для зміни (або корекції) стратегій;
- концепція інтегрованого управління ризиками, що передбачає створення єдиного циклу попереджувальних заходів, заходів раннього реагування та відновлення після кризи; основними принципами визначено: системний та міжсекторальний підхід; безперервний моніторинг ризиків; створення інституційних механізмів управління; інтегроване управління ризиками є основою програм у сфері безпеки, охорони здоров'я, інфраструктури та ін., в контексті запровадження інновацій.

Підхід Світового банку та інших міжнародних партнерів, які надають допомогу Україні в умовах воєнного стану та процесах відновлення, ґрунтується на поєднанні інноваційних стратегій управління ризиками та кризами з міжсекторальною співпрацею,

цифровими технологіями та адаптивним плануванням. Він має низку особливостей, що роблять його унікальним у світовій практиці щодо реагування на масштабні кризи. В Україні застосовною є концепція інтегрованого управління ризиками (реалізується за підтримки Світового банку), яка передбачає: превентивні заходи та оцінку ризиків на ранніх стадіях; оперативне реагування під час кризи; планування довгострокового відновлення. Це дозволяє мінімізувати негативні наслідки війни, підвищити стійкість державних інституцій та громад і створити простір для інновацій у сфері публічного управління у таких аспектах як: міжсекторальна співпраця, відновлення критичної інфраструктури, соціальна спрямованість на захист вразлих груп, використання цифрових технологій, адаптивне планування та місцеві ініціативи, зміцнення людської безпеки.

7. Встановлено, що існуючі глобальні підходи до запровадження інновацій стосуються вироблення консультативних, правових та інших документів, які визначають основні напрями запровадження інноваційного підходу. Наголос робиться на розвитку і формуванні політики інновацій та виробленні стратегій розвитку інновацій в державі. Особлива роль у цьому процесі відводиться урядам і людському капіталу, які можуть реалізувати амбітні плани щодо вироблення і запровадження інновацій. Стратегічні документи держав визначають інновацій як інструмент, який може допомогти вивести державу з кризової ситуації і створити умови для світового лідерства. Розроблення інновацій передбачає гнучкі системи фінансування, а запровадження інновацій потребує їх капіталізації та швидкої економічної віддачі. Особливо складними є державні інновації. Стратегічні документи держав визначають основні шляхи вирішення проблем розробки і запровадження інновацій за умов державної підтримки і нормативно-правового регулювання. Враховуючи зарубіжний досвід для України є доцільним: оновлювати документи щодо стратегій інновацій відповідно до сучасних глобальних трендів, світових науково-технічних досягнень, ситуацій ризику і криз; розвиток

партнерської діяльності в запровадженні інновацій; формування і запровадження політики створення «громадської науки», розширення меж інноваційної діяльності; виокремлення напряму політики інновацій в кожному органі державної влади відповідно до завдань і компетенції, враховуючи особливості галузі; вироблення і нормативне закріплення системи стимулювання інновацій (податкові пільги, державні гранти, державне фінансування, створення окремих інноваційних фондів тощо).

8. З'ясовано, що правові засади визначаються пріоритетним чинником формування ефективної інноваційної політики у державному управлінні та основою для запровадження інновацій, що визначає здатність держав реагувати на технологічні виклики та створювати умови для розвитку стійких і адаптивних систем управління. В Європейському Союзі, переважно, застосовується регулятивно орієнтований підхід до інновацій, що ґрунтується на превентивному контролі та встановленні високих стандартів безпеки, етики й прозорості. Це дозволяє прогнозувати наслідки інновацій і захищати суспільні інтереси, але потребує значної законодавчої діяльності та часу на узгодження. США орієнтується на дозвільний підхід, створюючи гнучкі правові рамки, які стимулюють швидкий розвиток технологій і залучення інвестицій. При цьому регіони та штати виступають центрами інноваційної політики, розробляють власні правила та стандарти (наприклад, у сфері ШІ, захисту дітей в інтернеті, криптовалют, податкових пільг).

Відмінність підходів США та ЄС різняться за ступенем централізації: ЄС формує інноваційне середовище через єдину нормативно-правову базу та політики, що забезпечують уніфікацію стандартів для всіх держав-членів; США забезпечують більшу свободу для штатів, де законодавчі ініціативи часто виникають локально та слугують своєрідними лабораторіями для експериментів у регулюванні інновацій.

Законодавство про стартапи у різних країнах, зокрема США та ЄС, демонструє значну різноманітність моделей, що визначається управлінськими, політичними, економічними та соціальними

особливостями. Загальними елементами успішних моделей є: чітке визначення поняття «стартап», спрощення реєстраційних процедур, податкові стимули, захист інтелектуальної власності, доступ до фінансування та створення умов для співпраці між державою, бізнесом і наукою. Успішне впровадження інноваційних законодавчих рішень залежить від синергії трьох факторів: політичної волі, громадської підтримки та гнучкості правових механізмів. Приклади ЄС і США демонструють, що різні підходи до регулювання інновацій можуть бути ефективними, якщо вони відповідають специфіці управлінської культури та інституційної системи держави. Ефективне регулювання інновацій потребує балансу між стимулюванням розвитку технологій і захистом суспільних інтересів, де вибір стратегії (дозвільної чи превентивної) визначає характер інноваційної екосистеми та її здатність адаптуватися до глобальних викликів.

Для України у цьому контексті є доцільним створювати простір для інновації, запроваджувати гнучкі нормативно-правові механізми, що дозволяють органам влади тестувати та впроваджувати нові технології й рішення без зайвих бюрократичних бар'єрів, забезпечуючи високий рівень безпеки, прозорості та захисту персональних даних. Важливим є формування системного механізму регулювання інновацій, що визначає процедури управління інноваційними проєктами, включаючи пілотні випробування, масштабування успішних рішень та оцінку їхнього впливу на державне управління та суспільство. Особливої уваги потребує балансування між стимулюванням розвитку інновацій та захистом громадянських прав. Розвиток міжсекторального партнерства та інноваційної культури в системі публічного управління є пріоритетним завданнями для України. Це включає створення інституційних платформ і механізмів співпраці держави, бізнесу, науки та громадянського суспільства, а також запровадження програм підвищення інноваційної компетентності державних службовців. Серед пріоритетів також має бути створення системи моніторингу та обміну досвідом, що дозволить оцінювати ефективність

інновацій та поширення успішних практик. Залучення громадськості до процесів розробки й впровадження інновацій, зокрема через відкриті консультації та публічні дискусії, забезпечить довіру суспільства та соціальну підтримку інноваційних змін.

Досвід зарубіжних держав свідчить, що ефективне впровадження інновацій у системі публічного управління потребує комплексного підходу, який поєднує фінансову підтримку, законодавче регулювання, розвиток компетенцій, сприяння співпраці та інфраструктурні інвестиції. Уряди відіграють ключову роль у формуванні сприятливого інноваційного середовища через створення правових і інституційних умов, які знижують ризики та стимулюють розвиток інновацій, особливо в умовах глобалізаційних ризиків і криз. Основними механізмами державної підтримки є фінансування досліджень і розробок, законодавче забезпечення інтелектуальної власності, розвиток освіти та компетенцій, сприяння співпраці між державою, бізнесом і наукою, а також розвиток інфраструктури. Сприяння розвитку соціального капіталу та соціальної згуртованості є важливою складовою інноваційної політики, оскільки створює умови для інклюзії, взаємодії та довіри в суспільстві.

Міжнародні практики підтверджують, що інновації у публічному управлінні підвищують ефективність, прозорість і інклюзивність політичних процесів. Конкурси, проєкти та ініціативи, демонструють важливість активного залучення громадян, міжсекторальної співпраці, розвитку компетенцій держслужбовців, створення правових і фінансових умов для експериментів та впровадження нових рішень. Соціальне проєктування та спільна творчість формують відкриті й гнучкі моделі управління, здатні адаптуватися до викликів і криз. Соціальні інновації та партисипативне врядування підвищують довіру громадян до органів влади, сприяють інклюзії та формують сталі моделі управління. Комплексні моделі громадської участі, що поєднують онлайн- та офлайн-інструменти, забезпечують системність і масштабність партисипації. Інклюзивність

є ключовим принципом інноваційних підходів, що передбачає активне залучення маргіналізованих груп та забезпечення доступу до процесів ухвалення рішень. У практичному вимірі запровадження інновацій, які демонструють кращі результати у зарубіжних країнах, реалізуються у таких напрямах: створення цифрових платформ для мобілізації громадянської активності у кризових ситуаціях; тестування освітніх технологій у реальному середовищі; інклюзивні технологічні рішення для доступу до екстрених служб; комплексні програми боротьби з бідністю; розвиток інноваційної екосистеми та підтримка технологічного сектору; формування інноваційної моделі соціальної підтримки тощо.

Системне впровадження інновацій у публічному управлінні потребує чіткого стратегічного бачення, активного залучення громадян, міжсекторальної співпраці, інвестицій у людський капітал і технології, а також створення сприятливих умов для масштабування найкращих практик. Інновації сприяють підвищенню ефективності державних інституцій, формуванню стійких моделей управління та зміцненню довіри громадян, створюючи умови для сталого розвитку суспільства.

9. Проведений аналіз практик інноваційного розвитку українських громад у період воєнного стану показав, що інноваційність має багатовимірний характер і реалізується у кількох взаємопов'язаних напрямах:

1) цифрова трансформація місцевого самоврядування. Впровадження цифрових платформ, сервісів та інструментів електронної демократії забезпечує прозорість, підзвітність і відкритість діяльності органів місцевого самоврядування. Це створює умови для оперативної комунікації з громадянами, розширює доступ до послуг та сприяє активній участі громадян у процесі ухвалення рішень;
2) інклюзивність та розвиток демократичних практик. Інноваційні підходи спрямовані на створення нових форматів участі, зокрема громадських асамблей, молодіжних рад,

просторів для діалогу та співтворення. Це дозволяє залучати вразливі групи населення, внутрішньо переміщених осіб, жінок і молодь до формування політики, що підсилює соціальну згуртованість і підвищує довіру до влади;

3) міжсекторальне партнерство та міжнародна підтримка. Формування довготривалих партнерських відносин із вітчизняними та міжнародними організаціями створює умови для акумулювання фінансових ресурсів, розширення експертного потенціалу та забезпечення системного обміну знаннями та досвідом;
4) інституційна відкритість та прозоре врядування. Формування публічних стандартів доступу до інформації, розбудова реєстрів і відкритих баз даних стають основою для підзвітності та контролю за діями органів влади. Це сприяє розширенню потенціалу громад щодо залучення партнерів і донорів;
5) розвиток громадянської відповідальності та волонтерських практик. Високий рівень мобілізації громадянського суспільства знаходить вияв у розширенні волонтерських ініціатив та гуманітарних програм. Водночас зростає потреба у розвитку компетентностей та навчальних програм, що зміцнюють інституційну спроможність громад і розширюють можливості для участі вразливих категорій населення;
6) екологічні та інфраструктурні інновації. У сучасних умовах інновації виходять за межі технологічного виміру, охоплюючи також напрями екологічної модернізації, сталого розвитку та адаптації до європейського зеленого курсу. Це сприяє поєднанню відновлення територій із довгостроковими стратегічними цілями сталого розвитку;
7) інтеграція у європейський простір. Участь українських громад та інноваційних ініціатив у міжнародних програмах і партнерствах забезпечує залучення до глобального дослідницького простору, стимулює розвиток стартапів та сприяє інтеграції України у європейську систему публічного врядування.

У проєктах, що реалізуються в Україні в умовах воєнного стану, зазвичай відображаються такі групи напрямів: цифрова трансформація та електронне урядування (впровадження електронних сервісів, розвиток платформ для онлайн участі); прозорість та підзвітність (відкриті дані, інструменти антикорупційного контролю, посилення механізмів аудиту та моніторингу); інституційна модернізація та управлінська спроможність (кадровий розвиток, оптимізація управлінських структур, створення нових інституцій); громадська участь та співтворення політики (залучення громадян до спільного прийняття рішень, партнерство з громадянським суспільством і бізнесом); антикризову управління та стійкість (швидке реагування на ризики, формування сценарного планування та управління ризиками, розробка інноваційних моделей відновлення); фінансові та економічні інновації (нові інструменти фінансування, розвиток інноваційної економіки та стартапів); екологічна та зелена трансформація (проєкти сталого розвитку, енергоефективності та енергозбереження); соціальні інновації (нові моделі надання соціальних послуг; інтеграція вразливих груп у процес прийняття рішень; освітні та медичні інновації).

Аналіз розвитку цифрової демократії в Україні в умовах воєнного стану та подальшої євроінтеграції засвідчив, що цифрові інновації стали одним із ключових чинників підвищення стійкості державного управління та модернізації політичної культури. Використання інструментів е-демократії (е-звернення, е-петиції, е-консультації, е-опитування) у поєднанні з розвитком національних платформ, зокрема «ВзаємоДія», сприяє підвищенню прозорості та підзвітності влади, зміцненню довіри суспільства до інституцій та розширює можливості громадян брати участь у формуванні політики. Цифрові рішення дозволяють компенсувати обмеження воєнного часу, забезпечуючи безперервність комунікацій і залучення громадян до ухвалення рішень навіть у кризових умовах. Водночас особливого значення набуває інклюзивність цифрових сервісів, що забезпечує доступність для вразливих груп населення та формує нові стандарти безбар'єрного діалогу між державою і суспільством.

Створення єдиної інституційної моделі інноваційного менеджменту, ініційованої Міністерством цифрової трансформації України, окреслює пріоритетні напрями розвитку високотехнологічних секторів (MedTech, DefenseTech, AgriTech, BioTech та ін.), інтегруючи цифрові інновації у ширший контекст державної політики. Впровадження електронних платформ, зокрема Платформи консультацій з органами місцевого самоврядування, створює новий формат взаємодії між владою та громадами, забезпечуючи швидкий збір, аналіз та врахування громадських пропозицій. Це підвищує прозорість, ефективність та демократичність процесів прийняття рішень, наближаючи Україну до європейських стандартів управління. В умовах воєнного стану цифрові інновації стають критично важливими для збереження функціональності державних сервісів, безпеки, комунікації та мобільності громадян.

Створення кластера Brave1 демонструє, що цифрові інновації можуть бути стратегічним інструментом підвищення обороноздатності країни. Інтеграція технологій, стартапів та державних структур створює ефективну екосистему для швидкої розробки та впровадження оборонних рішень. Участь України у міжнародних заходах, зокрема VivaTech 2024, підтверджує її готовність інтегруватися у глобальну інноваційну екосистему. Це створює можливості для розвитку стартапів, залучення інвестицій та просування українських технологій на світовому рівні.

10. Аналіз досвіду України та США свідчить, що публічно-управлінські інновації у сфері антикризових інструментів моніторингу та оцінки є критичним елементом підвищення ефективності державного управління, забезпечення прозорості, підзвітності та стійкості державних інститутів. В умовах кризи, зокрема воєнного стану, такі інновації набувають особливого значення, оскільки дозволяють оперативно реагувати на виклики, оптимізувати управлінські процеси та підвищувати рівень довіри громадськості. В Україні інновації в цій сфері охоплюють цифровізацію, застосування великих даних (Big Data), інструментів штучного інтелекту, інтерактивних платформ для збору зворотного зв'язку, систем

моніторингу в реальному часі та технології блокчейн. Досвід США продемонстрував, що впровадження передових технологій у сфері моніторингу та оцінки дозволяє підвищувати ефективність державних рішень, забезпечувати прогнозування наслідків політик та оптимізувати використання ресурсів. Це підтверджує важливість інтеграції таких інновацій у державну практику України, особливо в умовах реформ та євроінтеграції.

Використання передових технологій (Big Data, аналітики, мобільних платформ та блокчейн) дозволяє значно підвищити точність, оперативність і якість оцінки бюджетних процесів. Водночас практика США демонструє важливість створення інституцій, здатних здійснювати незалежний аудит та аналіз виконання бюджету, а також застосування інноваційних методів сценарного планування для підвищення гнучкості управління фінансами.

Для України запровадження аналогічних інноваційних підходів у сфері моніторингу та оцінки бюджетів має стратегічне значення. Це дозволить підвищити ефективність державного управління, зміцнити прозорість і підзвітність органів влади, а також забезпечити активну участь громадян у бюджетному процесі.

Міжнародні програми та фонди забезпечують комплексну підтримку відновлення України після війни, поєднуючи фінансові ресурси, технічну допомогу та експертизу. Вони спрямовані не лише на ліквідацію наслідків руйнувань, але й на модернізацію інфраструктури, впровадження інновацій, проведення реформ та інтеграцію України до європейського простору. Ефективність допомоги залежить від прозорості, координації зусиль донорів і здатності України реалізувати проєкти з урахуванням принципу "build back better". Масштабні проєкти відновлення, що реалізуються в Україні, охоплюють ключові сфери: житлову, соціальну, енергетичну, водопостачання, транспортну та оборонну.

Публічні інвестиції у відновлення України є потужним фінансовим ресурсом та проєктною основою для впровадження інновацій. Через державні та міжнародні інвестиції створюється стратегічна можливість інтегрувати сучасні технології та стандарти у сфері енергоефективності, цифровізації, «розумних» систем

управління, інклюзивної інфраструктури та екологічної стійкості. Проаналізовані проєкти та програми демонстрували, що публічні інвестиції забезпечують:

- трансфер знань та технологій, підвищення професійного рівня фахівців;
- стимулювання розвитку інноваційних секторів економіки та створення нових високотехнологічних виробництв;
- впровадження рішень, що зменшують витрати на експлуатацію, підвищують енергоефективність і стійкість об'єктів;
- формування попиту на передові технології та розвиток внутрішнього ринку інновацій.

11. Аналіз міжнародного досвіду продемонстрував, що ефективне публічне управління в умовах криз передбачає наявність чіткої інституційної структури з розподілом повноважень між рівнями влади, а також законодавчо врегульованих процедур реагування на надзвичайні ситуації. Центральними елементами є координація дій, активна участь органів місцевого самоврядування, залучення громадськості та використання сучасних інформаційних технологій для комунікації й управління.

Досвід США, Італії, Південної Кореї, Боснії і Герцеговини та країн ЄС демонструє важливість: створення єдиних координаційних механізмів; чіткого нормативно-правового забезпечення дій у кризових умовах; мобілізації внутрішніх ресурсів та міжнародної допомоги; поетапного планування відновлення з урахуванням стратегічних економічних цілей; інтеграції програм відновлення з довгостроковими планами розвитку та євроінтеграції.

На основі аналізу досвіду цих країн визначено основні ризики, зокрема: відсутність стратегічної координації, недостатній розвиток інституційної спроможності та залежність від зовнішньої допомоги. Зроблено наголос на доцільності Україні важливо розробити власну модель післявоєнного відновлення, яка враховує інтеграцію прогресивних міжнародних практик, урахуванні недоліків інших країн та забезпеченні економічної самодостатності через модернізацію промисловості, розвиток інфраструктури та управлінських інституцій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алюшина Н. Інновації та успішні практики є нашим озброєнням на фронті державної служби. 30 червня 2022 року. URL: https://nads.gov.ua/news/nataliya-alyushina-innovaciyi-ta-uspishni-praktiki-ye-nashim-ozbroyennyam-na-fronti-derzhavnoyi-sluzhbi

2. Бабічев А. В., Котковський В. Р., Чередниченко Т. О. Технології та інновації у публічному управлінні: сучасні тренди, вплив на якість державних послуг. *Економіка та суспільство*. 2024. № 65. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-82.

3. Богашко Л. О. Розгляд сутності інновацій в умовах становлення перших теоретичних уявлень про них. *Причорноморські економічні студії*. 2018. № 28 (1). С. 5–9. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2018_28%281%29__3

4. Борисенко О. П., Чернокалова К. О. Комунікація як інструмент державного управління: сучасні тенденції. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2020. № 2 (25). С. 58–62. URL: http://customs-admin.umsf.in.ua/archive/2020/2/12.pdf

5. Відкритого місцевого самоврядування та публічної етики: ласкаво просимо на bE-Open. *bE-Open*. URL: https://www.beopen-congress.eu/UK/

6. Возняк Г., Сороковий Д. Виклики та орієнтири відновлення економічного зростання регіонів України. *Економіка та суспільство*. 2023. № 56. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-26.

7. Впроваджуємо інновації заради перемоги. *Комітет з питань цифрової трансформації Верховної Ради України*. 11 червня. 2024 р. URL: https://komit.rada.gov.ua/news/main_news/75464.html

8. Голинська О. В. Відновлення економіки України та його публічно-управлінські механізми. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2024. № 2 (20). С 140–149.

9. Гончарук В. Міжнародні інноваційні підходи у взаємодії влади і громади: досвід для України. *Аспекти публічного управління*. 2022. № 10 (6). С. 80–87. DOI: https://doi.org/10.15421/152247.

10. Грабовська І. В. Особливості використання організаційно-управлінських інновацій у системі антикризового управління підприємством. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. Т. 8. № 2. С. 215–223. DOI: https://doi.org/10.36887/2524-0455-2019-2-1.

11. Грещук В. М. Інноваційні механізми публічного управління в умовах глобалізаційних викликів. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України*. 2021. № 4 (56). С. 102–118.

12. Даниленко Ю. А. Характеристики та класифікації інновацій та інноваційного процесу. *Наука та інновації*. 2018. Т. 14. № 3. С. 15–30. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/scinn_2018_14_3_4

13. Дегтярьова І. О. Інновації в державному і муніципальному управлінні як необхідна умова соціально-економічних досягнень в сучасній Україні. *Публічне адміністрування*. 2011. № 5. С. 5–11. URL: https://nuczu.edu.ua/sciencearchive/PublicAdministration/vol1/5-11.pdf

14. Деліберативна демократія: проєкт Ради Європи готується до пілотування інструменту громадських асамблей в двох українських громадах. *Офіс Ради Європи в Україні*. 29 березня. 2024. URL: https://www.coe.int/uk/web/kyiv/-/deliberative-democracy-the-council-of-europe-project-on-civic-participation-will-be-piloting-the-citizens-assemblies-mechanism-in-ukrainian-communities

15. Демократія під час війни: залучення громадськості до прийняття рішень на місцевому рівні! *Центр розвитку інновацій*. URL: https://cid.center/democracy-in-time-of-war/

16. Державна служба статистики України. URL: https://ukrstat.gov.ua/

17. Десять українських громад представили свої демократичні інновації. *Об'єднання громад*. 13 грудня 2024. URL: https://www.auc.org.ua/novyna/desyat-ukrayinskyh-gromad-predstavyly-svoyi-demokratychni-innovaciyi

18. ДТЕК починає будівництво першої черги Тилігульської ВЕС. *ДТЕК*. 01 березня. 2021. URL: https://dtek.com/media-center/news/

dtek-launches-construction-of-tiligulska-wind-power-plant-with-initial-capacity-of-126-mw/

19. Дяченко С. Як нам відбудувати Україну. Успішні світові кейси повоєнного відновлення. *Укрінформ*. 2022. URL: https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3493522-ak-nam-vidbuduvati-ukrainu-uspisni-svitovikejsi-povoennogo-vidnovlenna.html

20. Екосистема інновацій: як в регіонах України формують сприятливе середовище для ідей, людей та бізнесу. *Прямуємо разом*. 11 січня 2024. URL: https://eu4ukraine.eu/media-ua/publications-ua/innovation-ecosystem-ua.html

21. Забезпечимо стабільне функціонування електронних комунікаційних мереж. *Комітет з питань цифрової трансформації Верховної Ради України*. 05 червня 2024 р. URL: https://komit.rada.gov.ua/news/main_news/75445.html

22. Звіт за результатами дослідження впливу безпекових викликів на дівчат і хлопців, жінок і чоловіків, з урахуванням віку, місця проживання, інших соціальних ознак, за період широкомасштабного вторгнення Російської Федерації на територію України з 24 лютого 2022 року по 2023 рік, а також інтересів різних соціальних груп населення під час постконфліктного відновлення України. *Дослідницька агенція Info Sapiens*. 20 травня. 2024. URL: https://www.sapiens.com.ua/ua/publication-single-page?id=313

23. Калашник П. Світовий банк оголосив про нові угоди в межах підтримки бізнесу в Україні на $ 2 млрд. 22 червня 2023. *Forbes*. URL: https://forbes.ua/authors/pavlo-kalashnik

24. Карпенко О. А. Основи антикризового управління : навч.-метод. посіб. К. : НАДУ, 2006. 208 с.

25. Кириченко Г. В. Інформаційно-комунікаційні механізми як інновації в системі формування позитивного іміджу органів державної влади. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського*. Серія: Державне управління. 2019. Т. 30 (69). № 6. С. 46–54. URL: https://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2019/6_2019/11.pdf

26. Комітет з питань цифрової трансформації провів круглий стіл на тему «Реформа політичних партій і цифрові інновації».

Комітет з питань цифрової трансформації Верховної Ради України. 13 листопада. 2024 р. URL: https://komit.rada.gov.ua/news/main_news/75734.html

27. Кринична І. П. Державне управління процесами запобігання та профілактики надзвичайних ситуацій: міжнародний досвід. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2018. № 1 (18). С. 112–121.

28. Круглов В. В., Терещенко Д. А. Інновації в системі державного управління. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ». Серія: Актуальні проблеми розвитку українського суспільства*. 2023. № 2. С. 74–79. URL: https://repository.kpi.kharkov.ua/entities/publication/02ca8b6c-be3b-4d77-84ea-73dbbeed346c

29. Мазур В. Г. Інноваційні технології як напрям підвищення інформаційної відкритості органів влади та налагодження зв'язків влади із громадськістю. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 1. С. 135–140. DOI: 10.32702/2306-6814.2021.1.135.

30. Майже 1 млн активних українців вже користуються інструментами е-демократії. *Громадський простір*. 09 серпня. 2018. URL: https://www.prostir.ua/?news=majzhe-1-mln-aktyvnyh-ukrajintsiv-vzhe-korystuyutsya-instrumentamy-e-demokratiji

31. Мельник І. О. Адаптація публічних організацій до глобалізаційних викликів: інноваційні стратегії. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2019. № 27. С. 78–87.

32. Мінцифра робить інструменти електронної демократії доступними для всіх. *Урядовий портал: єдиний веб-портал органів виконавчої влади України*. 20 травня 2021. URL: https://www.kmu.gov.ua/news/mincifri-robit-instrumenti-elektronnoyi-demokratiyi-dostupnimi-dlya-vsih

33. Мінцифри представило Стратегію розвитку інновацій України – про що в ній ідеться. 15 грудня. 2023. URL: https://ain.ua/2023/12/15/minczyfry-predstavylo-strategiyu-rozvytku-innovaczij-ukrayiny/

34. Навчайтесь та створюйте інновації долучившись до міні хакатону ETHKyiv Impulse. *Комітет з питань цифрової*

трансформації Верховної Ради України. 15 жовтня. 2024 р. URL: https://komit.rada.gov.ua/news/main_news/75679.html

35. Недбалюк О. П. Освітні програми державної інформаційно-консалтингової служби як основа механізму впровадження інновацій в національній економіці: досвід США для України. *Економіка і суспільство*. 2016. № 7. С. 116–121. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/7_ukr/20.pdf

36. Обушна Т., Василевська Т. Управління талантами на державній службі: теоретичні аспекти та інноваційні практики. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Серія: Державне управління*. 2023. № 2 (18). С. 85–89. URL: https://gov.bulletin.knu.ua/article/view/1624/1319

37. Овчаренко Є., Тютюнник В. Інноваційні методи управління персоналом на державній службі. *Молодий вчений. Серія: Державне управління*. 2020. № 4 (80). DOI: https://doi.org/10.32839/2304-5809/2020-4-80-81.

38. Платформа оперативних даних (ситуація з біженцями з України). *Агенція ООН у справах біженців*. URL: https://www.unhcr.org/ua/publications

39. Платформа оперативних даних (ситуація з внутрішнім переміщенням в Україні). *Агенція ООН у справах біженців*. URL: https://data.unhcr.org/en/country/ukr/751?secret=unhcrrestricted&_gl=1*1a1olhv*_gcl_au*MTA2NTY2ODIwNS4xNzQ2MTIwMjYz*_rup_ga

40. Портний Є. В. Інноваційні підходи в публічному управлінні глобальними кризами. *Держава та регіони*. 2023. № 3 (81). С. 126–130. DOI: https://doi.org/10.32782/1813-3401.2023.3.20.

41. Про схвалення Стратегії розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 року : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 10 липня 2019 р. № 526-р. Документ 526-2019-р, чинний, поточна редакція. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/26-2019-р#Text

42. Програма "Ukraine Recovery III": підтримка відновлення критичної соціальної інфраструктури в Україні.

Європейський інвестиційний банк. URL: https://www.eib.org/uk/projects/ukraine-recovery-iii

43. Програма EGAP. *EGAP Program*. URL: https://egap.in.ua

44. Програма з відновлення України – DREAM. *Європейський інвестиційний банк*. 2024. URL: https://dream.gov.ua/ua/pip-pipeline/DREAM-UA-150824-B7CADA1E

45. Програма з відновлення України: стартує відновлення критичної інфраструктури. *Європейський інвестиційний банк*. 2024. URL: https://www.eib.org/fr/press/all/2024-101-eib-backed-ukraine-recovery-programme-kicks-off-as-critical-infrastructure-projects-get-underway?lang=uk

46. Профільний парламентський комітет впроваджує електронну Платформу консультацій з органами місцевого самоврядування. *Децентралізація* : офіційний веб-сайт. 11 вересня. 2024. URL: https://decentralization.ua/news/18604

47. Результати дослідження стану демократії участі під час повномасштабної війни на місцевому рівні: аналітичний дашборд. *Децентралізація* : офіційний веб-сайт. 23 лютого. 2023. URL: https://decentralization.ua/news/17714?page=2

48. Рівень залученості громадськості до прийняття рішень. Аналіз результатів опитування представників громадського суспільства та органів місцевого самоврядування. *Центр розвитку інновацій*. 2024. URL: https://new.cid.center/wp-content/uploads/2024/11/ukr_riven_zaluchenosti_gromadskosti.pdf

49. Руснак А. Зарубіжний досвід використання сучасних технологій управління людськими ресурсами у сфері державної служби. *Аспекти публічного управління*. 2024. № 12 (3). С. 45–49. DOI: https://doi.org/10.15421/152436.

50. Саєнко О. Діджиталізація державного управління та інноваційні технології – найпотужніші інструменти подолання корупції. *Служба Міністра Кабінету Міністрів України*. 29 листопада. 2018 року. URL: https://www.kmu.gov.ua/news/oleksandr-sayenko-didzhitalizaciya-derzhavnogo-upravlinnya-ta-innovacijni-tehnologiyi-najpotuzhnishi-instrumenti-podolannya-korupciyi

51. Селіванов С. В. Інноваційні вектори розвитку професіоналізації публічних службовців в процесі службової діяльності. *Право та державне управління*. 2022. № 4. С. 199–206. URL: http://www.pdu-journal.kpu.zp.ua/archive/4_2022/28.pdf

52. Труш О. О., Гудименко Ю. В. Світовий досвід державного управління в умовах надзвичайних ситуацій. *Державне будівництво*. 2009. № 2. URL: https://periodicals.karazin.ua/apdu/article/download/21192/19811/

53. Україна та Європейський Інвестиційний Банк підписали Угоду в межах програми JASPERS для прискорення реалізації інвестиційних проєктів. *UkraineInvest*. URL: https://ukraineinvest.gov.ua/news/ukrayina-ta-yevropejskyj-investyczijnyj-bank-pidpysaly-ugodu-v-mezhah-programy-jaspers-dlya-pryskorennya-realizacziyi-investyczijnyh-proektiv/

54. Україна. *bE-Open*. URL: https://www.beopen-congress.eu/UK/38-country.html?souscat=10#souscat_10

55. Уряд Японії виділив грант на реалізацію Emergency Recovery and Reconstruction Project. *Міністерство економіки України*. 2024. URL: https://www.me.gov.ua

56. «Цифровізація сьогодні є найкращим прикладом стійкості та спроможності української держави. Ми маємо стали лідером у розвитку електронної демократії», – Комітет з питань цифрової трансформації. *Комітет з питань цифрової трансформації Верховної Ради України*. 06 березня. 2023 р. URL: https://komit.rada.gov.ua/news/main_news/74583.html

57. Швейцарія продовжує підтримку України у сфері цифровізації. *Комітет з питань цифрової трансформації Верховної Ради України*. 13 червня 2024 р. URL: https://komit.rada.gov.ua/news/main_news/75465.html

58. Шматько Н. М., Пантелєєв М. С., Кармінська-Бєлоброва М. В. Стратегія розвитку інноваційної політики промислових підприємств: проблеми і перспективи формування. [Електронний ресурс]. 2020. URL: https://core.ac.uk/download/pdf/343952781.pdf

59. Японія надала Україні грант у розмірі $ 58 млн у межах програми Emergency Recovery and Reconstruction Project. *Міністерство економіки України*. 2024. URL: https://www.me.gov.ua

60. 10 Innovations For Your Public Affairs Strategy. Quorum. March 22, 2023. URL: https://www.quorum.us/blog/public-affairs-innovations/

61. 4 ways governments can serve their constituents better and catalyse innovation. June 17, 2024. URL: https://www.weforum.org/stories/2024/06/4-ways-governments-can-serve-their-constituents-better-and-catalyze-innovation/

62. 7 approaches the public sector employed to respond to a global crisis. *Department of Economic and Social Affairs. United Nations*. 2023. URL: https://www.un.org/en/desa/7-approaches-public-sector-employed-respond-global-crisis

63. A "digital-first" chamber for a more open, greener parliament in Namibia. Inter-Parliamentary Union. *Innovation tracker*. Iss. 15. August 02, 2023. URL: https://www.ipu.org/innovation-tracker/story/digital-first-chamber-more-open-greener-parliament-in-namibia

64. A data visualization tool for the Citizen's Budget in Austria. Inter-Parliamentary Union. *Innovation tracker*. Iss. 18. July 22, 2024. URL: https://www.ipu.org/innovation-tracker/story/data-visualization-tool-citizens-budget-in-austria

65. Acker van W. An Introduction into Public Sector Innovation: Definitions, typologies, and an overview of the literature. *KU Leuven Public Governance Institute*. 2018. 40 p. URL: https://lirias.kuleuven.be/retrieve/521955

66. Agger A., Lund D. H. Collaborative Innovation in the Public Sector – New Perspectives on the Role of Citizens? 2017. URL: https://www.researchgate.net/publication/320064546_Collaborative_Innovation_in_the_Public_Sector_-_New_Perspectives_on_the_Role_of_Citizens

67. An MP's perspectives on tech – Tamika Davis, Member of the House of Representatives of Jamaica. Inter-Parliamentary Union. *Innovation tracker*. Iss. 18. July 22, 2024. URL: https://www.ipu.org/innovation-tracker/story/mps-perspectives-tech-tamika-davis-member-house-representatives-jamaica

68. Anđelković N. Balkan: Alija Izetbegović, smireni lider Bosne i Hercegovine, ili otac nacije koji i dalje izaziva brojne kontroverze. *BBC News*. October 19, 2023. URL: https://www.bbc.com/serbian/lat/balkan-67137333

69. Arundel A., Bloch C., Ferguson B. Advancing innovation in the public sector: Aligning innovation measurement with policy goals. *Research Policy*. 2019. Vol. 48. Iss. 3. P. 789–798. URL: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0048733318302956

70. Baugh S. Seven ways to make the Civil Service more innovative... This blog post was published under the 2015–2024 Conservative Administration. *GOV.UK*. 2023. URL: https://civilservice.blog.gov.uk/2023/09/12/seven-ways-to-make-the-civil-service-more-innovative/

71. Behavioural science. *OECD*. URL: https://www.oecd.org/en/topics/behavioural-science.html

72. Bekkers V., Tummers L. Innovation in the public sector: Towards an open and collaborative approach. *International Review of Administrative Sciences*. 2018. Vol. 84 (2). P. 209–213. DOI: https://doi.org/10.1177/0020852318761797.

73. Better regulations for innovation-driven investment at EU level. *European Commission*. 2016. URL: https://research-and-innovation.ec.europa.eu/law-and-regulations/ensuring-eu-legislation-supports-innovation_en

74. Bill Ideas to Transform Communities and Inspire Change. *ExamplesOf*. URL: https://examples-of.net/bill-ideas/

75. Bleckenwegner C. Understanding public sector innovation: Launching innovation briefs on OPSI's Public Sector Innovation Facets. Observatory of Public Sector Innovation (OPSI) OECD. 2021. URL: https://oecd-opsi.org/blog/understanding-public-sector-innovation-launching-innovation-briefs-on-opsis-public-sector-innovation-facets/

76. Blevins Emily G., Gallo Marcy E., Lawhorn Julie M., Levin Adam G. Regional Innovation: Federal Programs and Issues for Consideration. *Congress.Gov*. 2023. URL: https://www.congress.gov/crs-product/R47495

77. Blocha C., Bugge M. Public sector innovation – From theory to measurement. *Elsevier*. 2013. Vol. 27. P. 1–13. URL: dx.doi.org/10.1016/j.strueco.2013.06.008

78. B-MINCOME: guaranteed minimum income & active social policies in deprived urban areas. *Innovation in Politics Institute*. URL: https://innovationinpolitics.eu/showroom/project/b-mincome-guaranteed-minimum-income-active-social-policies-in-deprived-urban-areas/

79. Bommert B. Collaborative innovation in the public sector. 2010. URL: https://ipmr.net/index.php/ipmr/article/view/73

80. Bourgon J. Re-thinking Public Innovation, Beyond *Innovation in Government*. 2020. URL: https://dubaipolicyreview.ae/re-thinking-public-innovation-beyond-innovation-in-government/

81. Brake the Curve. Innovation in Politics Institute. URL: https://innovationinpolitics.eu/showroom/project/brake-the-curve/

82. Brem A., Nylund P. A., Roshani S. Unpacking the complexities of crisis innovation: a comprehensive review of ecosystem-level responses to exogenous shocks. *Review of Managerial Science*. 2024. Vol. 18. P. 2441–2464. DOI: https://doi.org/10.1007/s11846-023-00709-x.

83. Buchheim L., Krieger A., Arndt S. Innovation types in public sector organizations: a systematic review of the literature. *Management Review Quarterly*. 2020. Vol. 70. P. 509–533. URL: https://link.springer.com/article/10.1007/s11301-019-00174-5

84. Building Recelience in the face of Uncertainty. *World Bank Group*. 2024. URL: https://www.worldbank.org/en/news/immersive-story/2024/06/21/building-resilience-in-the-face-of-uncertainty#group-section-Why-IDA-GmSu0MyySt

85. Categories. *Civil Service Awards*. URL: https://www.civilserviceawards.com/categories/

86. Cavalcantea P., Camões M. Do the Brazilian innovations in public management constitute a new model? 2017. Vol. 14. Iss. 1. P. 90–96. URL: https://www.elsevier.es/es-revista-revista-administracao-e-inovacao-239-articulo-do-brazilian-innovations-in-public-S180920391631124X

87. Centre for innovation in parliament. *Inter-Parliamentary Union*. URL: https://www.ipu.org/impact/democracy-and-strong-parliaments/centre-innovation-in-parliament

88. Challenges and Innovations of Democracy. *Goethe University International*. URL: https://www.goethe-university-frankfurt.de/52185927/Challenges_and_Innovations_of_Democracy

89. Chen J., Tianqiao Ch. What is Government Innovation? Towards a Structured Typology. *Lee Kuan Yew Centre for Innovative Cities (LKYCIC)*. URL: https://lkycic.sutd.edu.sg/blog/government-innovation-towards-structured-typology/

90. Chen J., Walker R., Sawhney M. Public service innovation: a typology. *Public Management Review*. 2019. Vol. 22 (6186). P. 1–22. DOI: https://doi.org/10.1080/14719037.2019.1645874.

91. Choose a Project Below and Do NASA Science! *Citizen Science*. URL: https://science.nasa.gov/citizen-science/

92. Cinar E., Simms C., Trott P., Demircioglu M. A. Public sector innovation in context: A comparative study of innovation types. *Public Management Review*. 2024. Vol. 26. Iss. 1. P. 265–292. DOI: https://doi.org/10.1080/14719037.2022.2080860.

93. Citizen-centred innovation in public administration. *Interreg Europe*. 2018. URL: https://www.interregeurope.eu/good-practices/citizen-centred-innovation-in-public-administration

94. Citizens of Ankara: Re-Assemble! Innovation in Politics Institute. URL: https://innovationinpolitics.eu/showroom/project/citizens-of-ankara-re-assemble/

95. Co-creating guidelines on AI governance in parliaments. *Innovation tracker*. Iss. 17. May 31, 2024. URL: https://www.ipu.org/innovation-tracker/story/co-creating-guidelines-ai-governance-in-parliaments

96. Co-creation for the development of innovative solutions in the field of home and social care (HoCare2.0). *Interreg Europe*. 2022. URL: https://www.interregeurope.eu/good-practices/co-creation-for-designing-innovative-solutions-in-home-and-social-care-hocare20

97. Community Power. Innovation in Politics Institute. URL: https://innovationinpolitics.eu/showroom/project/community-power/

98. Could GovTech help rebuild trust through public innovation? January 31, 2024. URL: https://www.weforum.org/stories/2024/01/how-govtech-could-rebuild-trust-through-this-berlin-initiative/

99. Czech Republic – Innovation Strategy (2019–2030). *Digital Skills and Jobs Platform*. May 18, 2021. URL: https://digital-skills-jobs.europa.eu/en/actions/national-initiatives/national-strategies/czech-republic-innovation-strategy-2019-2030

100. DEC112 – Digital Emergency Communication 112. *Innovation in Politics Institute*. URL: https://innovationinpolitics.eu/showroom/project/dec112-digital-emergency-communication-112/

101. Decidim. *Innovation in Politics Institute*. URL: https://innovationinpolitics.eu/showroom/project/decidim/

102. Declaration on Public Sector Innovation. *OECD Legal Instruments*. 2019. URL: https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/OECD-LEGAL-0450#dates

103. Democratic Innovations. Global democracy support. *European Parliament*. URL: https://www.europarl.europa.eu/globaldemocracysupport/en/parliaments/democratic-innovations

104. Desmarchelier B., Djellal F., Gallouj F. Innovation in public services in the light of public administration paradigms and service innovation perspectives. *HAL: Open Sciences*. 2018. P. 1–20. URL: https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-01934280/document

105. Digital transformation of parliamentary reporting at the National Assembly of Malawi. Inter-Parliamentary Union. *Innovation tracker*. Iss. 14. April 19, 2023. URL: https://www.ipu.org/innovation-tracker/story/digital-transformation-parliamentary-reporting-national-assembly-malawi

106. Duran B. Getting Creative with Public-Sector Communications. *PRSA*. March 2022. URL: https://www.prsa.org/article/getting-creative-with-public-sector-communications

107. Edelenbos J., Meerkerk I., Koppenjan J. The challenge of innovating politics in community self-organization: the case of Broekpolder. *Public Management Review*. 2017. Vol. 19. Iss. 1. DOI: https://doi.org/10.1080/14719037.2016.1200663.

108. Electoral District Citizen Assemblies. *Innovation in Politics Institute*. URL: https://innovationinpolitics.eu/showroom/project/electoral-district-citizen-assemblies/

109. Embracing Innovation in Government. Global Trends 2019. *OECD Observatory for Public Sector Innovation (OPSI)*. URL: https://trends2019.oecd-opsi.org/

110. Ensuring EU legislation supports innovation. *European Commission*. URL: https://research-and-innovation.ec.europa.eu/law-and-regulations/ensuring-eu-legislation-supports-innovation_en

111. EU Support for Ukraine's Recovery and Reconstruction. *European Commission*. Brussels : European Union, 2024. URL: https://neighbourhood-enlargement.ec.europa.eu

112. EU Unity4Community. *Moving Forward Together*. URL: https://eu4ukraine.eu/en/projects-en/eu-project-page-en?id=2451

113. EU Unlocks € 1.9 Billion in Ukraine Facility Support. *Guardian*. 2024. URL: https://www.theguardian.com

114. European Centre for Disease Prevention and Control. URL: https://www.eurosurveillance.org/content/ecdc

115. Executive Summary. National innovation strategy 2023 to 2033. *Scottish Government*. June, 09, 2023. URL: https://www.gov.scot/publications/scotlands-national-innovation-strategy/pages/3/

116. Experience innovation in Communication. September 21, 2021. URL: https://www.undp.org/acceleratorlabs/blog/experience-innovation-communication

117. Fabbrini F. The recovery and resilience facility as a new legal technology of European governance. *Journal of European Integration*. 2024. Vol. 47 (1). P. 85–103. DOI: https://doi.org/10.1080/07036337.2024.2361830.

118. Foodcard: dignified state food aid for people in need. *Innovation in Politics Institute*. URL: https://innovationinpolitics.eu/showroom/project/foodcard-dignified-state-food-aid-for-people-in-need/

119. Funding competition. *New Innovators in Communication Networks*. 2024. URL: https://apply-for-innovation-funding.service.gov.uk/competition/1910/overview/9c4090f2-a5c2-447e-8e63-1609f9afc15b

120. Future proof regulation (Exploratory opinion from the Slovak presidency). *European Commission*. September 09, 2016. URL: https://www.eesc.europa.eu/en/our-work/opinions-information-reports/opinions/future-proof-regulation-exploratory-opinion-slovak-presidency

121. GCS Innovating with Impact Strategy. URL: https://gcs.civilservice.gov.uk/publications/gcs-innovating-with-impact-strategy/

122. GCS Innovating with Impact Strategy: now available to the public. September 20, 2024. URL: https://gcs.civilservice.gov.uk/news/gcs-innovating-with-impact-strategy-now-available-to-the-public/

123. Gkeredakis M., Lifshitz-Assaf H., Barrett M. Crisis as opportunity, disruption and exposure: Exploring emergent responses to crisis through digital technology. *Information and Organization*. 2021. Vol. 31 (1). DOI: https://doi.org/10.1016/j.infoandorg.2021.100344.

124. Global Trends in Government Innovation 2024. *Fostering Human-Centred Public Services OECD Public Governance Reviews*. December 19, 2024. URL: https://www.oecd.org/en/publications/global-trends-in-government-innovation-2024_c1bc19c3-en.html

125. Goldhammer J., Almerini A., Holden A., Fratta A. Driving change through innovation risk management. *Government & Public Service*. June 29, 2023. URL: https://www.deloitte.com/us/en/insights/industry/government-public-sector-services/public-sector-innovation-risk-management.html

126. Gough J. Top 9 Digital Innovations in Ukraine. January 4, 2024. URL: https://infinitelambda.com/top-digital-innovations-ukraine/

127. Gough J. Using tech to build lifelines. *Infinite Lambda*. January 4, 2024. URL: https://infinitelambda.com/top-digital-innovations-ukraine/

128. Government communication. *OECD*. URL: https://www.oecd.org/en/topics/government-communication.html

129. Government innovation. *OECD*. 2021. URL: https://www.oecd.org/en/topics/government-innovation.html

130. Government of Canada Innovation Series. *Government of Canada*. URL: https://www.csps-efpc.gc.ca/events/government-canada-innovation-series/index-eng.aspx

131. Government of Canada Innovation Series: Innovation in Communications Strategies (TRN1-E07). March 03, 2023. URL: https://catalogue.csps-efpc.gc.ca/product?catalog=TRN1-E07&cm_locale=en

132. Gow J. I. Public Sector Innovation Theory. Revisited. *The Public Sector Innovation Journal*. 2014. Vol. 19 (2). URL: https://innovation.cc/scholarly-style/2014_19_2_1_gow_public-invoate-theory.pdf

133. Graf F., Lenz A., Eckhard S. Ready, set, crisis – transitioning to crisis mode in localpublic administration. *Public Management Review*. 2024. Vol. 26. Iss. 7. P. 2039–2063. DOI: https://doi.org/10.1080/14719037.2023.2242851.

134. Green Energy and SME Investment Programs in Ukraine. *International Finance Corporation (IFC)*. 2022. URL: https://www.ifc.org

135. Guay J. Denmark releases world's first survey on government innovation. *Apolitical*. January 23, 2018. URL: https://apolitical.co/solution-articles/en/denmark-releases-worlds-first-survey-government-innovation

136. Haibo Z., Xing T. Structural Change in China's Emergency Management: Theoretical Generalizations. Social Sciences in China. 2016. Vol. 37 (2). P. 77–98. DOI: https://doi.org/10.1080/02529203.2016.1162010.

137. Hamm M. Emergency politics from the inside: EU staff and the building of a task force during the Greek crisis. *European Politics and Society*. 2024. P. 1–20. DOI: https://doi.org/10.10 80/23745118.2024.2418336.

138. Hendriks F. Hybrid democratic innovations can strengthen representative democracy. *Tilburg University*. 2023. URL: https://www.tilburguniversity.edu/magazine/hybrid-democratic-innovations-can-strengthen-representative-democracy

139. Herman R. Crisis Management in the Public Sector. Westport, CT : Praeger, 2011. 220 p.

140. Holynska O. V. Audit as an Element of Public Governance. *Innovation in the Economy and Society of the Digital Age*. 2020. Vol. 28 (3). P. 56–70.

141. How Innovative Communication Has Created Positive Change. URL: https://www.gcu.edu/blog/language-communication/how-innovative-communication-has-created-positive-change

142. How to Encourage Innovation. URL: https://www.civilservant.org.uk/skills-innovation_risk_and_departmentalitis.html

143. How to find a citizen science opportunity. URL: https://www.citizenscience.gov/#

144. IFC to Invest $ 1.9 Billion in Ukraine Recovery. *Reuters*. 2024. URL: https://www.reuters.com

145. Impact Report. *Nova Ukraine*. 2024. URL: https://novaukraine.org/wp-content/uploads/2024/08/Nova-Ukraine-Impact-Report-April-June2024.pdf

146. Including the Citizen at the Heart of Parliamentary Work. *Innovation in Politics Institute*. URL: https://innovationinpolitics.eu/showroom/project/including-the-citizen-at-the-heart-of-parliamentary-work/

147. Innovate inspire impact. Innovation in Politics Institute. URL: https://awards.innovationinpolitics.eu

148. Innovation and Digitalisation of Public Administration. *JoEducation*. October 21, 2019. URL: https://joeducation.eu/innovation-and-digitalisation-of-public-administration/

149. Innovation Communication, communicating innovations. URL: https://knoow.net/en/social-human-sciences/communication-sciences/innovation-communication/

150. Innovation in Citizen Experience Communications. *Iternal*. 2022. URL: https://iternal.ai/public-sector-government/innovation-in-citizen-experience-communications/

151. Innovation in public administration. Competence Centre on Foresight. *An official website of the European Union*. 2020. URL: https://knowledge4policy.ec.europa.eu/foresight/innovation-public-administration_en

152. Innovation in public administration. *European Commission*. April 29, 2020. URL: https://knowledge4policy.ec.europa.eu/foresight/innovation-public-administration_en

153. Innovation in Public Administration. *Government of India*. URL: https://innovateindia.mygov.in/cbc-inviting-innovations/

154. Innovation in the National Assembly of Mauritius: an interview with Ms. Saseeta Ramsahye-Rakha. Inter-Parliamentary Union. *Innovation tracker*. Iss. 19. October 01, 2024. URL: https://www.ipu.org/innovation-tracker/story/innovation-in-national-assembly-mauritius-interview-with-ms-saseeta-ramsahye-rakha

155. Innovation in the Public Sector. *Publin Report N° D16*. 2005. 43 p. URL: https://nifu.brage.unit.no/nifu-xmlui/bitstream/handle/11250/226565/d16litteraturesurvey.pdf?sequence=1&isAllowed=y

156. Innovation Investment. National innovation strategy 2023 to 2033. *Scottish Government*. June 09, 2023. URL: https://www.gov.scot/publications/scotlands-national-innovation-strategy/pages/7/

157. Innovation Investment. National innovation strategy 2023 to 2033. *Scottish Government*. June 09, 2023. URL: https://www.gov.scot/publications/scotlands-national-innovation-strategy/pages/7/

158. Innovation Priorities. National innovation strategy 2023 to 2033. *Scottish Government*. June, 09, 2023. URL: https://www.gov.scot/publications/scotlands-national-innovation-strategy/pages/5/

159. Innovation strategy of the Czech Republic 2019–2030. *OECD Digital Policy Platform*. February 04, 2019. URL: https://depp.oecd.org/policies/CZE2359

160. Innovation-Led Entrepreneurship And Commercialisation. Scottish Government. June 09, 2023. URL: https://www.gov.scot/publications/scotlands-national-innovation-strategy/pages/8/

161. Innovations in Government. February 08, 2023. URL: https://knowledge4policy.ec.europa.eu/foresight/innovations-government_en

162. Innovations in Participatory Governance. *LATINNO*. URL: https://latinno.net/en/concepts/

163. Innovations to serve citizens. *IDB*. URL: https://www.iadb.org/en/project/AR-L1327

164. Innovative capacity of governments. A systemic framework. OECD. Working Papers on Public Governance. April 01, 2022. URL: https://www.oecd.org/en/publications/innovative-capacity-of-governments_52389006-en.html

165. Innovative capacity of governments. *OECD*. 2022. URL: https://www.oecd.org/en/topics/innovative-capacity-of-governments.html

166. Innovative Capacity of Governments: A systemic framework (Working Paper). *OECD Observatory for Public Sector Innovation (OPSI)*. January 31, 2022. URL: https://engagement.oecd-opsi.org/engagement/processes/8/draft_versions/5

167. IPU Innovation Tracker. Inter-Parliamentary Union. URL: https://www.ipu.org/knowledge/ipu-innovation-tracker

168. Jaatinen M. This is how communication supports leading innovation. *Integrated Consulting Group*. URL: https://www.integratedconsulting.eu/insights/this-is-how-communication-supports-leading-innovation/

169. Jacquet V., Ryan M., R. van der Does. The Impacts of Democratic Innovations. *European Consortium for Political Research (ECPR)*. 2023. URL: https://www.oecd.org/en/publications/oecd-guidelines-for-citizen-participation-processes_f765caf6-en.html

170. Jasanský J. National Innovation Strategy of the Czech Republic. *Ministerstva průmyslu a obchodu*. January, 23, 2006. URL: https://mpo.gov.cz/dokument11688.html

171. JASPERS: Joint Assistance to Support Projects in European *Regions. European Investment Bank (EIB)*. 2022. URL: https://www.eib.org/jaspers

172. Jukić T., Pevcin P., Benčina J., Dečman M., Vrbek S. Collaborative Innovation in Public Administration: Theoretical Background and Research Trends of Co-Production and Co-Creation. *Admirative Science*. 2019. Vol. 9 (90). DOI: https://doi.org/10.3390/admsci9040090.

173. Just Energy Transition Fund for Families (Fundo Verde de Apoio às Famílias de Cascais). *Innovation in Politics Institute*. URL: https://innovationinpolitics.eu/showroom/project/just-energy-transition-fund-for-families-fundo-verde-de-apoio-as-familias-de-cascais/

174. Khairul Muluk M. R., Pratama M. R. Public sector innovation in a developing country: progress and challenges in the competition for public service innovation in Indonesia. *Viešoji politika*

ir administravimas. 2021. T. 20. Vol. 4. P. 452–465. DOI: 10.13165/VPA-21-20-4-0; URL: https://ojs.mruni.eu/ojs/public-policy-and-administration/article/download/5660/5452

175. Kozakov V., Kovalenko N., Golub V., Kozyrieva N., Shchur N., Shoiko V. Adaptation of the public administration system to global risks. *Journal of Management Information and Decision Sciences*. 2021. Vol. 24. Iss. 2. URL: https://www.abacademies.org/articles/adaptation-of-the-public-administration-system-to-global-risks-10157.html

176. LAAAB – Aragón's Open Governance Laboratory. *Innovation in Politics Institute*. URL: https://innovationinpolitics.eu/showroom/project/laaab-aragons-open-governance-laboratory/

177. Larkins A. What is Government Innovation? August 22, 2021. URL: https://www.decisionlens.com/blog/what-is-government-innovation

178. Lemonakis C., Zairis A. Crisis Management and the Public Sector: Key Trends and Perspectives. *Public-sector Crisis Management*. 2020. 12 p. URL: http://dx.doi.org/10.5772/intechopen.90855

179. Lenarczyk M. National Conversation on Canada's Innovation Strategy. *Canadian Science Policy Centre*. October 2024. URL: https://sciencepolicy.ca/posts/national-conversation-on-canadas-innovation-strategy/

180. Lenz A. Managing crises as if no one is watching? Governance dilemmas from a public perspective. *Public Administration*. 2023. Vol. 102. Iss. 4. P. 1337–1417. URL: https://www.un.org/en/desa/7-approaches-public-sector-employed-respond-global-crisis

181. Lithuania's Testbed Programme for EdTech Startups. Innovation in Politics Institute. URL: https://innovationinpolitics.eu/showroom/project/lithuanias-testbed-programme-for-edtech-startups/

182. Livingstone R. V. Overlooking the front line: Impacts of front-line worker inclusion on implementation and outcomes of collaborative innovation. *Public Administration*. 2022. Vol. 101. P. 788–803. URL: https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/padm.12838

183. Madrid Innovation Lab. *Innovation in Politics Institute*. URL: https://innovationinpolitics.eu/showroom/project/madrid-innovation-lab/

184. Making the legislative process more resilient in the Chamber of Deputies of Italy. Inter-Parliamentary Union. *Innovation tracker*. Iss. 14. April 19, 2023. URL: https://www.ipu.org/innovation-tracker/story/making-legislative-process-more-resilient-in-chamber-deputies-itay

185. Managing Public Sector Projects: A Strategic Framework. Journal of Public Management. 2019. Vol. 20. Iss. 1. P. 45–58.

186. Mantoiu E. Lessons for Europe from Global Democratic Innovations. *European Democracy Hub*. August 21, 2024. URL: https://europeandemocracyhub.epd.eu/lessons-for-europe-from-global-democratic-innovations/

187. McDavid J. E., Seibel I. L. Public Administration in the Globalization Era. New York : Routledge, 2005. 245 p.

188. Measuring Public Sector Innovation. Observatory of Public Sector Innovation. *OECD*. 2019. URL: https://ec.europa.eu/research/participants/documents/downloadPublic?documentIds=080166e5c0a5c095&appId=PPGMS

189. Meije A., Bannister F. Using public administration theory to analyze public innovation. *Information Polity*. 2009. Vol. 14 (4). P. 241–244. URL: http://dx.doi.org/10.3233/IP-2009-0189

190. Melton M. Why innovation is everyone's job. 10 December 2024. URL: https://gcs.civilservice.gov.uk/blog/why-innovation-is-everyones-job/

191. Ministerial Foreword. National innovation strategy 2023 to 2033. *Scottish Government*. June 09, 2023. URL: https://www.gov.scot/publications/scotlands-national-innovation-strategy/pages/1/

192. Ministry of Digital Transformation presents strategy for the development of electronic communications until 2030. *Government Portal*. May 16, 2024. URL: https://www.kmu.gov.ua/en/news/mintsyfry-prezentuvala-stratehiiu2030-rozvytku-elektronnykh-komunikatsii-do--doluchaitesia-do-obhovorennia

193. Minorities and indigenous peoples in Bosnia and Herzegovina. Minority Rights Group. URL: https://minorityrights.org/country/bosnia-and-hercegovina

194. Misuraca G., Viscusi G. Shaping public sector innovation theory: an interpretative framework for ICT-enabled governance

innovation. *Springer Link*. 2015. Vol. 15. URL: https://link.springer.com/article/10.1007/s10660-015-9184-5

195. Multi-Purpose Community Centre. *Innovation in Politics Institute*. URL: https://innovationinpolitics.eu/showroom/project/multi-purpose-community-centre/

196. National innovation strategy 2023 to 2033. *Scottish Government*. June 09, 2023. URL: https://www.gov.scot/publications/scotlands-national-innovation-strategy/

197. National innovation strategy 2023 to 2033. *Scottish Government*. June 09, 2023. URL: https://www.gov.scot/publications/scotlands-national-innovation-strategy/pages/1/

198. New $ 750 million SURGE Programme to Strengthen Public Investment Management in Ukraine. *World Bank Press Release*. Washington, DC : World Bank Group, 2024. URL: https://www.worldbank.org/en/news/press-release

199. New digital chamber goes live in the National Assembly of Malawi. Inter-Parliamentary Union. *Innovation tracker*. Iss. 19. October 01, 2024. URL: https://www.ipu.org/innovation-tracker/story/new-digital-chamber-goes-live-in-national-assembly-malawi

200. New public administration technologies: The future is here. *DOXEE*. May 30, 2019. URL: https://www.doxee.com/blog/digital-marketing/new-public-administration-technologies-the-future-is-here/

201. New Public Management: The importance of technological innovation in public administration. July 16, 2021. URL: https://oemkiosks.com/blog/new-public-management-the-importance-of-technological-innovation-in-public-administration/

202. OECD Guidelines for Citizen Participation Processes. *OECD Public Governance Reviews*. 2022. URL: https://www.oecd.org/en/publications/oecd-guidelines-for-citizen-participation-processes_f765caf6-en.html

203. Ohemeng F. L. K. Innovations in Administrative Reforms. In Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance. 2017. P. 1–6. URL: https://link.springer.com/referencework entry/10.1007/978-3-319-31816-5_1218-1

204. Oliveira Rocha J. A., Zavale Gonçalves J. B. Innovation and Change in Public Administration. *Open Journal of Social Sciences*. Vol. 9. Iss. 6. 2021. DOI: 10.4236/jss.2021.96021; URL: https://www.scirp.org/journal/paperinformation.aspx?paperid=110105

205. Papcunová V., Balážová E., Gregáňová R. Innovative approach to the concept of innovation in public administration. *Contemporary Research on Organization Management and Administration*. 2018. Vol. 6 (2). P. 6–18. URL: 10.33605/croma-022018-009

206. Pogrebinschi T. Latin America – Exploring Worldwide Democratic Innovations. *European Democracy Hub*. September 01, 2022. URL: https://europeandemocracyhub.epd.eu/exploring-worldwide-democratic-innovations-latin-america/

207. Polimédio Ch., Ly M. A vision for the future and ideas for how to get there: Building a Culture of Innovation in Government. February 28, 2023. URL: https://ourpublicservice.org/publications/building-a-culture-of-innovation-in-government/

208. Pragmatic innovations for parliaments in small island developing States. Inter-Parliamentary Union. *Innovation tracker*. Iss. 19. October 01, 2024. URL: https://www.ipu.org/innovation-tracker/story/pragmatic-innovations-parliaments-in-small-island-developing-states

209. Priority countries. Global democracy support. *European Parliament*. URL: https://www.europarl.europa.eu/globaldemocracysupport/en/parliaments/priority-countries

210. Project Spark: industry leading innovation at the heart of government communications. 4 May 2023. URL: https://gcs.civilservice.gov.uk/news/project-spark-industry-leading-innovation-at-the-heart-of-government-communications/

211. Promotion of human security in Ukraine through responding to the multidimensional crisis caused by the war. *UNDP*. URL: https://www.undp.org/ukraine/projects/promotion-human-security-ukraine-through-responding-multidimensional-crisis-caused-war

212. Pryimak M., Kalyta L., Sokolov M., Vladyslav K., Krasnykov Y. Innovative approaches to risk management in the field of public administration in Ukraine: prospects and limitations.

Amazonia Investiga. 2024. Vol. 13 (74). P. 308–322. DOI: https://doi.org/10.34069/AI/2024.74.02.26.

213. Public Sector Communication Innovation with Intelligent Technologies. October 04, 2024. URL: https://callcenterstudio.com/blog/public-sector-communication-innovation-with-intelligent-technologies/

214. Public Sector Innovation: Adapting to Global Risks and Crises. *World Bank*. Washington, DC : World Bank Group, 2020. URL: https://www.worldbank.org

215. Public sector innovation: Concepts, trends and best practices. *European Parliament*. 2020. URL: https://www.europarl.europa.eu/thinktank/en/document/EPRS_BRI(2020)651954

216. Puntos Vuela: Bridging the Digital Divide in Andalusia's Rural Communities. *Innovation in Politics Institute*. URL: https://innovationinpolitics.eu/showroom/project/puntos-vuela-bridging-the-digital-divide-in-andalusias-rural-communities/

217. Putra F. Perspective 1: Crisis Management in Public Administration. *Planning Forum UT*. September, 03, 2021. URL: https://sites.utexas.edu/planningforum/perspective-1-crisis-management-in-public-administration/

218. Reflections on the cloud from Mozambique. Inter-Parliamentary Union. *Innovation tracker*. Iss. 15. August 02, 2023. URL: https://www.ipu.org/innovation-tracker/story/reflections-cloud-mozambique

219. Resilient, Open and Accountable Democracies for the Eastern Partnership (Road4EaP). *Moving Forward Together*. URL: https://eu4ukraine.eu/en/projects-en/eu-project-page-en?id=2449

220. Riley K. P. Innovation Risk Management. The views expressed are those of the author and do not necessarily reflect the views of ASPA as an organization. *American Society for Public Administration*. March 09, 2019. URL: https://patimes.org/innovation-risk-management/

221. Rocha J., Zavale G. Innovation and Change in Public Administration. *Open Journal of Social Sciences*. 2021. Vol. 9. Iss. 6. URL: https://www.scirp.org/journal/paperinformation.aspx?paperid=110105

222. Safe Harbours. Innovation in Politics Institute. URL: https://innovationinpolitics.eu/showroom/project/safe-harbours/

223. Schneider H. Europe's innovation problem: Trying to regulate the future. *Economy*. 2024. URL: https://www.gisreportsonline.com/r/innovation-regulation/

224. Scotland's Innovation Architecture. National innovation strategy 2023 to 2033. *Scottish Government*. June 09, 2023. URL: https://www.gov.scot/publications/scotlands-national-innovation-strategy/pages/11/

225. SeaProtectorOne, Aarhus. *Innovation in Politics Institute*. URL: https://innovationinpolitics.eu/showroom/project/seaprotectorone-aarhus/

226. Search results (20). Competence Centre on Foresight. *An official website of the European Union*. 2022. URL: https://knowledge4policy.ec.europa.eu/search_en?f%5B0%5D=knowledge_service%3AForesight&f%5B1%5D=ks_specific_taxonomy%3A791

227. Smart Agriculture and Climate Adaptation in Ukraine. *International Fund for Agricultural Development (IFAD)*. 2023. URL: https://www.ifad.org

228. Start-up Acts by country – Legislating innovation at a national scale. *PovoNews*. October 07, 2024. URL: https://povonews.com/start-up-acts-by-country-legislating-innovation-at-a-national-scale

229. Strategic Partners. Global democracy support. *European Parliament*. URL: https://www.europarl.europa.eu/globaldemocracysupport/en/parliaments/strategic-partners

230. Strengthening Independent Media for a strong democratic Ukraine. *Moving Forward Together*. URL: https://eu4ukraine.eu/en/projects-en/eu-project-page-en?id=2394

231. Strohecker K. World Bank financing arm IFC plans $ 1.9 bln in Ukraine investments. *Reuters*. April 22, 2024. URL: https://www.reuters.com/markets/europe/world-bank-financing-arm-ifc-plans-19-bln-ukraine-investments-2024-04-22/

232. Study. Innovation in Communication. URL: https://static1.squarespace.com/static/561d0274e4b0601b7c814ca9/t/66474f2a10984b4308881424/1715949356772/130524-Communication+Innovation+Study+%28ENG%29.pdf

233. Sucupira Gr., Saab Fl., Demo G., Bermejo P. H. Innovation in public administration: Itineraries of Brazilian scientific production and new research possibilities. *Innovation & Management Review*. 2019. URL: https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/INMR-03-2018-0004/full/html

234. Taherdoost H. Role of Government Policies in Innovation Adoption. *Canadian Science Policy Centre*. October 2024. Categories: 2024 Canada's Innovation Strategy, *Editorials*. URL: https://sciencepolicy.ca/posts/role-of-government-policies-in-innovation-adoption/

235. Talking to Each Other! Citizens' Workshop. The Innovation in Politics Awards. *Innovation in Politics Institute*. URL: https://innovationinpolitics.eu/showroom/project/talking-to-each-other-citizens-workshop/

236. The Civil Service Innovation Program (Gov4SAA). *OECD Observatory of Public Sector Innovation (OPSI)*. November 24, 2023. URL: https://oecd-opsi.org/innovations/gov4saa/

237. The Global Risks Report 2022 17th Edition. *World Economic Forum*. 2022. URL: https://www3.weforum.org/docs/WEF_The_Global_Risks_Report_2022.pdf

238. The Global Risks Report 2022, 17th Edition. *World Economic Forum*. 2022. 117 p. URL: https://www3.weforum.org/docs/WEF_The_Global_Risks_Report_2022.pdf?data=eyJ2YWxvcl9kZXNjb250byI6IjI1IiwidGlwb19kZXNjb250byI6IlAiLCJjb2RpZ28iOiJNT09DIn0%3D

239. The MIT-Ukraine Program is committed to mobilizing MIT's scientific and technical expertise in support of Ukraine. *MIT-Ukraine*. URL: https://ukraine.mit.edu

240. The national strategy for innovation. URL: https://uaecabinet.ae/en/the-national-strategy-for-innovation

241. The OECD Innovation Strategy gett ing a head start on to morrow. *OECD*. 2010. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2010/05/the-oecd-innovation-strategy_g1ghcb7c/9789264083479-en.pdf

242. The Role Of Government In Fostering Innovation. *FasterCapital*. URL: https://fastercapital.com/topics/the-role-of-government-in-fostering-innovation.html

243. The Role of Technology in Government Relations: Streamlining Policy and Public Engagement. *Public Sector Experts*. URL: https://www.publicsectorexperts.com/blog/public-sector-news-insights-and-analysis-1/the-role-of-technology-in-government-relations-streamlining-policy-and-public-engagement-360

244. The State of State Technology Policy: 2024 Report. *Center for Social Media and Politics*. December 12, 2024. URL: https://povonews.com/start-up-acts-by-country-legislating-innovation-at-a-national-scale

245. The World Bank and Ukraine: Laying the Groundwork for Reconstruction in the Midst of War. *World Bank Group*. November 30, 2023. URL: https://www.worldbank.org/en/results/2023/11/30/the-world-bank-and-ukraine-laying-the-groundwork-for-reconstruction-in-the-midst-of-war

246. Torfing J. Collaborative innovation in the public sector: the argument. *Public Management Review*. 2018. Vol. 21. Iss. 1. URL: https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/14719037.2018.1430248?journalCode=rpxm20

247. Torino Living Lab. Innovation in Politics Institute. URL: https://innovationinpolitics.eu/showroom/project/torino-city-lab/

248. Towards an Innovation Principle Endorsed by Better Regulation. *European Commission*. 2019. URL: hhttps://wayback.archive-it.org/12090/20191129102319/https://ec.europa.eu/epsc/publications/strategic-notes/towards-innovation-principle-endorsed-better-regulation_en

249. Training and Employment Notice No. 10–23. U.S. *Department of Labor*. November 24, 2023. URL: https://www.dol.gov/agencies/eta/advisories/ten-10-23

250. UAct: Голос прозорої та демократичної відбудови. *Центр розвитку інновацій*. 20 серпня 2024. URL: https://cid.center/project/repellat-sed-qui-id-cum/

251. UK Innovation Strategy: leading the future by creating it: Policy paper. This was published under the 2019 to 2022 Johnson Conservative government. *GOV.UK*. November 14, 2023. URL: https://www.gov.uk/government/publications/uk-innovation-strategy-leading-the-future-by-creating-it/uk-innovation-strategy-leading-the-future-by-creating-it-accessible-webpage

252. Ukraine District Heating. *European Investment Bank*. November 06, 2024. URL: https://www.eib.org/en/projects/all/20240526

253. Ukraine District Heating: інвестиції у відновлення теплопостачання в Україні. *Європейський інвестиційний банк*. 2024. URL: https://www.eib.org/en/projects/pipelines/all/20240526

254. Ukraine Facility: Support for Ukraine's Recovery and Modernisation. *European Commission*. 2023. URL: https://ec.europa.eu/ukraine-facility

255. Ukraine Programs: Resilience and Democracy Support. *German Marshall Fund*. 2023. URL: https://www.gmfus.org

256. Ukraine Recovery Programme. *United Nations Development Programme (UNDP)*. New York : UNDP, 2024. URL: https://www.undp.org/ukraine

257. Ukraine Relief, Recovery, Reconstruction and Reform Trust Fund (URTF) World Bank. Washington, DC : World Bank Group, 2023. URL: https://www.worldbank.org/en/news/factsheet/2023/02/15/urtf

258. Ukraine Relief, Recovery, Reconstruction and Reform Trust Fund (URTF) and SURGE Program. World Bank. 2023. URL: https://www.worldbank.org/ukraine

259. Ukraine: Relief, Resilience, Recovery. *GMF*. URL: https://www.gmfus.org/democracy/ukraine-relief-resilience-recovery#:~:text

260. Ukraine's Zelenskiy boosts funding for drone deployment Reuters. December 09, 2024. URL: https://www.reuters.com/world/europe/ukraines-zelenskiy-boosts-funding-drone-deployment-2024-12-09/

261. UNA – the first virtual assistant of public administration in Latvia. *OECD Observatory for Public Sector Innovation (OPSI)*. 2018. URL: https://oecd-opsi.org/innovations/una-the-first-virtual-assistant-of-public-administration-in-latvia/

262. United Nations Economic Commission for Europe Innovation in the Public Sector. United Nations: New York and Geneva. 2017. URL: https://unece.org/DAM/ceci/publications/Innovation_in_the_Public_Sector/Public_Sector_Innovation_for_web.pdf

263. United Nations International Criminal Tribunal for the Former Yugoslavia. History. *United National*. URL: https://www.icty.org

264. Unleashing civil servants to innovate. *Innovation Training*. URL: https://bloombergcities.jhu.edu/news/unleashing-civil-servants-innovate

265. USAID Transformation Communications Activity. *GlobalQMS*. April 12, 2024. URL: https://www.prostir.ua/wp-content/uploads/2024/04/RFA-013_Innovative-Communications-Research-Fund.pdf

266. Use cases for AI in parliaments. Inter-Parliamentary Union. *Innovation tracker*. Iss. 18. July 22, 2024. URL: https://www.ipu.org/innovation-tracker/story/use-cases-ai-in-parliament

267. Using modern and emerging technologies to deliver better digital services to Canadians. *Government of Canada*. URL: https://www.canada.ca/en/government/system/digital-government/digital-government-innovations.html

268. VivaTech 2024 – Конференція, яка сприяє створенню майбутнього. *Комітет з питань цифрової трансформації Верховної Ради України*. 29 травня 2024 р. URL: https://komit.rada.gov.ua/news/main_news/75436.html

269. Vries H., Bekkers V., Tummers L. Innovation in the Public Sector: A Systematic Review and Future Research Agenda. URL: https://repub.eur.nl/pub/78470/Tummers_ea_Innovation-in-the-Public-Sector.pdf

270. Western Australia's Innovation Strategy Initiative. This strategy outlines our 10-year plan to establish WA as a global hub of invention, investment, innovation and impact. *WA Government*. January 22, 2024. URL: https://www.wa.gov.au/government/publications/western-australias-innovation-strategy

271. What is Citizen Science? *SciStarter*. URL: https://scistarter.org/citizen-science

272. What is citizen science? URL: https://citizenscience.eu/

273. What is Innovation Communication. URL: https://www.igi-global.com/dictionary/internal-communication-in-contemporary-organizations/108556

274. What is the definition of Innovation Communication? June 8, 2024. URL: https://innovations4.eu/english/innovation-communication/what-is-the-definition-of-innovation-communication/

275. White-label platform for communication and content sharing. *ClusterWall*. URL: https://clusterwall.net/site/en/

276. Will hybrid parliaments become the new normal? Inter-Parliamentary Union. *Innovation tracker*. Iss. 14. April 19, 2023. URL: https://www.ipu.org/innovation-tracker/story/will-hybrid-parliaments-become-new-normal

277. Winners 2024. *Civil Service Awards*. URL: https://www.civilserviceawards.com/winners-2024/

278. Workforce Innovation and Opportunity Act. U. S. *Department of Labor*. URL: https://www.dol.gov/agencies/eta/wioa

279. World e-Parliament Report 2022. *Inter Parliamentary Union*. URL: https://www.ipu.org/resources/publications/reports/2022-11/world-e-parliament-report-2022

280. World e-Parliament Report 2022. Parliaments after the pandemic. *Inter-Parliamentary Union*. 2022. URL: https://www.ipu.org/file/15804/download

281. Wray S. One step at a time: How three countries approach innovation in government. *Global Government Forum*. December 12, 2024. URL: https://www.globalgovernmentforum.com/one-step-at-a-time-how-three-countries-approach-innovation-in-government/

282. Zero Waste cities in Ukraine. *Moving Forward Together*. URL: https://eu4ukraine.eu/en/projects-en/eu-project-page-en?id=2923

283. Zhou Sh., Yu W., Tang X., Li X. Government crisis communication innovation and its psychological intervention coupling: Based on an analysis of China's provincial COVID-19 outbreak updates. *Psychology & health: the official journal of the European Health Psychology Society*. 2022. Vol. 13. DOI: https://doi.org/10.3389/

fpsyg.2022.1008948; URL: https://www.frontiersin.org/journals/psychology/articles/10.3389/fpsyg.2022.1008948/full

284. Zuniga P. Innovation Policy Effectiveness in Emerging Countries: Lessons from Impact Evaluation Studies. *Summary paper*. December 20, 2023. Washington, D. C. 38 p. URL: https://thedocs.worldbank.org/en/doc/eb246063161707fe707b339a2ea02f86-0050062024/original/Innovation-Policies-Paper.pdf

ДОДАТОК

Перелік пріоритетних публічних інвестиційних проєктів у Державному

№ з/п	ID / номер проєкту	Назва проєкту / сектору	Бал за пріоритезацією	Підсектор	Географія проєкту	Початок реалізації	Завершення реалізації	Загальний бюджет проєкту*, млн грн	Враховано у ДБУ 2025, млн грн	Джерело фінансування	Реквізити документа, яким передбачено фінансування
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
		Вода, санітарія та управління відходами						52 043,7	22 728,5		
1	140824-958D81BB	Програма розвитку муніципальної інфраструктури України	6,92	Інше у сфері водопостачання, санітарії та управління відходами	місто Луцьк, Луцька територіальна громада, Луцький район, Волинська область, місто Дніпро, Дніпровська територіальна громада, Дніпровський район, Дніпропетровська область, місто Кам'янське, Кам'янська територіальна громада, Кам'янський район, Дніпропетровська область, місто Запоріжжя, Запорізька територіальна громада, Запорізький район, Запорізька область, місто Львів, Львівська територіальна громада, Львівський район, Львівська область, місто Миколаїв, Миколаївська територіальна громада, Миколаївський район, Миколаївська область, місто Суми, Сумська територіальна громада, Сумський район, Сумська область, місто Тернопіль, Тернопільська територіальна громада, Тернопільський район, Тернопільська область, місто Лозова, Лозівська територіальна громада, Лозівський район, Харківська область	2016-07-01	2026-12-31	15 105,3	9424,1	Кредити (позики) та гранти МФО	Закон України «Про Державний бюджет України на 2025 рік»
2	150824-01113DFA	Другий проєкт розвитку міської інфраструктури	5,63	Постачання води	Територія всієї України	2014-11-21	2025-06-30	11 741,5	1613,7	Кредити (позики) та гранти МФО	Закон України «Про Державний бюджет України на 2025 рік»

бюджеті України на 2025 рік із відповідним розподілом фінансових ресурсів

Головний розпорядник бюджетних коштів / відповідальний державний орган	Фонд державного бюджету	Вид фінансування	Сума за видами фінансування, тис. грн	Кредитор / партнер з розвитку	Назва та реквізити угоди (договору) / підстава виділення коштів	Механізм фінансування	ККД (код класифікації доходів)	КПКВК (код програмної класифікації видатків та кредитування)	КФКВК (код функціональної класифікації видатків та кредитування)	Назва бюджетної програми	Сума за бюджетними програмами, тис. грн
13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
			22 728 509,0								22 728 509,0
Міністерство розвитку громад та територій України	Спеціальний фонд	Кредит	9 424 055,2	Європейський інвестиційний банк	Фінансова угода (проєкт «Програма розвитку муніципальної інфраструктури України») між Україною та Європейським інвестиційним банком від 23.07.2015 № 81.425	Бюджетна програма	–	3101640	0620 «Комунальне господарство»	Програма розвитку муніципальної інфраструктури	9 411 128,6
								3101650	0620 «Комунальне господарство»	Впровадження та координація заходів проєкту розвитку міської інфраструктури та програми розвитку муніципальної інфраструктури України	12 926,6
Міністерство розвитку громад та територій України	Спеціальний фонд	Кредит	1 613 718,8	Міжнародний банк реконструкції та розвитку	Угода про позику Другий проєкт розвитку міської інфраструктури (Проєкт розвитку міської інфраструктури-2) між Україною та Міжнародним банком реконструкції та розвитку № 8391 від 26.05.2014; Угода про позику Фонду чистих технологій Другий проєкт розвитку міської інфраструктури (Проєкт розвитку міської інфраструктури-2) між Україною та Міжнародним банком реконструкції та розвитку що діє як виконавець від імені Фонду чистих технологій № TF017112	Бюджетна програма	–	3101600	0620 «Комунальне господарств»	Розвиток міської інфраструктури, розвиток системи водопостачання та водовідведення у м. Миколаєві, реконструкція та розвиток системи комунального водного господарства м. Чернівці	1 460 007,0
		Кредит						3101650	0620 «Комунальне господарств»	Впровадження та координація заходів проєкту розвитку міської інфраструктури та програми розвитку муніципальної інфраструктури України	26 361,8
		Кредит						3121680	0180 «Міжбюджетні трансферти»	Субвенція з державного бюджету місцевим бюджетам на відновлення об'єктів критичної інфраструктури в рамках спільного з Міжнародним банком реконструкції та розвитку проєкту «Проєкт розвитку міської інфраструктури – 2»	127 350,0

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
3	220824-C0471CEB	Будівництво магістральних водогонів у Миколаївській області, у зв'язку з недостатністю ліквідації негативних наслідків, пов'язаних із знищенням Каховської гідроелектростанції	4,67	Постачання води	Територія всієї України	2024-05-01	2025-12-31	14 675,3	8000,0	Державний бюджет	Закон України «Про Державний бюджет України на 2025 рік»
4	140824-EC44F917	Проєкт муніципального водного господарства м. Чернівці, Стадія 2	4,50	Постачання води	місто Чернівці, Чернівецька територіальна громада, Чернівецький район, Чернівецька область	2021-12-29	2027-12-31	1027,6	311,5	Кредити (позики) та гранти МФО	Закон України «Про Державний бюджет України на 2025 рік»
5	140824-721263C4	Реконструкція споруд очистки стічних каналізаційних вод і будівництво технологічної лінії по обробці та утилізації осадів Бортницької станції аерації	4,11	Санітарія та водовідведення	місто Київ	2015-09-26	2033-12-31	3192,8	11,4	Кошти урядів інших країн	Закон України «Про Державний бюджет України на 2025 рік»
6	140824-5D06B5CA	Проєкт муніципального водного господарства м. Чернівці, Стадія 1	3,52	Постачання води	місто Чернівці, Чернівецька територіальна громада, Чернівецький район, Чернівецька область	2015-02-06	2024-12-30	1013,5	278,9	Кредити (позики) та гранти МФО	Закон України «Про Державний бюджет України на 2025 рік»
7	150824-409AD019	Проєкт посилення місцевого самоврядування в Україні	2,66	Санітарія та водовідведення	Місто Чернівці, Чернівецька територіальна громада, Чернівецький район, Чернівецька область	2022-12-27	2026-12-31	736,8	312,3	Кредити (позики) та гранти МФО	Закон України «Про Державний бюджет України на 2025 рік»

13	14	15	16	17	18	19	20	21	21	23	24
Державне агентство відновлення та розвитку інфраструктури України	Загальний фонд	Пряме бюджетне фінансування	8 000 000,0	–	протокол № 5 засідання Стратегічної інвестиційної ради від 08.11.2024	Бюджетна програма	–	3111840	0620 «Комунальне господарство»	Реалізація публічного інвестиційного проєкту «Будівництво магістральних водогонів у Миколаївській області, у зв'язку з недостатністю ліквідації негативних наслідків, пов'язаних із знищенням Каховської гідроелектростанції»	8 000 000,0
Міністерство розвитку громад та територій України	Спеціальний фонд	Кредит	311 482,2	Кредитна установа для відбудови (KfW)	Кредитна та Грантова Угода від 29.12.2021 між Кабінетом Міністрів України («Позичальник») та комунальним підприємством «Чернівціводоканал» («Організація-виконавець проєкту») та KfW, Франкфурт-на-Майні ("KfW") на суму 23 550 000,00 Євро – Муніципальна програма захисту клімату II (проєкт «Проєкт муніципального водного господарства м. Чернівці, Стадія 2») – BMZ № 2013.6589.9 та 2017.7020.5	Бюджетна програма	–	3101600	0620 «Комунальне господарство»	Розвиток міської інфраструктури, розвиток системи водопостачання та водовідведення у м. Миколаєві, реконструкція та розвиток системи комунального водного господарства м. Чернівці	311 482,2
Міністерство розвитку громад та територій України	Спеціальний фонд	Кредит	11 439,6	Японське агентство міжнародного співробітництва	Кредитний договір для Проєкту модернізації Бортницької станції очистки стічних вод між Японським агентством міжнародного співробітництва та Кабінетом Міністрів України № UKR-P2 від 15.06.2015	Бюджетна програма	–	3101670	0620 «Комунальне господарство»	Розвиток міського водопостачання	11 439,6
Міністерство розвитку громад та територій України	Спеціальний фонд	Кредит	278 871,7	Кредитна установа для відбудови (KfW)	Кредитна та Проєктна Угода від 06.02.2015 між KfW, Франкфурт-на-Майні ("KfW"), Кабінетом Міністрів України («Позичальник») та комунальним підприємством «Чернівціводоканал» («Організація-виконавець проєкту») на суму 17 000 000,00 Євро – Муніципальна програма захисту клімату II (проєкт «Проєкт муніципального водного господарства м. Чернівці, Стадія 1»)	Бюджетна програма	–	3101600	0620 «Комунальне господарство»	Розвиток міської інфраструктури, розвиток системи водопостачання та водовідведення у м. Миколаєві, реконструкція та розвиток системи комунального водного господарства м. Чернівці	278 871,7
Міністерство розвитку громад та територій України	Спеціальний фонд	Грант	312 260,2	Кредитна установа для відбудови (KfW)	Грантова та Проєктна Угода від 22.12.2022 між Кабінетом Міністрів України («Одержувач») та KfW, Франкфурт-на-Майні ("KfW") та комунальним підприємством «Чернівціводоканал» (ЧВК) («Організація-Виконавець	Бюджетна програма	42021100 «Грант KfW для проєкту "Посилення місцевого самоврядування в Україні"»	3101580	0620 «Комунальне господарство»	Посилення місцевого самоврядування в Україні	312 260,2

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
8	140824-81AB5DD2	Проєкт з покращення водопостачання у місті Києві	2,37	Постачання води	місто Київ	2021-07-01	2026-12-31	3429,4	2225,5	Кошти урядів інших країн	Закон України «Про Державний бюджет України на 2025 рік»
9	150824-9878E7FF	Розвиток системи водопостачання та водовідведення в місті Миколаїв	2,36	Санітарія та водовідведення	Територія всієї України	2005-01-01	2026-12-31	1121,6	551,2	Кредити (позики) та гранти МФО	Закон України «Про Державний бюджет України на 2025 рік»
		Державне управління						7673,5	1581,4		
10	160824-EBD0A280	ПРОЄКТ ІЗ РОЗБУДОВИ ПРИКОРДОННОЇ ДОРОЖНЬОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ ТА ОБЛАШТУВАННЯ ПУНКТІВ ПРОПУСКУ УКРАЇНСЬКО-ПОЛЬСЬКОГО КОРДОНУ	5,66	Інше державне управління	Рава-Руська територіальна громада, Львівський район, Львівська область, село Шегині, Шегинівська територіальна громада, Яворівський район, Львівська область, смт Краковець, Яворівська територіальна громада, Яворівський район, Львівська область	2020-09-17	2027-04-30	2384,4	946,9	Кошти урядів інших країн	Закон України «Про Державний бюджет України на 2025 рік»
11	190824-BC232A8D	Реконструкція приміщень нежитлового будинку Хозобслуга і УВМ (літера 1Д) державної установи «Київський слідчий ізолятор» в Шевченківського району м. Києва, вул. Дегтярівська, 13	5,29	Закон і правосуддя	місто Київ	2024-01-01	2025-12-20	75,9	73,7	Державний бюджет	Закон України «Про Державний бюджет України на 2025 рік»
12	160824-B0338F4A	«Реконструкція комплексу будинків, будівель і споруд для створення слідчого ізолятора в с. Мартусівка, Бориспільський район, Київська область»	4,41	Закон і правосуддя	Гірська територіальна громада, Бориспільський район, Київська область, село Мартусівка, Гірська територіальна громада, Бориспільський район, Київська область	2020-10-05	2027-09-30	1581,9	269,2	Державний бюджет	Закон України «Про Державний бюджет України на 2025 рік»
13	160824-57EF6C26	Державний інвестиційний проект «Розбудова прикордонної	4,14	Інше державне управління	місто Устилуг, Устилузька територіальна громада, Володимирський район, Волинська область, місто Рава-Руська, Рава-Руська терито	2016-06-09	2025-12-31	3472,2	132,4	Кошти урядів інших країн	Закон України

13	14	15	16	17	18	19	20	21	21	23	24
					Проєкту») на суму 16 400 000,00 євро – Посилення місцевого самоврядування в Україні						
Міністерство розвитку громад та територій України	Спеціальний фонд	Кредит	2 225 516,5	Уряд Французької Республіки	Рамковий договір між Урядом України та Урядом Французької Республіки щодо офіційної підтримки проєкту з покращення водопостачання у місті Києві, від 13.05.2021	Бюджетна програма	–	3101670	0620 «Комунальне господарство»	Розвиток міського водопостачання	2 225 516,5
Міністерство розвитку громад та територій України	Спеціальний фонд	Кредит	405 364,8	Європейський інвестиційний банк	Фінансова угода (проєкт «Розвиток системи водопостачання та водовідведення в місті Миколаїв») між Україною та Європейським інвестиційним банком від 02.02.2010 № 25.474	Бюджетна програма	–	3101600	0620 «Комунальне господарство»	Розвиток міської інфраструктури, розвиток системи водопостачання та водовідведення у м. Миколаєві, реконструкція та розвиток системи комунального водного господарства м. Чернівці	405 364,8
		Грант	145800				42020800 «Грант ЄІБ для проєкту "Розвиток системи водопостачання та водовідведення в місті Миколаїв"»	3101570	0620 «Комунальне господарство»	Розвиток системи водопостачання та водовідведення в м. Миколаїв	145 800,0
Міністерство фінансів України	Спеціальний фонд	Кредит	946 946,7	Уряд Республіки Польща	Договір між Урядом України та Урядом Республіки Польща про надання кредиту на умовах пов'язаної допомоги від 09.09.2015	Бюджетна програма	–	3506610	0112 «Фінансова та фіскальна діяльність»	Реалізація проєкту з розбудови прикордонної дорожньої інфраструктури та облаштування пунктів пропуску	946 946,7
Міністерство юстиції України	Загальний фонд	Пряме бюджетне фінансування	73 727,7	–	протокол № 5 засідання Стратегічної інвестиційної ради від 08.11.2024	Бюджетна програма	–	3601840	0340 «Кримінально-виконавча система та виправні заходи»	Реалізація публічних інвестиційних проєктів з реконструкції та будівництва установ виконання покарань і слідчих ізоляторів	342 924,9
Міністерство юстиції України	Загальний фонд	Пряме бюджетне фінансування	269 197,2	–	протокол № 5 засідання Стратегічної інвестиційної ради від 08.11.2024	Бюджетна програма					
Державне агентство	Спеціальний фонд	Кредит	132 426,2	Уряд Республіки Польща	Договір між Урядом України та Урядом Республіки Польща	Бюджетна програма	–	3111610	0456 «Дорожнє господарство»	Розбудова прикордонної дорожньої інфраструктури на українсько-польському кордоні	132 426,2

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
		дорожньої інфраструктури на підходах до пунктів пропуску на українсько-польському кордоні»			ріальна громада, Львівський район, Львівська область, смт Нижанковичі, Добромильська територіальна громада, Самбірський район, Львівська область, місто Старий Самбір, Старосамбірська територіальна громада, Самбірський район, Львівська область						«Про Державний бюджет України на 2025 рік»
14	150824-0183C656	Електронний засіб контролю і нагляду	1,60	Закон і правосуддя	Територія всієї України	2025-01-01	2025-12-31	159,1	159,1	Державний бюджет	Закон України «Про Державний бюджет України на 2025 рік»
		Енергія та видобуток						98 957,0	53 124,3		
15	220824-94933FF3	Україна – Підвищення стійкості енергосистеми для європейської інтеграції енергомережі (Встановлення гібридних систем з виробництва електроенергії в ПрАТ «Укргідроенерго	5,57	Відновлювана гідроенергетика	місто Кам'янське, Кам'янська територіальна громада, Кам'янський район, Дніпропетровська область, місто Запоріжжя, Запорізька територіальна громада, Запорізький район, Запорізька область, Вишгородська територіальна громада, Вишгородський район, Київська область, місто Світловодськ, Світловодська територіальна громада, Олександрійський район, Кіровоградська область, місто Канів, Канівська територіальна громада, Черкаський район, Черкаська область, місто Новодністровськ, Новодністровська територіальна громада, Дністровський район, Чернівецька область, Сокирянська територіальна громада, Дністровський район, Чернівецька область	2022-06-10	2026-12-31	11 659,5	3124,5	Державні гарантії на підставі міжнародних договорів (орієнтовно)	Закон України «Про Державний бюджет України на 2025 рік»
16	190824-5A488045	Відновлення засобів для проходження зимового періоду та постачання енергетичних ресурсів	5,38	Невідновлювана енергетика	місто Харків, Харківська територіальна громада, Харківський район, Харківська область	2024-06-11	2025-04-30	1914,3	14,6	Кредити (позики) та гранти МФО	Закон України «Про Державний бюджет України на 2025 рік»

13	14	15	16	17	18	19	20	21	21	23	24
відновлення та розвитку інфраструктури України					про надання кредиту на умовах пов'язаної допомоги від 09.09.2015						
Міністерство юстиції України	Загальний фонд	Пряме бюджетне фінансування	159 064,3	–	протокол № 5 засідання Стратегічної інвестиційної ради від 08.11.2024	Бюджетна програма	–	3601850	0340 «Кримінально-виконавча система та виправні заходи»	Реалізація публічного інвестиційного проєкту «Електронний засіб контролю і нагляду»	159 064,3
			53 124 281,9								3 168 385,6
Міністерство енергетики України	–	Кредит під державну гарантію	3 124 485,0	Міжнародний банк реконструкції та розвитку	Договір гарантії (Проєкт «Україна – «Підвищення стійкості енергосистеми для європейської інтеграції енергомережі (Встановлення гібридних систем з виробництва електроенергії в ПрАТ «Укргідроенерго»)) (Позика № 9284-UA) між Україною та Міжнародним банком реконструкції та розвитку від 13.09.2021; Договір гарантії (Фонд чистих технологій) (Проєкт «Україна – «Підвищення стійкості енергосистеми для європейської інтеграції енергомережі (Встановлення гібридних систем з виробництва електроенергії в ПрАТ «Укргідроенерго»)) (Позика ФЧТ № TF0B5994) між Україною та Міжнародним банком реконструкції та розвитку (діючим в якості виконавця від імені Фонду чистих технологій) від 13.09.2021	п. 2 ст. 6 Закону України «Про Державний бюджет України на 2025 рік»	–	–	–	–	–
Міністерство розвитку громад та територій України	Спеціальний фонд	Грант	14 625,0	Міжнародний банк реконструкції та розвитку	Угода про надання гранту Мультидонорського цільового фонду підтримки, відновлення, відбудови та реформування України (Проєкт «Відновлення енергозабезпечення у зимовий період та постачання енергетичних ресурсів») між Україною і Міжнародним банком реконструкції та розвитку і Міжнародною асоціацією розвитку (які діють в ролі адміністратора Мультидонорського цільового фонду	Бюджетна програма	42021200 «Гранти МБРР на відновлення та розвиток енергетичної інфраструктури»	3101120	0620 «Комунальне господарство»	Реалізація Частини 2 інвестиційного проєкту «Відновлення енергозабезпечення у зимовий період та постачання енергетичних ресурсів»	14 625,0

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
17	190824-ED9A827B	Другий проект з передачі електроенергії	4,43	Передача та розподіл енергії	Територія всієї України	2022-01-01	2025-12-31	14 280,0	446,7	Кредити (позики) та гранти МФО	Закон України «Про Державний бюджет України на 2025 рік»
18	310125-FB3F9B56	Закупівля верстатів КРС та покращення енергоефективності АТ «Укргазвидобування»	3,23	Нафта і газ	Територія всієї України	2025-08-15	2029-05-11	2519,9	2519,9	Державні гарантії на підставі міжнародних договорів (орієнтовно)	Закон України «Про Державний бюджет України на 2025 рік»
19	210824-70212BC5	Аварійне відновлення гідроелектростанцій	4,28	Відновлювана гідроенергетика	місто Кам'янське, Кам'янська територіальна громада, Кам'янський район, Дніпропетровська область, місто Запоріжжя, Запорізька територіальна громада, Запорізький район, Запорізька область	2024-11-15	2029-03-20	8774,7	8774,7	Державні гарантії на підставі міжнародних договорів (орієнтовно)	Закон України «Про Державний бюджет України на 2025 рік»

13	14	15	16	17	18	19	20	21	21	23	24
					підтримки, відновлення, відбудови та реформування України) від 12.04.2023 № TF0C0424 (зі змінами)						
Міністерство енергетики України	Спеціальний фонд	Кредит	433 595,1	Міжнародний банк реконструкції та розвитку	Угода про позику (Другий проєкт з передачі електроенергії) між Україною та Міжнародним банком реконструкції та розвитку від 10.02.2015 № 8462-UA; Угода про позику Фонду чистих технологій (Другий проєкт з передачі електроенергії) між Україною та Міжнародним банком реконструкції та розвитку (діючим в якості виконавця від імені Фонду чистих технологій) від 10.02.2015 № TF017661	Бюджетна програма	–	2401640	0433 «Електроенергетична галузь»	Підвищення надійності постачання електроенергії в Україні	433 595,1
		Кредит	13 062,6			Бюджетна програма	–	2401630	0433 «Електроенергетична галузь»	Впровадження Програми реформування та розвитку енергетичного сектора	13 062,6
Міністерство енергетики України	–	Кредит під державну гарантію	2 519 910,0	Європейський банк реконструкції та розвитку	Договір гарантії (Україна: Закупівля верстатів КРС та покращення енергоефективності АТ «Укргазвидобування») між Україною та Європейським банком реконструкції та розвитку від 31.07.2020 № 49204 Кредитна угода (Україна: Закупівля верстатів КРС та покращення енергоефективності АТ «Укргазвидобування») між акціонерним товариством «Укргазвидобування» та Європейським банком реконструкції та розвитку від 31.07.2020 № 49204 на суму 51,85 млн євро	п. 2 ст. 6 Закону України «Про Державний бюджет України на 2025 рік»	–	–	–	–	–
Міністерство енергетики України	–	Кредит під державну гарантію	8 774 700,0	Європейський банк реконструкції та розвитку	Договір гарантії (Проєкт «Аварійне відновлення гідроелектростанцій») між Україною та Європейським банком реконструкції та розвитку та Урядом Італійської Республіки від 17 лютого 2024 року. Кредитна угода (Проєкт «Аварійне відновлення гідроелектростанцій») між приватним акціонерним товариством «Укргідроенерго» та Європейським банком реконструкції та розвитку від 17 лютого 2024 року. № 54753	п. 2 ст. 6 Закону України «Про Державний бюджет України на 2025 рік»	–	–	–	–	–

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
20	220824-30AC9F9F	Реконструкція компресорних станцій на потужностях з підготовки газу ПАТ «Укрнафта»	4,24	Нафта і газ	місто Долина, Долинська територіальна громада, Калуський район, Івано-Франківська область, село Мала Павлівка, Комишанська територіальна громада, Охтирський район, Сумська область, смт Варва, Варвинська територіальна громада, Прилуцький район, Чернігівська область	2024-01-01	2027-12-31	6631,0	5894,9	Державні гарантії на підставі міжнародних договорів (орієнтовно)	Закон України «Про Державний бюджет України на 2025 рік»
21	220824-EDF7AA67	Відновлення обладнання для підвищення експлуатаційної стійкості та надійності гідроелектростанцій	3,94	Відновлювана гідроенергетика	місто Запоріжжя, Запорізька територіальна громада, Запорізький район, Запорізька область, місто Світловодськ, Світловодська територіальна громада, Олександрійський район, Кіровоградська область, місто Канів, Канівська територіальна громада, Черкаський район, Черкаська область	2025-05-01	2030-12-31	4578,3	4820,6	Державні гарантії на підставі міжнародних договорів (орієнтовно)	Закон України «Про Державний бюджет України на 2025 рік»
22	220824-631F50E3	Посилення власної нафтосервісної функції шляхом оновлення парку спеціалізованої техніки ПАТ «Укрнафта»	3,85	Нафта і газ	Територія всієї України	2024-01-01	2026-12-31	12 250,4	8431,2	Державні гарантії на підставі міжнародних договорів (орієнтовно)	Закон України «Про Державний бюджет України на 2025 рік»
23	190924-DC28CEE7	Проєкт «Будівництво повітряної лінії 750 кВ Запорізька – Каховська»	3,84	Передача та розподіл енергії	Територія всієї України	2010-01-01	2025-12-31	9962,6	132,6	Кредити (позики) та гранти МФО	Закон України «Про Державний бюджет України на 2025 рік»
24	220824-556439E6	Підтримка енергетичного сектору України	3,57	Відновлювана гідроенергетика	Територія всієї України	2025-01-01	2029-12-31	13,8	5784,8	Державні гарантії на підставі міжнародних договорів (орієнтовно)	Закон України «Про Державний бюджет України на 2025 рік»
25	190824-DD344E45	Проєкт підвищення ефективності передачі електроенергії (модернізація підстанцій)	3,56	Передача та розподіл енергії	Дніпровська територіальна громада, Дніпровський район, Дніпропетровська область, місто Дніпро, Дніпровська територіальна громада, Дніпровський район, Дніпропетровська область	2015-12-01	2025-12-31	1701,0	32,4	Кредити (позики) та гранти МФО	Закон України «Про Державний бюджет України на 2025 рік»
26	190824-877A58B7	Проєкт розширення Північного регіону	3,41	Передача та розподіл енергії	Територія всієї України	2025-01-19	2028-12-19	3780,0	4338,6	Державні гарантії на підставі міжнародних договорів (орієнтовно)	Закон України «Про Державний бюджет України на 2025 рік»
27	210824-10A9262E	Будівництво сучасної ТЕЦ (виробництво електричної та теплової енергії) на території Дніпропетровської області з використанням газо-турбінної технології для виробництва електроенергії для реалізації	3,29	Невідновлювана енергетика	Територія всієї України	2024-10-01	2027-02-01	12 751,5	6266,8	Державні гарантії на підставі міжнародних договорів (орієнтовно)	Закон України «Про Державний бюджет України на 2025 рік»

13	14	15	16	17	18	19	20	21	21	23	24
Міністерство енергетики України	–	Кредит під державну гарантію	5 894 861,7	Республіка Корея	Міжнародні договори відсутні	п. 2 ст. 6 Закону України «Про Державний бюджет України на 2025 рік»	–	–	–	–	–
Міністерство енергетики України	–	Кредит під державну гарантію	4 820 634,0	Європейський інвестиційний банк	Проєктна пропозиція не надходила до Мінфіну	п. 2 ст. 6 Закону України «Про Державний бюджет України на 2025 рік»	–	–	–	–	–
Міністерство енергетики України	–	Кредит під державну гарантію	8 431 150,0	Республіка Корея	Міжнародні договори відсутні	п. 2 ст. 6 Закону України «Про Державний бюджет України на 2025 рік»	–	–	–	–	–
Міністерство енергетики України	Спеціальний фонд	Кредит	132 593,7	Європейський інвестиційний банк	Фінансова угода (Проєкт «Будівництво повітряної лінії 750 кВ Запорізька АЕС – Каховська») між Україною та Європейським інвестиційним банком від 16.09.2011 № 31.143	Бюджетна програма	–	2401670	0433 «Електроенергетична галузь»	Будівництво повітряної лінії 750 кВ Запорізька – Каховська	132 593,7
Міністерство енергетики України	–	Кредит під державну гарантію	5 784 760,8	Європейський банк реконструкції та розвитку	Проєктна пропозиція не надходила до Мінфіну	п. 2 ст. 6 Закону України «Про Державний бюджет України на 2025 рік»	–	–	–	–	–
Міністерство енергетики України	Спеціальний фонд	Кредит	32 351,2	Кредитна установа для відбудови (KfW)	Кредитна угода від 30.12.2011 між Кабінетом Міністрів України та KfW про надання позики у сумі 65 600 000,00 євро для фінансування Проєкту «Підвищення ефективності передачі електроенергії (модернізація підстанцій)»	Бюджетна програма	–	2401680	0433 «Електроенергетична галузь»	Підвищення ефективності передачі електроенергії (модернізація підстанцій)	32 351,2
Міністерство енергетики України	–	Кредит під державну гарантію	4 338 570,6	Європейський банк реконструкції та розвитку	Проєктна пропозиція не надходила до Мінфіну	п. 2 ст. 6 Закону України «Про Державний бюджет України на 2025 рік»	–	–	–	–	–
Міністерство енергетики України	–	Кредит під державну гарантію	6 266 824,2	Європейський банк реконструкції та розвитку	Проєктна пропозиція не надходила до Мінфіну	п. 2 ст. 6 Закону України «Про Державний бюджет України на 2025 рік»	–	–	–	–	–

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
		на ринку та постачання тепла муніципалітету.									
28	190824-5745F784	«Відновлення енергозабезпечення у зимовий період та постачання енергетичних ресурсів»	3,20	Передача та розподіл енергії	Територія всієї України	2024-01-01	2025-12-31	8140,0	2542,2	Кредити (позики) та гранти МФО	Закон України «Про Державний бюджет України на 2025 рік»
		Культура						0,1	70,0		
29	190824-B0C1AF61	«Нове будівництво споруди подвійного призначення (з захисними властивостями протирадіаційного укриття) місткістю 200 осіб». Проєкт повторного використання	3,48	інше	місто Запоріжжя, Запорізька територіальна громада, Запорізький район, Запорізька область	2024-09-01	2025-12-12	0,1	70,0	Державний бюджет	Закон України «Про Державний бюджет України на 2025 рік»
		Освіта						89 974,1	17 504,7		
30	150824-7961121D	Створення Центрів професійної досконалості	6,06	Спеціалізована професійна освіта	Колківська територіальна громада, Луцький район, Волинська область, Дніпровська територіальна громада, Дніпровський район, Дніпропетровська область, Ужгородська територіальна громада, Ужгородський район,	2022-08-26	2027-12-31	2573,1	1109,2	Кредити (позики) та гранти МФО	Закон України «Про Державний бюджет України на 2025 рік»

13	14	15	16	17	18	19	20	21	21	23	24
Міністерство енергетики України	Спеціальний фонд	Грант	2 542 158,0	Міжнародний банк реконструкції та розвитку	Угода про надання гранту Мультидонорського цільового фонду підтримки, відновлення, відбудови та реформування України (Проєкт «Відновлення енергозабезпечення у зимовий період та постачання енергетичних ресурсів») між Україною і Міжнародним банком реконструкції та розвитку і Міжнародною асоціацією розвитку (які діють в ролі адміністратора Мультидонорського цільового фонду підтримки, відновлення, відбудови та реформування України) від 12.04.2023 № TF0C0424; Угода про надання гранту Цільового фонду одного донора зі співфінансування Другого проєкту з передачі електроенергії в Україні (Додаткове фінансування для Другого проєкту з передачі електроенергії) між Україною та Міжнародним банком реконструкції та розвитку і Міжнародною асоціацією розвитку (які діють в ролі адміністратора Цільового фонду одного донора зі співфінансування Другого проєкту з передачі електроенергії в Україні) від 18.07.2023 № TF0C819	Бюджетна програма	42021200 «Гранти МБРР на відновлення та розвиток енергетичної інфраструктури»	2401370	0433 «Електроенергетична галузь»	Відновлення та розвиток енергетичної інфраструктури	2 542 158,0
			70 000,0								70 000,0
Міністерство культури та інформаційної політики України	Загальний фонд	Пряме бюджетне фінансування	70 000,0	–	протокол № 5 засідання Стратегічної інвестиційної ради від 08.11.2024	Бюджетна програма	–	3801850	0829 «Інші заходи і заклади в галузі культури та мистецтва, творчі спілки»	Реалізація публічного інвестиційного проєкту «Нове будівництво споруди подвійного призначення (з захисними властивостями протирадіаційного укриття) місткістю 200 осіб», проєкт повторного використання	70 000,0
			17 504 745,1								17 504 745,1
Міністерство освіти і науки України	Спеціальний фонд	Кредит	1 109 184,0	Європейський інвестиційний банк	Фінансова угода (Проєкт «Програма підтримки професійно-технічної освіти в Україні») між Україною	Бюджетна програма	–	2201620	0930 «Професійна (професійно-технічна) освіта»	Створення Центрів професійної досконалості	1 109 184,0

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
					Закарпатська область, Калуська територіальна громада, Калуський район, Івано-Франківська область, Овідіопольська територіальна громада, Одеський район, Одеська область, Чортківська територіальна громада, Чортківський район, Тернопільська область, місто Київ						
31	140824-CBFC3A7A	ВИЩА ОСВІТА УКРАЇНИ	5,91	Фахова передвища та вища освіта	місто Вінниця, Вінницька територіальна громада, Вінницький район, Вінницька область, місто Луцьк, Луцька територіальна громада, Луцький район, Волинська область, місто Ужгород, Ужгородська територіальна громада, Ужгородський район, Закарпатська область, місто Івано-Франківськ, Івано-Франківська територіальна громада, Івано-Франківський район, Івано-Франківська область, місто Львів, Львівська територіальна громада, Львівський район, Львівська область, місто Одеса, Одеська територіальна громада, Одеський район, Одеська область, місто Полтава, Полтавська територіальна громада, Полтавський район, Полтавська область, місто Рівне, Рівненська територіальна громада, Рівненський район, Рівненська область, місто Суми, Сумська територіальна громада, Сумський район, Сумська область, місто Харків, Харківська територіальна громада, Харківський район, Харківська область, місто Чернігів, Чернігівська територіальна громада, Чернігівський район, Чернігівська область	2017-11-08	2027-12-31	5862,8	2905,5	Кредити (позики) та гранти МФО	Закон України «Про Державний бюджет України на 2025 рік»
32	150824-E2CE4CF2	Модернізація майстерень і лабораторій закладів професійної та фахової передвищої освіти, забезпечення енергоефективності, безпеки та інклюзивності освітнього простору	5,67	Спеціалізована професійна освіта	Територія всієї України	2024-01-01	2027-12-31	8803,0	540,0	Державний бюджет	Закон України «Про Державний бюджет України на 2025 рік»
33	160824-AF5073F7	Облаштування безпечних умов у закладах, що надають загальну середню освіти (облаштування укриттів)	5,53	Загальна середня освіта	Територія всієї України	2023-01-01	2027-01-01	25 000,0	6200,0	Державний бюджет	Закон України «Про Державний бюджет України на 2025 рік»
34	150824-24B478BE	Удосконалення вищої освіти в Україні заради результатів	4,98	Фахова передвища та вища освіта	Територія всієї України	2021-09-13	2026-12-31	6435,3	1690,1	Кредити (позики) та гранти МФО	Закон України «Про Державний бюджет України на 2025 рік»

13	14	15	16	17	18	19	20	21	21	23	24
					та Європейським інвестиційним банком від 15.12.2021 № 89162						
Міністерство освіти і науки України	Спеціальний фонд	Кредит	2 446 601,1	Європейський інвестиційний банк	Фінансова угода (Проєкт «Вища освіта України») між Україною та Європейським інвестиційним банком від 19.12.2016 № 84.172 Угода про грант, між Україною та Європейським інвестиційним банком від 17.12.2018 року № 84.172	Бюджетна програма	–	2201610	0990 «Інші заклади та заходи у сфері освіти»	Вища освіта, енергоефективність та сталий розвиток	2 446 601,1
		Кредит	122 265,5	Північна екологічна фінансова корпорація (NEFCO)		Бюджетна програма	–	2201610	0990 «Інші заклади та заходи у сфері освіти»	Вища освіта, енергоефективність та сталий розвиток	122 265,5
		Грант	336 600,0	Європейський інвестиційний банк		Бюджетна програма	42020200 «Грант Фонду Е5Р для проєкту "Вища освіта України"»	2201610	0990 «Інші заклади та заходи у сфері освіти»	Вища освіта, енергоефективність та сталий розвиток	336 600,0
Міністерство освіти і науки України	Загальний фонд	Пряме бюджетне фінансування	540 000,0	–	протокол № 5 засідання Стратегічної інвестиційної ради від 08.11.2024	Бюджетна програма	–	2211800	0180 «Міжбюджетні трансферти»	Субвенція з державного бюджету місцевим бюджетам на реалізацію публічного інвестиційного проєкту на модернізацію майстерень і лабораторій закладів професійної та фахової передвищої освіти, забезпечення енергоефективності, безпеки та інклюзивності освітнього простору	540 000,0
Міністерство освіти і науки України	Загальний фонд	Пряме бюджетне фінансування	6 200 000,0	–	протокол № 5 засідання Стратегічної інвестиційної ради від 08.11.2024	Бюджетна програма	–	2211810	0180 «Міжбюджетні трансферти»	Субвенція з державного бюджету місцевим бюджетам на реалізацію публічного інвестиційного проєкту на облаштування безпечних умов у закладах, що надають загальну середню освіту (облаштування укриттів), зокрема військових (військово-морських, військово-спортивних) ліцеях, ліцеях із посиленою військово-фізичною підготовкою	6 200 000,0
Міністерство освіти і науки України	Спеціальний фонд	Кредит	1 690 094,5	Міжнародний банк реконструкції та розвитку	Угода про позику (Удосконалення вищої освіти в Україні заради результатів) між Україною та МБРР від 13.09.2021 № 9238-UA	Бюджетна програма	–	2201680	0990 «Інші заклади та заходи у сфері освіти»	Удосконалення вищої освіти в Україні заради результатів	1 690 094,5

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
35	190824-D955DD94	Придбання обладнання, створення та модернізація (проведення реконструкції та капітального ремонту) їдальнь (харчоблоків) закладів освіти	4,70	Загальна середня освіта	Територія всієї України	2024-01-01	2027-12-31	22 000,0	960,0	Державний бюджет	Закон України «Про Державний бюджет України на 2025 рік»
36	160824-B0FB6F39	Забезпечення якісної, сучасної та доступної загальної середньої освіти «Нова українська школа»	4,53	Загальна середня освіта	Територія всієї України	2018-01-01	2029-12-31	10 300,0	2000,0	Державний бюджет	Закон України «Про Державний бюджет України на 2025 рік»
37	180824-03143CCA	Безперешкодний доступ до якісної освіти – шкільні автобуси	4,47	Загальна середня освіта	Територія всієї України	2023-01-01	2027-12-31	6000,0	1600,0	Державний бюджет	Закон України «Про Державний бюджет України на 2025 рік»
38	160824-FF043A51	Облаштування безпечних умов у закладах, що надають загальну середню освіту (протипожежний захист)	3,59	Загальна середня освіта	Територія всієї України	2025-01-01	2027-12-31	3000,0	500,0	Державний бюджет	Закон України «Про Державний бюджет України на 2025 рік»
		Охорона здоров'я						76 811,4	10 746,1		
39	150824-20D15B82	«Зміцнення системи охорони здоров'я та збереження життя» (HEAL Ukraine)	5,99	Медичні заклади табудівництво	Територія всієї України	2022-12-22	2026-12-31	14 633,4	3444,7	Кредити (позики) та гранти МФО	Закон України «Про Державний бюджет України на 2025 рік»

13	14	15	16	17	18	19	20	21	21	23	24
Міністерство освіти і науки України	Загальний фонд	Пряме бюджетне фінансування	960 000,0	–	протокол № 5 засідання Стратегічної інвестиційної ради від 08.11.2024	Бюджетна програма	–	2211820	0180 «Міжбюджетні трансферти»	Субвенція з державного бюджету місцевим бюджетам на реалізацію публічного інвестиційного проєкту на придбання обладнання, створення та модернізацію (проведення реконструкції та капітального ремонту) їдалень (харчоблоків) закладів освіти, зокрема військових (військово-морських, військово-спортивних) ліцеїв, ліцеїв із посиленою військово-фізичною підготовкою	960 000,0
Міністерство освіти і науки України	Загальний фонд	Пряме бюджетне фінансування	2 000 000,0	–	протокол № 5 засідання Стратегічної інвестиційної ради від 08.11.2024	Бюджетна програма	–	2211850	0180 «Міжбюджетні трансферти»	Субвенція з державного бюджету місцевим бюджетам на реалізацію публічного інвестиційного проєкту на забезпечення якісної, сучасної та доступної загальної середньої освіти «Нова українська школа»	2 000 000,0
Міністерство освіти і науки України	Загальний фонд	Пряме бюджетне фінансування	1 600 000,0	–	протокол № 5 засідання Стратегічної інвестиційної ради від 08.11.2024	Бюджетна програма	–	2211830	0180 «Міжбюджетні трансферти»	Субвенція з державного бюджету місцевим бюджетам на реалізацію публічного інвестиційного проєкту на безперешкодний доступ до якісної освіти - шкільні автобуси	1 600 000,0
Міністерство освіти і науки України	Загальний фонд	Пряме бюджетне фінансування	500 000,0	–	протокол № 5 засідання Стратегічної інвестиційної ради від 08.11.2024	Бюджетна програма	–	2211840	0180 «Міжбюджетні трансферти»	Субвенція з державного бюджету місцевим бюджетам на реалізацію публічного інвестиційного проєкту на облаштування безпечних умов у закладах, що надають загальну середню освіту (протипожежний захист), зокрема військових (військово-морських, військово-спортивних) ліцеях, ліцеях із посиленою військово-фізичною підготовкою	500 000,0
			10 746 054,3								10 746 054,3
Міністерство охорони здоров'я України	Спеціальний фонд	Кредит	523 437,8	Міжнародний банк реконструкції та розвитку	Угода про позику (Зміцнення системи охорони здоров'я та збереження життя» (Heal Ukraine)) між Україною та МБРР від 22.12.2022 № 9468-UA	Бюджетна програма	–	2301630	0763 «Інші заклади та заходи у сфері охорони здоров'я»	Відновлення і розвиток стійкої національної моделі медичної галузі України	523 437,8
		Кредит	1 939 463,4	Банк розвитку Ради Європи	Рамкова угода про позику між Україною та БРРЄ для реалізації Проєкту «Зміцнення системи охорони здоров'я та збереження життя» (Heal Ukraine)» від 11.06.2024 № LD2167	Бюджетна програма	–	2301630	0763 «Інші заклади та заходи у сфері охорони здоров'я»	Відновлення і розвиток стійкої національної моделі медичної галузі України	1 939 463,4
		Грант	981 816,7	Міжнародний банк реконструкції та розвитку	Угода про грант Глобального фонду фінансування (Проєкт «Зміцнення системи охорони здоров'я та збереження життя» (HEAL Ukraine) між Україною та Міжнародним банком	Бюджетна програма	42020100 «Грант МБРР для проєкту "Відновлення	2301630	0763 «Інші заклади та заходи	Відновлення і розвиток стійкої національної моделі медичної галузі України	981 816,7

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
40	160824-5534BBE4	«Будівництво лікувально-реабілітаційного корпусу ДУ "Національний інститут серцево-судинної хірургії ім. М.М. Амосова НАМН України"»	5,29	Медичні заклади табудівництво	місто Київ	2012-09-03	2025-12-31	3936,4	350,0	Державний бюджет	Закон України «Про Державний бюджет України на 2025 рік»
41	150824-186CCB7B	Нове будівництво лікувально-реабілітаційного корпусу для ветеранів війни та внутрішньо-переміщених осіб КП «Рівненського обласного госпіталю ветеранів війни» по вул. Дераженська 39 в смт. Клевань, Клеванської територіальної громади, Рівненського району, Рівненської області	5,28	Медичні заклади табудівництво	смт Клевань, Клеванська територіальна громада, Рівненський район, Рівненська область	2023-10-30	2025-12-20	1366,4	700,0	Державний бюджет	Закон України «Про Державний бюджет України на 2025 рік»
42	150824-F3382094	Проєкт «Екстрене реагування на COVID-19 та вакцинація в Україні» Додаткове фінансування проєкту «Екстрене реагування на COVID-19 та вакцинація в Україні»	4,88	Здоров'я	Територія всієї України	2021-05-17	2025-03-31	7607,8	361,5	Кредити (позики) та гранти МФО	Закон України «Про Державний бюджет України на 2025 рік»

13	14	15	16	17	18	19	20	21	21	23	24
					реконструкції та розвитку, що діє як розпорядник Глобального фонду фінансування від 22.12.2022 № TF0C0038; Угода про грант Цільового трастового фонду багатьох донорів підтримки, відновлення, відбудови та реформування України (Проєкт «Зміцнення системи охорони здоров'я та збереження життя» (HEAL Ukraine) між Україною та Міжнародним банком реконструкції та розвитку та Міжнародною асоціацією розвитку, що діють як розпорядник Цільового трастового фонду багатьох донорів підтримки, відновлення, відбудови та реформування України від 06.06.2023 № TF C0814		і розвиток стійкої національної моделі медичної галузі України"»		у сфері охорони здоров'я»		
Національна академія медичних наук України	Загальний фонд	Пряме бюджетне фінансування	350 000,0	–	протокол № 5 засідання Стратегічної інвестиційної ради від 08.11.2024	Бюджетна програма	–	6561800	0732 «Спеціалізовані лікарні та інші спеціалізовані заклади»	Реалізація публічних інвестиційних проєктів на розвиток матеріально-технічної бази закладів спеціалізованої медичної допомоги Національної академії медичних наук України	370 635,0
Міністерство охорони здоров'я України	Загальний фонд	Пряме бюджетне фінансування	700 000,0	–	протокол № 5 засідання Стратегічної інвестиційної ради від 08.11.2024	Бюджетна програма	–	2311800	0180 «Міжбюджетні трансферти»	Субвенція з державного бюджету місцевим бюджетам на реалізацію публічних інвестиційних проєктів у сфері охорони здоров'я	1 658 254,5
Міністерство охорони здоров'я України	Спеціальний фонд	Кредит	361 452,0	Міжнародний банк реконструкції та розвитку	Угода про позику (проєкт «Екстрене реагування на COVID-19 та вакцинація в Україні») між Україною та МБРР від 17.05.2021 № 9250-UA та Угода про позику (проєкт «Додаткове фінансування	Бюджетна програма	–	2301610	0763 «Інші заклади та заходи у сфері охорони здоров'я»	Поліпшення охорони здоров'я на службі у людей	361 452,0

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
43	180824-F0AF1587	Підвищення якості медичної освіти шляхом розвитку Університетських лікарень в Україні	4,53	Медичні заклади табудівництво	Територія всієї України	2025-01-01	2026-12-31	1504,1	520,0	Державний бюджет	Закон України «Про Державний бюджет України на 2025 рік»
44	160824-090F4644	Посилення спроможності закладів охорони здоров'я у наданні стаціонарної реабілітаційної допомоги	4,48	Здоров'я	Територія всієї України	2024-03-01	2025-12-31	2166,9	550,0	Державний бюджет	Закон України «Про Державний бюджет України на 2025 рік»
45	160824-4D7D4FF6	Удосконалення діагностики онкологічних захворювань в Україні: модернізація та створення центрів ядерної медицини	3,70	Медичні заклади табудівництво	Територія всієї України	2025-01-01	2025-12-31	1500,0	650,0	Державний бюджет	Закон України «Про Державний бюджет України на 2025 рік»
46	220824-AFCFA8DA	Ремонт (реставраційний) будівель інфекційного корпусу № 12 та приймального інфекційного відділення корпусу № 14 обласного комунального некомерційного підприємства «Чернівецька обласна клінічна лікарня по вул. Головній,137» в м. Чернівці (з влаштуванням приміщень цивільного захисту населення (укриттів)	3,69	Медичні заклади табудівництво	місто Чернівці, Чернівецька територіальна громада, Чернівецький район, Чернівецька область	2024-10-01	2026-12-31	67,8	67,8	Державний бюджет	Закон України «Про Державний бюджет України на 2025 рік»
47	150824-81412040	Модернізація матеріально-технічної бази закладів охорони здоров'я, що надають спеціалізовану медичну допомогу	3,64	Медичні заклади табудівництво	Територія всієї України	2025-01-01	2025-12-31	1125,0	283,3	Державний бюджет	Закон України «Про Державний бюджет України на 2025 рік»
48	130824-09CBFCF2	«Модернізація та оснащення відділу виробництва радіофармпрепаратів Всеукраїнського центру радіохірургії Клінічної лікарні "Феофанія" Державного управління справами для впровадження нових діагностичних методик в онкології»	3,52	Медичні заклади табудівництво	місто Київ	2025-01-01	2025-12-13	216,7	216,7	Державний бюджет	Закон України «Про Державний бюджет України на 2025 рік»

13	14	15	16	17	18	19	20	21	21	23	24
					Проєкту Екстрене реагування на COVID-19 та вакцинація в Україні») між Україною та МБРР від 13.12.2021 № 9315-UA						
Міністерство охорони здоров'я України	Загальний фонд	Пряме бюджетне фінансування	520 000,0	–	протокол № 5 засідання Стратегічної інвестиційної ради від 08.11.2024	Бюджетна програма	–	2301800	0763 «Інші заклади та заходи у сфері охорони здоров'я»	Реалізація публічних інвестиційних проєктів Міністерства охорони здоров'я України	3 397 341,2
Міністерство охорони здоров'я України	Загальний фонд	Пряме бюджетне фінансування	550 000,0	–	протокол № 5 засідання Стратегічної інвестиційної ради від 08.11.2024	Бюджетна програма	–	2301800	0763 «Інші заклади та заходи у сфері охорони здоров'я»	Реалізація публічних інвестиційних проєктів Міністерства охорони здоров'я України	3 397 341,2
Міністерство охорони здоров'я України	Загальний фонд	Пряме бюджетне фінансування	650 000,0	–	протокол № 5 засідання Стратегічної інвестиційної ради від 08.11.2024	Бюджетна програма	–	2301800	0763 «Інші заклади та заходи у сфері охорони здоров'я»	Реалізація публічних інвестиційних проєктів Міністерства охорони здоров'я України	3 397 341,2
Міністерство охорони здоров'я України	Загальний фонд	Пряме бюджетне фінансування	67 754,0	–	протокол № 5 засідання Стратегічної інвестиційної ради від 08.11.2024	Бюджетна програма	–	2311800	0180 «Міжбюджетні трансферти»	Субвенція з державного бюджету місцевим бюджетам на реалізацію публічних інвестиційних проєктів у сфері охорони здоров'я	1 658 254,5
Міністерство охорони здоров'я України	Загальний фонд	Пряме бюджетне фінансування	283 341,2	–	протокол № 5 засідання Стратегічної інвестиційної ради від 08.11.2024	Бюджетна програма	–	2301800	0763 «Інші заклади та заходи у сфері охорони здоров'я»	Реалізація публічних інвестиційних проєктів Міністерства охорони здоров'я України	3 397 341,2
Державне управління справами	Загальний фонд	Пряме бюджетне фінансування	216 658,8	–	протокол № 5 засідання Стратегічної інвестиційної ради від 08.11.2024	Бюджетна програма	–	301810	0731 «Лікарні загального профілю»	Реалізація публічного інвестиційного проєкту «Модернізація та оснащення відділу виробництва радіофармпрепаратів Всеукраїнського центру радіохірургії Клінічної лікарні "Феофанія" Державного управління справами для впровадження нових діагностичних методик в онкології»	216 658,8

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
49	160824-2E0AA618	«Будівництво та оснащення корпусу сучасних трансплан-таційних та хірургічних технологій» ДУ "Націо-нальний науковий центр хірургії та тран-сплантлогії ім. О. О. Шалімова НАМН України "»	3,48	Медичні заклади табудівництво	місто Київ	2025-04-01	2028-12-31	2854,3	20,6	Державний бюджет	Закон України «Про Державний бюджет України на 2025 рік»
50	160824-841F3CAB	Відновлення, будівництво та оснащення НДСЛ «ОХМА-ТДИТ» Мініс-терства Охорони Здоров'я України	3,47	Здоров'я	місто Київ	2024-07-15	2032-07-14	14 753,5	300,0	Державний бюджет	Закон України «Про Державний бюджет України на 2025 рік»
51	150824-63D35825	Капітальний ремонт (аварійно-віднов-лювальні роботи) будівлі лікувального корпусу № 1 з прибудовою (літ. Е) Державної установи «Науково-практичний медичний центр дитячої кардіології та кардіохірургії Міністерства охорони здоров'я України»	3,29	Медичні заклади табудівництво	Територія всієї України	2024-08-01	2025-12-31	153,5	404,0	Державний бюджет	Закон України «Про Державний бюджет України на 2025 рік»
52	190824-F2C80193	Реалізація планів з відновлення та модернізації закладів охорони здоров'я спро-можної мережі	3,21	Медичні заклади табудівництво	Територія всієї України	2025-01-01	2027-12-31	2268,0	350,0	Державний бюджет	Закон України «Про Державний бюджет України на 2025 рік»
53	150824-E9C5E716	Розвиток стаціонарної психіатричної допомоги в Україні	3,05	Медичні заклади табудівництво	Територія всієї України	2025-01-01	2027-12-31	4618,5	200,0	Державний бюджет	Закон України «Про Державний бюджет України на 2025 рік»
54	170824-4EF52E51	Реконструкція будівлі Українського науково-практич-ного центру ендо-кринної хірургії, трансплантації ендокринних органів і тканин Міністерства охорони здоров'я України на Кловському узвозі, 13-А, у Печерському районі м. Києва	3,02	Медичні заклади табудівництво	місто Київ	2025-01-28	2027-12-31	649,6	390,0	Державний бюджет	Закон України «Про Державний бюджет України на 2025 рік»
55	160824-DA6DBAFB	Створення сучасної клінічної бази для лікування онкологічних захворювань у ДНП «Націо-нальний інститут раку»	2,66	Медичні заклади табудівництво	Територія всієї України	2021-10-28	2033-12-31	4491,1	300,0	Державний бюджет	Закон України «Про Державний бюджет України на 2025 рік»

13	14	15	16	17	18	19	20	21	21	23	24
Національна академія медичних наук України	Загальний фонд	Пряме бюджетне фінансування	20 635,0	–	протокол № 5 засідання Стратегічної інвестиційної ради від 08.11.2024	Бюджетна програма	–	6561800	0732 «Спеціалізовані лікарні та інші спеціалізовані заклади»	Реалізація публічних інвестиційних проєктів на розвиток матеріально-технічної бази закладів спеціалізованої медичної допомоги Національної академії медичних наук України	370 635,0
Міністерство охорони здоров'я України	Загальний фонд	Пряме бюджетне фінансування	300 000,0	–	протокол № 5 засідання Стратегічної інвестиційної ради від 08.11.2024	Бюджетна програма	–	2301800	0763 «Інші заклади та заходи у сфері охорони здоров'я»	Реалізація публічних інвестиційних проєктів Міністерства охорони здоров'я України	3 397 341,2
Міністерство охорони здоров'я України	Загальний фонд	Пряме бюджетне фінансування	404 000,0	–	протокол № 5 засідання Стратегічної інвестиційної ради від 08.11.2024	Бюджетна програма	–	2301800	0763 «Інші заклади та заходи у сфері охорони здоров'я»	Реалізація публічних інвестиційних проєктів Міністерства охорони здоров'я України	3 397 341,2
Міністерство охорони здоров'я України	Загальний фонд	Пряме бюджетне фінансування	350 000,0	–	протокол № 5 засідання Стратегічної інвестиційної ради від 08.11.2024	Бюджетна програма	–	2311800	0180 «Міжбюджетні трансферти»	Субвенція з державного бюджету місцевим бюджетам на реалізацію публічних інвестиційних проєктів у сфері охорони здоров'я	1 658 254,5
Міністерство охорони здоров'я України	Загальний фонд	Пряме бюджетне фінансуваннябюджетне фінансування	200 000,0	–	протокол № 5 засідання Стратегічної інвестиційної ради від 08.11.2024	Бюджетна програма	–	2311800	0180 «Міжбюджетні трансферти»	Субвенція з державного бюджету місцевим бюджетам на реалізацію публічних інвестиційних проєктів у сфері охорони здоров'я	1 658 254,5
Міністерство охорони здоров'я України	Загальний фонд	Пряме бюджетне фінансуваннябюджетне фінансування	390 000,0	–	протокол № 5 засідання Стратегічної інвестиційної ради від 08.11.2024	Бюджетна програма	–	2301800	0763 «Інші заклади та заходи у сфері охорони здоров'я»	Реалізація публічних інвестиційних проєктів Міністерства охорони здоров'я України	3 397 341,2
Міністерство охорони здоров'я України	Загальний фонд	Пряме бюджетне фінансуваннябюджетне фінансування	300 000,0	–	протокол № 5 засідання Стратегічної інвестиційної ради від 08.11.2024	Бюджетна програма	–	2301800	0763 «Інші заклади та заходи у сфері охорони здоров'я»	Реалізація публічних інвестиційних проєктів Міністерства охорони здоров'я України	3 397 341,2

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
56	160824-F54F885E	Влаштування модульних лікарень в рамках співпраці Україна-Франція	2,50	Медичні заклади та будівництво	Ніжинська територіальна громада, Ніжинський район, Чернігівська область	2024-09-01	2026-12-31	1588,6	770,5	Кошти урядів інших країн	Закон України «Про Державний бюджет України на 2025 рік»
57	160824-8D677BF2	Проєкт з модернізації діагностики та лікування раку молочної залози	2,42	Здоров'я	Територія всієї України	2025-01-01	2025-12-31	526,5	526,5	Кошти урядів інших країн	Закон України «Про Державний бюджет України на 2025 рік»
58	190824-7146AA20	Влаштування інноваційного комплексу підземних відділень Харківської обласної клінічної лікарні	2,38	Здоров'я	Харківська територіальна громада, Харківський район, Харківська область	2024-09-01	2027-08-31	1579,2	80,5	Державний бюджет	Закон України «Про Державний бюджет України на 2025 рік»
59	150824-6EDD1CB1	Підтримка материнства та дитинства в Україні	1,28	Медичні заклади та будівництво	Територія всієї України	2025-01-01	2027-12-31	7837,1	160,0	Державний бюджет	Закон України «Про Державний бюджет України на 2025 рік»
60	200824-E861270E	Відновлення та розвиток закладів охорони здоров'я Сумської області	0,92	Медичні заклади та будівництво	Конотопська територіальна громада, Конотопський район, Сумська область, місто Кролевець, Кролевецька територіальна громада, Конотопський район, Сумська область, Попівська територіальна громада, Конотопський район, Сумська область, Великописарівська територіальна громада, Охтирський район, Сумська область, Тростянецька територіальна громада, Охтирський район, Сумська область, місто Ромни, Роменська територіальна громада, Роменський район, Сумська область, Садівська територіальна громада, Сумський район, Сумська область, Сумська територіальна громада, Сумський район, Сумська область, місто Глухів, Глухівська територіальна громада, Шосткинський район, Сумська область, місто Шостка, Шосткинська територіальна громада, Шосткинський район, Сумська область	2025-01-06	2025-12-22	1367,3	100,0	Державний бюджет	Закон України «Про Державний бюджет України на 2025 рік»
		Промисловість, торгівля та послуги						74 950,9	15 421,8		
61	150824-B7CADA1E	Програма з відновлення України	5,55	Інша галузь, торгівля та послуги	Територія всієї України	2021-07-14	2026-12-31	13 600,0	5000,0	Кредити (позики) та гранти МФО	Закон України «Про Державний бюджет України на 2025 рік»
62	130824-3933C13D	Надзвичайна кредитна програма для віновлення України	5,51	Інша галузь, торгівля та послуги	Територія всієї України	2015-05-13	2025-12-31	7067,4	1551,2	Кредити (позики) та гранти МФО	Закон України «Про Державний бюджет України на 2025 рік»

13	14	15	16	17	18	19	20	21	21	23	24
Міністерство охорони здоров'я України	Спеціальний фонд	Кредит	770 490,6	Уряд Французької Республіки	Рамковий договір між Урядом України та Урядом Французької Республіки щодо офіційної підтримки проєкту з влаштування модульних лікарень, вчинений 11 червня 2024 р. у м. Берліні.	Бюджетна програма	–	2301650	0763 «Інші заклади та заходи у сфері охорони здоров'я»	Будівництво, модернізація та оснащення закладів охорони здоров'я	770 490,6
Міністерство охорони здоров'я України	Спеціальний фонд	Кредит	526 504,3	Уряд Французької Республіки	Рамковий договір між Урядом України та Урядом Французької Республіки щодо офіційної підтримки проєкту з модернізації діагностики та лікування раку молочної залози, вчинений 11 червня 2024 р. у м. Берліні.	Бюджетна програма	–	2301650	0763 «Інші заклади та заходи у сфері охорони здоров'я»	Будівництво, модернізація та оснащення закладів	
Міністерство охорони здоров'я України	Загальний фонд	Пряме бюджетне фінансування	80 500,5	–	протокол № 5 засідання Стратегічної інвестиційної ради від 08.11.2024	Бюджетна програма	–	2311800	0180 «Міжбюджетні трансферти»	Субвенція з державного бюджету місцевим бюджетам на реалізацію публічних інвестиційних проєктів у сфері охорони здоров'я	1 658 254,5
Міністерство охорони здоров'я України	Загальний фонд	Пряме бюджетне фінансування	160 000,0	–	протокол № 5 засідання Стратегічної інвестиційної ради від 08.11.2024	Бюджетна програма	–	2311800	0180 «Міжбюджетні трансферти»	Субвенція з державного бюджету місцевим бюджетам на реалізацію публічних інвестиційних проєктів у сфері охорони здоров'я	1 658 254,5
Міністерство охорони здоров'я України	Загальний фонд	Пряме бюджетне фінансування	100 000,0	–	протокол № 5 засідання Стратегічної інвестиційної ради від 08.11.2024	Бюджетна програма	–	2311800	0180 «Міжбюджетні трансферти»	Субвенція з державного бюджету місцевим бюджетам на реалізацію публічних інвестиційних проєктів у сфері охорони здоров'я	1 658 254,5
			15 421 752,5								15 421 752,5
Міністерство розвитку громад та територій України	Спеціальний фонд	Кредит	5 000 000,0	Європейський інвестиційний банк	Фінансова угода (Проєкт «Програма з відновлення України») між Україною та Європейським інвестиційним банком від 09.12.2020 № 91.906	Бюджетна програма	–	3121620	0180 «Міжбюджетні трансферти»	Субвенція з державного бюджету місцевим бюджетам на реалізацію проєктів в рамках Програми з відновлення України	5 000 000,0
Міністерство розвитку громад та територій України	Спеціальний фонд	Кредит	1 551 152,5	Європейський інвестиційний банк	Фінансова угода (Проєкт «Надзвичайна кредитна програма для відновлення України») між Україною та Європейським інвестиційним банком від 22.12.2014 № 84.160	Бюджетна програма	–	3121600	0180 «Міжбюджетні трансферти»	Субвенція з державного бюджету місцевим бюджетам на реалізацію проєктів в рамках Надзвичайної кредитної програми для відновлення України	1 551 152,5

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
63	140824-57150D9C	Ремонт житла для відновлення прав і можливостей людей (HOPE)	5,26	Будівництво та ремонт житла	Територія всієї України	2023-10-23	2025-12-31	35 447,7	603,2	Кредити (позики) та гранти МФО	Закон України «Про Державний бюджет України на 2025 рік»
64	170824-A83174CD	Програма відновлення України III	4,24	Інша галузь, торгівля та послуги	Територія всієї України	2024-06-11	2029-12-31	4500,0	1000,0	Кредити (позики) та гранти МФО	Закон України «Про Державний бюджет України на 2025 рік»
65	160824-F4048A56	Енергоефективність громадських будівель в Україні (ЄІБ)	3,57	Інша галузь, торгівля та послуги	Територія всієї України	2021-10-06	2026-12-31	4856,9	1659,6	Кредити (позики) та гранти МФО	Закон України «Про Державний бюджет України на 2025 рік»
66	210824-736C886F	«Екстрений проєкт надання інклюзивної підтримки для відновлення сільського господарства України» (ARISE)	3,42	Сільськогосподарські ринки, комерціалізація та агробізнес	Територія всієї України	2023-12-18	2025-09-30	8275,3	4742,7	Кредити (позики) та гранти МФО	Закон України «Про Державний бюджет України на 2025 рік»

13	14	15	16	17	18	19	20	21	21	23	24
Міністерство розвитку громад та територій України	Спеціальний фонд	Грант	540 000,0	Міжнародний банк реконструкції та розвитку	Грантова угода Мультидонорського трастового фонду підтримки, відновлення, відбудови та реформування України (проєкт «Ремонт житла для відновлення прав і можливостей людей (HOPE)») між Україною та Міжнародним банком реконструкції та розвитку і Міжнародною асоціацією розвитку (що діють як адміністратор Мультидонорського трастового фонду підтримки, відновлення, відбудови та реформування України) від 05 вересня 2023 року № TF0C2310	Бюджетна програма	42020900 «Грант МБРР для проєкту "Ремонт житла для відновлення прав і можливостей людей (HOPE)"»	3121160	0180 «Міжбюджетні трансферти»	Субвенція з державного бюджету місцевим бюджетам на реалізацію проєкту «Ремонт житла для відновлення прав і можливостей людей (HOPE)»	540 000,0
		Грант	63 195,6	Міжнародний банк реконструкції та розвитку		Бюджетна програма		3101550	0640 «Інша діяльність у сфері житлово-комунального господарства»	Реалізація проєкту «Ремонт житла для віднов лення прав і можливостей»	63 195,6
Міністерство розвитку громад та територій України	Спеціальний фонд	Кредит	1 000 000,0	Європейський інвестиційний банк	Фінансова угода (Проєкт «Програма відновлення України III») між Україною та Європейським інвестиційним банком від 16.06.2024 № 97043	Бюджетна програма	–	3121690	0180 «Міжбюджетні трансферти»	Субвенція з державного бюджету місцевим бюджетам на реалізацію проєктів в рамках Програми відновлення України III	1 000 000,0
Міністерство розвитку громад та територій України	Спеціальний фонд	Кредит	1 596 407,0	Європейський інвестиційний банк	Фінансова угода (Проєкт «Енергоефективність громадських будівель в Україні») між Україною та Європейським інвестиційним банком від 06.10.2020 FI № 90.793	Бюджетна програма	–	3101660	0640 «Інша діяльність у сфері житлово-комунального господарства»	Енергоефективність громадських будівель в Україні	1 596 407,0
		Грант	63 195,0	Європейський інвестиційний банк	Проєкт «Енергоефективність громадських будівель в Україні» Угода про грант E5P між Україною та Європейським інвестиційним банком від 08.11.2021 № 93.827 / Проєкт «Енергоефективність громадських будівель в Україні» Угода про надання інвестиційного гранту між Україною та Європейським інвестиційним банком від 08.11.2021 № 93.828	Бюджетна програма	42021000 «Грант E5P та NIP для проєкту "Енергоефективність громадських будівель в Україні"»	3101560	0640 «Інша діяльність у сфері житлово-комунального господарства»	Енергоефективність громадських будівель	63 195,0
Міністерство аграрної політики та продовольства України	Спеціальний фонд	Грант	17 704,5	Міжнародний банк реконструкції та розвитку	Мультидонорський трастовий фонд допомоги, відновлення, реконструкції і реформування України Грантова угода (Екстрений проєкт надання інклюзивної підтримки для відновлення сільського господарства України (ARISE)) між Україною і Міжнародним реконструкції та розвитку	Бюджетна програма	42021400 «Грант МБРР для Екстреного проєкту надання інклюзивної підтримки для відновлення сільського господарства України (ARISE)»	2801200	0421 «Сільське господарство»	Створення та функціонування Групи управління Проєктом «Екстрений проєкт надання інклюзивної підтримки для відновлення сільського господарства України (ARISE)» при Мінагрополітики	17 704,5
		Грант	4 725 000,0	Міжнародний банк реконструкції та розвитку		Бюджетна програма		2801500	0421 «Сільське господарство»	Підтримка фермерських господарств та інших виробників сільськогосподарської продукції	4 725 000,0

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
67	160824-9D7EB4C3	Енергоефективність у громадах (KFW)	2,10	Інша галузь, торгівля та послуги	місто Житомир, Житомирська територіальна громада, Житомирський район, Житомирська область, місто Запоріжжя, Запорізька територіальна громада, Запорізький район, Запорізька область	2021-11-30	2028-11-30	1203,5	865,1	Кредити (позики) та гранти МФО	Закон України «Про Державний бюджет України на 2025 рік»
		Соціальний захист						51 640,9	7 694,0		
68	160824-B5F476E6	Житлові приміщення для внутрішньо переміщених осіб	5,00	Соціальний захист	Територія всієї України	2021-05-10	2025-03-31	1653,8	85,7	Кредити (позики) та гранти МФО	Закон України «Про Державний бюджет України на 2025 рік»
69	160824-E330EEDC	Модернізація системи соціальної підтримки населення України	4,60	Соціальний захист	Територія всієї України	2014-07-09	2025-08-31	2660,2	1151,1	Кредити (позики) та гранти МФО	Закон України «Про Державний бюджет України на 2025 рік»
70	220824-0CC539D8	Забезпечення житлом деяких категорій осіб, які захищали незалежність, суверенітет та територіальну цілісність України, а також членів їх сімей	4,70	Соціальний захист	Територія всієї України	2025-01-01	2027-12-31	19 885,0	3973,1	Державний бюджет	Закон України «Про Державний бюджет України на 2025 рік»

13	14	15	16	17	18	19	20	21	21	23	24
					(Що діє як адміністратор Мультидонорського трастового фонду допомоги, відновлення, реконструкції і реформування України) № TF0C2986 від 07.11.2023						
Міністерство розвитку громад та територій України	Спеціальний фонд	Кредит	865 097,9	Кредитна установа для відбудови (KfW)	Угода про кредит та грант від 30.11.2021 між Кабінетом Міністрів України («Позичальник») та Житомирською міською радою та Запорізькою міською радою (спільно – «Організації-виконавці проєкту») та KfW, Франкфурт-на-Майні (KfW») щодо надання 26 500 000,00 євро - Енергоефективність у громадах – BMZ-№ 2017 65 031 та 2017 70 007	Бюджетна програма	–	3101660	0640 «Інша діяльність у сфері житлово-комунального господарства»	Енергоефективність громадських будівель в Україні	865 097,9
			7 693 966,7								7 693 966,7
Міністерство з питань реінтеграції тимчасово окупованих територій України	Спеціальний фонд	Грант	85 667,0	Кредитна установа для відбудови (KfW)	Грантова та Проєктна Угоди від 28 грудня 2020 року між Кредитною установою для відбудови (KfW) та Кабінетом Міністрів України в особі Міністерства з питань реінтеграції тимчасово окупованих територій України та «Державним фондом сприяння молодіжному житловому будівництву» та Додаткова Грантова та Проєктна Угода № 1 до неї	Бюджетна програма	42020300 «Грант KfW для проєкту "Житлові приміщення для внутрішньо переміщених осіб"»	3901610	1060 «Допомога у вирішенні житлового питання»	Надання пільгових іпотечних кредитів внутрішньо переміщеним особам	85 667,0
Міністерство соціальної політики України	Спеціальний фонд	Кредит	1 151 089,7	Міжнародний банк реконструкції та розвитку	Угода про позику (проєкт «Модернізація системи соціальної підтримки населення України») між Україною та МБРР від 09.07.2014 № 8404-UA	Бюджетна програма	–	2501630	1090 «Інша діяльність у сфері соціального захисту»	Модернізація системи соціальної підтримки населення України	1 151 089,7
Міністерство у справах ветеранів України	Загальний фонд	Пряме бюджетне фінансування	3 973 050,0	–	протокол № 5 засідання Стратегічної інвестиційної ради від 08.11.2024	Бюджетна програма	–	1511800	0180 «Міжбюджетні трансферти»	Субвенція з державного бюджету місцевим бюджетам на реалізацію публічного інвестиційного проєкту із виплати грошової компенсації за належні для отримання жилі приміщення для сімей осіб, визначених пунктами 2–5 частини першої статті 10-1 Закону України «Про статус ветеранів війни, гарантії їх соціального захисту», для осіб з інвалідністю I–II групи, яка настала внаслідок поранення, контузії, каліцтва або захворювання,	3 973 050,0

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
71	140824-21A65A7F	HOME: Компенсація за знищене житло	4,31	Соціальний захист	Територія всієї України	2024-06-11	2025-12-31	9296,3	462,2	Кредити (позики) та гранти МФО	Закон України «Про Державний бюджет України на 2025 рік»
72	170824-E0C13599	Забезпечення житлом багатодітних прийомних сімей (дитячих будинків сімейного типу)	4,15	Соціальний захист	Територія всієї України	2017-01-01	2027-12-31	10 316,1	833,0	Державний бюджет	Закон України «Про Державний бюджет України на 2025 рік»
73	160824-B728DEC5	Завершення будівництва реабілітаційного комплексу по вул. Спортивній, 4 в смт Великий Любінь Городоцького р-ну Львівської обл. («Галичина»)	3,76	Соціальний захист	Великолюбінська територіальна громада, Львівський район, Львівська область, смт Великий Любінь, Великолюбінська територіальна громада, Львівський район, Львівська область	2024-09-01	2025-12-31	398,0	239,0	Державний бюджет	Закон України «Про Державний бюджет України на 2025 рік»
74	190824-0B0DBEA3	Створення та функціонування Національного військового меморіального кладовища	3,47	Державне управління у сфері соціального захисту	Територія всієї України	2024-03-27	2034-11-11	7430,4	500,0	Державний бюджет	Закон України «Про Державний бюджет України на 2025 рік»
75	210824-E091448B	Створення ветеранських просторів	1,25	Державне управління у сфері соціального захисту	Територія всієї України	2024-06-05	2030-12-31	1,1	450,0	Державний бюджет	Закон України «Про Державний бюджет України на 2025 рік»
		Транспортні послуги						150 506,4	80 501,9		
76	140824-EE8644FE	Закупівля 20 швидкісних електропоїздів корейського виробництва	6,05	Залізниця	Територія всієї України	2024-01-01	2031-12-31	20 440,1	20 234,8	Державні гарантії на підставі міжнародних договорів (орієнтовно)	Закон України «Про Державний бюджет України на 2025 рік»

13	14	15	16	17	18	19	20	21	21	23	24
										одержаних під час безпосередньої участі в антитерористичній операції, забезпеченні її проведення, здійсненні заходів із забезпечення національної безпеки і оборони, відсічі і стримування збройної агресії Російської Федерації у Донецькій та Луганській областях, забезпеченні їх здійснення, у заходах, необхідних для забезпечення оборони України, захисту безпеки населення та інтересів держави у зв'язку з військовою агресією Російської Федерації проти України, визначених пунктами 11–14 частини другої статті 7 Закону України «Про статус ветеранів війни, гарантії їх соціального захисту», та які потребують поліпшення житлових умов	
Міністерство розвитку громад та територій України	Спеціальний фонд	Кредит	462 160,0	Банк розвитку Ради Європи	Рамкова кредитна угода між Україною та БРРЄ (Проєкт «HOME: Компенсація за знищене житло») від 11.06.2024 № LD 2185	Бюджетна програма		3101080	1060 «Допомога у вирішенні житлового питання»	Компенсація за знищене житло (HOME)	462 160,0
Міністерство соціальної політики України	Загальний фонд	Пряме бюджетне фінансування	833 000,0	–	протокол № 5 засідання Стратегічної інвестиційної ради від 08.11.2024	Бюджетна програма	–	2511800	0180 «Міжбюджетні трансферти»	Субвенція з державного бюджету місцевим бюджетам на реалізацію публічного інвестиційного проєкту із забезпечення житлом дитячих будинків сімейного типу, дітей-сиріт та дітей, позбавлених батьківського піклування	833 000,0
Міністерство соціальної політики України	Загальний фонд	Пряме бюджетне фінансування	239 000,0	–	протокол № 5 засідання Стратегічної інвестиційної ради від 08.11.2024	Бюджетна програма	–	2501810	1090 «Інша діяльність у сфері соціального захисту»	Реалізація публічного інвестиційного проєкту із завершення будівництва реабілітаційного комплексу по вул. Спортивній, 4 в смт Великий Любінь Городоцького р-ну Львівської обл. («Галичина»)	239 000,0
Міністерство у справах ветеранів України	Загальний фонд	Пряме бюджетне фінансування	500 000,0	–	протокол № 5 засідання Стратегічної інвестиційної ради від 08.11.2024	Бюджетна програма	–	1501800	1030 «Соціальний захист ветеранів війни та праці»	Реалізація публічного інвестиційного проєкту із створення та функціонування Національного військового меморіального кладовища	500 000,0
Міністерство у справах ветеранів України	Загальний фонд	Пряме бюджетне фінансування	450 000,0	–	протокол № 5 засідання Стратегічної інвестиційної ради від 08.11.2024	Бюджетна програма	–	1511810	0180 «Міжбюджетні трансферти»	Субвенція з державного бюджету місцевим бюджетам на реалізацію публічного інвестиційного проєкту із розвитку ветеранських просторів	450 000,0
			80 501 945,0								29 263 366,7
Міністерство розвитку громад та територій України	–	Кредит під державну гарантію	20 234 760,0	Республіка Корея	Міжнародні договори відсутні	п. 2 ст. 6 Закону України «Про Державний бюджет України на 2025 рік»	–	–	–	–	–

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
77	140824-9EA564FF	Завершення будівництва метрополітену у м. Дніпропетровську	5,62	Міський транспорт	місто Дніпро, Дніпровська територіальна громада, Дніпровський район, Дніпропетровська область	2012-06-25	2028-12-31	1501,3	702,0	Кредити (позики) та гранти МФО	Закон України «Про Державний бюджет України на 2025 рік»
78	140824-E3CFCB37	Модернізація української залізниці	5,46	Залізниця	Ковельська територіальна громада, Ковельський район, Волинська область, Чопська територіальна громада, Ужгородський район, Закарпатська область, Мостиська територіальна громада, Яворівський район, Львівська область, Глибоцька територіальна громада, Чернівецький район, Чернівецька область	2023-02-01	2027-12-31	2433,5	1216,8	Кредити (позики) та гранти МФО	Закон України «Про Державний бюджет України на 2025 рік»
79	140824-F5EC120C	Придбання пасажирських вагонів (366 од.)	5,38	Залізниця	Територія всієї України	2023-01-01	2029-12-31	21 765,7	4419,1	Державний бюджет	Закон України «Про Державний бюджет України на 2025 рік»
80	140824-DA0290BF	Постачання рейок акціонерному товариству «Українська залізниця»	5,22	Залізниця	Територія всієї України	2022-12-13	2025-12-14	1830,0	1830,0	Кошти урядів інших країн	Закон України «Про Державний бюджет України на 2025 рік»
81	150824-3A5A166C	Капітальний ремонт мостів / шляхопроводів у Київській області (UKEF)	4,91	Державне управління у сфері транспорту	Великодимерська територіальна громада, Броварський район, Київська область, Макарівська територіальна громада, Бучанський район, Київська область, Вишгородська територіальна громада, Вишгородський район, Київська область, село Розважів, Іванківська територіальна громада, Вишгородський район, Київська область	2023-09-08	2025-12-31	2371,9	949,8	Кошти урядів інших країн	Закон України «Про Державний бюджет України на 2025 рік»
82	140824-08CFC5BB	Оновлення парку електровозів АТ «Укрзалізниця»	4,67	Залізниця	Територія всієї України	2025-01-01	2029-12-31	14 601,0	14 461,9	Державні гарантії на підставі міжнародних договорів (орієнтовно)	Закон України «Про Державний бюджет України на 2025 рік»
83	140824-58D4CD93	«Відновлення критично важливої логістичної інфраструктури та мережевого сполучення (“RELINC”)» (АТ «Укрзалізниця», ДП «АМПУ»)	4,64	Державне управління у сфері транспорту	Територія всієї України	2023-02-10	2027-12-31	12 350,8	4822,7	Кредити (позики) та гранти МФО	Закон України «Про Державний бюджет України на 2025 рік»

13	14	15	16	17	18	19	20	21	21	23	24
Міністерство розвитку громад та територій України	Спеціальний фонд	Кредит	351 000,0	Європейський банк реконструкції та розвитку	Кредитна угода (Проєкт «Завершення будівництва метрополітену в м. Дніпропетровськ») між Україною та Європейським банком реконструкції та розвитку від 27 липня 2012 року. № 41614	Бюджетна програма	–	3121670	0180 «Міжбюджетні трансферти»	Субвенція з державного бюджету бюджету Дніпровської міської територіальної громади на завершення будівництва метрополітену у м. Дніпрі	351 000,0
		Кредит	351 000,0	Європейський інвестиційний банк	Фінансова угода (проєкт «Завершення будівництва метрополітену у м. Дніпропетровську») між Україною та Європейським інвестиційним банком від 25.10.2013 № 81.423	Бюджетна програма	–	3121670	0180 «Міжбюджетні трансферти»	Субвенція з державного бюджету бюджету Дніпровської міської територіальної громади на завершення будівництва метрополітену у м. Дніпрі	351 000,0
Міністерство розвитку громад та територій України	Спеціальний фонд	Кредит	1 216 750,0	Європейський інвестиційний банк	Фінансова угода (проєкт «Модернізації української залізниці (модернізація інфраструктури ПАТ «Укрзалізниця») між Україною та Європейським інвестиційним банком 19.12.2016 FI № 81.843	Бюджетна програма	–	3101620	0490 «Інша економічна діяльність»	Модернізація української залізниці	1 216 750,0
Міністерство розвитку громад та територій України	Загальний фонд	Пряме бюджетне фінансування	4 419 137,6	–	протокол № 5 засідання Стратегічної інвестиційної ради від 08.11.2024	Бюджетна програма	–	3101820	0453 «Залізничний транспорт»	Реалізація публічного інвестиційного проєкту з придбання пасажирських вагонів (366 од.)	4 419 137,6
Міністерство розвитку громад та територій України	Спеціальний фонд	Кредит	1 829 992,0	Уряд Французької Республіки	Рамковий договір між Урядом України та Урядом Французької Республіки щодо фінансової підтримки проєкту постачання рейок АТ «Укрзалізниця», вчинений 13 грудня 2023 року у м. Парижі	Бюджетна програма	–	3101690	0490 «Інша економічна діяльність»	Реалізація спільного з Урядом Французької Республіки проєкту постачання рейок акціонерному товариству «Українська залізниця»	1 829 992,0
Державне агентство відновлення та розвитку інфраструктури України	Спеціальний фонд	Кредит	949 799,1	Уряд Сполученого Королівства Великої Британії та Північної Ірландії	Кредитний договір від 30.12.2022 № CIE/BC/Ukraine/0020016818	Бюджетна програма	–	3111630	0456 «Дорожнє господарство»	Розвиток, розбудова, відновлення та забезпечення сталих транспортних зв'язків дорожньої інфраструктури	949 799,1
Міністерство розвитку громад та територій України	–	Кредит під державну гарантію	14 461 902,0	Європейський банк реконструкції та розвитку	Угоди ще не підписані	п. 2 ст. 6 Закону України «Про Державний бюджет України на 2025 рік»	–	–	–	–	–
Міністерство розвитку громад та територій України	Спеціальний фонд	Грант	1 389 150,0	Міжнародний банк реконструкції та розвитку	Угода про грант (Проєкт «Відновлення базової логістичної інфраструктури та мережевого зв'язку ("RELINC")) між Україною і Міжнародним банком реконструкції та розвитку TFC0417 від 10.02.2023;	Бюджетна програма	42020700 «Грант МБРР для проєкту "Відновлення критично важливої	3101140	0470 «Інші галузі економіки»	Розширення критично важливих Дунайських логістичних ланцюгів (RELINC)	1 389 150,0

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
84	150824-BFFF83F4	Участь АТ «Укрзалізниця» в загальнодержавній системі розподіленої генерації	4,12	Залізниця	Територія всієї України	2024-08-01	2025-03-31	9992,3	8195,1	Державні гарантії на підставі міжнародних договорів (орієнтовно)	Закон України «Про Державний бюджет України на 2025 рік»
85	150824-BD54C1A0	Міський громадський транспорт України	3,67	Міський транспорт	Територія всієї України	2017-05-11	2026-05-11	8906,4	2084,8	Кредити (позики) та гранти МФО	Закон України «Про Державний бюджет України на 2025 рік»
86	150824-372FA253	«Розвиток трансєвропейської транспортної мережі»	3,47	Державне управління у сфері транспорту	Територія всієї України	2021-01-01	2027-06-30	22 878,2	5395,5	Кредити (позики) та гранти МФО	Закон України «Про Державний бюджет України на 2025 рік»
87	140824-A3A61BF1	Подовження третьої лінії метрополітену у м. Харкові	3,46	Міський транспорт	місто Харків, Харківська територіальна громада, Харківський район, Харківська область	2020-03-13	2026-12-10	13 181,1	4180,2	Кредити (позики) та гранти МФО	Закон України «Про Державний бюджет України на 2025 рік»

13	14	15	16	17	18	19	20	21	21	23	24
	Спеціальний фонд	Грант	3 433 500,0	Міжнародний банк реконструкції та розвитку	Угода про грант Цільового фонду багатьох донорів з підтримки, відновлення, відбудови та реформування України (Проєкт «Відновлення критично важливої логістичної інфраструктури та мережевого сполучення (“RELINC”)») між Україною та Міжнародним банком реконструкції та розвитку, що діє як адміністратор Цільового фонду багатьох донорів з підтримки, відновлення, відбудови та реформування України № TF0C4970 від 12.06.2024	Бюджетна програма	логістичної інфраструктури та мережевого сполучення (RELINC)”»	3101450	0470 «Інші галузі економіки»	Відновлення критично важливої логістичної інфраструктури та мережевого сполучення (RELINC)	3 433 500,0
Міністерство розвитку громад та територій України	–	Кредит під державну гарантію	8 195 077,8	Європейський банк реконструкції та розвитку	Угоди ще не підписані	п. 2 ст. 6 Закону України «Про Державний бюджет України на 2025 рік»	–	–	–	–	–
Міністерство розвитку громад та територій України	Спеціальний фонд	Кредит	2 084 784,5	Європейський інвестиційний банк	Фінансова угода (Проєкт «Міський громадський транспорт України») між Україною та Європейським інвестиційним банком від 11.11.2016 № 85.103	Бюджетна програма	–	3101610	0490 «Інша економічна діяльність»	Розвиток міського пасажирського транспорту в містах України	2 084 784,5
Державне агентство відновлення та розвитку інфраструктури України	Спеціальний фонд	Кредит	5 395 500,0	Європейський банк реконструкції та розвитку	Кредитна угода (Розвиток транс’європейської транспортної мережі) (Україна – дорожні коридори) між Україною та Європейським банком реконструкції та розвитку від 18 грудня 2020 року № 50831	Бюджетна програма	–	3111600	0456 «Дорожнє господарство»	Розвиток автомагістралей та реформа дорожнього сектору	5 395 500,0
Міністерство розвитку громад та територій України	Спеціальний фонд	Кредит	2 090 120,8	Європейський банк реконструкції та розвитку / Європейський інвестиційний банк	Фінансова угода (проєкт «Подовження третьої лінії метрополітену у місті Харків») між Україною та Європейським інвестиційним банком від 11.12.2017 № 85.847 / Кредитна угода Проєкт «Подовження метрополітену у м. Харкові» («Подовження третьої лінії метро у м. Харкові») між Україною та Європейським банком реконструкції та розвитку від 11 грудня 2017 року № 46411	Бюджетна програма	–	3121610	0490 «Інша економічна діяльність»	Подовження третьої лінії метрополітену у м. Харкові	2 090 120,8
		Кредит	2 090 120,8	Європейський банк реконструкції та розвитку/ Європейський інвестиційний банк		Бюджетна програма	–	3121640	0180 «Міжбюджетні трансферти»	Субвенція з державного бюджету бюджету Харківської міської територіальної громади на подовження третьої лінії метрополітену у м. Харкові	2 090 120,8

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
88	140824-3CC9AA0E	Фінансування закупівлі вантажних дизельних локомотивів	3,34	Залізниця	Територія всієї України	2025-01-01	2042-04-01	9900,0	8346,8	Державні гарантії на підставі міжнародних договорів (орієнтовно)	Закон України «Про Державний бюджет України на 2025 рік»
89	150824-DB1C2576	Міський громадський транспорт України II	2,66	Міський транспорт	Територія всієї України	2022-09-19	2027-09-19	4913,8	1780,8	Кредити (позики) та гранти МФО	Закон України «Про Державний бюджет України на 2025 рік»
90	140824-56FD00AB	Підвищення безпеки автомобільних доріг в містах України	2,13	Міський транспорт	Територія всієї України	2020-01-07	2027-12-19	1202,7	264,2	Кредити (позики) та гранти МФО	Закон України «Про Державний бюджет України на 2025 рік»
91	190824-5B92A8D0	Транспортний зв'язок в Україні (Фаза 1)	1,73	Державне управління у сфері транспорту	місто Дубно, Дубенська територіальна громада, Дубенський район, Рівненська область, село Рачин, Тараканівська територіальна громада, Дубенський район, Рівненська область	2020-08-25	2027-12-31	2237,6	1617,6	Кредити (позики) та гранти МФО	Закон України «Про Державний бюджет України на 2025 рік»
РАЗОМ (91 проєкт)								602 558,0	209 372,6		
Державний фонд регіонального розвитку									1000,0	Державний бюджет	Закон України «Про Державний бюджет України на 2025 рік»
Разом враховано в ДБУ 2025									210 372,6		

** показники внесено відповідно до інформації, зазначеної ініціаторами у системі DREAM*

13	14	15	16	17	18	19	20	21	21	23	24
Міністерство розвитку громад та територій України	–	Кредит під державну гарантію	8 346 838,5	США	Міжнародні договори відсутні	п. 2 ст. 6 Закону України «Про Державний бюджет України на 2025 рік»	–	–	–	–	–
Міністерство розвитку громад та територій України	Спеціальний фонд	Кредит	1 780 767,2	Європейський інвестиційний банк	Фінансова угода «Європейські дороги України II (Проєкт покращення транспортно-експлуатаційного стану автомобільних доріг на підходах до м. Києва)» між Україною та Європейським інвестиційним банком від 27.05.2011 № 26131/26132	Бюджетна програма	–	3101610	0490 «Інша економічна діяльність»	Розвиток міського пасажирського транспорту в містах України	1 780 767,2
Міністерство розвитку громад та територій України	Спеціальний фонд	Кредит	264 184,7	Європейський інвестиційний банк	Фінансова угода (Проєкт «Підвищення безпеки автомобільних доріг в містах України») між Україною та Європейським інвестиційним банком від 09.07.2018 № 86.980	Бюджетна програма	–	3101630	0490 «Інша економічна діяльність»	Безпека руху в містах України	264 184,7
Державне агентство відновлення та розвитку інфраструктури України	Спеціальний фонд	Кредит	1 617 560,0	Європейський інвестиційний банк	Фінансова угода (Проєкт «Транспортний зв'язок в Україні-Фаза I») між Україною та Європейським інвестиційним банком від 17.12.2018 № 87.617	Бюджетна програма	–	3111600	0456 «Дорожнє господарство»	Розвиток автомагістралей та реформа дорожнього сектору	1 617 560,0
			209 372 616,6								108 178 142,0
Міністерство розвитку громад та територій України	Загальний фонд	Пряме бюджетне фінансування	1 000 000,0	–	–	Бюджетна програма	–	3121070	0470 «Інші галузі економіки»	Державний фонд регіонального розвитку	1 000 000,0
			210 372 616,6								109 178 142,0

Наукове видання

СУЧАСНІ ІННОВАЦІЇ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЙНИХ РИЗИКІВ ТА КРИЗОВИХ ЯВИЩ

Колективна монографія

Технічний редактор – *О. Гринюк*
Дизайн обкладинки – *В. Савельєва*
Верстка – *В. Грицик*

Підписано до друку 06.02.2025. Формат 60×84/16.
Папір офсетний. Гарнітура Spectral. Цифровий друк.
Ум. друк. арк. 29,88. Наклад 300. Замовлення № 1025-090.
Ціна договірна. Віддруковано з готового оригінал-макета.

Українсько-польське наукове видавництво "Liha-Pres"
79000, м. Львів, вул. Технічна, 1
87-100, м. Торунь, вул. Лубіцка, 44
Телефон: +38 (050) 658 08 23
E-mail: editor@liha-pres.eu
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи
ДК № 6423 від 04.10.2018 р.