

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ
МІНІСТЕРСТВА ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Кваліфікаційна наукова праця
на правах рукопису

ТАБАЦЬКИЙ МАКСИМ ГАРІЙОВИЧ

УДК 351.74:004.7

ДИСЕРТАЦІЯ

**ІНФОРМАЦІЙНО-ОРГАНІЗАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ
УПРАВЛІННЯ ПУБЛІЧНОЮ СФЕРОЮ**

Спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»

Галузь знань 28 «Публічне управління та адміністрування»

Подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

_____ М.Г. Табацький

Науковий керівник Гавкалова Наталія Леонідівна, доктор економічних наук,
професор

*Дисертація є ідентичною іншим примірником дисертації
Голова спеціалізованої вченої ради ДФ.64.055.____*

Харків – 2026

АНОТАЦІЯ

Табачук М. Г. Інформаційно-організаційне забезпечення ефективності управління публічною сферою. – Кваліфікована наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії зі спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування». Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, Харків, 2026.

Дисертаційне дослідження полягає у науковому обґрунтуванні та розробці комплексу інформаційно-організаційних заходів, спрямованих на підвищення ефективності управління в публічній сфері.

Питання ефективності управління публічною сферою є одним з ключових у сучасному державному будівництві. В умовах глобалізації, стрімкого розвитку технологій та зростаючих суспільних запитів, успішне функціонування держави та її інституцій безпосередньо залежить від здатності адаптуватися, швидко реагувати на виклики та забезпечувати максимальну віддачу від використання ресурсів. Саме тут на перший план виходить інформаційно-організаційне забезпечення (ІОЗ) ефективності управління публічною сферою, що є надзвичайно актуальним на сьогоднішній час. Без належного інформаційно-організаційного забезпечення будь-які спроби покращити управління публічною сферою будуть обмеженими та малоефективними.

ІОЗ охоплює комплекс заходів, спрямованих на створення, збір, обробку, аналіз, зберігання, захист та розповсюдження інформації, необхідної для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Воно включає в себе не лише технологічні аспекти, такі як впровадження сучасних інформаційних систем та цифрових платформ, але й організаційні – розробку чітких процедур документообігу, розподіл відповідальності, забезпечення прозорості та підзвітності. Ефективне ІОЗ передбачає інтеграцію інформаційних потоків між різними органами державної влади, забезпечення їх сумісності та взаємодії, а

також відкритий доступ громадян до інформації про діяльність державних органів.

Це вимагає постійного вдосконалення, впровадження новітніх технологій, таких як штучний інтелект, великі дані та блокчейн, розробки відповідних нормативно-правових актів, що регулюють обіг інформації та захист персональних даних, а також підготовки кваліфікованих кадрів, здатних ефективно використовувати сучасні інформаційні інструменти та технології. Не менш важливим є формування культури інформаційної взаємодії та співпраці між державними службовцями, а також залучення громадянського суспільства до процесу формування та реалізації державної політики. Відсутність системного підходу до ІОЗ призводить до дублювання функцій, неефективного використання ресурсів, корупційних ризиків та зниження довіри громадян до влади. Тому, дослідження та вдосконалення ІОЗ є критично важливим завданням для забезпечення сталого розвитку та підвищення конкурентоспроможності України на міжнародній арені.

У Розділі 1 досліджено теоретичні основи інформаційно-організаційного забезпечення ефективності управління публічною сферою. Визначено сутність та зміст системи державного управління в умовах розвитку інформаційно-організаційного забезпечення суспільства, обґрунтовано концептуальні засади ефективності управління публічною сферою та проаналізовано інформаційно-організаційні аспекти ефективності управління. Розглядається історичний розвиток державного управління, від традиційних моделей до сучасних, орієнтованих на цифровізацію та інформаційні технології. Визначається поняття "державне управління" як цілісна система, що включає в себе процеси формування та реалізації державної політики, забезпечення публічних послуг та контроль за їх наданням. Підкреслюється, що ІОЗ стає ключовим фактором ефективності сучасного державного управління. Розглядається ІОЗ як сукупність інформаційних ресурсів, технологій, процесів та організаційних структур, що забезпечують підтримку прийняття управлінських рішень та реалізацію державної політики. Розглядається, як впровадження ІОЗ змінює

традиційні ієрархічні структури державного управління, сприяє децентралізації, підвищує гнучкість та оперативність реагування на виклики. Визначаються основні проблеми та виклики, що перешкоджають ефективному використанню ІОЗ в управлінні публічною сферою.

У Розділі 2 проведено комплексний аналіз стану інформаційно-організаційного забезпечення ефективності управління публічною сферою в Україні. Досліджено сучасні інформаційні системи та технології, що використовуються в публічній сфері, проаналізовано організаційне забезпечення управління, а також виявлено взаємозв'язок інформаційного та організаційного забезпечення та його вплив на ефективність управління. Проводиться детальний огляд існуючих інформаційних систем, що використовуються в різних сферах публічного управління, зокрема: системи електронного урядування (наприклад, Портал адміністративних послуг, Електронний кабінет платника податків), системи електронної охорони здоров'я (Електронна система охорони здоров'я – eHealth), системи електронної освіти (Інформаційна система управління освітою – ІСУО), системи електронних закупівель (Prozorro), системи управління земельними ресурсами (Державний земельний кадастр), та інші. Оцінюється функціональність кожної системи, її відповідність потребам користувачів та рівень інтеграції з іншими державними інформаційними ресурсами. Визначаються прогалини та недоліки в існуючих інформаційних системах, серед яких: застаріле програмне забезпечення, що потребує постійного оновлення та підтримки; недостатній рівень захисту інформації від кібератак та несанкціонованого доступу; відсутність повної інтеграції між різними системами, що призводить до дублювання даних та ускладнює обмін інформацією; низька зручність використання для користувачів, особливо для тих, хто не володіє достатніми цифровими навичками; обмежений функціонал, що не дозволяє повною мірою реалізувати потенціал цифрових технологій. Аналізується нормативно-правова база, що регулює використання інформаційних технологій в публічному управлінні, зокрема Закон України "Про електронні документи та електронний

документообіг", Закон України "Про інформацію", Закон України "Про захист інформації в автоматизованих системах", та інші. Оцінюється її відповідність сучасним вимогам та міжнародним стандартам, виявляються прогалини та колізії, що перешкоджають ефективному впровадженню ІОЗ.

Досліджується, як впровадження ІОЗ впливає на організаційні процеси в органах державної влади, чи сприяє воно їх оптимізації, спрощенню та прискоренню. Аналізуються зміни в структурі управління, розподілі відповідальності, процедурах документообігу та взаємодії між підрозділами. Визначається, чи сприяє ІОЗ підвищенню прозорості та підзвітності діяльності державних органів, зменшенню корупційних ризиків та покращенню якості надання адміністративних послуг. Окремо досліджується вплив ІОЗ на задоволеність громадян якістю послуг, що надаються державними органами.

У Розділі 3 запропоновано шляхи удосконалення інформаційно-організаційного забезпечення ефективності управління публічною сферою. Розроблено напрями оптимізації інформаційно-організаційного забезпечення, обґрунтовано шляхи модернізації державного управління в умовах розвитку інформаційного суспільства в контексті європейської інтеграції України, а також розроблено методичні рекомендації щодо впровадження інформаційно-організаційних інновацій для підвищення ефективності управління публічною сферою. Розробка методики оцінки ефективності впровадження інформаційно-організаційних інновацій, включаючи критерії та показники оцінки. Розробка алгоритму впровадження інформаційно-організаційних інновацій, включаючи етапи планування, розробки, тестування, впровадження та моніторингу.

Практичне значення отриманих результатів полягає у розробці та впровадженні конкретних, адаптованих до українських реалій методичних та практичних рекомендацій, щодо інформаційно-організаційного забезпечення ефективності управління публічною сферою, а саме:

запропоновано комплексний, науково обґрунтований та взаємопов'язаний набір стратегічних напрямків, які охоплюють ключові аспекти трансформації державного управління та успішна реалізація цих напрямків вимагатиме

послідовних дій, політичної волі, ефективного розподілу ресурсів та активної співпраці всіх рівнів влади, громадянського суспільства та приватного сектору. Це єдиний шлях до побудови сучасного, ефективного, прозорого та відповідального державного управління, що відповідає викликам ХХІ століття та прагненням України до європейської спільноти та впроваджено в діяльність Мереш'янської міської ради (довідка № 254 від 29.12. 2025 р.);

запропоновано соціальний механізм у сфері взаємодії органів місцевого самоврядування з інститутами громадянського суспільства як контролюючий важіль впливу складається з таких структурних елементів, як: архаїчний, що включає менталітет, традиції, звичаї; інституціональний, який охоплює зовнішні норми, правила, закони; світоглядний, що складається з цінностей, установок, моральних принципів і переконань. Цей механізм представляє більш комплексний і деталізований підхід до розуміння контролю у взаємодії органів місцевого самоврядування з інститутами громадянського суспільства, був впроваджений в діяльність та впроваджено в діяльність Харківської громадської організації «Євро регіон «Слобожанщина»» (довідка № 1 від 18.12. 2025 р.).

Окремі результати дисертаційної роботи Табацького Максима Гарійовича «Інформаційно-організаційне забезпечення ефективності управління публічною сферою» є частинами ініціативної науково-дослідної роботи на тему «Теоретичний базис управління інноваційним розвитком на засадах забезпечення конкурентоспроможності організацій в умовах цифрової економіки». Мета даного дослідження полягає у розробці теоретичних засад управління інноваційним розвитком організацій, що забезпечують їхню конкурентоспроможність в умовах трансформації економіки під впливом цифрових технологій (Довідка № 3/2026 від 11.02.2026, державний номер реєстрації 0126U000988).

Ключові слова: публічна сфера, державне управління, ефективність управління, інформаційне забезпечення, організаційне забезпечення,

інформаційні системи, інформаційні технології, модернізація державного управління, інформаційне суспільство, європейська інтеграція.

ABSTRACT

Tabatsky M.G. Information and organizational support for the effectiveness of public sector management. – Qualified scientific work on the rights of the manuscript.

The dissertation for a scientific degree of Doctor of Philosophy on a specialty 281 “Public Management and Administration”. Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics, Kharkiv, 2026.

The dissertation research consists of the scientific substantiation and development of a set of information and organizational measures aimed at increasing the effectiveness of management in the public sector.

The issue of public sphere management efficiency is one of the key issues in modern state-building. In the context of globalization, rapid technological development and growing public demands, the successful functioning of the state and its institutions directly depends on the ability to adapt, respond quickly to challenges and ensure maximum return on the use of resources. It is here that information and organizational support (IOS) of public sphere management efficiency comes to the fore, which is extremely relevant today. Without proper information and organizational support, any attempts to improve public sphere management will be limited and ineffective.

IOS covers a set of measures aimed at creating, collecting, processing, analyzing, storing, protecting and disseminating information necessary for making informed management decisions. It includes not only technological aspects, such as the implementation of modern information systems and digital platforms, but also organizational ones - the development of clear document management procedures, the distribution of responsibility, ensuring transparency and accountability. Effective

IOZ involves the integration of information flows between different state authorities, ensuring their compatibility and interaction, as well as open access of citizens to information about the activities of state authorities.

This requires constant improvement, the introduction of the latest technologies, such as artificial intelligence, big data and blockchain, the development of relevant regulatory legal acts regulating the circulation of information and the protection of personal data, as well as the training of qualified personnel capable of effectively using modern information tools and technologies. No less important is the formation of a culture of information interaction and cooperation between civil servants, as well as the involvement of civil society in the process of forming and implementing state policy. The lack of a systematic approach to IOZ leads to duplication of functions, inefficient use of resources, corruption risks and a decrease in citizens' trust in the authorities. Therefore, research and improvement of IOZ is a critically important task for ensuring sustainable development and increasing the competitiveness of Ukraine in the international arena.

In Section 1, the theoretical foundations of information and organizational support of public sector management efficiency are examined. The essence and content of the public sector management system are determined in the context of the development of information and organizational support of society, the conceptual principles of public sector management efficiency are substantiated, and the information and organizational aspects of management efficiency are analyzed. The historical development of public sector management is considered, from traditional models to modern ones, focused on digitalization and information technologies. The concept of "public management" is defined as a holistic system that includes the processes of forming and implementing public policy, providing public services and monitoring their provision. It is emphasized that IOZ is becoming a key factor in the effectiveness of modern public administration. IOZ is considered as a set of information resources, technologies, processes and organizational structures that provide support for making management decisions and implementing state policy. It is considered how the implementation of IOZ changes the traditional hierarchical

structures of public administration, promotes decentralization, increases flexibility and efficiency of response to challenges. The main problems and challenges that hinder the effective use of IOZ in public administration are identified.

In Section 2, a comprehensive analysis of the state of information and organizational support for the effectiveness of public sector management in Ukraine is conducted. Modern information systems and technologies used in the public sector are studied, organizational support for management is analyzed, and the relationship between information and organizational support and its impact on management effectiveness is identified. A detailed review of existing information systems used in various areas of public administration is conducted, in particular: e-government systems (for example, the Administrative Services Portal, the Taxpayer's Electronic Cabinet), e-health systems (Electronic Health System - eHealth), e-education systems (Education Management Information System - ISUO), e-procurement systems (Prozorro), land resources management systems (State Land Cadastre), and others. The functionality of each system, its compliance with user needs and the level of integration with other state information resources are assessed. Gaps and shortcomings in existing information systems are identified, including: outdated software that requires constant updating and support; insufficient level of information protection from cyberattacks and unauthorized access; lack of full integration between different systems, which leads to data duplication and complicates information exchange; low usability for users, especially for those who do not have sufficient digital skills; limited functionality that does not allow to fully realize the potential of digital technologies. The regulatory framework regulating the use of information technologies in public administration is analyzed, in particular the Law of Ukraine "On Electronic Documents and Electronic Document Management", the Law of Ukraine "On Information", the Law of Ukraine "On Information Protection in Automated Systems", and others. Its compliance with modern requirements and international standards is assessed, gaps and conflicts are identified that impede the effective implementation of IO.

It is investigated how the implementation of the IOZ affects organizational processes in state authorities, whether it contributes to their optimization, simplification and acceleration. Changes in the management structure, distribution of responsibilities, document flow procedures and interaction between departments are analyzed. It is determined whether the IOZ contributes to increasing the transparency and accountability of state authorities, reducing corruption risks and improving the quality of administrative services. The impact of the IOZ on citizens' satisfaction with the quality of services provided by state authorities is separately investigated.

In Section 3, ways to improve information and organizational support for the effectiveness of public administration are proposed. Directions for optimizing information and organizational support have been developed, ways of modernizing public administration in the context of the development of the information society in the context of Ukraine's European integration have been substantiated, and methodological recommendations have been developed for the implementation of information and organizational innovations to increase the efficiency of public sector management. Development of a methodology for assessing the effectiveness of the implementation of information and organizational innovations, including assessment criteria and indicators. Development of an algorithm for the implementation of information and organizational innovations, including the stages of planning, development, testing, implementation and monitoring.

The practical significance of the results obtained lies in the development and implementation of specific, adapted to Ukrainian realities, methodological and practical recommendations for the information and organizational support of the efficiency of public sector management, namely:

a comprehensively, scientifically based and interconnected set of strategic directions that cover key aspects of the transformation of public administration and the successful implementation of these directions will require consistent actions, political will, effective allocation of resources and active cooperation of all levels of government, civil society and the private sector. This is the only way to build a modern, effective, transparent and responsible public administration that meets the

challenges of the 21st century and Ukraine's aspirations for the European community and has been implemented in the activities of the Merefyansk City Council (certificate No. 254 dated 29.12. 2025);

a social mechanism in the field of interaction of local self-government bodies with civil society institutions as a controlling lever of influence is proposed, consisting of such structural elements as: archaic, which includes mentality, traditions, customs; institutional, which covers external norms, rules, laws; worldview, which consists of values, attitudes, moral principles and beliefs. This mechanism represents a more comprehensive and detailed approach to understanding control in the interaction of local government bodies with civil society institutions, was implemented in the activities of the Kharkiv public organization "Euroregion "Slobozhanshchyna"" (certificate No.1 dated 18.12. 2025);

an integrated framework for optimizing information and organizational support in the public sector is developed and substantiated. It combines strategic, organizational, technological and human dimensions and consider the dynamic nature of modern challenges, in particular, by proposing adaptive mechanisms for implementing digital innovations and feedback mechanisms from stakeholders (citizens, businesses, civil servants). This approach was implemented in the activities of the charitable organization "Ukrainian Charitable Alliance" (certificate No. 28/12-25 dated 28.12.2025).

Some results of the dissertation work of Tabatsky Maksym Gariyovych "Information and organizational support for the effectiveness of public sphere management" are parts of the initiative research work on the topic "Theoretical basis of innovative development management on the principles of ensuring the competitiveness of organizations in the digital economy." The purpose of this study is to develop theoretical principles for managing the innovative development of organizations, ensuring their competitiveness in the context of economic transformation under the influence of digital technologies (certificate No. 3/2026 dated 11.02.2026, state registration number 0126U000988).

Keywords: public sphere, public administration, management efficiency, information support, organizational support, information systems, information technologies, modernization of public administration, information society, European integration.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Статті у фахових виданнях України:

1. Єрѡмка Д.В., Табацький М. Г. Проблемні аспекти налагодження взаємодії органів публічного управління з інститутами громадянського суспільства. *Держава та регіони. Серія: Публічне управління і адміністрування*. 2023. № 1 (79). С. 85-92.

DOI: <https://doi.org/10.32840/1813-3401.2023.1.13>

URL: http://pa.stateandregions.zp.ua/archive/1_2023/13.pdf

Особистий внесок здобувача: Ідентифіковано конкретні перешкоди, що виникають на практиці при налагодженні взаємодії, зокрема організаційні, фінансові, кадрові та інформаційні.

2. Tabatskyi M. H., Rudenko A. V. Information security of public sphere bodies. *Наукові перспективи*. 2023. № 7 (37). С. 31-44.

DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-7\(37\)-31-44](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-7(37)-31-44)

URL: <https://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/5641/5673>

Особистий внесок здобувача: Проведено практичний аналіз стану інформаційної безпеки конкретних органів публічної сфери, виявлено проблеми та недоліки в існуючих системах захисту інформації.

3. Гавкалова Н.Л., Табацький М. Г. Роль державного фінансового контролю у забезпеченні економічної безпеки держави. *Вісник Національного університету цивільного захисту України. Серія: Державне управління*. 2023. Випуск 2(19). С. 13-23.

DOI: 10.52363/2414-5866-2023-2-2

URL: <http://vdu-nuczu.net/ua/11-ukr/storinkaavtora/318-gavkalova-n-l-tabatskij-m-g-rol-derzhavnogo-finansovogo-kontrolyu-u-zabezpechenni-ekonomichnoji-bezpeki-derzhavi>

Особистий внесок здобувача: Проведено емпіричне дослідження, що включало опитування представників органів державного фінансового контролю та аналіз статистичних даних, для оцінки ефективності контрольних заходів.

4. Сивак Т., Сердюк О., Табацький М. Інформаційно-комунікаційні інструменти забезпечення ефективної комунікаційної діяльності в публічному управлінні в Україні. *Успіхи і досягнення у науці*. 2024. Том 1 № 3(3). С. 406-416.

DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-3\(3\)-406-416](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-3(3)-406-416)

URL: <https://perspectives.pp.ua/index.php/sas/article/view/11546/11606>

Особистий внесок здобувача: Розроблено практичні рекомендації щодо впровадження новітніх інформаційно-комунікаційних інструментів в публічному управлінні.

5. Гавкалова Н., Табацький М. Інформаційно-організаційне забезпечення як основа ефективності публічного управління у сфері національної стандартизації. *Національні інтереси України*. 2025. № 8(13). С. 775-786.

DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-8\(13\)-775-786](https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-8(13)-775-786)

URL: <https://perspectives.pp.ua/index.php/niu/article/view/27440/27404>

Особистий внесок здобувача: Розроблено модель інформаційно-організаційного забезпечення ефективності публічного управління у сфері національної стандартизації.

6. Єрьомка, Д., & Табацький, М. Роль інформаційних-комунікаційних технологій та громадянського суспільства у розвитку місцевого самоврядування. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2024. Том 332. № 4. С. 352-357.

DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-332-54>

URL: <https://heraldes.khmnu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/505/511>

Особистий внесок здобувача: Оцінено ефективність використання ІКТ органами місцевого самоврядування з точки зору підвищення прозорості, підзвітності, залучення громадян до управління та покращення якості надання адміністративних послуг.

Праці в інших виданнях

7. Nataliia Gavkalova, Danylo Yeromka, Maksym Tabatskyi. Analysis of mechanisms of interaction between public authorities and public organizations at the local level. *Public Administration and Law Review*. 2023. Issue 1 (13). Pp. 21–29.

DOI: <https://doi.org/10.36690/2674-5216-2023-1-21>

URL: <https://public.scnchub.com/palr/index.php/palr/article/view/171>

Особистий внесок здобувача: Проаналізовано правову та нормативно-правову базу, що регулює взаємодію між місцевими органами влади та громадськими організаціями в Україні, визначивши сильні та слабкі сторони, а також прогалини в чинному законодавстві.

Матеріали і тези наукових конференцій:

8. Гавкалова Н. Л., Табацький М. Г. Інформатизація як чинник ефективності розвитку місцевого самоврядування. *Місьцеве самоврядування в Україні та світі: теорія та практика : матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції* (м. Полтава, 28 листопада 2023 р.) / за заг. ред. Т.М. Лозинської, О.В. Дорофєєва. Полтава : ПДАУ, 2023. С. 237-239.

URL: <https://www.pdau.edu.ua/sites/default/files/academicdepartment/kafedra-publichnogo-upravlinnya-ta-administruvannya/zbirnykkonferenciyimiscevesamovryaduvannya2023s.pdf>

Особистий внесок здобувача: Визначено формування інформаційного суспільства як нового типу соціальної організації, що зумовлює трансформацію його громадянських та політичних інститутів, організаційно-функціональних аспектів публічної влади та порядку здійснення публічного управління.

9. Єрьомка Д. В., Табацький М. Г. Реалізація соціального механізму взаємодії органів публічної влади з інститутами громадянського суспільства в умовах децентралізації. *Економіка відновлення міст: Зб. матеріалів Міжнародного урбаністичного форуму, Київський національний економічний університеті імені Вадима Гетьмана* (м. Київ, 22– 23 березня 2023 р.). К.: КНЕУ, 2023. С. 67-70

URL:

https://drive.google.com/file/d/1IH2N6GcXZHPFBC7o2P_QS85cqjQ8nRn_/view

Особистий внесок здобувача: обґрунтовано соціальну відповідальність як інтегруючу ланку в концепції сталого розвитку публічної влади.

10. Табацький М. Г., Єрьомка Д. В. Сучасний рівень взаємодії органів публічної влади із засобами масової комунікації. *Публічне управління: проблеми та перспективи: матеріали Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції* (м. Харків, 23 листопада 2023 р.). Харків : ТОВ «Константа», 2023. С. 278-282.

URL: <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/34532>

Особистий внесок здобувача: досліджено сучасний рівень взаємодії органів публічної влади із засобами масової комунікації задля формування результативної державної політики.

11. Васюк, Н., Єрьомка Д., Табацький, М. Удосконалення інформаційно-комунікаційного механізму взаємодії органів місцевого самоврядування з інститутами громадянського суспільства в умовах воєнного стану. *Складові національної безпеки в умовах воєнного стану: Матеріали науково-практичної конференції з міжнародною участю* (м. Київ 09-11 серпня 2023 р.). Видавництво "Друкарня Рута". 2023. С. 145-151.

URL: <https://ep3.nuwm.edu.ua/27345/>

Особистий внесок здобувача: Оцінка інформаційно-комунікаційних технологій та їх застосуванні у взаємодії органів влади та громадськості та досліджено ефективність різних каналів комунікації (соціальні мережі, веб-сайти, онлайн-платформи).

ЗМІСТ

ВСТУП	18
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ІНФОРМАЦІЙНО-ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПУБЛІЧНОЮ СФЕРОЮ	28
1.1. Сутність та зміст системи державного управління в умовах розвитку інформаційно-організаційного забезпечення суспільства	28
1.2. Концептуальні засади ефективності управління публічною сферою	48
1.3. Інформаційно-організаційні аспекти ефективності управління	64
Висновки до розділу 1	76
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ ІНФОРМАЦІЙНО-ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПУБЛІЧНОЮ СФЕРОЮ В УКРАЇНІ	79
2.1. Аналіз інформаційних систем та технологій, що використовуються в публічній сфері України	79
2.2. Аналіз організаційного забезпечення управління в публічній сфері	102
2.3. Взаємозв'язок інформаційного та організаційного забезпечення та його вплив на ефективність управління	124
Висновки до розділу 2	137
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНО-ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПУБЛІЧНОЮ СФЕРОЮ	140
3.1. Напрями оптимізації інформаційно-організаційного забезпечення	140
3.2. Шляхи модернізації державного управління в умовах розвитку інформаційного суспільства в контексті європейської інтеграції України	156
3.3. Методичні рекомендації щодо впровадження інформаційно-організаційних інновацій ефективності управління публічною сферою	171
Висновки до розділу 3	185

ВИСНОВКИ

17

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

187

190

ДОДАТКИ

209

ВСТУП

Актуальність теми. Зумовлена стрімкими трансформаціями, що відбуваються в українському суспільстві та державному управлінні під впливом глобальних процесів цифровізації, інформатизації та необхідності інтеграції до європейського простору. В Україні зараз особливо важливо забезпечити прозорість роботи державних органів, підвищити їхню відповідальність перед суспільством та покращити ефективність їхньої діяльності. Це пов'язано з численними викликами, які стоять перед країною. В умовах динамічного інформаційного середовища, забезпечення дієвого управління публічною сферою стає неможливим без належного інформаційно-організаційного забезпечення. Це включає не лише використання сучасних інформаційних технологій, але й глибоку перебудову організаційних структур, процесів та механізмів прийняття рішень, спрямованих на досягнення стратегічних цілей держави та задоволення потреб громадян.

Ефективність управління публічною сферою безпосередньо залежить від того, наскільки злагоджено функціонують інформаційні системи, якими оперує держава, та наскільки адекватними і сучасними є організаційні механізми, що забезпечують їхнє застосування. Будь-яка слабкість у системі прозорості, підзвітності чи ефективності, або недостатня взаємодія між цими елементами, може спричинити неефективне використання державних коштів, уповільнення прийняття рішень, зниження якості публічних послуг та, як результат, ерозію довіри громадян до державних інституцій.

Особливої актуальності тема набуває в контексті європейської інтеграції України. Запровадження європейських стандартів у сфері державного управління передбачає імплементацію сучасних інформаційних технологій, розвиток електронного урядування, підвищення рівня відкритості даних та впровадження інноваційних підходів до організації роботи державних органів. Це вимагає комплексного підходу до формування та вдосконалення

інформаційно-організаційного забезпечення, яке б відповідало вимогам прозорого, ефективного та демократичного управління.

Отже, дослідження сутності, принципів та механізмів інформаційно-організаційного забезпечення ефективності управління публічною сферою, аналіз стану його розвитку в Україні та розробка шляхів його вдосконалення є своєчасним та суспільно значущим завданням, яке сприятиме підвищенню якості державного управління та посиленню позицій України на міжнародній арені.

Проблематикою забезпечення інформаційно-організаційного забезпечення ефективності управління публічною сферою присвячені дослідження багатьох сучасних українських вчених. Це актуальний напрямок, який охоплює питання впровадження сучасних технологій, оптимізації управлінських процесів, підвищення прозорості та підзвітності в органах державної влади та місцевого самоврядування.

Дослідженням та вивченням цим питанням займалися багато вітчизняних науковців, зокрема: Захарченко В. І. [64], Малиш О. М., Шинкаренко В. Г. [154] – у галузі електронного урядування та цифровізації; Колісник Т. С., Данько Ю. І. [77; 78] – у галузі інформаційних систем та управлінських процесів; Ситник Г. П., Шевченко О. В. [137; 138] – у галузі аналізу даних та прийняття рішень; Онищенко І. О. [113-115] – дослідження в сфері публічного адміністрування, прозорості, доброчесності; Вилгін Є. А., Гавкалова Н. Л., Лукашев С. В. [19-21; 23-24; 96; 171; 172] – дослідження в сфері інформаційних технологій, системного аналізу, управління проектами, зокрема в контексті публічного управління; Пархоменко-Куцевіл О. І. [116; 117], Єрмоленко О. О. [48; 49], Дорофеев О. В. [158] – дослідження спрямовані на впровадження сучасних технологій та управління в публічному секторі. Фундаментальні дослідження питань розвитку інформаційних технологій, електронного урядування та їх впливу на державне управління належать науковцям Лопушинському І. П. [94; 95], Почепцову Г. Г. [121; 122], Пугачу А. М. [125; 126], Сиченку В. В. [139] та Чукуту С. А. [151]. Їхні праці стали основою для

формування теоретичних та практичних підходів до державного регулювання розвитку інформаційного суспільства та інтеграції цифрових технологій у сферу публічного управління.

Навіть при великій кількості наукових напрацювань, як теоретичних, так і практичних, у сфері інформаційно-організаційного забезпечення ефективності управління публічною сферою, існує нагальна потреба у комплексному дослідженні, спрямованому на обґрунтування наукових засад, розробку відповідних інструментів та надання практичних рекомендацій для покращення цього управління. Усе це підкреслює важливість дослідження цієї проблеми, визначає мету роботи та конкретні завдання, які необхідно вирішити для досягнення позитивних змін.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами, грантами. Окремі результати дисертаційної роботи Табацького Максима Гарійовича «Інформаційно-організаційне забезпечення ефективності управління публічною сферою» є частинами ініціативної науково-дослідної роботи на тему «Теоретичний базис управління інноваційним розвитком на засадах забезпечення конкурентоспроможності організацій в умовах цифрової економіки». Мета даного дослідження полягає у розробці теоретичних засад управління інноваційним розвитком організацій, що забезпечують їхню конкурентоспроможність в умовах трансформації економіки під впливом цифрових технологій (довідка № 3/2026 від 11.02.2026, державний номер реєстрації 0126U000988)

Мета і завдання дослідження. Мета дисертаційного дослідження полягає у теоретико-методологічному обґрунтуванні, розробці та апробації науково-практичних рекомендацій щодо вдосконалення інформаційно-організаційного забезпечення (ІОЗ) ефективності управління публічною сферою в Україні, з метою підвищення якості надання публічних послуг, забезпечення прозорості та підзвітності органів державної влади та місцевого самоврядування, а також сприяння їхній адаптації до викликів цифрової трансформації.

Для досягнення цієї мети були поставлені такі завдання:

систематизувати та узагальнити існуючі наукові погляди на природу та зміст державного управління, враховуючи вплив розвитку інформаційно-організаційного простору сучасного суспільства;

вивчення та систематизація кращих практик державного управління в зарубіжних країнах, що успішно використовують інформаційні технології та нові організаційні підходи, з метою визначення можливостей їх адаптації та впровадження в українських реаліях;

надати сучасний стан і основні вектори організації здійснення побудови управління;

визначити особливості технологічного та процесно-інструментального здійснення управлінської діяльності;

розробити та обґрунтувати основні принципи та напрямки стратегії модернізації державного управління в Україні, враховуючи виклики та можливості інформаційного суспільства;

окреслити шляхи модернізації державного управління в умовах розвитку інформаційного суспільства в контексті європейської інтеграції України;

визначити напрями удосконалення механізмів державного управління України в умовах розвитку інформаційно-організаційного суспільства

Об'єктом дослідження є система управління публічною сферою в Україні, що розглядається як комплексна сукупність взаємопов'язаних елементів, включаючи органи державної влади та місцевого самоврядування, об'єкти управління (соціально-економічні процеси, інфраструктура, ресурси, публічні послуги), процеси управління (формування політики, планування, організація, контроль, прийняття рішень, реалізація), нормативно-правове регулювання та інформаційно-комунікаційне середовище, що функціонує в умовах постійних викликів та потребує постійного вдосконалення для забезпечення ефективного та якісного надання публічних послуг громадянам.

Предметом дослідження є інформаційно-організаційні механізми забезпечення ефективності управління у публічній сфері, що включають в себе

сукупність взаємопов'язаних процесів, інструментів, технологій та організаційних структур, спрямованих на збір, обробку, аналіз, зберігання, захист та використання інформації для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, оптимізації діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування, підвищення якості надання публічних послуг та забезпечення прозорості та підзвітності публічного управління в Україні.

Методи дослідження. У дослідженні використано широкий спектр наукових методів, включаючи як загальнонаукові підходи, так і спеціалізовані методи, що застосовуються в практиці державного управління: *аналіз наукової літератури та нормативно-правових актів* – систематизація та узагальнення існуючих знань про інформаційно-організаційне забезпечення, ефективність управління публічною сферою, теорії управління, інформаційні технології в державному управлінні. Виявлення прогалин у наукових дослідженнях, формування концептуальної основи. Дослідження законодавчої бази що регулює сферу, визначення вимог та обмежень; *порівняльний аналіз* – виявлення передових практик, ідентифікація факторів, що сприяють або перешкоджають ефективності, адаптація міжнародного досвіду до українських реалій; *системний підхід* – розгляд інформаційно-організаційного забезпечення як єдиної системи, що складається з взаємопов'язаних елементів (інформаційні ресурси, технічні засоби, організаційна структура, персонал, процеси). Аналіз взаємодії цих елементів та їхнього впливу на загальну ефективність; *абстрагування та узагальнення* – виділення суттєвих ознак та закономірностей, що стосуються інформаційно-організаційного забезпечення та ефективності управління, відкидаючи другорядні деталі. Формулювання узагальнень та висновків; *спостереження* – безпосереднє спостереження за роботою органів публічної сфери, за використанням інформаційних систем, за процесами обміну інформацією, за взаємодією працівників; *статистичний аналіз* – аналіз статистичних даних, що стосуються показників ефективності управління, використання інформаційних ресурсів, витрат на ІТ, результатів надання послуг.

Використання зазначених методів дозволило всебічно проаналізувати інформаційно-організаційні аспекти державного управління, виявити існуючі проблеми та запропонувати шляхи їх вирішення

Інформаційною базою дослідження є: нормативно-правові акти України: Конституція України, закони України, укази Президента України, постанови Кабінету Міністрів України, відомчі нормативно-правові акти, що регулюють питання державного управління, інформаційних технологій, електронного урядування та публічної сфери; наукова література: монографії, наукові статті, дисертації, автореферати дисертацій, матеріали науково-практичних конференцій з питань державного управління, інформаційних технологій, організаційного забезпечення та ефективності управління; офіційна статистика: дані Державної служби статистики України, Міністерства цифрової трансформації України, інших державних органів та відомств; матеріали міжнародних організацій: доповіді, звіти, рекомендації ООН, Ради Європи, Світового банку, Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) з питань державного управління та цифрової трансформації; результати соціологічних досліджень: дані опитувань громадської думки, експертних оцінок та інших соціологічних досліджень, що стосуються питань ефективності управління публічною сферою; інформація з офіційних веб-сайтів: веб-сайти органів державної влади та місцевого самоврядування, інформаційні портали, онлайн-ресурси; дані з відкритих джерел: публікації в засобах масової інформації, аналітичні огляди, експертні коментарі.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в обґрунтуванні науково-теоретичних засад, розробці інформаційно-організаційного забезпечення ефективності управління в публічній сфері та надання практичних рекомендацій щодо удосконалення ефективності управління в публічній сфері.

Основні результати дисертаційного дослідження, які визначають його наукову новизну, відображені в таких теоретичних і практичних положеннях:

удосконалено:

підходи до оптимізації інформаційно-організаційного забезпечення (ІОЗ) у публічній сфері через розроблення інтегрованого фреймворку, який, на відміну від поширених підходів, передбачає узгоджене поєднання стратегічного, організаційного, технологічного та людського компонентів управління. Такий підхід сприяє формуванню цілісної логіки прийняття управлінських рішень і підвищує здатність системи адаптуватися до викликів цифрової трансформації, зокрема за рахунок використання механізмів зворотного зв'язку із зацікавленими сторонами;

методологічні засади оцінки ефективності державного управління за рахунок інтеграції інформаційно-організаційного аспекту, що, на відміну від традиційних підходів, базується не лише на кількісних і фінансових показниках, а й враховує якість, доступність, релевантність інформації та оперативність її обробки. Це забезпечує перехід до проактивної моделі управління у публічній сфері;

понятійно-категоріальний апарат публічного управління, зокрема уточнення змісту категорії «ефективність державного управління», яке розширено за рахунок включення соціально орієнтованих характеристик – прозорості, підзвітності, дотримання принципу законності та орієнтації на потреби громадян, що дозволяє адаптувати оцінювання ефективності до умов інформаційного суспільства;

набули подальшого розвитку:

інструментарій аналізу взаємозв'язку інформаційного та організаційного забезпечення, який розширено шляхом застосування комплексного підходу до оцінювання рівня їх узгодженості. Запропоновано поєднання кількісних показників (зокрема коефіцієнтів узгодженості інформаційних потоків і управлінських процесів) та якісних методів (експертних оцінок), що дозволяє виявляти проблемні зони у функціонуванні системи та визначати доцільний баланс між гнучкістю інформаційних рішень і стабільністю організаційної структури;

стратегічні напрями модернізації державного управління в умовах цифровізації та європейської інтеграції, які систематизовано у вигляді взаємопов'язаного комплексу трансформацій (розвиток відкритого врядування, впровадження хмарних технологій, використання аналітики великих даних, посилення кібербезпеки, підвищення цифрової компетентності), реалізація яких сприяє формуванню ефективної, прозорої та сервісно-орієнтованої держави;

наукові положення щодо трансформації моделей взаємодії органів влади та громадянського суспільства, які отримали подальший розвиток у частині обґрунтування переходу від ієрархічних до мережових форм управління під впливом цифрових та глобалізаційних процесів, а також у визначенні ролі інструментів електронної демократії як чинника розширення участі громадян у прийнятті управлінських рішень.

Результати дослідження можуть бути використані: органами державної влади та місцевого самоврядування для підвищення ефективності управління, а також слугуватимуть основою для подальших наукових досліджень у цій галузі, розширення теоретичних моделей, розробки нових методологій в галузі публічного управління; можуть бути використані для обґрунтування необхідності впровадження такої системи, формування технічного завдання.

Практичне значення отриманих результатів полягає у розробці та впровадженні конкретних, адаптованих до українських реалій методичних та практичних рекомендацій, щодо інформаційно-організаційного забезпечення ефективності управління публічною сферою, а саме:

запропоновано комплексний, науково обґрунтований та взаємопов'язаний набір стратегічних напрямків, які охоплюють ключові аспекти трансформації державного управління та успішна реалізація цих напрямків вимагатиме послідовних дій, політичної волі, ефективного розподілу ресурсів та активної співпраці всіх рівнів влади, громадянського суспільства та приватного сектору. Це єдиний шлях до побудови сучасного, ефективного, прозорого та відповідального державного управління, що відповідає викликам XXI століття

та прагненням України до європейської спільноти та впроваджено в діяльність Мереш'янської міської ради (довідка № 254 від 29.12. 2025 р.);

запропоновано соціальний механізм у сфері взаємодії органів місцевого самоврядування з інститутами громадянського суспільства як контролюючий важіль впливу складається з таких структурних елементів, як: архаїчний, що включає менталітет, традиції, звичаї; інституціональний, який охоплює зовнішні норми, правила, закони; світоглядний, що складається з цінностей, установок, моральних принципів і переконань. Цей механізм представляє більш комплексний і деталізований підхід до розуміння контролю у взаємодії органів місцевого самоврядування з інститутами громадянського суспільства, був впроваджений у діяльність Харківської громадської організації «Єврорегіон «Слобожанщина»» (довідка № 1 від 18.12. 2025 р.);

розроблено та обґрунтовано інтегрований фреймворк оптимізації інформаційно-організаційного забезпечення в публічній сфері, який поєднує в собі стратегічний, організаційний, технологічний та людський виміри, та враховує динамічний характер сучасних викликів, зокрема, через пропозицію адаптивних механізмів впровадження цифрових інновацій та механізмів зворотного зв'язку від зацікавлених сторін (громадян, бізнесу, державних службовців). Запропонований фреймворк дозволяє покращити процедуру інформаційно-організаційного забезпечення ефективності управління публічною сферою та був впроваджений у діяльність благодійної організації «Український Благодійний Альянс» (довідка № 28/12-25 від 28.12. 2025 р.)

Особистий внесок здобувача. Дисертація є результатом самостійного наукового дослідження автора. Усі наукові результати, представлені в роботі, отримані особисто здобувачем. У випадку використання ідей та положень з праць, написаних у співавторстві, автор чітко визначає свій особистий внесок у ці роботи.

Апробація результатів дисертації. Результати наукових досліджень здобувача були представлені та обговорені на міжнародних науково-практичних конференціях, зокрема: Економіка відновлення міст: Зб. матеріалів

Міжнародного урбаністичного форуму, Київський національний економічний університеті імені Вадима Гетьмана, (м. Київ, 22– 23 березня 2023 року); Місцеве самоврядування в Україні та світі: теорія та практика : матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції, (м. Полтава, 28 листопада 2023 року); Публічне управління: проблеми та перспективи: матеріали Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, (м. Харків, 23 листопада 2023 року); Складові національної безпеки в умовах воєнного стану: Матеріали науково-практичної конференції з міжнародною участю. (м. Київ 09-11 серпня 2023 р.).

Публікації. Усі положення наукової новизни та основні результати дослідження опубліковані у 11 наукових працях, а саме: 6 статей у наукових виданнях, включених на дату опублікування до переліку наукових фахових видань України; 1 статті в збірнику інших видань, 4 публікацій апробаційного характеру.

Ці публікації відповідають п. 8 Порядку присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії, затвердженого Постановою Кабінету Міністрів України від 12 січня 2022 року № 44, та зараховуються як п'ять з половиною наукових публікацій.

Структура й обсяг дисертації. Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел з 174 найменувань на 19 сторінках та 4 додатки, що займають 16 сторінок. Загальний обсяг дисертації викладений на 224 сторінках машинописного тексту (9,3 авт. арк.), містить 28 рисунків (7 рисунків займають 8 повних сторінках), 13 таблиць (4 таблиці займають 8 повних сторінках). Основний текст дисертації складає сторінки 159 сторінок (6,6 авт. арк.).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ В КОНТЕКСТІ ІНФОРМАЦІЙНО-ОРГАНІЗАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ СУСПІЛЬСТВА

1.1. Сутність державного управління та його трансформація під впливом інформаційно-організаційного забезпечення

Процес формування держави у різних народів має унікальні особливості, проте завжди визначається рівнем диференціації суспільства, на основі якого вона виникає. Суспільство, як найбільша спільнота людей, об'єднаних взаємозв'язками, спільною територією та культурою, є динамічною системою, що постійно розвивається та змінює суспільні відносини. Зміни в економічній сфері, соціальній структурі, культурних цінностях та політичних ідеалах неминуче впливають на характер та функції суспільства. Держава, будучи складною та історично мінливою системою, тісно пов'язана з цими змінами. Її сутність і зміст визначаються постійною взаємодією економічних, соціальних, класових, духовних, релігійних, національних та інших факторів. Тому пізнання держави потребує врахування її постійної еволюції, а також розуміння взаємозв'язку між державою та суспільством, в якому вона існує.

У науковій літературі представлено численні теорії, що намагаються пояснити виникнення держави. Кожна з цих теорій пропонує свій погляд на причини та механізми формування державної влади, виходячи з різних філософських та ідеологічних позицій. Різноманітність цих теорій відображає відмінності в ідеологічних та філософських переконаннях їхніх авторів, а також у тих історичних та соціальних умовах, в яких вони формувалися. Деякі теорії акцентують увагу на економічних факторах, інші – на соціальних, політичних чи психологічних. Важливо розуміти, що жодна з цих теорій не може претендувати на абсолютну істину, оскільки виникнення держави є складним та

багатогранним процесом, який не може бути пояснений лише одним фактором. Тому, для всебічного розуміння цього процесу необхідно враховувати різні теоретичні підходи та аналізувати історичний досвід різних країн та народів.

В античні та середньовічні часи домінували уявлення про нерозривний зв'язок між державою та суспільством, розглядаючи їх як вічні та невіддільні явища. У той час держава часто сприймалася як природний порядок речей, що впливає з волі богів або з самої природи людини. Проте, сучасні теорії походження держави та права чітко розрізняють ці поняття, виділяючи історичні етапи, що передували виникненню держави – первісне суспільство, рабовласницький лад, феодалізм – кожен з яких характеризувався своїми специфічними соціальними відносинами та формами організації влади. Це розмежування дозволяє більш об'єктивно проаналізувати процес формування держави та зрозуміти її еволюцію.

Держава, як результат суспільного розвитку, є складним соціальним феноменом, тісно пов'язаним з рівнем розвитку суспільства в конкретний історичний період. Її виникнення обумовлене певними соціально-економічними та політичними умовами, такими як розвиток продуктивних сил, ускладнення суспільних відносин, потреба в регулюванні конфліктів та захисті спільної території. Протягом століть мислителі намагалися визначити сутність держави, її виникнення та необхідність для людства, її природу та відмінності від інших соціальних організацій. На ці питання існує безліч відповідей, деякі з яких збігаються, а інші – принципово протилежні. Від Платона та Арістотеля до Маркса та Вебера, кожен з них пропонував своє бачення держави, виходячи з власних філософських та ідеологічних переконань. Це свідчить про складність та багатогранність цього питання, яке продовжує залишатися актуальним і в сучасному світі.

О. Зайчук та Н. Оніщенко [125] підкреслюють, що науковість поглядів на державу визначається рівнем розвитку суспільної думки в конкретний історичний період. Часто уявлення про державу ґрунтувалися не на реальному стані речей, а на ідеалізованих моделях. Замість аналізу того, що таке держава,

мислителі часто зосереджувалися на тому, якою вона має бути. Визначення держави можна знайти вже в працях античних філософів. Так, Аристотель розглядав державу як центр розумових та моральних інтересів громадян, необхідний для забезпечення політичного життя народу.

Цицерон [45] розглядав державу як союз громадян, об'єднаних спільним правом та прагненням до загальної користі. На противагу цьому, Томас Гоббс метафорично описував державу як "природне тіло" [68].

Іммануїл Кант визначав державу як об'єднання людей, що підпорядковуються правовим законам [33]. Натомість, Георг Вільгельм Фрідріх Гегель розглядав державу як прояв божественного начала у світі [56].

З часом визначення держави ставало більш детальним та точним. Юрист М. Коркунов [69] визначав державу як громадянський союз, що характеризується примусом над вільними людьми. Схожим є визначення В. Хвостова [131]: держава – це форма людського спілкування, громадянський союз вільних людей на певній території, що підкоряються примусовій та самостійній владі.

Визначення держави, запропоноване Б. Кістяківським [96], було прогресивним для свого часу. Він визначав державу як правову організацію народу, що володіє повною, самостійною та первинною владою, тобто такою, що не залежить від будь-яких інших інституцій.

Жовтнева революція призвела до того, що в радянському праві держава протягом багатьох років трактувалася виключно як виразник інтересів економічно пануючого класу, а її функції зводилися до класового примусу та насильства.

Сучасна наука про право пропонує ширше розуміння держави, розглядаючи її як організацію публічної влади, що представляє інтереси не лише одного класу, а й різних соціальних сил, груп, або навіть всього народу [34]. Держава має власний апарат управління та примусу, виступає офіційним представником суспільства та сприяє його єдності.

Водночас, державний апарат зберігає певну відокремленість від суспільства, і в окремих випадках може стати його антиподом, що призводить до конфліктів між владою та громадянами. Це відбувається тоді, коли державна влада використовується для захисту інтересів окремих груп чи еліт, а не всього суспільства, або коли вона стає надмірно бюрократизованою та відірваною від реальних потреб людей. Проте, коли державний апарат ефективно інтегрований у суспільство, реагує на його потреби та захищає інтереси всіх громадян, формується сильне громадянське суспільство та правова держава. У такому випадку держава стає інструментом для досягнення загального блага та забезпечення соціальної справедливості.

Різноманіття теорій походження держави підтверджує, що держава є складною соціальною системою, головним завданням якої є організація суспільства. Це завдання включає в себе забезпечення порядку, безпеки, захист прав і свобод громадян, регулювання економічних відносин та надання суспільних благ. Ця здатність до організації відрізняє державу від інших форм об'єднання людей, таких як сім'я, релігійна організація чи добровільне об'єднання. Ці форми об'єднання можуть задовольняти певні потреби людей, але вони не мають повноважень здійснювати примусове регулювання суспільних відносин на всій території країни. Суспільство, визнаючи необхідність організації для забезпечення стабільності та прогресу, наділяє державу владою та правом на примус. Це право на примус є необхідним для забезпечення виконання законів та захисту інтересів суспільства, але воно повинно бути обмежене правовими нормами та підконтрольне громадськості.

Держава, незалежно від теорії її виникнення, є складною соціальною системою, що характеризується певними елементами та функціями. Її головна роль – організація суспільства, що виділяє її серед інших форм людської взаємодії. Суспільство делегує державі владу, надаючи їй монопольне право на застосування примусу для забезпечення порядку та стабільності.

Розглядаючи різні визначення держави, важливо підкреслити, що будь-яке адекватне визначення повинно включати наявність апарату управління та

примусу. Ці два елементи є невід'ємними ознаками держави, що відрізняють її від інших соціальних інститутів. Держава, яка прагне реалізувати інтереси суспільства, не може існувати без цих іманентних складових державної влади. Апарат управління забезпечує координацію діяльності різних сфер суспільного життя, розробку та реалізацію політики, а апарат примусу – забезпечення виконання законів та захист суверенітету країни.

Співвідношення між управлінням та примусом може змінюватися залежно від історичних обставин та специфіки країни. В одних державах, особливо в умовах стабільності та демократичного розвитку, акцент робиться на керівництво та управління без активного застосування сили, використовуються переконання, стимулювання та співпраця. В інших – навпаки, пріоритет надається примусовим заходам, особливо в умовах політичної нестабільності, соціальних конфліктів або зовнішньої загрози. Однак, навіть у таких випадках, примус повинен бути законним та обґрунтованим, а його застосування – обмежене правовими нормами та підконтрольне громадськості. Важливо, щоб держава прагнула до балансу між управлінням та примусом, використовуючи їх у відповідності до конкретних обставин та потреб суспільства. Надмірне використання примусу може призвести до втрати довіри до влади та соціальної напруженості, а недостатнє – до безладу та анархії.

Сучасні реформи державного управління тісно пов'язані з впливом глобалізаційних процесів. Глобалізація, незалежно від нашого усвідомлення, змінює парадигму існування людства [93]. Це явище викликає дискусії в різних наукових сферах, але водночас несе з собою нові ризики та виклики, такі як глобальні конфлікти, екологічні проблеми, тероризм та злочинність, які загострюють існуючі проблеми.

Зміни в системі державного управління сьогодні значною мірою обумовлені реакцією на глобалізаційні процеси. Глобалізація стала невід'ємною частиною сучасного світу, впливаючи на життя кожної людини [129]. Хоча це явище активно досліджується в різних галузях, воно також

пов'язане з посиленням глобальних ризиків, конфліктів, екологічних проблем та злочинності, що робить ці виклики всеосяжними.

За словами Є. Оглезнева, капіталістичні країни, відчуваючи кумулятивний вплив глобалізації, переживають глибоку трансформацію. Цей процес призводить до переосмислення, перебудови та зміни ролі і функцій їхніх владних повноважень, які все більше інтегруються в глобальні та регіональні системи і структури.

Глобалізація, будучи явищем, що охоплює всі сфери суспільного життя – політичну, державну, економічну та правову, – має глибокий вплив на суспільство [36]. Попри численні спроби розробити стратегії адаптації до глобалізаційних процесів як на міжнародному, так і на українському рівнях, досі не сформовано єдину наукову концепцію глобалізації, яка б забезпечила комплексне розуміння трансформації держави, права, влади, суспільства та особистості в глобальному масштабі.

Глобалізація суттєво змінила багато аспектів сучасних держав, проте наявність влади залишається їхньою визначальною ознакою. Державна влада є невід'ємним атрибутом держави, необхідним для її існування, досягнення поставлених цілей та реалізації інтересів суспільства, яке є джерелом цієї влади (рис. 1.1).

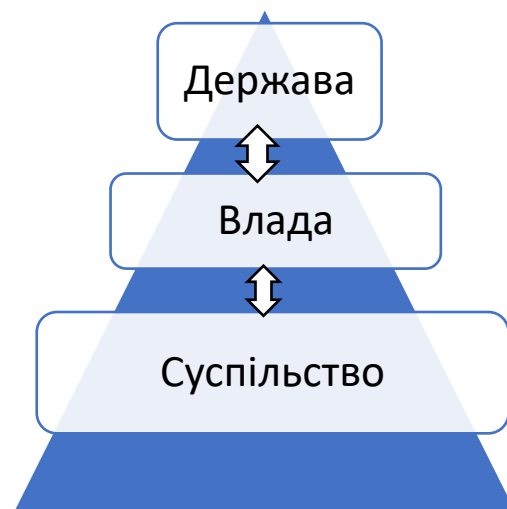


Рис. 1.1. Функціонування та взаємозалежність органів державної влади

Влада, у найширшому розумінні, – це можливість впливати на події та відносини. Це соціальне явище, яке невіддільне від людської взаємодії. Державна влада реалізується через систему організованих органів та установ, які разом формують єдиний механізм. Вона впливає на суспільство, а зміни в суспільстві, у свою чергу, впливають на саму владу.

Влада – це здатність впливати на світ навколо нас, і вона завжди присутня у відносинах між людьми [39]. На державному рівні влада реалізується через злагоджену роботу спеціалізованих органів та організацій. Державна влада впливає на суспільство, а суспільні зміни, у свою чергу, вимагають відповідних змін у системі державного управління. У зв'язку з цим система державного управління повинна мати адаптаційні механізми: з одного боку трансформуючись підлаштовуватись під вимоги суспільства, з іншого – зберігати основи державності.

В. Бакуменко в енциклопедичному словнику державного управління визначає державне управління як діяльність держави, спрямовану на створення умов для реалізації її функцій, прав громадян, узгодження інтересів та забезпечення розвитку суспільства [10]. Управлінські трансформації, за його визначенням, – це глибокі зміни в системі управління, що призводять до її якісного покращення. Однак, ці визначення не дають повного розуміння сутності "системи державного управління".

Описані зміни в системі державного управління є радше наслідком її функціонування, ніж самостійними причинами. Система державного управління – це складна та цілісна структура, що складається з трьох основних елементів: суб'єкта управління (керуючої системи), об'єкта управління (керованої системи) та системи управлінських відносин, які забезпечують їх взаємодію.

У процесі функціонування системи державного управління всі її елементи взаємно впливають один на одного, змінюючи управлінський процес, етапи прийняття рішень, форми та методи роботи, а також технології та процедури управління [42]. Тому, аналізуючи трансформації в системі державного

управління, необхідно враховувати всі її складові: суб'єкт, об'єкт та систему зв'язків. Кожен з цих елементів є самостійною підсистемою, в якій також відбуваються власні процеси перетворень.

За класифікацією Н. Мельтюхової [63], інтереси учасників системи державного управління (суб'єкта та об'єкта) можуть змінюватися в залежності від того, про який елемент системи йде мова: про її структуру, функції, інформаційне забезпечення, технічне оснащення, технології чи методи роботи.

Розвиваючи ідеї Н. Мельтюхової, можна стверджувати, що модель системи державного управління не є незмінною. Інтереси суб'єкта та об'єкта управління постійно еволюціонують, безпосередньо або опосередковано впливаючи на процеси трансформації цієї системи.

Для вивчення трансформацій системи державного управління, за умовним підходом, варто починати з аналізу моделі системи, яка сформувалася в конкретному суспільстві та державі на певному історичному етапі її розвитку.

Ефективність системи державного управління значною мірою залежить від відповідності між структурою, функціями та методами суб'єкта управління та характеристиками об'єкта управління. У державному управлінні суб'єктом виступають державні органи, особи, організації та їх системи, а також апарат управління, які здійснюють цілеспрямований вплив на об'єкти управління.

Для визначення змісту системи державного управління необхідно враховувати відповідність між її елементами: структурою, функціями та методами діяльності суб'єкта управління, та особливостями об'єкта управління. Суб'єктом управління є не лише державні органи, але й особи, організації, апарат управління, а також посадові особи, які приймають рішення та здійснюють керуючий вплив.

Проте, структура та діяльність суб'єкта управління значною мірою залежать від специфіки об'єкта управління, який включає в себе: суспільні відносини, види діяльності, соціальні ролі, пов'язані з виробництвом матеріальних і духовних цінностей та забезпеченням життєдіяльності людей; суспільство в цілому, адміністративно-територіальні одиниці, процеси, галузі,

сфери діяльності, організації, колективи, окремих громадян, на які спрямовані керуючі дії суб'єктів управління; а також матеріальні та духовні блага, що задовольняють соціальні потреби [11].

Зміни в суб'єкті системи державного управління завжди корелюють зі змінами в об'єкті управління. Ці внутрішні трансформації є наслідком змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі обох сторін. Ці процеси взаємопов'язані та взаємозалежні, а їхнім поштовхом служать інтереси обох учасників управлінських відносин. Проте, інтереси суб'єкта та об'єкта управління не завжди збігаються.

Важливою складовою державного управління також є його функції (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Функції державного управління

Управління неможливе без використання певних методів, які є інструментами для досягнення поставлених цілей. Метод управління – це

конкретний спосіб реалізації управлінських функцій, тобто як орган влади впливає на те, чим управляє.

Методи впливають на людей, їхні переконання та волю, спонукаючи до дій, необхідних для досягнення спільної мети. Вони тісно пов'язані з функціями управління, адже саме через методи ці функції реалізуються на практиці. При цьому, вибір методів не є жорстко визначеним функціями. Навпаки, він вимагає креативного підходу та пошуку найкращих способів досягнення результату. Методи управління – це також способи налагодження взаємодії між тими, хто управляє, та тими, ким управляють.

Отже, метод державного управління – це практичний спосіб, за допомогою якого державні органи впливають на людей та організації, щоб керувати їхньою діяльністю та досягати визначених цілей. Цей вплив здійснюється через організаційні та розпорядчі заходи.

Методи управління відіграють ключову роль в ефективності державного управління. Їх прогресивність та правильне застосування – запорука успішної роботи державних органів. Історичний досвід та сучасна практика сформували широкий спектр методів управління, вибір яких залежить від кількох факторів [53]:

конкретної ситуації: політичної, соціальної та економічної;

моделі взаємодії: характеру відносин між тими, хто управляє, та тими, ким управляють;

мотивації: того, як суб'єкт управління впливає на об'єкт (матеріальними стимулами, владою, психологічним впливом тощо) (рис. 1.3).

Важливо розуміти, що зміни в системі державного управління – це не кінцева точка, а лише початок нових процесів та етапів розвитку. Щоб правильно оцінити ці зміни, необхідно глибоко аналізувати історичний контекст, взаємозв'язки між подіями та причини виникнення певних явищ.

Лише вивчаючи еволюцію системи, її шлях розвитку та різні оцінки на різних етапах, можна об'єктивно зафіксувати факти змін та визначити напрямки, в яких відбуваються перетворення [37]. Тобто, аналіз історії є

ключем до розуміння та ефективного управління змінами в системі державного управління.

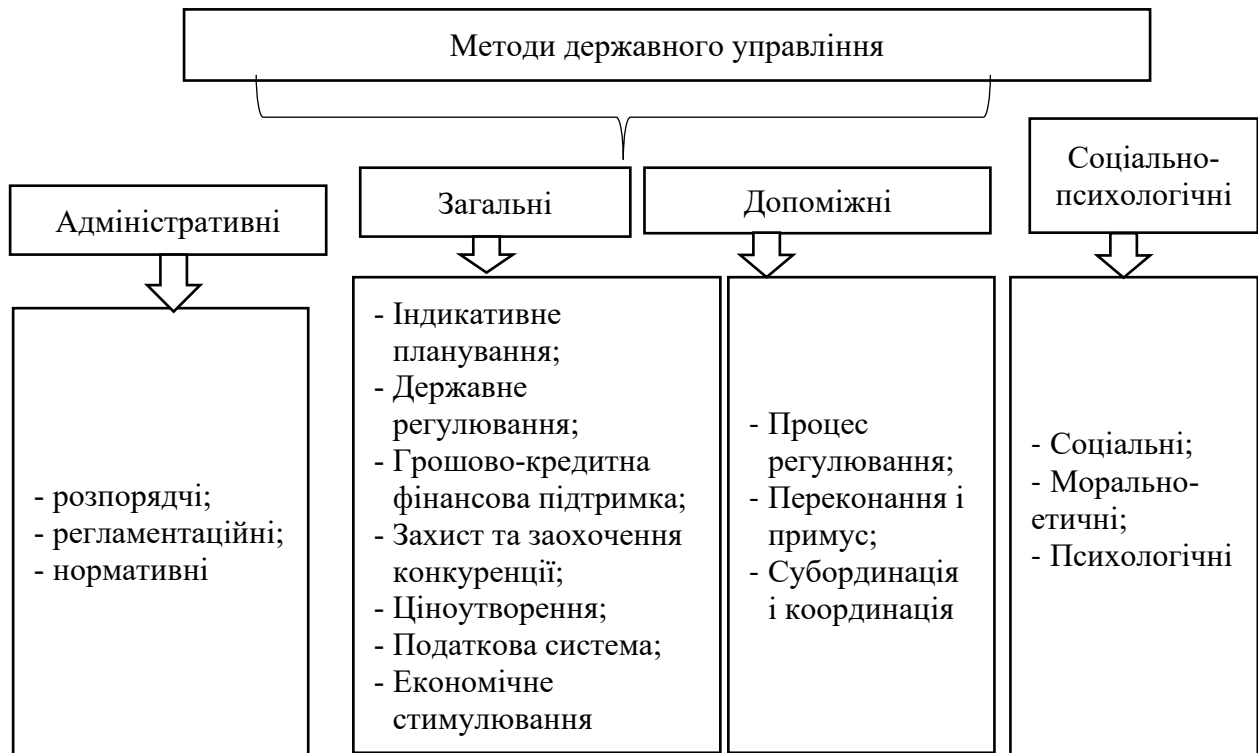


Рис. 1.3. Методи державного управління

З огляду на це, для аналізу процесів у системі державного управління доцільно застосовувати принцип історизму, який є ключовим у сучасній філософії пізнання. На відміну від інших підходів, цей принцип дозволяє досліджувати явища державного управління з моменту їх зародження та розвитку, враховуючи конкретні історичні обставини.

Дотримання принципу історизму означає розгляд явищ у їхньому саморозвитку, що допомагає встановити причини їх виникнення, виявити якісні зміни на різних етапах та зрозуміти їхню кінцеву форму в процесі еволюції. Це дає змогу простежити весь шлях розвитку явища в історичній ретроспективі, починаючи з моменту його появи.

Розвиток та функціонування системи державного управління нерозривно пов'язані з розвитком суспільства в цілому. При цьому, досліджуючи цей

розвиток, необхідно керуватися принципом об'єктивності, тобто правильно розуміти взаємозв'язки між державою та суспільством.

Системний розвиток державного управління в кожній країні має враховувати її унікальну історію, традиції, тенденції та особливості розвитку суспільства та державного будівництва як в цілому світі, так і конкретно в цій країні. Останнім часом на розуміння сутності державного управління все більший вплив мають глобалізація, розвиток демократії та громадянського суспільства, особливо в Україні [12]. Тому, взаємодія держави та громадянського суспільства стає ключовим аспектом сучасного державного управління, відходячи від традиційного розуміння управління як суто організуючого та регулюючого впливу держави на суспільство.

Отже, державне управління має цінність лише тоді, коли воно є діяльністю комплексної системи, що характеризується наступними елементами, як стверджує В. Бакуменко [10]:

- місія: чітка ієрархія цілей, стратегія розвитку та державна політика;
- структура: сукупність органів державної влади з визначеними функціями та завданнями;
- засоби: державні управлінські технології, методи та процедури;
- ресурси: фінансові, матеріально-технічні, технологічні, інформаційні та кадрові;
- адміністративна культура: загальний рівень організації та етики державного управління; професійна державна служба: компетентний та мотивований персонал.

Сформульовані характеристики створюють базове уявлення про систему державного управління, проте ця модель є спрощеною та не дає можливості повноцінно дослідити можливі шляхи розвитку та наслідки змін у цій системі.

Для всебічного аналізу напрямків розвитку державного управління в будь-якій країні, окрім розгляду внутрішніх характеристик самої системи управління, необхідно також вивчати особливості суспільства та держави, в яких вона функціонує.

Особливості суспільства та держави унікальні для кожної країни, мають свою специфіку та визначають вектор розвитку. Лише всебічний аналіз системи державного управління в контексті загальної структури державного будівництва (рис. 1.4) дозволяє визначити потенційні джерела та можливі напрямки її трансформації в конкретній державі.

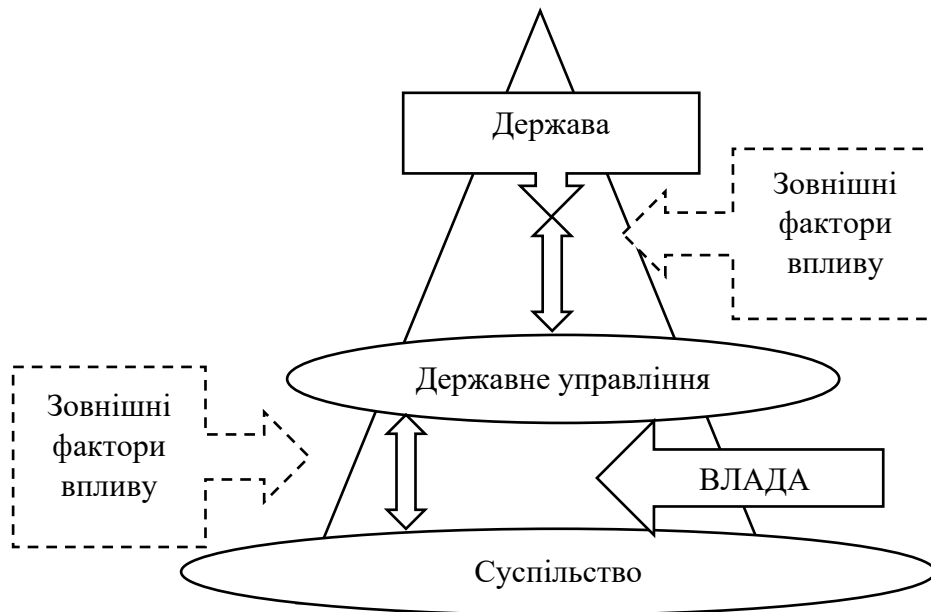


Рис. 1.4. Положення системи державного управління в контексті загальної організації державної влади.

Згідно з рисунком, суспільство є основою всієї системи державного будівництва. Ключовими характеристиками суспільства є спільна територія, об'єднані люди та їхня діяльність, що відрізняє їх від інших спільнот. Важливим елементом суспільства є соціальні зв'язки між людьми, а також наявність спільної мети, яка робить життя в цьому суспільстві вигідним для кожного члена.

Держава виникає як організаційна форма суспільства, а державна влада – як інструмент його управління. Тому, при створенні моделі системи державного управління будь-якої країни, необхідно враховувати її унікальні характеристики. Крім території та населення, важливими є механізми

організації та реалізації публічної влади, питання суверенітету, права на законодавчу діяльність, встановлення податків та застосування примусу. Тобто, необхідно визначити форму правління, політичний режим та територіальний устрій конкретної держави.

В кожній країні існує єдина державна влада, що поширюється на всіх громадян. Держава реалізує свою владу на певній території через спеціальний апарат – механізм державної влади, який організований певним чином та формує унікальну модель системи державного управління для цієї країни, враховуючи зовнішні впливи.

Трансформація системи державного управління відбувається під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх факторів (політичних, економічних, соціальних, моральних тощо) [159]. Неможливо повноцінно вивчити будь-яку систему, ізолюючи її від зовнішнього середовища. Зовнішні фактори постійно спричиняють зміни в системі: змінюються її елементи, взаємозв'язки, структурні та функціональні властивості, ресурсне забезпечення. Це, в свою чергу, вимагає перегляду структур, цілей, функцій, принципів, форм, методів та процедур державного управління.

Таким чином, системні взаємозв'язки є ключовими для розуміння трансформації системи державного управління, оскільки вони виступають рушійною силою, визначають причини, чинники та напрямки подальших змін.

Комплексний характер дисертаційного дослідження зумовив необхідність використання знань з різних наукових напрямків та шкіл, які разом склали його теоретико-методологічну основу. Перш за все, автор звертається до досліджень, що розкривають проблему взаємозв'язку суспільства та влади. Ця проблема цікавила ще античних філософів, таких як Аристотель і Платон, які заклали фундамент наукового осмислення мистецтва управління суспільством, зокрема, визначення ролі інформації в процесі державного управління.

Для розкриття теми дослідження важливе значення мають фундаментальні праці західних вчених, таких як Н. Вінер, К. Шеннон та А. Урсул, які науково осмислюють феномен інформації та формування

інформаційного простору. Крім того, у дисертації активно використовуються соціологічні теорії М. Вебера, К. Поппера, К. Ясперса, Ю. Габермаса, Т. Адорно та інших класиків сучасної соціології, що детально аналізують роль засобів масової комунікації та масової інформації в державному управлінні та політиці загалом [166].

Незважаючи на велику кількість наукових праць, пов'язаних з досліджуваною проблемою, більшість з них зосереджені на окремих аспектах державної інформаційної політики. Комплексні дослідження, що базуються на системному підході та враховують багатогранність об'єкта дослідження, потребують подальшої розробки, особливо в таких напрямках, як інформаційно-аналітичне забезпечення органів державної влади та управління, інформатизація управлінських структур та побудова єдиного інформаційного простору в Україні.

У доктрину поступово інтегрується термін «електронне державне управління», яке визначається як цілеспрямована участь та вплив усіх гілок і органів державної влади на різні сфери суспільного життя з використанням інформаційно-комунікаційних технологій [4]. Метою електронного державного управління є підвищення ефективності державного управління, забезпечення швидкої взаємодії між державними органами, а також спрощення процедур взаємодії держави з неурядовими організаціями, бізнесом та населенням, зокрема, через надання електронних послуг.

Електронне державне управління спрямоване на досягнення таких позитивних результатів, як зменшення бюрократії та корупції в системі державної влади. Важливо переходити від простого визначення електронного уряду до оцінки його реальної ефективності. Це дозволяє зосередитися не лише на наданні публічних послуг, а й на внутрішній організації влади. Адже електронний уряд – це не лише технологічне рішення, а й потужний інструмент для масштабної інформаційної трансформації держави та суспільства шляхом широкого впровадження інформаційно-комунікаційних технологій у всіх сферах державної та громадської діяльності.

Електронний уряд – це нова форма організації роботи органів державної влади, яка забезпечується широким використанням інформаційно-комунікаційних технологій, що дозволяє організаціям та громадянам отримувати державні послуги та інформацію про діяльність державних органів більш оперативно та зручно [31].

Водночас, концепції постіндустріального та інформаційного суспільства є важливим науковим напрямком, тісно пов'язаним з темою дисертації. Швидкий розвиток інформаційних технологій у всіх сферах життя суспільства та держави ставить під сумнів усталені моделі суспільного устрою.

Варто зазначити, що українська наукова думка ще не повністю розкрила свій потенціал у дослідженні постіндустріалізму, інформаційної епохи та інформаційного суспільства, і пріоритет у цій сфері поки що належить західним вченим.

Проблеми побудови інформаційного суспільства глибоко досліджені в теоріях постіндустріального суспільства та теоріях інформаційного суспільства, розроблених західними дослідниками ХХ століття, такими як Д. Белл, Е. Гідденс, М. Кастельс, Е. Тоффлер та інші [161].

Інформаційне суспільство не лише прискорює модернізацію, але й змінює її якість. Інформаційно-комунікаційні технології (ІКТ), починаючи з допоміжної ролі, призвели до створення нових механізмів прямого та зворотного зв'язку, які впроваджуються в державне управління та трансформують його зсередини.

Інформатизація – це комплексний процес, який охоплює не лише впровадження комп'ютерів та нових технологій, але й зміни в організації суспільства, економіці та науці [25]. Її суть полягає у створенні умов, за яких люди та організації можуть ефективно використовувати інформацію для задоволення своїх потреб, реалізації прав та свобод.

Інформатизацію можна розглядати в двох аспектах: як розповсюдження інформаційно-комунікаційних технологій, або як формування нового типу суспільства – інформаційного.

Інформаційне суспільство – це якісно новий етап розвитку цивілізації, де кожна людина має можливість отримувати доступ до інформації та використовувати сучасні технології. Це досягається завдяки виконанню таких функцій: наданню інформації, збереженню та поширенню знань, а також навчанню людей ефективно використовувати ці знання для розвитку суспільства [47].

На відміну від ролі держави в інформаційній сфері, ці функції реалізуються всім суспільством. Головна мета інформаційного суспільства – забезпечити кожному вільному доступ до інформаційних ресурсів, свободу висловлювання та можливість брати участь у прийнятті рішень на різних рівнях. Для цього інформація має бути пріоритетним ресурсом, доступ до неї – широким, а більшість населення – зайнятою в інформаційній сфері.

Термін «інформаційне суспільство» вперше з'явився в дискусіях японських вчених, а потім був використаний американським вченим Ф. Махлупом у 1962 році [63].

Згодом, основні характеристики інформаційного суспільства були розвинені в працях таких зарубіжних вчених, як Д. Белл, Ч. Варга, Г. Кан, Р. Коен, М. Кастельс, Дж. Мартін, Е. Масуди, Т. Стоуньєр, Е. Тоффлер та інші. Ці автори погоджуються, що технологія та її вплив є відправною точкою в концепції інформаційного суспільства [124].

Технологія є однією з ключових сил, що визначають соціальний час, змінюють систему оцінок, розширюють контроль людини над природою, трансформують соціальні відносини та світогляд. Вона впливає на інтелектуальне середовище людини, її мислення та погляд на світ.

Технологічний прогрес тісно пов'язаний зі знаннями, тому сучасне суспільство, де інформація відіграє ключову роль, часто називають суспільством знань [86]. У ньому інтелектуальний потенціал стає важливішим за фінансовий капітал.

Г. Бехманн виділяє різні погляди на інформаційне суспільство: як економіку, засновану на інформації, як наступний етап після індустріального

суспільства, як суспільство, де знання є головною цінністю, та як альтернативу масовому виробництву [13]. Хоча ці підходи розглядають різні сторони явища, єдиної узгодженої концепції поки що не існує.

Проте, всі вони сходяться на думці, що інформаційне суспільство радикально змінює основи сучасного життя. Воно переходить від традиційного поєднання праці та капіталу до інформації та знань як головних ресурсів [26]. Найважливіше – це здатність постійно навчатися та застосовувати отримані знання у виробництві та сфері послуг.

Характерною рисою інформаційного суспільства є поява віртуальних підприємств, які не обмежені географічними чи національними кордонами. Завдяки швидкому доступу та обробці інформації, вони можуть оперативнo адаптуватися до потреб споживачів та змін ринку, постійно перебудовуючи свою структуру та стаючи саморегульованими системами.

У своїй роботі «Інформаційна епоха: економіка, суспільство і культура (1996-1998)» Мануель Кастельс підкреслює глобальний характер технологічного впливу, розглядаючи інформаційну еру як епоху глобалізації [156]. Він розрізняє поняття "інформаційного суспільства" (Information Society) та "інформаційного суспільства" (Informational Society), пропонуючи власну концепцію.

Експерти зазначають, що швидкий технологічний розвиток сприяв поширенню цивілізаційного підходу до вивчення історії, що дозволяє відстежувати різні етапи розвитку людства в контексті технологічного прогресу.

Теорії суспільної еволюції, запропоновані Д. Беллом, С. Лешем, С. Круком, Е. Тоффлером, П. Дракером та Р. Інглегартом, які виділяють різні етапи розвитку суспільства (від доіндустріального до постіндустріального, модерністського до постмодерністського, тощо), сприяли формуванню комплексної теорії прогресу [142]. Ці концепції акцентували увагу на різних аспектах розвитку – економічних, політичних, технологічних, соціокультурних – і зрештою призвели до появи впливової теорії інформаційного суспільства,

яка за значенням зрівнялася з постіндустріальною концепцією та постмодернізмом.

Ми розглядаємо інформаційне суспільство як наступний етап розвитку постіндустріального суспільства, де виробництво, використання та споживання інформації стають ключовими у всіх сферах життя – політиці, економіці, соціальній сфері та культурі. У цьому суспільстві громадяни, організації та приватний сектор активно беруть участь у державотворенні та управлінні, використовуючи інформаційно-комунікаційні технології.

У зв'язку з глобальною тенденцією до формування інформаційного суспільства та зростанням ролі інформаційної функції держави, органи державної влади змушені змінювати свої відносини з громадянами та суспільством в цілому.

О. Шевчук розглядає інформаційне суспільство не лише як теоретичну модель, але й як глобальний проект, до якого кожна нація має зробити свій внесок, збагачуючи його унікальними ідеями та культурними особливостями [59]. Український культурний, науковий та світоглядний досвід є не менш важливим для реалізації цього проекту, ніж внесок будь-якої іншої країни.

Електронна демократія та електронне урядування є ключовими для розвитку інформаційного суспільства, оскільки вони забезпечують ефективне управління державою, прозорість та відкритість влади. Впровадження електронних інструментів змінює саму систему державного управління, трансформуючи її.

Згідно зі Стратегією розвитку інформаційного суспільства в Україні (затвердженою у 2013 році), електронна демократія – це активна участь громадян та організацій у державотворенні та управлінні за допомогою інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ).

Відповідно до міжнародних стандартів, зокрема рекомендацій Ради Європи, е-демократія забезпечує:

більш прозоре прийняття рішень та підзвітність влади;

активні публічні обговорення та залучення громадян до формування політики;

швидке реагування влади на звернення громадян;

підвищення активності та ініціативності громадян у всіх сферах суспільного життя – від національного до місцевого рівня [57].

Таким чином, електронна демократія є невід'ємною частиною інформаційного суспільства, надаючи громадянам нові можливості для участі в політичному житті. Важливо розуміти, що е-демократія – це не просто використання технологій, а й створення умов для реальної участі громадян у прийнятті рішень.

На думку науковців Н. Грицяк та С. Соловйова, самі по собі ІКТ не гарантують участь громадян у прийнятті рішень. Технології не є визначальним фактором в е-демократії [93]. Наявність великої кількості та висока якість технологій не забезпечують якість демократичного процесу. Комунікація, незалежно від її рівня розвитку, є лише інструментом у руках суспільства.

Отже, для е-демократії, як і для демократії загалом, вирішальними є воля та голос народу, а е-демократія слугує засобом донести цей голос до посадових осіб.

Таким чином, основними тенденціями сучасного світу є глобалізація та інтеграція, що проявляються у прагненні до побудови інформаційного суспільства. Це суспільство прагне до якісно нового рівня діалогу з органами державної влади, відкриваючи громадянам можливості для діяльності, недоступної в попередньому постіндустріальному світі. Зростає цінність інформації, знань та освіти. Зміна суспільних потреб вимагає відповідних змін у системі державного управління.

Для забезпечення ефективного функціонування державного управління в умовах глобальної інтеграції, необхідна його адаптація до нових реалій суспільного розвитку. Хоча на державне управління впливає багато факторів, саме інформаційне суспільство, як новий тип постіндустріального суспільства знань, є визначальним викликом сучасності.

1.2. Концептуальні засади ефективності управління публічною сферою

Ефективність управління визначається як результативність його функціонування і залежить від використовуваних форм, методів та способів. Часто ефективність ототожнюється з результативністю, яка оцінюється за такими критеріями: відповідність досягнутих результатів нормативним вимогам; порівняння з аналогічними показниками; відповідність програмним настановам; досягнення розрахункового рівня господарської діяльності [3].

Для початку дослідження необхідно визначити поняття ефективності. Різні зарубіжні вчені трактують її як співвідношення між витраченими ресурсами та досягнутими результатами, пов'язуючи управлінську ефективність з поняттям результативності. Ф. Тейлор визначав ефективність як відношення між фактичною та нормативною продуктивністю праці. Т. Бернад, представляючи американську теорію організаційної поведінки, стверджував, що ефективність – це те, що мотивує людей, визначає їхню поведінку, і пов'язана з психологічними факторами. Таким чином, різні підходи розглядають ефективність як економічний, технічний та психологічний феномен [163].

Існують різні теоретико-методологічні підходи до визначення ефективності, причому кожна сфера діяльності має свої особливості в її розумінні. У політиці "ефективність" розглядається як позитивне та бажане явище, що підкреслює цінність діяльності. У контексті діяльності органів державної влади, цей термін перетворився на потужний політичний символ, здатний впливати на громадську думку.

В організаційній теорії та адміністративному менеджменті ефективність визначається як співвідношення між позитивними результатами та прийнятними витратами. Оцінка управлінської та адміністративної ефективності здійснюється шляхом порівняння отриманих результатів з витраченими ресурсами [59].

Існує безліч визначень поняття "ефективність" у контексті державного управління, що підкреслює його багатогранність та залежність від різних факторів. Ці фактори включають галузь дослідження, контекст, цільові групи, а також об'єкт та цілі дослідження, які визначають важливість певних аспектів ефективності. З цієї точки зору постає питання класифікації найбільш поширених трактувань поняття «ефективність» та їх обґрунтованого визначення. У ході огляду науково-методичної літератури з питання оцінки ефективності інноваційної діяльності в умовах сучасного стану розвитку економіки було виявлено низку різнопланових методологічних підходів до окресленої проблематики. Наведена нижче таблиця наочно демонструє цю різноманітність (таблиця 1.1).

Таблиця 1.1

Аналіз визначення поняття «ефективності»: від традиційних до сучасних підходів

№	Автор	Визначення
1	Саймон, Г. А. (1957)	це здатність організації досягати поставлених цілей з мінімальними затратами ресурсів [168]
2	Дракер, П. (1967 р.)	це робити правильні речі, а продуктивність – це робити речі правильно [159]
3	Самуельсон, П. А. (1985 р.)	це оптимальне використання ресурсів для досягнення найбільшого можливого результату [167]
4	Енциклопедичний словник економіки (2010 р.)	це співвідношення між досягнутим результатом та використаними ресурсами для його досягнення [10]
5	Кузьмін О. Є. (2014 р.)	це здатність системи досягати поставлених цілей з мінімальними витратами ресурсів при забезпеченні максимальної віддачі [84]
6	Герасимчук В. Г. (2016 р.)	це здатність досягати запланованих результатів з найменшими затратами ресурсів [25]
7	Васильчак С. В. (2017 р.)	це співвідношення між досягнутими результатами та витратами на їх досягнення, що відображає продуктивність та результативність [17]
8	Грішнова О. А. (2018 р.)	це досягнення максимальних результатів при мінімальних витратах ресурсів у виробничому процесі [31]
9	Микитюк П. П. (2019 р.)	є результатом економічної діяльності, що характеризується співвідношенням ресурсів та отриманих результатів [102]
10	Лозовський О. М. (2020 р.)	є ступенем досягнення поставлених цілей з оптимальними витратами ресурсів [93]
11	Данилюк А. В. (2020 р.)	це результативність використання ресурсів для досягнення максимальних результатів [33]
12	Стефанюк І. Б. (2021 р.)	означає максимальне використання ресурсів з метою досягнення поставлених цілей за мінімальних витрат [140]

Таким чином, відповідно до Таблиці 1.1, слід зазначити, що ефективність – це багатогранне поняття, що охоплює досягнення поставлених цілей з мінімальними витратами ресурсів.

Більшість науковців трактують це поняття через категорію результативності, тобто співвідношення ефективності або результатів до витрат або витрачених ресурсів. Ефективність розглядається як бажаний результат процесу (користь від послуги, продукту або діяльності із запланованою споживчою якістю) з певною метою. У цьому випадку ефективність є виключно кількісною характеристикою процесу досягнення запланованого результату.

На думку деяких економістів [32; 48; 64; 102], ефективність є проявом різних процесів і поведінки, які мають виключно управлінську природу. Зарубіжні автори [159; 162; 167; 168; 169] розглядають ефективність у контексті успіху, прибутку та економії. Таким чином, ефективність пов'язана з відчуттям мети. Діяльність вважається ефективною, якщо вона повністю або частково досягає поставлених перед нею цілей.

Ефективність слід розуміти в більш широкому сенсі. Іншими словами, це міра успіху організації, тобто ступінь досягнення її цілей шляхом використання її ресурсів. Ефективність – це економічність досягнення поставленої мети. Рівень виробництва або надання послуг, якого досягає організація з обмеженими ресурсами, визначає її ефективність, тоді як результативність визначає ступінь досягнення організацією своїх цілей [77]. Сутність ефективності також можна розглядати в поведінковому сенсі, де цілі організації та індивіда повністю інтегровані [79].

Отже, варто надати узагальнену структуру, щодо визначення поняття «ефективність» (Рис. 1.5).

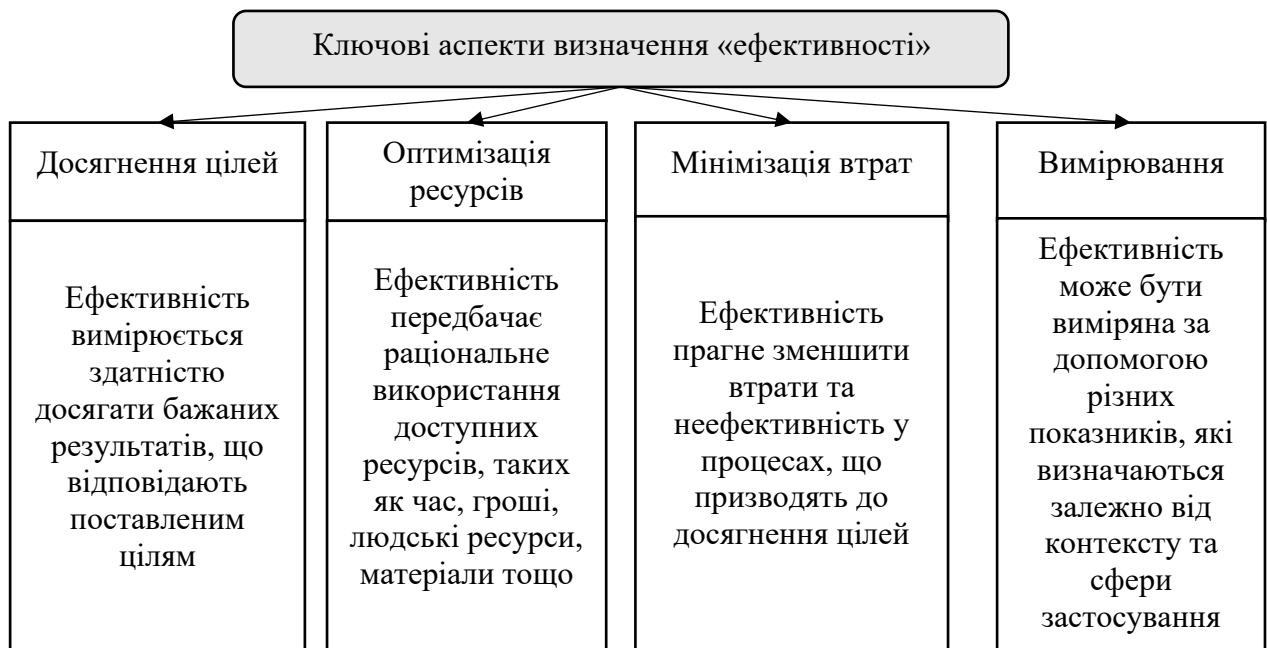


Рис. 1.5. Ключові аспекти визначення «ефективності» (узагальнено автором)

Так як існує чимала кількість трактування «ефективності», найважливіші трактування поняття «ефективність» виділено й згруповано у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Визначення сутності поняття «ефективність»

Ознака поділу категорії	Характеристика поняття «ефективність»	Автори
Статичний підхід (економічна діяльність, ситуації, відображені в показниках ефективності)	Це співвідношення між результатом, якого вдалося досягти, та зусиллями, витраченими на його отримання. Іншими словами, це показник того, наскільки вигідно використані ресурси для досягнення певної мети	В. Ковальов [164]
	Це означає створення найбільшої можливої цінності продукту, використовуючи при цьому технології, які економлять ресурси, і враховуючи, чи є достатній попит на цей продукт, щоб його можна було продати	М. Тодаро [161]
	Це показник того, наскільки ефективно використовуються обмежені ресурси для виробництва певного обсягу продукції. Він показує, скільки продукту можна отримати з певної кількості рідкісних ресурсів	К.Р. Макконнелл, С.Л. Брю [166]

Продовження таблиці 1.2

Ознака поділу категорії	Характеристика поняття «ефективність»	Автори
	Ефективність в цьому випадку вимірюється за допомогою показників рентабельності, які показують, наскільки прибутковою є діяльність, враховуючи фінансові результати	В. Подольська, О. Яріш [143]
	Це показник, який визначає, наскільки успішним є процес, операція або проєкт, шляхом порівняння отриманого результату з витраченими на нього ресурсами. Іншими словами, це співвідношення між досягнутим ефектом та витратами на його досягнення	Б. Райзберг, Л. Лозовський, Е. Стародубцева [93]
	Це ситуація, коли з наявними ресурсами та технологіями неможливо збільшити виробництво одного товару, не зменшивши при цьому виробництво іншого. Це означає оптимальне використання ресурсів для досягнення максимального результату в різних сферах виробництва	В. Парето [162]
Вираження вартості об'єкта дослідження	Показує не сам результат, а «ціну» його досягнення.	С. Мочерний [67]
	Є оціночною категорією, яка завжди пов'язана з відношенням цінності результату до цінності витрат.	П. Хейне, П. Боутке, Д. Причитко [167]
Динаміка, процеси, виконання конкретних дій, поєднання різних видів діяльності суб'єкта	Форма вияву закону економії часу.	С. Мочерний [67]
	Швидке реагування на ринкові виклики та очікування; інтерактивний процес розвитку, включаючи явища всередині організації та поза нею	Е. Шкшипек, В. Коваль [164]
	Комплекс господарських заходів, зокрема впровадження нової техніки; інвестиційний проєкт; укладання комерційної угоди; реалізація господарського рішення; втілення екологічних ініціатив; проведення соціальних заходів, спрямованих на підвищення добробуту людей, поліпшення інфраструктури, формування культурних цінностей	Л. Мельник, О. Корінцева [101]
Взаємопов'язаність об'єктів, явищ і людей, а також сприйняття цілей	Це система взаємозв'язків між суспільством, підприємствами та працівниками, яка визначається економічними законами, рівнем розвитку виробництва та цілями, які ставляться перед виробництвом. Вона відображає, як організовано виробництво та як розподіляються результати	Ф. Горбонос [51]
	Ознака, притаманна цілеспрямованій взаємодії, відображає передусім ступінь досягнення цілей.	А. Шегда [119]
	Явище, яке характеризує оптимальність цілеспрямованої дії, способу, механізму реалізації або стану суб'єкта за наявності альтернатив.	Н. Подольчак [119]

Джерело: Узагальнено автором на основі [51; 67; 93; 101; 119; 143; 161; 164; 166]

Для кращого розуміння цього поняття, його можна класифікувати за різними ознаками, що дозволить виділити ключові аспекти та нюанси, які впливають на його інтерпретацію та застосування. Класифікація поняття «ефективність» за різними ознаками подана в табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Класифікація поняття «ефективність» за різними ознаками

Класифікаційна ознака	Назва ефективності	Сутність поняття
За ступенем збільшення ефекту [76; 111; 156]	первісна	отримання одноразового ефекту від впровадження на підприємстві будь-яких заходів
	мультиплікативна	носить накопичувальний характер и визначається на основі розрахунку мультиплікативного ефекту
За методами розрахунку [70; 76]	абсолютна	за всіма ресурсами і витратами підприємства
	порівняльна	за варіантами використання ресурсів і витрат
Залежно від взаємодії з середовищем [76; 112; 150]	внутрішня ефективність класифікується в залежності від масштабів виробництва	відображає продуктивність на основі співвідношення витрат і результату підприємства
	зовнішня	показує долю підприємства на ринку, можливість створення нових сфер підприємництва, потенційні можливості підприємства
За місцем одержання [76], за рівнем виникнення [112], за сферою застосування [150].	загальноекономічна	визначається в цілому по підприємству
	локальна	за стадіями виробництва, споживання
За методами розрахунку [112; 150].	абсолютна	визначається за всіма ресурсами і витратами підприємства
	порівняльна	визначається за варіантами використання ресурсів і витрат
За об'єктами визначення [44; 45; 47; 150]	діючого виробництва	використання мінімальної кількості ресурсів для виробництва даного обсягу продукції
	капітальних вкладень	виробництво заданого обсягу продукції при мінімальних загальних капіталовкладеннях
	розвитку науки і техніки	характеризує приріст нових наукових знань, призначених для подальшого розвитку науки і техніки
	зовнішньоекономічних зв'язків	кількісне відображення переваг від здійснення проектів на закордонних ринках чи за участю зарубіжних партнерів

Продовження таблиці 1.3

Класифікаційна ознака	Назва ефективності	Сутність поняття
	охорони навколишнього середовища	підвищення екологічності продукції, що випускається та скорочення споживання природних ресурсів на одиницю продукції
Залежно від витрачених ресурсів [150]	ресурсна	отримання певного результату на одиницю використовуваних ресурсів
	витратна	співвідношення результатів роботи підприємства та величини ресурсів, або величини їх витрат у процесі виробництва
З погляду часу [127]	статична	оцінюється на короткому відрізку часу, коли вирішуються оперативні й тактичні питання
	динамічна	припускає досягнення більш високих результатів шляхом гнучкого варіювання ресурсами і зміни технології в довгостроковому періоді
Залежно від цілі [150]	потрібнісна	відношення цілей до потреб, ідеалів і норм
	результативна	відношення досягнутого результату до намічених цілей
	витратна	відношення досягнутих результатів до витрат
Залежно від виду результату [145]	проміжна	формується на основі проміжних результатів і витрат
	кінцева	розраховується на основі кінцевих показників ефективності результатів і витрат
	змішана	синтез показників проміжної та кінцевої ефективності

Джерело: Узагальнено автором на основі [44; 45; 47; 70; 76; 111; 112; 127; 145; 150; 156]

Дослідження показують, що поняття "ефективність" має багато значень, тобто є полісемантичним. Це пов'язано з тим, що його тлумачення залежить від точки зору та мети дослідження. Ефективність є важливим принципом у всіх сферах життя, і її досягнення вимагає чітких цілей, раціонального використання ресурсів та постійного вдосконалення процесів.

Проте, саме різноманітність підходів до визначення ефективності ускладнює дослідження ефективності управління в публічній сфері.

Динамічні зміни в цивілізаційному просторі активізували дослідження ефективності та результативності державного управління. Ці дослідження представлені низкою різноспрямованих праць вітчизняних та зарубіжних науковців. Аналіз цих робіт свідчить про різні погляди на вирішення об'єктивно

існуючих проблем. Цей аналіз також дозволяє зробити висновок, що більшість досліджень пропонують оцінювати ефективність державного управління за критерієм співвідношення між задекларованими цілями та результатами управління [150].

Дедалі більше дослідників пропонують визначати ефективність державного управління через модель, що уособлює такі складові: загальну соціальну ефективність (на рівні держави та адміністративної системи в цілому), спеціальну соціальну ефективність (функціональна ефективність адміністративних органів) та особливу соціальну ефективність. Д. С. Левченко встановлює можливість оцінювання ефективності державного управління в Україні на основі комплексного, взаємопов'язаного та методологічно побудованого процесу визначення стану конкретних сфер державного управління громадськістю, за їхньої співпраці [145].

Однак у більшості досліджень поняття «результативність» використовується як міра досягнення мети, а «ефективність» – як критерій економічності, що найбільш яскраво проявляється в моделі витратного підходу. О. О. Красноруцький, Т. А. Власенко та С. П. Галиць у своїй публікації детально аналізують показники ефективності державного управління. Вони підкреслюють, що ефективність включає як кількісні, так і якісні характеристики, які відображають досягнення поставлених цілей. При цьому «ефективність» показує, наскільки раціонально використовуються наявні ресурси; «продуктивність» (або результативність) відображає отримані результати у співвідношенні до витрачених ресурсів, тобто віддачу від інвестицій [81].

Таким чином, для подальшого дослідження слід проаналізувати визначення поняття «ефективність» в контексті державного управління (Таблиця 1.4).

Використання термінологічного апарату щодо категорійного розуміння ефективності найбільшою мірою притаманне сфері управління, передусім коли обговорюється ефективність суспільної системи чи оцінюється стан публічного

управління (адміністрування), включаючи діяльність місцевих органів виконавчої влади [65].

Таблиця 1.4

Поняття «ефективності» в контексті державного управління: визначення сучасних науковців та в нормативних актах України

№	Автори	Визначення
1	Амосов А. М. (2019 р.)	Ефективність державного управління — це здатність державних органів досягати поставлених суспільних цілей при мінімальних витратах ресурсів, одночасно забезпечуючи високий рівень задоволення потреб громадян [2]
2	Гошовська В. А. (2018 р.)	Ефективність державного управління — це показник відповідності результатів діяльності державних органів цілям державної політики та суспільним потребам, при раціональному використанні ресурсів [30]
3	Ковбасюк Ю. В. (2017 р.)	Ефективність державного управління — це здатність органів влади забезпечити належний рівень державних послуг та досягнення стратегічних цілей при економному використанні державних ресурсів [34]
4	Тертичка В. В. (2020 р.)	Ефективність державного управління визначається через співвідношення результатів діяльності державних органів до поставлених цілей та витрат на їх досягнення в умовах обмежених ресурсів [144]
5	Руденький В. П. (2018 р.)	Ефективність державного управління — це здатність державних інститутів оперативно та раціонально реагувати на суспільні виклики та забезпечувати стабільний розвиток суспільства [131]
6	Теодорович К. В. (2019 р.)	Ефективність державного управління полягає у здатності органів влади досягати поставлених суспільних цілей з найменшими витратами ресурсів та максимальним позитивним впливом на громадян [143]
7	Селіванов В. Ф. (2020 р.)	Ефективність державного управління — це якість виконання функцій органами державної влади, що забезпечує досягнення бажаних соціальних, економічних та політичних результатів за мінімально можливих витрат [134]
8	Закон України "Про державну службу"	Ефективність державного управління визначається як здатність державного службовця досягати високих результатів діяльності при раціональному використанні ресурсів та забезпеченні задоволення потреб громадян і суспільства [52]
9	Бюджетний кодекс України	Ефективність бюджетного управління полягає у досягненні запланованих результатів державної політики за умови оптимального використання бюджетних коштів [15]
10	Концепція реформування системи державного управління України на 2016-2021 роки	Ефективність державного управління — це досягнення державними органами встановлених результатів при раціональному використанні ресурсів, дотриманні принципів прозорості, підзвітності та відповідальності [79]

Продовження таблиці 1.4

№	Автори	Визначення
11	Закон України "Про стратегічне планування"	Ефективність державного управління в процесі стратегічного планування — це досягнення стратегічних цілей держави при оптимальному використанні наявних ресурсів і впровадженні інноваційних підходів до управління [53]
12	Методика оцінки ефективності діяльності органів виконавчої влади	Ефективність діяльності органів виконавчої влади визначається як співвідношення результатів діяльності цих органів із витратами на їх досягнення, з урахуванням дотримання принципів законності, прозорості, підзвітності та відповідальності [55]

Джерело: Узагальнено автором на основі [2; 30; 34; 15; 52; 53; 55; 79; 131; 134; 143; 144;]

Дослідження поняття «ефективність» в контексті державного управління, засноване на роботах різних авторів, дозволяє сформулювати наступне. Ефективність в державному управлінні – це складне та багатогранне поняття, що не має однозначного визначення. Воно тісно пов'язане з контекстом, цілями та завданнями державного органу, а також з його структурою та функціями. Різні автори визначають ефективність з різних точок зору, акцентуючи на різних аспектах, таких як результативність, продуктивність, прозорість, підзвітність, дотримання законності тощо.

Слід зазначити, що в цілому наведене вище визначення в інструментальному плані призводить до необхідності вимірювати ефективність окремих державних установ та їх структурних підрозділів на регіональному рівні як організаційну ефективність. Це пов'язано з тим, що такий мікроекономічний підхід не може врахувати ефекти взаємодії всіх публічних інститутів і не може оцінити результати державного втручання в загальний суспільний процес. Крім того, практично не існує єдиного методологічного підходу до оцінки ефективності діяльності державних інституцій та їх структурних підрозділів. Існуючі в країні науково-методичні розробки [117] поки що не здатні задовольнити потребу в об'єктивній оцінці функціонування адміністративної системи.

Відповідно до аналізу наукової літератури, слід виокремити ключові аспекти ефективності в контексті державного управління (Рис. 1.6).



Рис. 1.6. Ключові аспекти ефективності в державному управлінні (розроблено автором)

Важливо зазначити, що ефективність державного управління – це не фіксований стан, а безперервний процес покращення. Для досягнення високих результатів необхідно постійно аналізувати поточну ситуацію, виявляти недоліки та впроваджувати відповідні зміни.

Виділяють кілька основних підходів до ефективності в державному управлінні (Рис. 1.7).

Методологічні підходи до оцінки ефективності державного управління повинні враховувати такі елементи:

1) експертне оцінювання результатів впливу державного управління на національний суверенітет, конкурентоспроможність, економічне зростання, соціальну злагоду тощо;

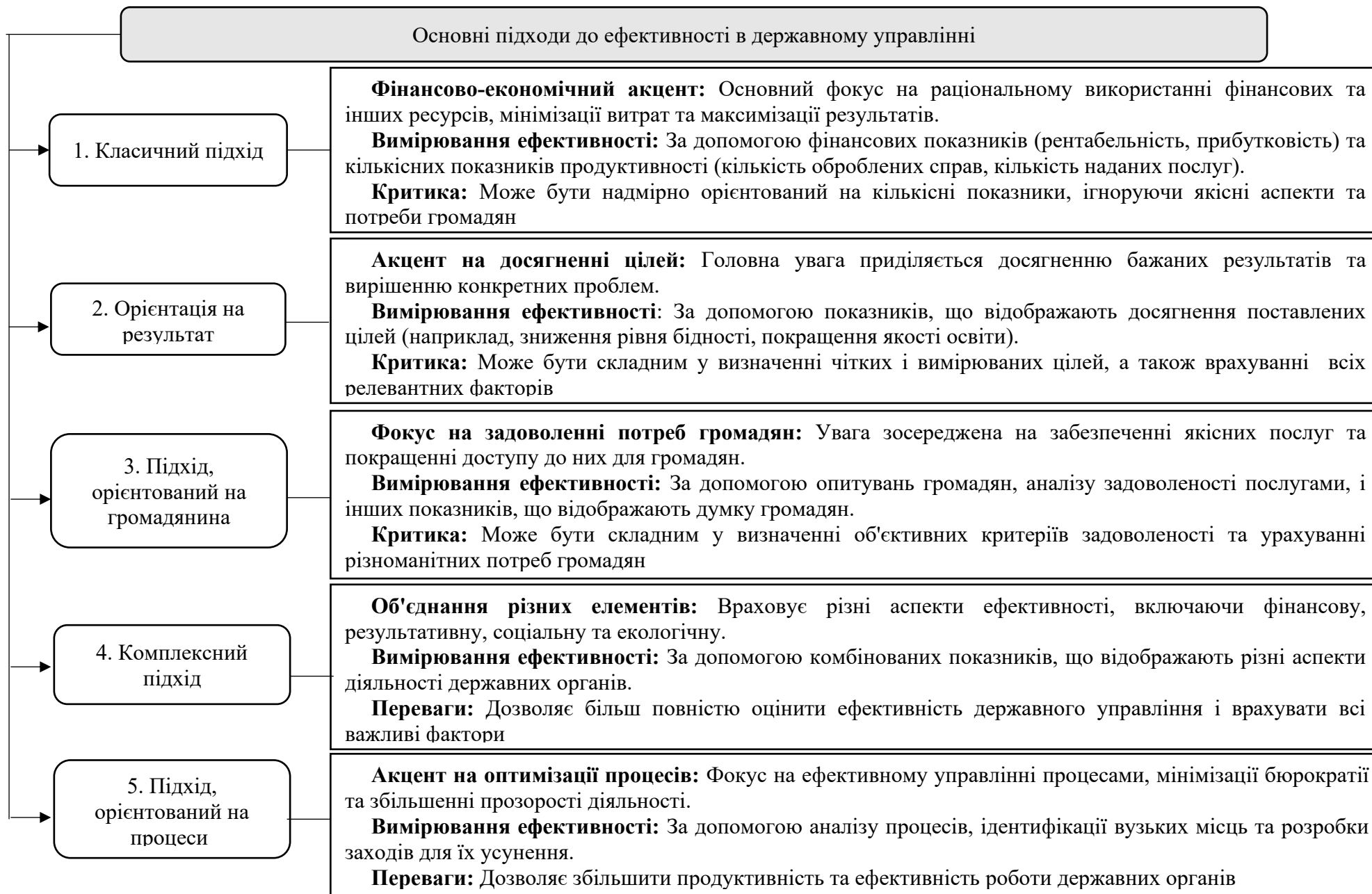


Рис. 1.7. Основні підходи до ефективності в державному управлінні (розроблено автором)

2) оцінка чинників і засобів забезпечення якості надання публічних послуг (використання засобів і технологій підвищення ефективності управлінського впливу, створення умов для прозорості соціального середовища, у тому числі адміністративного, раціональність законодавчого поля, відсутність корупції тощо);

3) ефективність реалізації окремих елементів регулювання (наприклад, використання бюджетних коштів, управління державним боргом) та діяльності конкретних органів державної влади як організації [52].

Отже, відповідно до рис. 1.7., варто наголосити на тому, що вибір підходу до ефективності в державному управлінні залежить від контексту, цілей та завдань конкретної організації. Важливо враховувати різні аспекти ефективності та використовувати інструменти та методи, що дозволяють досягти найкращих результатів.

На ефективність державного управління, також впливають ряд факторів, а саме:

- політична воля та підтримка. Наявність чіткої політичної волі та підтримки з боку влади для впровадження реформ та підвищення ефективності державного управління;

- кадровий потенціал. Наявність компетентних та мотивованих кадрів, що володіють необхідними знаннями та навичками;

- фінансові ресурси. Достатня фінансова база для забезпечення діяльності державного органу та реалізації його програм;

- технологічне забезпечення. Впровадження сучасних технологій та інструментів управління, що підвищують ефективність роботи;

- громадянська участь. Залучення громадян до процесів прийняття рішень та контролю за діяльністю державних органів.

Ці фактори тісно взаємопов'язані та впливають один на одного. Для досягнення високої ефективності управління публічною сферою необхідно враховувати їхню взаємодію та працювати над їхнім узгодженням.

Ефективність державного управління – це безперервний процес, який вимагає постійного моніторингу, оцінки та адаптації до змінних умов. Важливо враховувати різні точки зору та використовувати комплексний підхід для вирішення проблем та підвищення ефективності [48].

Впровадження реформ та інноваційних підходів до управління є ключовим фактором для покращення якості державних послуг та забезпечення добробуту громадян.

Поточні суспільно-політичні події в Україні підкреслюють необхідність впровадження нової моделі публічного управління, здатної вирішувати наявні проблеми та визначати стратегію подальшого розвитку. Якість життя людей та економічний і соціальний добробут безпосередньо залежать від ефективності державної політики.

Модель управління, яка реалізовувалася протягом останніх двох десятиліть, виявилася неефективною, не виправдавши очікувань населення [51]. Падіння виробництва, зниження доходів, зростання цін, безробіття, міграція, занепад економіки, корупція та посилення впливу олігархічних сил викликають невдоволення суспільства та потребу в змінах.

Існує безліч підходів та моделей ефективного управління в публічній сфері, кожен з яких акцентує увагу на певних принципах та інструментах. До цих моделей слід віднести наступні [46; 53; 85]:

1. Модель «Нового Публічного Управління» (НПУ):

Принципи: акцент на результатах, орієнтації на громадянина, конкурентному середовищі, гнучкості та підзвітності.

Інструменти: впровадження електронного урядування, оцінка ефективності послуг, залучення громадськості до управління.

Переваги: збільшення прозорості, відповідальності та доступності державних послуг.

Недоліки: може вести до надмірної комерціалізації публічного сектора та зниження уваги до соціальних цілей;

2. Модель «Управління за результатами» (УЗР):

Принципи: орієнтація на досягнення конкретних результатів, вимірювання ефективності за допомогою показників, відповідальність за досягнуті результати.

Інструменти: створення чітких цілей та показників ефективності, розробка планів дії та стратегій, моніторинг та оцінка результатів.

Переваги: підвищення ефективності використання ресурсів, краще розуміння наслідків державної політики.

Недоліки: може вести до надмірного фокусу на кількісні показники та ігнорування якісних аспектів діяльності.

3. Модель «Орієнтація на громадянина» (Citizen-Centric Approach):

Принципи: фокус на задоволенні потреб та очікувань громадян, надання якісних послуг та забезпечення справедливого доступу до них.

Інструменти: проведення опитувань громадян, аналіз задоволеності послугами, впровадження зручних каналів зв'язку з державними органами, забезпечення доступності інформації.

Переваги: підвищення рівня задоволеності громадян державними послугами, збільшення довіри до державних органів.

Недоліки: може вести до надмірного фокусу на задоволенні потреб громадян і ігнорування інших важливих цілей.

4. Модель «Співпраці та Партнерства» (Collaboration and Partnership):

Принципи: створення мереж співпраці між державними органами, громадськими організаціями, приватним сектором для досягнення спільних цілей.

Інструменти: спільне планування та реалізація проектів, обмін досвідом та інформацією, створення спільних платформ.

Переваги: збільшення ефективності використання ресурсів, краще розуміння потреб громадян, покращення координації між різними акторами.

Недоліки: може бути складним у координації діяльності різних організацій та у вирішенні конфліктів інтересів.

5. Модель «Agile Management»:

Принципи: гнучкість, швидка адаптація до змін, ітеративне планування та розробка рішень.

Інструменти: швидке впровадження змін, експерименти, постійний моніторинг та оцінка результатів.

Переваги: збільшення швидкості та ефективності реалізації проєктів, краща адаптація до динамічного середовища.

Недоліки: може вести до недостатньої структуризації та документування процесів.

Важливо зазначити, що жодна з цих моделей не є універсальною і кращою за інших. Вибір моделі залежить від конкретного контексту, цілей та завдань, які вирішуються. Ефективність управління публічною сферою може бути збільшена за допомогою комбінування елементів різних моделей та адаптації їх до специфічних умов [69].

Таким чином, проаналізувавши наукові підходи до визначення поняття «ефективність» та «ефективність державного управління», варто підкреслити наступне: ефективність державного управління – це здатність державних органів досягати поставлених цілей та вирішувати проблеми, що стоять перед суспільством, з мінімальними витратами ресурсів, забезпечуючи прозорість, підзвітність, дотримання законності та орієнтацію на потреби громадян. Запропоноване визначення відходить від вузькофінансового або виключно кількісного розуміння ефективності державного управління. На відміну від попередніх наукових розробок, які часто фокусувалися на показниках витрат-результат або ступені досягнення планових показників, дане визначення інтегрує якісні критерії, такі як прозорість, підзвітність, дотримання законності та орієнтація на потреби громадян. Це формує більш цілісне та адаптивне до сучасних суспільних викликів розуміння ефективного управління.

Сформоване визначення "ефективності державного управління" є науково-новим, оскільки воно пропонує розширений, комплексно-якісний та соціально-орієнтований погляд на це поняття, що дозволяє більш глибоко

аналізувати, оцінювати та вдосконалювати процеси державного управління в сучасних умовах.

Дослідження поняття «ефективність» в державному управлінні дає нам цінне розуміння цільових орієнтирів та принципів, що лежать в основі успішного функціонування державних органів. Однак, щоб перейти від абстрактного розуміння до практичного застосування, необхідно дослідити конкретні інформаційно-організаційні аспекти, що впливають на досягнення ефективності.

1.3. Інформаційно-організаційні аспекти ефективності управління

Управління, особливо в державному секторі, стає дедалі складнішим у сучасному світі. Збільшення обсягів інформації, зростання очікувань громадян щодо якості та доступності державних послуг, а також швидкі зміни в технологіях вимагають від державних органів не просто ефективності, а «трансформації» управлінських процесів. Ця трансформація передбачає перехід від традиційних, бюрократичних методів управління до більш гнучких, прозорих та орієнтованих на громадян підходів. Інформаційно-організаційні аспекти грають ключову роль у цій трансформації. Вони формують основу для ефективного управління, впливаючи на: [36; 114].

1. Інформаційні технології:

Електронне урядування: впровадження електронних сервісів (електронний підпис, онлайн-реєстрація, електронні платежі) зменшує бюрократію, збільшує доступність послуг та економить час громадян.

Інформаційні системи та бази даних: сучасні системи збору, обробки та аналізу даних дозволяють приймати більш обґрунтовані рішення, краще розуміти потреби громадян та ефективніше розподіляти ресурси.

Цифрова трансформація, зокрема впровадження сучасних цифрових технологій (швидкісного інтернету, хмарних сервісів, великих даних та штучного інтелекту), створює нові можливості для оптимізації управління, підвищення прозорості та збільшення ефективності.

2. Організаційна структура:

Оптимізація структури: перехід від ієрархічних до більш гнучких структур, що сприяють командній роботі, креативності та швидкому прийняттю рішень.

Децентралізація влади: надання більшої самостійності місцевим органам управління, що дозволяє краще враховувати специфіку регіону та потреби громадян.

Інтеграція та координація: створення ефективних механізмів взаємодії між різними державними органами для уникнення дублювання функцій та збільшення ефективності.

3. Процеси та процедури:

Оптимізація процесів: виявлення вузьких місць у процесах і розробка заходів для їх усунення, скорочення кількості необхідних документів, спрощення процедур.

Автоматизація процесів, за допомогою впровадження електронних систем, дозволяє автоматизувати рутинні операції та звільнити працівників для виконання більш складних і важливих завдань.

Використання методів Lean Management та Agile: впровадження цих методів дозволяє збільшити ефективність управління за рахунок постійного вдосконалення процесів та швидкої адаптації до змін.

4. Людський Капітал:

Підвищення кваліфікації: навчальні програми для працівників державного сектора, що дозволяють їм ознайомитися з новими технологіями та методами управління.

Мотивація та заохочення: створення системи мотивації та заохочення для працівників, що сприяє підвищенню продуктивності та ефективності роботи.

Інновації та креативність: створення умов для прояву інноваційності та креативності працівників, що дозволить розробити нові рішення для збільшення ефективності управління.

5. Зв'язок з громадянами:

Зворотний зв'язок: ефективні механізми збору зворотного зв'язку від громадян для оцінки ефективності послуг та вдосконалення роботи державних органів.

Прозорість діяльності: публікація інформації про діяльність державних органів (бюджети, звіти, законодавчі акти), забезпечення доступу до інформації через веб-сайти та інші канали.

Відповідальність: впровадження механізмів відповідальності для працівників державних органів за якісне надання послуг та ефективне використання ресурсів.

Ефективне використання інформаційних технологій, оптимізація організаційних процесів та впровадження сучасних методів управління дозволяють державним органам підвищити свою продуктивність, покращити якість надання послуг та забезпечити більш ефективне використання державних ресурсів. Без урахування інформаційно-організаційних аспектів, будь-які спроби модернізації державного управління будуть неповними та неефективними. Сучасні інформаційні системи та технології дають змогу підприємству отримати необхідну інформацію оперативно, раціонально обробляти та систематизувати її. Це значно підвищує ефективність управління, дозволяючи використовувати ресурси більш раціонально та досягати кращих результатів. Хоча сьогодні інформаційні системи часто асоціюються з комп'ютерними технологіями, насправді вони можуть функціонувати на різних рівнях і включати різноманітні засоби. Від простих ручних процесів до складних програмних рішень, інформаційні системи можуть охоплювати всі сфери діяльності влади.

Інформаційні та комунікаційні технології (ІКТ) активно впроваджуються в державне управління, революціонізуючи його роботу та сприяючи прозорості та відкритості [61]. Проте ця трансформація вимагає суттєвих змін у підготовці

фахівців з документно-інформаційного забезпечення. Ефективність будь-якої інформаційної технології залежить від її інтеграції в організаційну структуру управління конкретного суб'єкта господарювання. Складність впровадження залежить від розміру організації та розвитку її виробничих і фінансових зв'язків. Інформаційні системи у державній владі повинні відповідати певним критеріям: низька вартість обладнання і програмного забезпечення, простота користування, гнучкість, захист і безпека даних, сумісність з наявним обладнанням і програмним забезпеченням [97].

Ефективність управління публічною сферою – це не тільки збільшення продуктивності та скорочення витрат, але й створення нових можливостей для кращого обслуговування громадян, збільшення прозорості та підвищення довіри до державних органів [14]. Інформаційно-організаційні аспекти грають ключову роль у цьому процесі і вимагають постійної уваги та вдосконалення.

Ефективність державного управління безпосередньо залежить від використання сучасних інформаційних технологій, які забезпечують його якісною, своєчасною та надійною інформацією. Необхідність впровадження таких технологій викликана кількома факторами [23; 41; 53]:

- застарілі інформаційні системи призводять до погіршення економічних показників діяльності, оскільки ускладнюють ефективне управління ресурсами та прийняття обґрунтованих рішень;
- використання застарілих інформаційних технологій: такі технології не відповідають сучасним вимогам менеджменту і не забезпечують достатній рівень ефективності;
- відсутність інформаційних технологій для обліку та аналізу: без надійної системи обліку і аналізу даних неможливо ефективно управляти фінансовими ресурсами, оптимізувати процеси і підвищувати ефективність діяльності.

Отже, впровадження сучасних інформаційних систем та технологій є вирішальним фактором для підвищення ефективності державного управління.

Незважаючи на зростання розуміння важливості інформаційно-організаційного управління, державні органи України все ще стикаються з низкою

проблем та недоліків. До цих недоліків варто віднести наступні (Рис. 1.8).

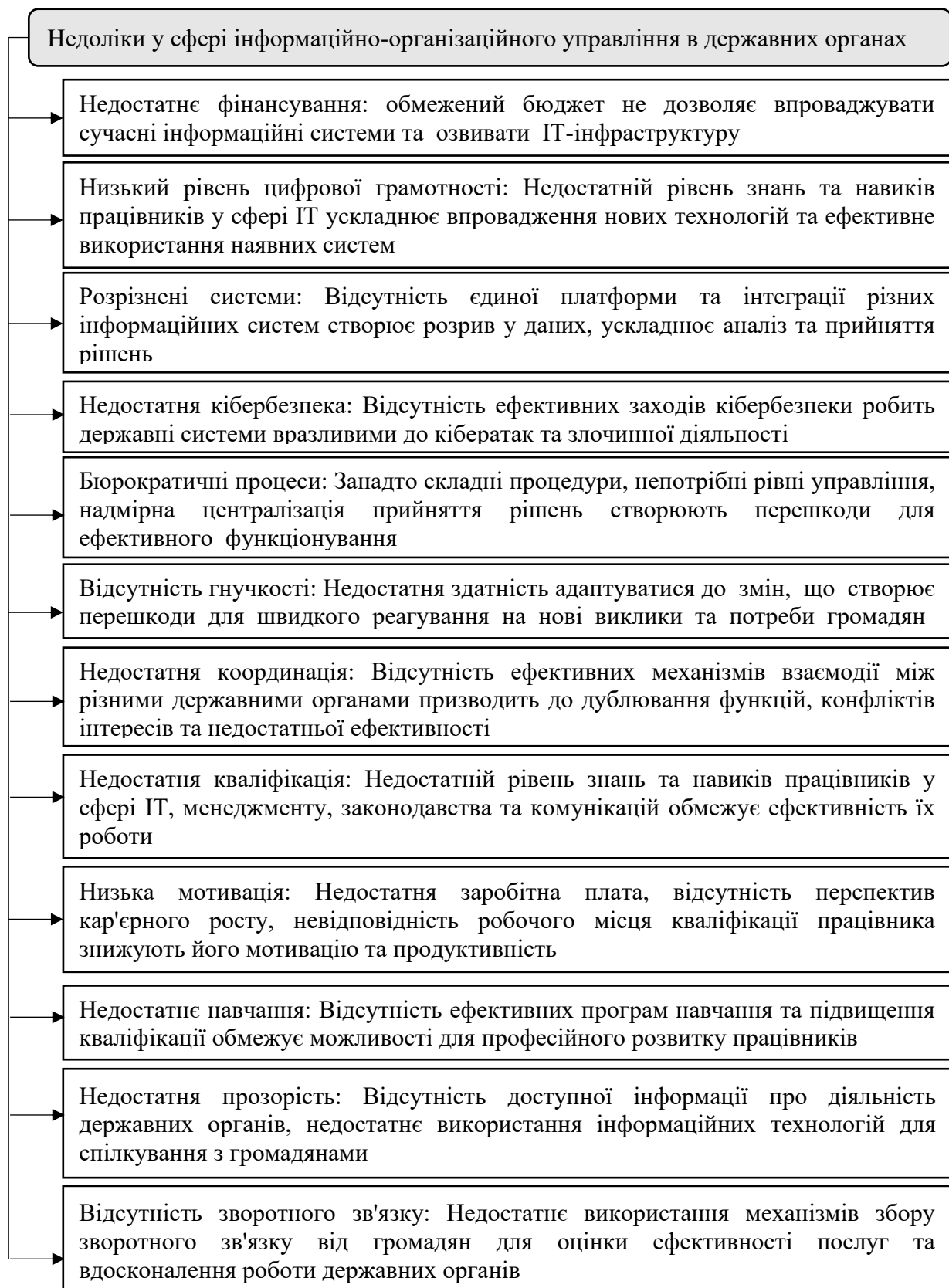


Рис. 1.8. Недоліки у сфері інформаційно-організаційного управління в державних органах

Визнання та вирішення цих проблем є ключовим для збільшення ефективності державного управління в Україні. Впровадження сучасних ІТ-технологій, оптимізація організаційної структури, оновлення процесів та процедур, підвищення кваліфікації працівників, забезпечення прозорості та встановлення ефективного зв'язку з громадянами є необхідними кроками на шляху до кращого управління. Слід виокремити також ключові елементи інформаційної інфраструктури (рис. 1.9).



Рис. 1.9. Ключові елементи інформаційної інфраструктури (розроблено автором)

Ефективне використання ІТ в управлінні потребує не тільки впровадження нових технологій, а й комплексного переосмислення організаційної структури та культури [142]. Це включає в себе:

1. Розвиток цифрової культури:

Зміна мислення: Необхідно сформувати в організації цифрову культуру, що ґрунтується на прагненні використовувати ІТ для покращення робочих процесів, підвищення ефективності та збільшення конкурентоспроможності.

Заохочення інновацій: Створення атмосфери, де співробітники заохочуються до використання нових технологій та висувають пропозиції щодо їх впровадження.

Навчання та розвиток: Надання співробітникам навчання і підтримки в сфері ІТ, щоб вони змогли ефективно використовувати нові технології в своїй роботі.

Відкрита комунікація: Створення каналів комунікації для обміну досвідом та знаннями щодо використання ІТ в організації.

2. Підготовка кадрів:

Переосмислення навичок: Необхідно змінити підхід до підготовки кадрів, зосередившись на розвитку цифрових компетенцій та навичок роботи з ІТ.

Навчальні програми: Впровадження спеціальних навчальних програм щодо використання ІТ в управлінні, включаючи курси з аналізу даних, електронного документообігу, кібербезпеки та інших релевантних тем.

Залучення експертів: Залучення фахівців з ІТ для надання консультацій та підтримки співробітникам організації.

Стимулювання професійного розвитку: Створення умов для професійного розвитку співробітників в сфері ІТ, наприклад, фінансування навчання або надання можливостей для отримання нових знань і навичок.

3. Перегляд робочих процесів:

Оптимізація процесів: Перегляд існуючих робочих процесів з метою їх оптимізації за допомогою ІТ.

Впровадження нових технологій: Впровадження нових технологій, наприклад, електронного документообігу, систем управління проектами, систем аналізу даних та інших relevantних рішень.

Автоматизація завдань: Автоматизація рутинних завдань, що звільнить час для більш творчої роботи та прийняття рішень.

Постійне вдосконалення: Створення механізму постійного вдосконалення робочих процесів з врахуванням нових технологій та змін в зовнішньому середовищі.

Згідно із Законом України «Про основні засади розвитку інформаційного суспільства в Україні» [124], одним з головних пріоритетів країни є побудова інформаційного суспільства, орієнтованого на потреби людей, відкритого та спрямованого на розвиток. Це суспільство має забезпечити кожному громадянину можливість створювати, накопичувати, вільно отримувати, використовувати та обмінюватися інформацією та знаннями для повної реалізації свого потенціалу, сприяючи суспільному та особистому розвитку та підвищуючи якість життя.

Документ визначає ключові напрямки розвитку інформаційного суспільства в Україні, спрямовані на створення сучасного та інноваційного середовища [124]:

1. Цифрова трансформація всіх сфер: Швидке впровадження передових ІКТ в економіку, державне управління та місцеве самоврядування.
2. Цифрова грамотність населення: Створення сучасної освітньої системи, що фокусується на використанні ІКТ для формування всебічно розвиненої особистості.
3. Розвиток інфраструктури: Створення національної інформаційної інфраструктури та її інтеграція з глобальним цифровим простором.
4. Стимулювання цифрової економіки: Державна підтримка електронних секторів економіки (торгівля, фінансові послуги тощо).

5. Цифровізація ключових сфер: Створення національних інформаційних систем в основних сферах (охорона здоров'я, освіта, наука, культура, охорона довкілля).

6. Збереження культурної спадщини: Електронне документування культурної спадщини України.

7. Цифрові медіа: Підтримка використання ІКТ в засобах масової інформації.

8. Цифровізація державного управління: Вдосконалення державного управління за допомогою ІКТ, розвиток електронних форм взаємодії з громадянами та іншими організаціями.

9. Децентралізація та регіональний розвиток: Забезпечення рівного доступу до ІКТ для всіх регіонів України шляхом децентралізації та підтримки регіональних ініціатив.

10. Захист інформаційних прав: Забезпечення доступності інформації, захисту інформації про особу, підтримки демократичних інститутів та зменшення інформаційної нерівності.

11. Законодавче регулювання: Вдосконалення законодавства щодо регулювання інформаційних відносин.

12. Інформаційна безпека: Підвищення рівня інформаційної безпеки в умовах використання нових ІКТ.

Реалізація зазначених цілей призведе до суттєвих позитивних змін в Україні:

1. Підвищення конкурентоспроможності:

зростання конкурентоспроможності України за рахунок розвитку людського капіталу, особливо в сферах, що вимагають високих інтелектуальних навичок, та збільшення експорту ІКТ-продукції.

2. Покращення життєвого рівня:

зростання економіки і підвищення життєвого рівня населення завдяки доступності якісних послуг в сферах освіти, охорони здоров'я, соціального захисту та управління;

збільшення кількості робочих місць і розширення можливостей для працевлаштування;

забезпечення рівного доступу до інформації і послуг для всіх громадян.

3. Демократичне розвиток:

створення відкритого і демократичного суспільства, де громадяни мають можливість брати участь у прийнятті рішень і контролювати діяльність держави;

реалізація цих цілей стане важливим кроком на шляху до модернізації України та створення кращого майбутнього для її громадян [124].

Існуючі підходи до оцінки ефективності управління державного управління часто зосереджуються на таких показниках:

- витрати та результати: бюджетні витрати, кількість наданих послуг, рівень задоволеності громадян.
- процеси: ефективність внутрішніх процесів, рівень бюрократизації, швидкість прийняття рішень.
- інновації: впровадження нових технологій, розробка нових послуг.

Однак, ці підходи не враховують повною мірою інформаційно-організаційний аспект ефективності. Щоб врахувати його, пропонується наступний підхід (рис. 1.10).

Запропонований підхід має такі переваги як: це комплексний підхід до оцінки ефективності; врахування інформаційної складової управління; визначення конкретних заходів для підвищення ефективності; збільшення прозорості та доступності інформації. Цей підхід дозволить не тільки підвищити ефективність управління державного управління, але і зробити його більш відкритим, прозорим та орієнтованим на потреби громадян.

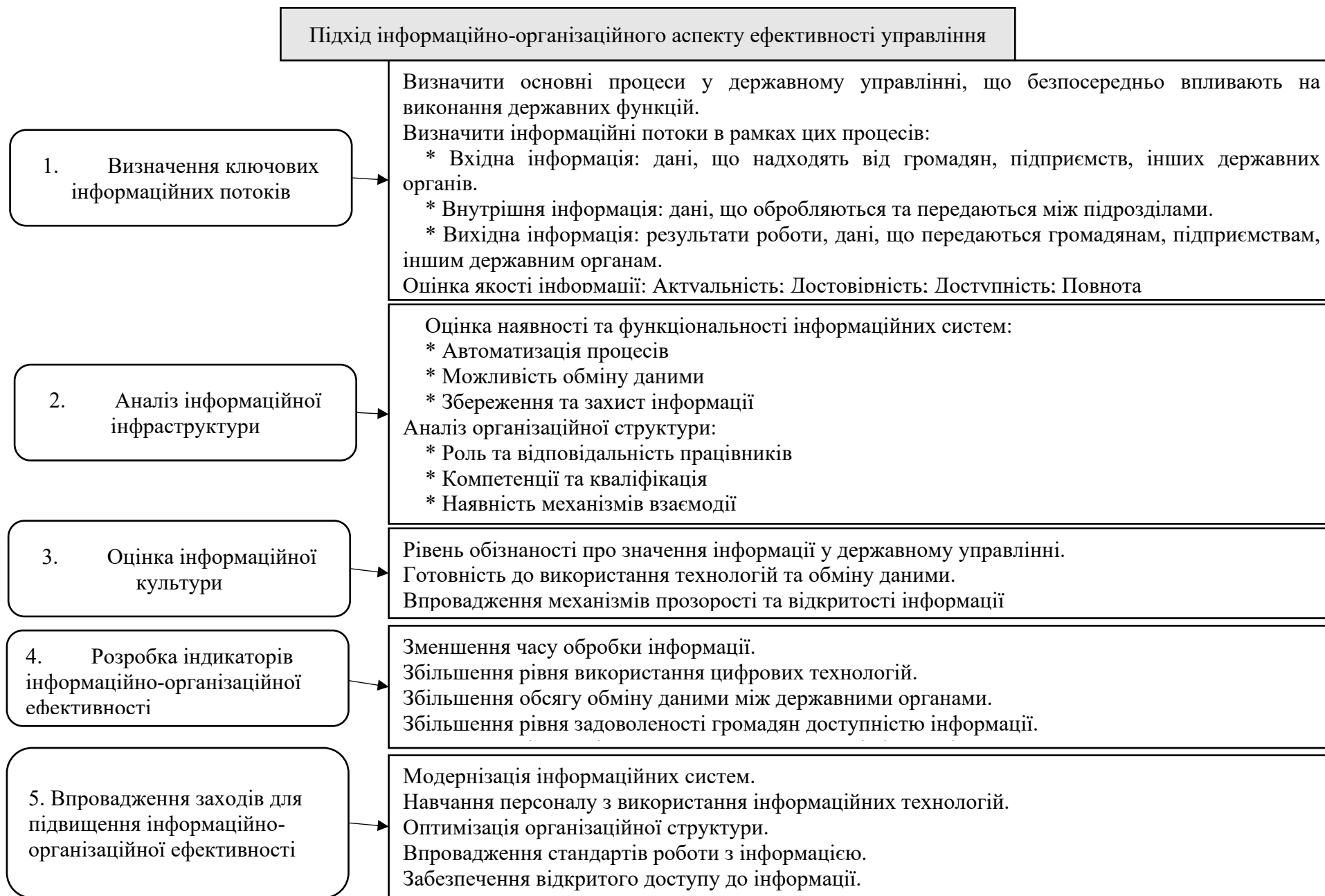


Рис. 1.10. Підхід інформаційно-організаційного аспекту ефективності управління

Запропонований підхід до оцінки ефективності державного управління демонструє наукову новизну завдяки:

Комплексності та інтеграції: На відміну від традиційних, часто фрагментарних методів оцінки, що фокусуються на окремих аспектах (наприклад, фінансовій ефективності чи дотриманні процедур), наш підхід синтезує розрізнені показники, забезпечуючи цілісне розуміння ефективності. Він не просто сумує окремі досягнення, а розглядає систему державного управління як взаємопов'язаний комплекс.

Інформаційно-орієнтованому управлінні: Ключовою інновацією є систематичне врахування інформаційної складової як фундаментального елементу управління [136]. Ми виходимо за межі простого збору даних, акцентуючи увагу на їхній якості, доступності, релевантності та ефективному використанні для прийняття рішень. Це дозволяє перейти від реактивного до проактивного управління, де інформація стає рушійною силою оптимізації процесів.

Конкретизації дій для підвищення ефективності: Наш підхід не обмежується діагностикою проблем, а пропонує чітко визначені, емпірично обґрунтовані заходи для покращення ефективності. Це забезпечує практичну придатність та можливість реалізації запропонованих змін, перетворюючи оцінку на дієвий інструмент оптимізації.

Підвищенні прозорості та доступності інформації: Інноваційність полягає у впровадженні механізмів, які не тільки підвищують внутрішню прозорість процесів управління, а й роблять інформацію більш доступною та зрозумілою для громадськості [127]. Це створює міцну основу для підзвітності органів державної влади та посилює довіру громадян, що є важливим аспектом розвитку демократичного суспільства.

Отже, наукова новизна запропонованого підходу полягає в його здатності докорінно змінити процес державного управління, зробивши його більш ефективним, прозорим та чутливим до потреб суспільства, завдяки інтеграції

інформаційних технологій та створенню дієвих механізмів для досягнення поставлених цілей.

В Україні існує значний потенціал для покращення інформаційно-організаційного забезпечення ефективності управління публічною сферою, що зумовлено як наявними ресурсами, так і потребою в модернізації управлінських підходів відповідно до сучасних викликів. Водночас досягнення цієї мети потребує не лише окремих реформаторських кроків, а цілісної, системно вибудованої політики, яка б охоплювала інституційні, технологічні, кадрові та нормативно-правові аспекти. Особливої уваги потребує впровадження сучасних інформаційних систем, цифровізація управлінських процесів, підвищення рівня відкритості та прозорості діяльності органів влади, а також налагодження ефективної комунікації між державними структурами та громадськістю.

Не менш важливим є питання підготовки та підвищення кваліфікації кадрів у сфері публічного управління, оскільки навіть найсучасніші технології не забезпечать очікуваного результату без належного людського ресурсу. Крім того, актуальним залишається вдосконалення нормативно-правової бази, яка регулює інформаційні потоки, управлінські процедури та взаємодію між різними рівнями влади. Важливим чинником є також забезпечення інтеграції різних інформаційних систем, що дозволить уникнути дублювання функцій, зменшити бюрократичне навантаження та підвищити оперативність прийняття управлінських рішень.

Висновки до розділу 1

Проведений теоретичний аналіз дозволив сформулювати наступні ключові висновки:

1. Система державного управління трансформується під впливом розвитку інформаційно-організаційного забезпечення суспільства. Сучасне

державне управління характеризується переходом від ієрархічних моделей до мережових, що вимагає нових підходів до організації та координації діяльності органів влади. Інформаційні технології стають не просто інструментом підтримки управлінських процесів, а визначальним фактором їхньої ефективності та прозорості.

2. Ефективність управління публічною сферою є багатограним поняттям, що включає в себе результативність, продуктивність, економічність, справедливість та підзвітність. Успішне управління публічною сферою не обмежується досягненням поставлених цілей, а передбачає оптимальне використання ресурсів, забезпечення рівного доступу до публічних благ та прозорість прийняття рішень.

3. Інформаційно-організаційні аспекти відіграють ключову роль у забезпеченні ефективності управління. Якість інформації, її доступність, своєчасність та достовірність, а також ефективність організаційних процесів, що забезпечують обробку та використання інформації, є критично важливими для прийняття обґрунтованих управлінських рішень та досягнення поставлених цілей. Недостатній рівень інформаційно-організаційного забезпечення може призвести до зниження ефективності управління, збільшення корупційних ризиків та недовіри громадян до органів влади.

4. Існуючі теоретичні підходи до оцінки ефективності управління публічною сферою потребують адаптації до умов цифрової трансформації. Необхідно враховувати специфіку інформаційного суспільства та розробляти нові методики оцінки ефективності, що враховують вплив інформаційних технологій на управлінські процеси.

В цілому, проведений аналіз дозволяє зробити висновок про необхідність подальшого дослідження інформаційно-організаційного забезпечення ефективності управління публічною сферою, зокрема, виявлення та усунення проблемних аспектів, розробки та впровадження нових інструментів та технологій, що сприятимуть підвищенню ефективності та прозорості державного управління.

Основні положення першого розділу викладено автором у таких публікаціях: [23; 50; 136; 142].

Список використаних джерел [2–4; 10–17; 25; 26; 30–3; 39; 42; 44–48; 50–55; 56; 57; 59; 63; 64; 65; 68; 69; 70; 76; 77; 79; 81–86; 93; 96; 97; 101; 102; 111; 112; 117; 119; 124; 125; 127; 129; 131; 134; 140–150; 156; 159; 161, 162, 163, 164–169].

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТАНУ ІНФОРМАЦІЙНО-ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПУБЛІЧНОЮ СФЕРОЮ В УКРАЇНІ

2.1. Аналіз інформаційних систем та технологій, що використовуються в публічній сфері України

Інформаційні системи та технології кардинально змінили публічне управління. З одного боку, цифрова трансформація покращує комунікацію між громадянами та державою, робить державні послуги доступнішими та ефективнішими. З іншого боку, вона створює нові виклики, зокрема, ризики кібербезпеки, незаконного використання персональних даних та саботажу державних систем. Для успішного розвитку цифрового урядування необхідно ефективно протидіяти цим загрозам.

Зростання цифрової залежності суспільства підвищує очікування щодо ефективності та прозорості органів влади, вимагаючи сучасних електронних інструментів взаємодії та залучення громадян до процесу прийняття рішень [88]. Сучасні ІКТ відкривають нові можливості для ефективної співпраці між державою, громадянами та бізнесом, забезпечуючи якісне обслуговування та залучаючи громадськість до розробки електронних послуг та зворотного зв'язку.

Цифрові технології надають урядам значний потенціал для підвищення ефективності та прозорості публічного управління. Вони спрощують надання послуг, зменшуючи бюрократію та покращуючи доступ до інформації [163]. Це сприяє громадському контролю, захисту прав людини та зміцненню довіри громадян та бізнесу до державних органів, забезпечуючи стабільну взаємодію між владою та суспільством.

Реформа державного управління розпочалася з покращення взаємодії влади з громадянами, спрямована на спрощення та доступність комунікації. Оптимізація внутрішніх і зовнішніх процесів, підвищення ефективності та прозорості призвела до впровадження електронного урядування.

Хоча Україна розпочала експерименти з електронним урядом ще 2003 року, значного прогресу досягнуто не було. Затвердження Концепції розвитку електронного урядування у 2017 році (розпорядження КМУ № 649-р) мало на меті підвищити ефективність державної влади, покращити якість публічних послуг, забезпечити мобільність та конкурентоспроможність громадян та бізнесу, а також мінімізувати корупцію.

Електронне урядування – це використання цифрових технологій для комунікації між державою та громадянами у процесі адміністративних процедур [121]. Це спрощує взаємодію, забезпечує швидкий доступ до інформації та послуг, зменшує бюрократію, корупцію та витрати, дозволяючи оперативно реагувати на потреби громадян. Електронний документообіг пришвидшує та здешевлює обмін документами між державою та громадянами. Онлайн-платформи та сервіси забезпечують зручний доступ до державних органів для подання пропозицій, скарг та запитів. Бізнес-портали спрощують взаємодію бізнесу з державою [123].

У перехідний період від індустріального до інформаційного суспільства, зважена інформаційна політика є критично важливою складовою системи управління. Вона визначає умови реалізації управлінських рішень та політичної діяльності. Ефективна державна інформаційна політика, базована на стратегічних цілях країни, та ефективна система управління інформаційним простором є запорукою стабільної політичної, економічної та оборонної ситуації.

Державна політика інформаційного суспільства — це комплекс заходів держави, спрямованих на створення, розвиток та захист інформаційного середовища, а також на забезпечення переходу до інформаційного суспільства [46]. Це включає правове, методичне, науково-технічне, організаційне,

фінансове та матеріально-технічне забезпечення, а також визначення національних пріоритетів у цій сфері.

Державна політика в галузі інформаційного суспільства визначає стратегічні цілі, завдання та напрямки діяльності держави щодо інформаційних ресурсів та їх використання в суспільстві.

Головна мета державної політики України в галузі інформатизації – сприяння розвитку сучасної ринкової економіки та підвищенню її конкурентоспроможності шляхом широкого впровадження сучасних ІКТ у всіх сферах життя, враховуючи реальні можливості та готовність суспільства до цього [12]. Стратегія реалізації національної інформаційної політики передбачає (рис. 2.1).

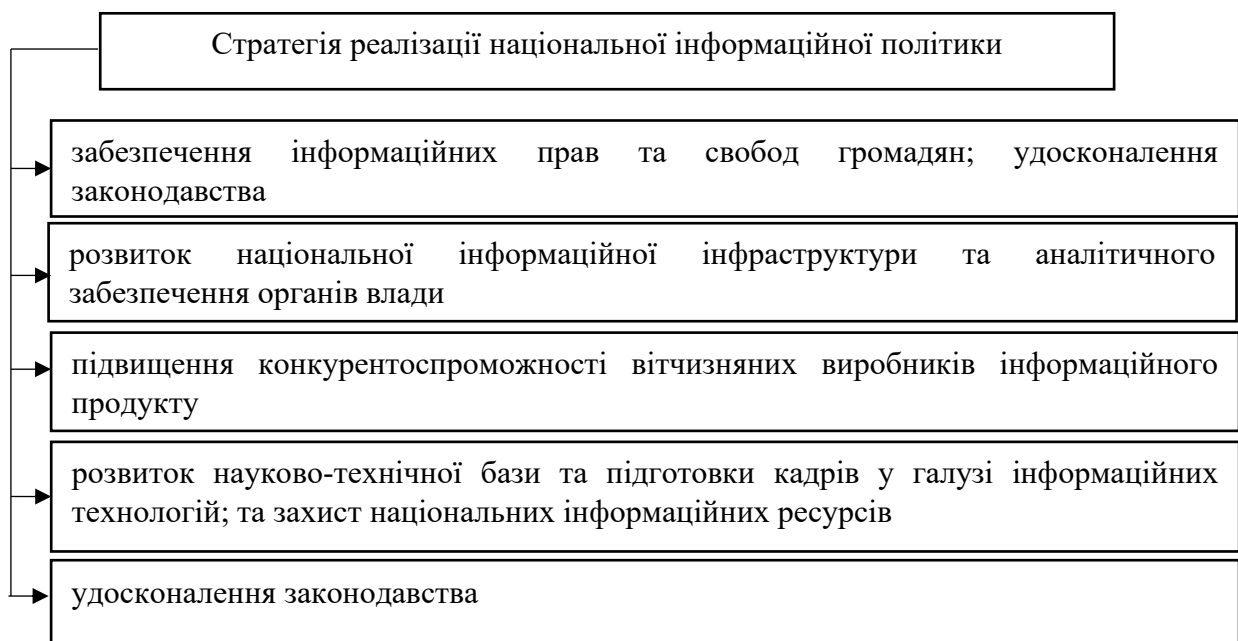


Рис. 2.1. Стратегія реалізації національної інформаційної політики

Електронний уряд – це фундаментальна трансформація системи надання державних послуг, заснована на використанні ІКТ та що передбачає зміну структури, цінностей та культури державного управління [24]. Аналіз державної політики в галузі е-урядування можливий через вивчення програмних документів та процесів модернізації державних органів.

Наприкінці ХХ століття багато розвинутих країн реформували державне управління, адаптуючи його до нових інформаційних, екологічних, економічних та соціальних викликів [19]. Це призвело до появи електронного урядування, яке ґрунтувалося на оптимальному поєднанні професійних знань та технологічних можливостей в адміністративній діяльності.

В більшості країн формування механізму електронного урядування умовно поділяють на три етапи (рис. 2.2).

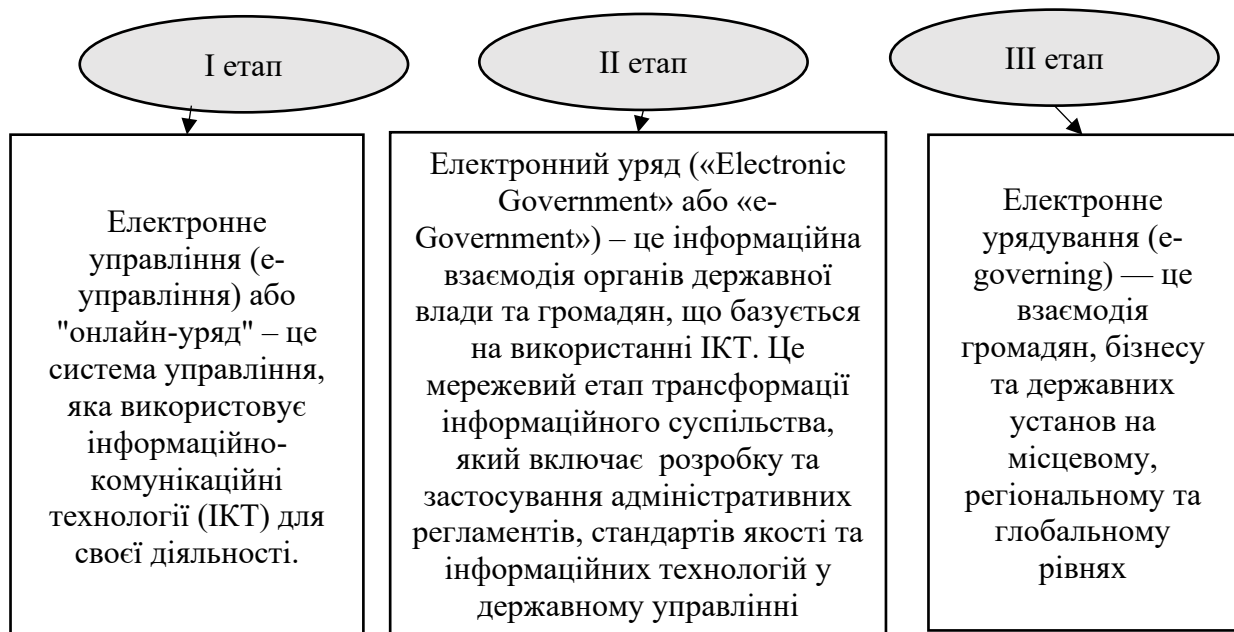


Рис. 2.2. Етапи формування механізму е-урядування (узагальнено автором)

Ефективність електронного урядування в Україні сьогодні значною мірою визначається якістю та своєчасністю законодавчого забезпечення. Хоча на початку ХХІ століття в Україні було створено первинну законодавчу базу для розвитку інформаційного суспільства, ключовим для успіху е-урядування є подальше вдосконалення законодавства, особливо в таких сферах, як захист персональних даних, електронна ідентифікація, надання онлайн-послуг, регулювання електронної комерції та розвиток самої системи електронного урядування [156].

В Україні вже існує значний обсяг законодавства, що стосується інформації, інформатизації, інформаційної безпеки та е-урядування – понад 300 нормативно-правових актів.

Відповідно до Концепції розвитку електронного урядування в Україні, електронний уряд – це нова модель державного управління, яка використовує інформаційно-комунікаційні технології (ІКТ) для покращення ефективності, відкритості та прозорості роботи державних органів та місцевого самоврядування [126]. Метою е-урядування є створення держави, яка орієнтована на задоволення потреб громадян.

Впровадження електронного урядування в Україні має на меті розвиток електронної демократії, досягнення європейських стандартів якості державних послуг в електронній формі, а також забезпечення відкритості та прозорості влади для громадян, громадських організацій та бізнесу (рис. 2.3).

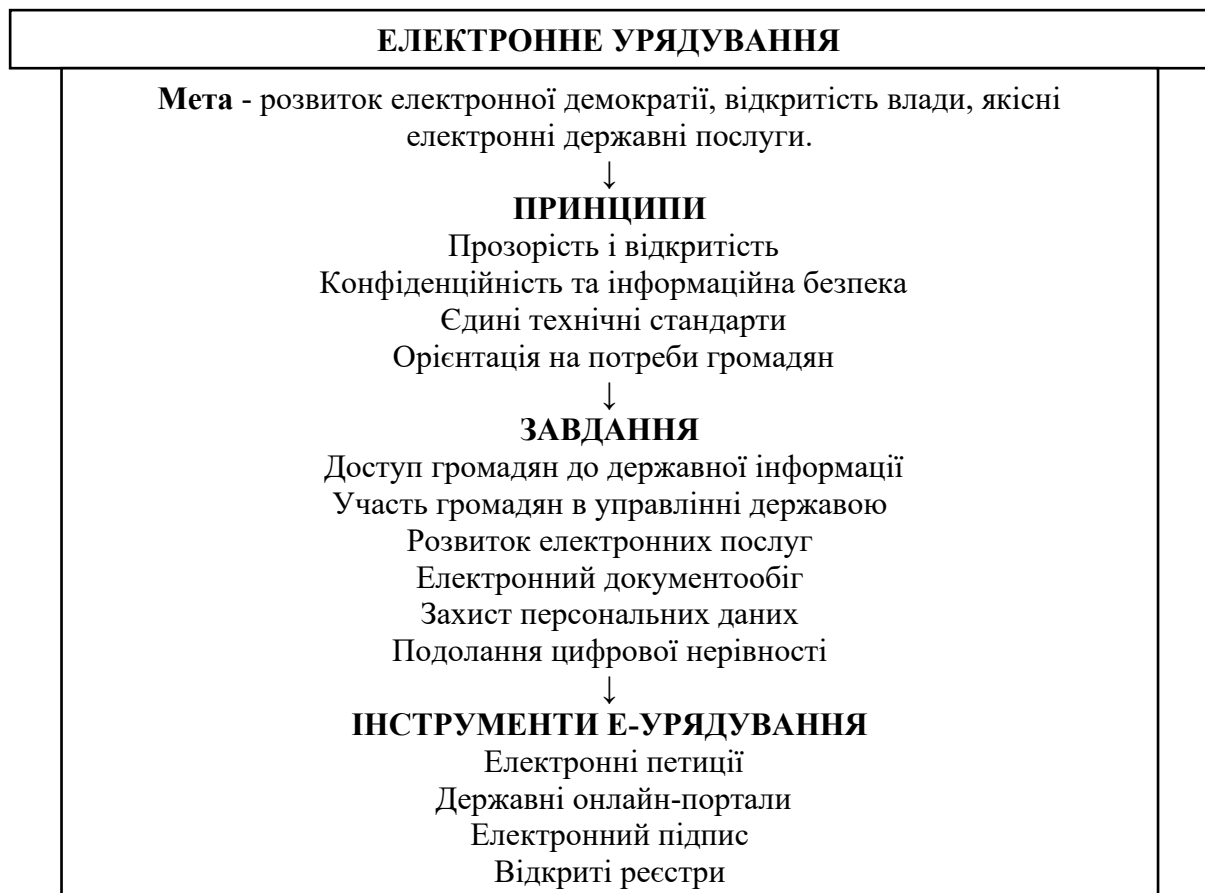


Рис. 2.3. Принципи та завдання електронного урядування відповідно до Концепції електронного урядування в Україні

Згідно зі Стратегією розвитку інформаційного суспільства в Україні до 2030 року (рис. 2.4), електронне урядування визначено як один з пріоритетних стратегічних напрямків розвитку інформаційного суспільства в Україні [65].



Рис. 2.4. Стратегічні цілі розвитку інформаційного суспільства в Україні до 2030 року (узагальнена автором)

Розвиток інформаційного суспільства в Україні ґрунтується на таких ключових принципах: рівноправне партнерство держави, громадян та бізнесу; прозорість і відкритість державної діяльності; гарантоване право на доступ до інформації та її поширення (в межах закону); свобода слова; законне використання та захист інформації; інформаційна безпека; безперервне навчання; громадський контроль за діяльністю державних органів; пріоритетний розвиток інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ); чіткий

розподіл повноважень та скоординована робота державних органів; а також забезпечення необхідних ресурсів для реалізації національних програм розвитку інформаційного суспільства.

На основі цих принципів на рис. 2.5 представлено концептуальні засади електронного урядування України.



Рис. 2.5. Концептуальні засади електронного урядування України

Ефективна модернізація національної політики з питань електронного урядування залежить не лише від законодавчих актів, а й від наявності відповідної інституційної структури. Це передбачає чітку систему державного управління, ефективне державно-приватне партнерство, систему моніторингу та аналізу виконання рішень, а також гнучке реагування на зміни ситуації.

Для успішного розвитку інформаційного суспільства в Україні необхідна узгоджена робота всіх рівнів влади. Важливо, щоб законодавство чітко визначало повноваження кожного органу влади, уникаючи дублювання

функцій, конкуренції та неефективного використання ресурсів. Як показує міжнародний досвід, організаційна реструктуризація, пов'язана з впровадженням електронного урядування, є ключовим фактором успіху (займає близько половини всіх зусиль) і потребує системного та ретельного планування (рис. 2.6).

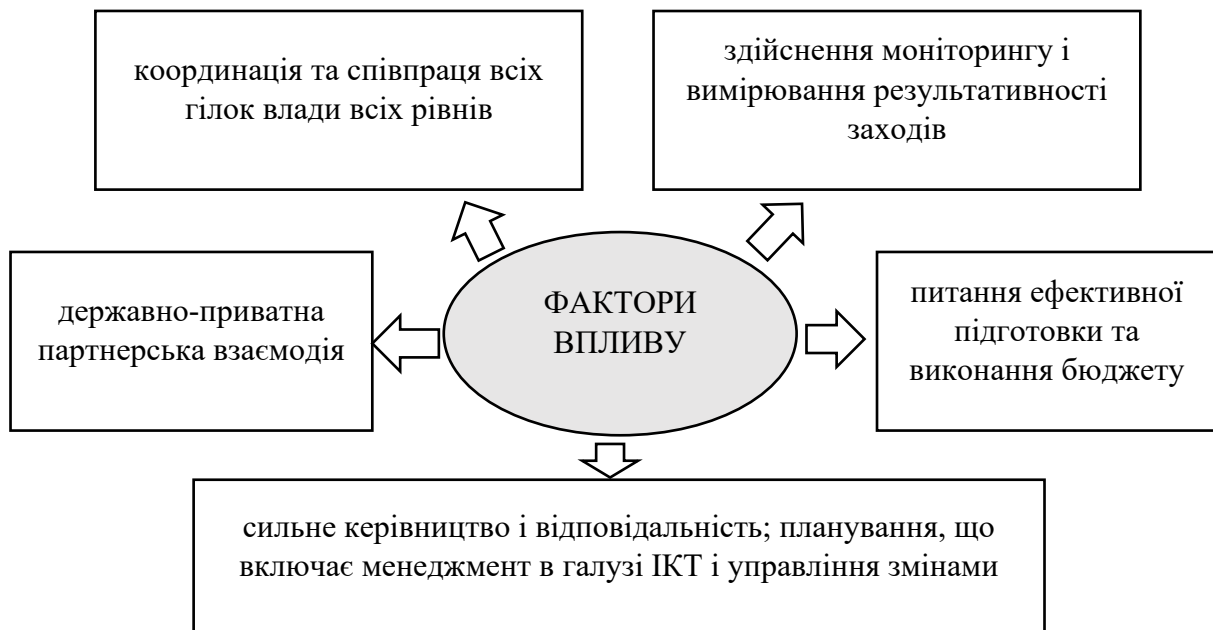


Рис. 2.6. Фактори впливу на інституційне забезпечення е-урядування

Система державного управління складається з трьох основних компонентів: суб'єктів управління (державні органи), процесів управління (взаємодія та співпраця між суб'єктами) та об'єктів управління (суспільство та різні сфери його життя).

Суб'єкт управління – це структура, яка має необхідні компетенції та повноваження для прийняття рішень, обов'язкових для виконання. Фактично, це керуюча система [49].

Суб'єктами державного управління є органи виконавчої влади (уряд, міністерства, комітети, місцеві адміністрації тощо) та їх керівники (політики, посадовці, службовці, що мають державно-владні повноваження) [49].

Державні органи, як суб'єкти управління, діють виключно в межах повноважень, визначених законодавством.

У процесі формування та реалізації державної інформаційної політики залучені різні сторони: замовники робіт з інформатизації, виконавці проектів, експертні організації та користувачі інформаційних систем (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Суб'єкти державної інформаційної політики (на основі [48; 54; 89])

1. Замовники робіт з інформатизації		
1.1. Генеральний державний замовник	1.2. Органи державної влади	1.3. органи місцевого самоврядування
Державне агентство з питань науки, інновацій та інформатизації України та державні замовники окремих завдань (проектів) інформатизації;		затверджує Кабінет Міністрів України за поданням Генерального державного замовника. Міністерство чи інший центральний орган виконавчої влади може виконувати галузеву програму та проекти інформатизації, погоджуючи її з Генеральним державним замовником
2. Виконавці окремих завдань (проектів) інформатизації,		
Підприємства, усіх форм власності, відбір яких проводиться державними замовниками у порядку, визначеному Законом України «Про здійснення державних закупівель»;	Установи, усіх форм власності, відбір яких проводиться державними замовниками у порядку, визначеному Законом України «Про здійснення державних закупівель»;	Організації усіх форм власності, відбір яких проводиться державними замовниками у порядку, визначеному Законом України «Про здійснення державних закупівель»;
3. Організації, що здійснюють експертизу окремих завдань та проектів інформатизації, у порядку проведення експертизи та окремих її завдань (проектів), затвердженому постановою Кабінету Міністрів України від 25 липня 2002 р. №1048;		
4. Користувачі автоматизованих та інших інформаційних систем і засобів інформатизації.		
Права та обов'язки користувачів автоматизованих та інших інформаційних систем і засобів інформатизації, організацій, що здійснюють експертизу окремих завдань (проектів), та інших суб'єктів визначаються окремим Положенням, яке затверджується Кабінетом Міністрів України.		

Державне агентство з питань електронного урядування України (ДАЕУ) відповідає за реалізацію урядової політики в галузі інформатизації, електронного урядування, розвитку інформаційного суспільства та цифровізації державного сектору, а також за використання та розвиток національних

електронних інформаційних ресурсів. ДАЕУ, спільно з іншими державними органами та міжнародними партнерами, сприяє впровадженню електронних послуг у різних сферах, таких як земельні ресурси, будівництво, реєстрація бізнесу, екологія, державна допомога та субсидії.

Існуючий механізм державної політики в галузі інформатизації недостатньо ефективний для розвитку інформаційного суспільства та електронного урядування в Україні. Він переважно зосереджений на інформатизації державних органів, особливо на центральному та регіональному рівнях, та недостатньо орієнтований на якісне обслуговування громадян та бізнесу, їхню участь у формуванні політики та контролі за діяльністю влади.

Аналіз сучасного стану розвитку інформаційного суспільства в Україні показує, що принципи широкої участі громадян в управлінні державою, рівноправності, результативності, ефективності, прозорості та підзвітності вже закріплені в законодавстві. Тому розвиток електронної демократії в Україні не передбачає скасування цих принципів, а лише розширює можливості для їх реалізації суспільством. Інструменти е-демократії відкривають нові канали комунікації між громадянами, владою та іншими учасниками політичного процесу.

Водночас, варто зазначити, що впровадження інструментів електронної демократії в Україні відбувається несистематично, хаотично, часто спонтанно та ситуативно.

Тому не дивно, що за даними дослідження, проведеного Київським міжнародним інститутом соціології спільно з Державним агентством з питань електронного урядування України та Швейцарською агенцією розвитку і співробітництва, 79% респондентів ніколи не чули про термін «електронна демократія», а лише 41% з них частково розуміють його значення [42]. Це відбувається попри те, що кількість органів державної влади та місцевого самоврядування, які надають можливість використовувати інструменти електронної демократії, постійно зростає (табл. 2.2 за 2023 рік).

Таблиця 2.2

Кількість органів державної влади та місцевого самоврядування в Україні, що надають можливість використання інструментів електронної демократії, за угрупованнями установ, 2023 р.

Показники	Усього	З них			
		органи державної влади	органи судової системи	органи місцевого самоврядування	державні організації (установи, заклади)
Кількість установ, які мали доступ до мережі Інтернет, од.	17678	5102	695	10584	1297
Частка установ, які мали доступ до мережі Інтернет, у загальній кількості установ, які взяли участь в обстеженні, %	94,7	92,5	87,9	92,8	92,8
Кількість установ, які надавали можливість використання інструментів електронної демократії, од.	3853	1326	568	1818	141
з них:					
«Е-звернення»	3365	1253	565	1417	130
«Е-петиція»	678	конф. інф.	х	659	конф. інф
«Е-консультація»	358	145	х	210	3
«Бюджет участі (громадський бюджет)»	416	31	х	385	х

Використання інструментів електронної демократії органами державної влади та місцевого самоврядування у 2023 р. наведено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Використання інструментів електронної демократії органами державної влади та місцевого самоврядування за угрупованнями установ, 2023 р.

Показники	Усього	З них			
		органами державної влади	органами судової системи	органами місцевого самоврядування	державними організаціями (установами, закладами)
«Е-звернення»					
Кількість зареєстрованих "Е-звернень", од.	873685	314018	77738	356634	125295
Кількість розглянутих "Е-звернень", од.	858682	311359	76936	349779	120608

Продовження таблиці 2.3

Показники	Усього	З них			
		органами державної влади	органами судової системи	органами місцевого самоврядування	державними організаціями (установами, закладами)
Частка розглянутих "Е-звернень" у загальній кількості зареєстрованих "Е-звернень", %	98,3	99,2	99,0	98,1	96,3
«Е-петиції»					
Кількість оприлюднених "Е-петицій", од.	10350	к	х	9607	к
Кількість підтриманих "Е-петицій", од.	1551	к	х	1533	к
Кількість "Е-петицій", підтриманих рішеннями органів, яким адресовані петиції, од.	934	к	х	918	к
Частка "Е-петицій", підтриманих рішеннями органів, яким адресовані петиції, у загальній кількості підтриманих "Е-петицій", %	60,2	84,6	х	59,9	100,0
"Е-консультації"					
Кількість оприлюднених "Е-консультацій", од.	11399	5639	–	5736	24
Кількість оприлюднених звітів за результатами "Е-консультацій", од.	6603	4735	–	1844	24
"Бюджет участі (громадський бюджет)"					
Кількість поданих громадянською проектів "Бюджет участі (громадський бюджет)", од.	15347	1598	х	13749	х
Кількість винесених на голосування проектів "Бюджет участі (громадський бюджет)", од.	12757	1241	х	11516	х
Кількість підтриманих проектів (проектів-переможців) "Бюджету участі (громадський бюджет)", од.	5443	429	х	5014	х

За підсумками 2023 року Міністерством цифрової трансформації України було запущено Єдиний державний веб-портал електронних послуг «Портал

Дія», який забезпечує доступ до електронних послуг та інформації з 10 національних електронних інформаційних ресурсів.

Станом на 31 грудня 2023 року близько 2,4 мільйона осіб скористалися послугами або отримали інформацію на Порталі Дія, де створено електронний кабінет громадянина з доступом до даних про себе, таких як: профіль виборця, інформація про борги, транспортні засоби, нерухоме майно, землю та бізнес. Було покращено надання послуг з реєстрації, закриття та зміни даних про фізичних осіб-підприємців, а також реєстрації товариства з обмеженою відповідальністю з використанням модельного статуту, що дозволило скоротити час заповнення заяви до 10 хвилин.

У мобільному додатку Єдиного державного веб-порталу електронних послуг «Портал Дія» забезпечено доступ до 9 цифрових документів:

- паспорту громадянина України у вигляді ID-картки;
- біометричного закордонного паспорту;
- картки платника податків (РНОКПП);
- довідки внутрішньо переміщеної особи (ВПО);
- свідоцтва про народження дитини.

У цифрових паспортах та свідоцтві про народження відображається актуальна інформація про реєстрацію місця проживання.

Додаток також дозволяє ділитися електронною копією паспорта (функція шерингу), відкривати банківські рахунки онлайн, переглядати та оплачувати штрафи за порушення ПДР та борги за виконавчими провадженнями.

Крім того, запроваджено Гід з державних послуг – інформаційний портал, який містить інформацію про всі сервіси, що надаються державними та місцевими органами, і доступний на сторінці «Послуги» Порталу Дія., (<https://guide.diia.gov.ua/>).

У 2023 році спостерігалось значне розширення можливостей та доступності електронних державних послуг в Україні. На порталі «Дія» станом на кінець року було представлено інформацію про понад 1600 послуг, включаючи детальні інструкції щодо необхідних документів, термінів, вартості

та процедури оскарження. Гід з державних послуг користувався значною популярністю, залучаючи в середньому понад 1140 відвідувачів щодня [89].

Особливу увагу було приділено спрощенню процедур для новонароджених та їхніх батьків. Послуга «є-Малятко», що дозволяє отримати одразу 9 послуг за однією заявою, стала доступною у 795 населених пунктах завдяки розширенню мережі точок доступу (77 пологових, 770 ЦНАП та 587 відділів ДРАЦС). Впровадження електронного медичного висновку про народження дозволило отримати цю послугу онлайн.

Для забезпечення якості надання адміністративних послуг було запущено систему онлайн-моніторингу ЦНАП, яка зареєструвала понад 2 мільйони транзакцій. Розширення мережі ЦНАП до 1306 точок забезпечило доступ до адміністративних послуг для понад 1,4 мільйона громадян України.

Важливим аспектом розвитку системи електронного урядування стало підвищення кваліфікації адміністраторів ЦНАП. Було проведено 38 вебінарів, які набрали понад 61 тисячу переглядів, та запущено 3 онлайн-курси, успішно завершені понад 900 адміністраторами, які отримали відповідні сертифікати [89]. Ці заходи сприяли підвищенню ефективності та зручності отримання державних послуг для громадян України.

У 2023 році значний прогрес було досягнуто у сфері електронної взаємодії державних органів. Система електронної взаємодії державних електронних інформаційних ресурсів «Трембіта» продемонструвала високу ефективність, забезпечивши обмін даними у 70 мільйонах транзакцій. Впровадження електронного документообігу та погодження проектів актів у відповідності до постанови Кабінету Міністрів України № 1087 від 28 жовтня 2020 року значно прискорило та спростило роботу урядових структур.

Станом на 16 грудня 2023 року понад 70 органів виконавчої влади активно використовують систему електронної взаємодії, яка об'єднує понад 2,6 тисячі організацій та щоденно опрацьовує близько 18 тисяч електронних документів. Це свідчить про зростаючу цифровізацію державних процесів та підвищення їхньої ефективності.

Важливим кроком стало розширення функціональності та кількості сервісів на платформі електронної ідентифікації ID.GOV.UA, де доступно 213 сервіс-провайдерів та 58 схем електронної ідентифікації. Оновлення Єдиного державного веб-порталу відкритих даних дозволило Україні вперше увійти до престижного рейтингу European Open Data Maturity Report, посівши 17 місце серед країн Європейського Союзу, що підкреслює прогрес у забезпеченні прозорості та відкритості державних даних [23]. Ці досягнення сприяють розвитку цифрової економіки та підвищенню довіри громадян до державних інституцій.

У 2023 році було здійснено важливі кроки для спрощення та розширення можливостей використання електронних підписів. Розроблено нормативні акти, що дозволяють використовувати удосконалені електронні підписи замість кваліфікованих, а також розпочато експеримент щодо зміни надавача електронних довірчих послуг. У співпраці з Естонією в рамках проекту EU4DIGITAL Україна забезпечила можливість створення кваліфікованого електронного підпису, отриманого в Україні, який визнається на європейському порталі та внесений до довірчого списку ЄС [89].

Для покращення доступу до інтернету було розпочато впровадження технології LTE900 (4G) завдяки виконанню Плану заходів, затвердженого розпорядженням Кабінету Міністрів України № 1272-р від 04.12.2019. Це дозволило забезпечити мобільним інтернетом близько 1,8 мільйона громадян та покращити якість мобільного зв'язку у 5 тисячах населених пунктів, де проживає 5,5 мільйона осіб.

З метою оцінки стану забезпечення швидкісним інтернетом було вперше проведено дослідження доступності швидкісного Інтернету у всіх населених пунктах України, результати якого опубліковано у відкритому доступі на <https://data.gov.ua/>.

Для підтримки розвитку ІТ-індустрії було розроблено концепцію спеціального правового режиму Дія Сіті та ініційовано запровадження 5000 квот для працевлаштування іноземних ІТ-спеціалістів. З метою підвищення

цифрової грамотності населення було запущено національну онлайн-платформу «Дія. Цифрова освіта» (<http://osvita.diiia.gov.ua>), яка пропонує понад 40 освітніх серіалів та перший національний тест з цифрової грамотності – Цифрограм [89]. Ці заходи спрямовані на створення сприятливого середовища для розвитку цифрових технологій та підвищення рівня цифрової компетентності громадян України.

Україна демонструє позитивну динаміку у забезпеченні відкритості державного бюджету, посідаючи 26 місце серед 117 країн за Рейтингом відкритості державного бюджету за 2023 рік. Хоча процедура формування бюджету є достатньо відкритою, існує потреба у підвищенні рівня залучення громадянського суспільства до бюджетного процесу та впровадженні цифрових інструментів для їхньої участі [31].

Водночас, Україна є лідером у впровадженні цифрових документів: країна входить до числа перших у світі з цифровими паспортами, є четвертою в Європі з цифровими водійськими посвідченнями, а також посідає третє місце в Європі та десяте у світі за рівнем використання електронних документів у смартфонах нарівні зі звичайними [36].

Зростаюча цифровізація життя громадян України зумовлює підвищені очікування щодо діяльності органів влади, зокрема щодо розвитку сучасних електронних форм взаємодії, прозорості, відкритості та залучення громадян до прийняття управлінських рішень.

Популярність Єдиного державного веб-порталу відкритих даних постійно зростає: у 2023 році портал відвідали понад 1,1 мільйона користувачів, які переглянули 8,3 мільйона веб-сторінок. Це значно більше, ніж у 2022 році, коли портал відвідали 738 тисяч користувачів, які переглянули 8 мільйонів веб-сторінок. Середня щомісячна кількість користувачів data.gov.ua зросла більш ніж у півтора рази, з 69 тисяч до 114 тисяч [46].

Уряд України все активніше розвиває свою присутність в Інтернеті, поступово перетворюючись на уряд «віртуального простору» та формуючи власну модель електронного урядування. Це реалізується через створення

онлайн-сервісів для громадян та бізнесу на єдиному порталі, впровадження електронного документообігу в органах виконавчої влади, створення захищеної мережі для внутрішнього обміну інформацією (наприклад, GovNet), розвиток інформаційно-телекомунікаційної інфраструктури, систем захисту інформації, електронних підписів та інших засобів контролю доступу.

Електронний уряд не лише спрощує доступ громадян до державної інформації та послуг, а й сприяє їхній участі в демократичних процесах, підвищує якість послуг та зменшує цифровий розрив.

Інформаційне забезпечення органів державної влади охоплює широкий спектр заходів – від нормативно-правових до соціально-економічних та політичних – спрямованих на об'єднання можливостей інформаційної взаємодії між усіма гілками влади (представницькою, виконавчою та судовою) з метою забезпечення прав громадян на отримання інформації, що відповідає вимогам сучасного інформаційного суспільства та сприяє розвитку демократичної правової держави.

Попри певні досягнення у розвитку інформаційного суспільства в Україні, цифрова трансформація державного управління залишається значним викликом. Україна суттєво відстає від європейських країн у забезпеченні доступу громадян до онлайн-послуг. У 2022 році лише невелика частина населення – 12,5% – скористалася онлайн-сервісами для взаємодії з державою. Цей показник більш ніж удвічі нижчий за аналогічний в Польщі та майже вчетверо менший за середній по Європейському Союзу.

Проблема полягає не лише в низькому рівні використання онлайн-послуг громадянами, але й у обмеженій їх кількості. У 2021 році лише 5% державних послуг були оцифровані. Це контрастує з досвідом країн-лідерів цифрової трансформації, таких як Естонія та Данія, де рівень онлайн-взаємодії громадян з владою сягає 70% та 90% відповідно, а майже всі державні послуги доступні в електронному вигляді (99% в Естонії).

Таким чином, для повноцінного розвитку інформаційного суспільства в Україні необхідні системні зміни на державному рівні, спрямовані на

збільшення кількості та покращення якості онлайн-послуг, а також на підвищення рівня цифрової грамотності населення та забезпечення рівного доступу до Інтернету. Це вимагає значних інвестицій, реформ та стратегічного планування (рис. 2.7).

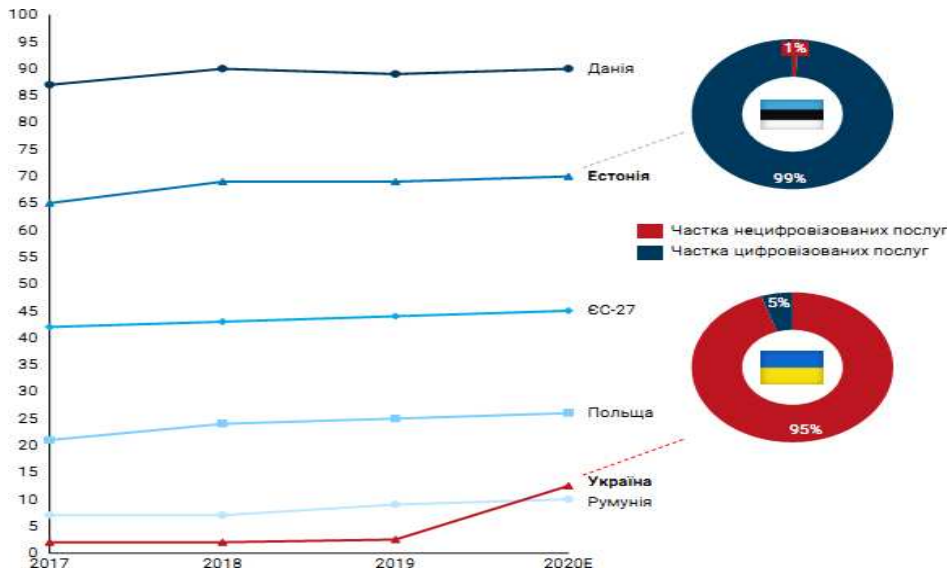


Рис. 2.7. Частка населення, яка використовує Інтернет для взаємодії з органами державної влади, % [31].

В Україні цифрова трансформація державних послуг перебуває на етапі активного розвитку, хоча й відстає від запланованих темпів. На сьогодні лише 46 з майже тисячі доступних державних послуг можна отримати онлайн, проте амбітний план передбачає повний перехід до онлайн-формату всіх публічних послуг для громадян та бізнесу до 2026 року.

Попри початкові труднощі, спостерігається значне покращення ситуації. За 2023 рік кількість українців, які використовують Інтернет для взаємодії з державними органами, зросла у 4-5 разів порівняно з 2022 роком. Цей сплеск популярності пов'язаний з успішним запуском та розвитком мобільного додатку "Дія", яким скористалися близько 5 мільйонів громадян.

Впровадження електронних послуг через "Дію" вже принесло відчутні економічні та соціальні вигоди. За оцінками, держава та громадяни заощадили

495 мільйонів гривень, а антикорупційний ефект досяг 841 мільйона гривень. Міністерство цифрової трансформації України прогнозує, що досягнення середньоєвропейського рівня оцифрування державних послуг може збільшити ці позитивні наслідки у 12 разів.

Ключовим елементом стратегії цифрової трансформації є програма "Держава у смартфоні" та її флагманський продукт – додаток "Дія". "Дія" об'єднує всі державні послуги в єдиному електронному вікні, максимально спрощуючи та автоматизуючи процеси отримання послуг для громадян та бізнесу. Це створює зручний та ефективний інструмент для взаємодії з державою, сприяючи підвищенню прозорості та зменшенню корупційних ризиків.

Україна активно впроваджує цифрові рішення для спрощення взаємодії громадян з державою. Значним кроком стало відкриття доступу до мобільного додатку "Дія" з цифровими версіями посвідчення водія та свідоцтва про реєстрацію транспортного засобу [66]. Лише за перші десять днів після презентації "Дія 2.0" залучила мільйон користувачів. Україна стала однією з перших країн світу, які надали цифровим паспортам такий самий юридичний статус, як і традиційним паперовим та пластиковим документам.

Уряд також зосереджується на цифровій трансформації місцевого самоврядування, впроваджує експериментальний проєкт електронної товаротранспортної накладної та модернізує мережу Центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП). Повний перелік доступних електронних державних послуг для громадян та бізнесу можна знайти на Урядовому порталі у відповідному розділі.

Наразі пріоритетним напрямком є переведення в онлайн найбільш затребуваних послуг у сферах безпеки, судочинства, соціального захисту, будівництва, транспорту, а також для бізнесу та автовласників [93]. Уряд має намір завершити оцифрування всіх державних послуг протягом наступних трьох років, що має значно підвищити зручність та ефективність державного управління.

Цифрові технології кардинально змінюють систему державного управління України, модернізуючи її та адаптуючи до вимог сучасності. Світовий досвід показує, що цифровізація суспільства є важливим фактором розвитку демократії, стимулює створення нових робочих місць, сприяє економічному зростанню та підвищує якість життя громадян.

Вивчаючи вплив інформаційного суспільства на державне управління в Україні, можна виділити наступні ключові трансформаційні зміни [86; 97; 124]:

1. Зростання інформаційної грамотності та культури: сучасний світ вимагає від громадян вміння орієнтуватися в інформаційному просторі, володіти цифровими технологіями та постійно поглиблювати свої знання. Інформаційна освіта стає ключовим елементом особистісної адаптації та соціалізації в умовах інформаційного суспільства;

2. Активне впровадження цифрових технологій у взаємодію між владою та громадянами: цифрові інформаційно-комунікаційні технології (ІКТ) стають основним інструментом для налагодження ефективної комунікації та узгодження інтересів між суб'єктами та об'єктами державного управління. ІКТ забезпечують двосторонній та багатосторонній зв'язок, сприяють об'єднанню цілей держави та громадян, прийняттю спільних рішень, розвитку громадянського суспільства, економічному зростанню та збільшенню зайнятості населення. Здатність влади ефективно використовувати ці технології для комунікації стає показником її успішності;

3. Перехід від вертикальної до горизонтальної моделі взаємодії між владою та суспільством: в інформаційному суспільстві традиційна ієрархічна структура управління поступається місцем мережевим зв'язкам та відносинам. Роль держави поступово зменшується, оскільки громадяни отримують більше можливостей для участі в управлінні державою та прийнятті важливих рішень. Органи державної влади перетворюються на ефективних партнерів у процесі вирішення суспільних питань, взаємодіючи з іншими учасниками на рівних;

4. Впровадження сучасних цифрових технологій для управління інформацією: суб'єкти державного управління все активніше використовують

новітні цифрові розробки для ефективного пошуку, обробки, зберігання, обміну та захисту інформації. Це дозволяє підвищити якість прийняття рішень, оптимізувати процеси та забезпечити прозорість діяльності органів влади.

Ці зміни призводять до створення та впровадження нових інструментів для ефективного управління, зокрема: інформаційно-пошукових систем, інформаційних баз даних, систем підтримки прийняття управлінських рішень та контролю за виконанням завдань.

Це зумовлено тим, що інформація є основою для будь-якого управлінського рішення, незалежно від його типу. Забезпечення управлінців своєчасною, достовірною та достатньою інформацією стає можливим завдяки застосуванню сучасних інформаційних технологій.

Наразі, рівень інформатизації державних органів, їх оснащення сучасним обладнанням та професійна компетентність державних службовців у роботі з інноваційним програмним забезпеченням та комунікаційними технологіями визначають конкурентоспроможність державних органів, якість надаваних адміністративних послуг, рівень довіри до посадовців та, зрештою, впливають на формування національного інформаційного простору та інформаційний суверенітет держави [32].

Отже, за останні роки Україна досягла значного прогресу в інформаційній сфері, інтегрувавшись у світовий інформаційний простір та ставши його важливою частиною. Глобальний інформаційно-технологічний прорив змінив суспільну свідомість та спонукав управлінців до пошуку нових підходів у всіх сферах життя.

Враховуючи це, надзвичайно важливо продовжувати глибоке дослідження та розвиток цифрової галузі України, впроваджувати конкретні заходи для формування та реалізації активної інформаційної політики. Ця політика має бути спрямована на розбудову національного інформаційного середовища, впорядкування діяльності державних органів, що регулюють відносини в інформаційній сфері, та приведення національного законодавства у відповідність до світових норм і стандартів.

На сьогодні в Україні склалися сприятливі умови для переходу на новий, більш високий технологічний рівень розвитку інформаційного суспільства. Трансформаційні зміни в системі державного управління повинні стати каталізатором економічного зростання та підвищення рівня життя в країні. Проте, досягнення успіху в цьому процесі можливе лише за умови комплексного підходу, що включає: формування ефективної нормативно-правової бази, забезпечення надійної безпеки інформаційних ресурсів, впровадження сучасних цифрових технологій та підготовку кваліфікованих кадрів.

Аналіз стану розробок, впровадження та експлуатації інформаційних систем в органах державного управління України показує значний прогрес у застосуванні інформаційних технологій протягом останніх років [159]. Більшість державних органів забезпечені інформаційною підтримкою поточної роботи за допомогою персональних комп'ютерів та стандартного програмного забезпечення. Значна частина органів виконавчої влади використовує локальні обчислювальні мережі.

В Україні спостерігається динамічний розвиток електронної демократії (е-демократії), що відображає зростаючий попит суспільства на сучасні та зручні форми взаємодії з державними органами. Інформаційне суспільство України активно підштовхує до впровадження нових електронних інструментів для комунікації та участі у державному управлінні.

Е-демократія відкриває нові канали зв'язку між громадянами, представниками влади та іншими зацікавленими сторонами, сприяючи більш прозорому та інклюзивному політичному процесу. Реалізація принципів е-демократії розширює можливості для практичного застосування існуючих принципів державного управління, роблячи їх більш ефективними та орієнтованими на потреби суспільства.

Таким чином, е-демократія виступає не лише як наслідок розвитку інформаційних технологій, але й як потужний фактор трансформації системи державного управління, допомагаючи їй адаптуватися до викликів та

можливостей сучасного інформаційного суспільства. Вона сприяє підвищенню підзвітності влади, залученню громадян до прийняття рішень та зміцненню демократичних інститутів в Україні.

Враховуючи недоліки в існуючій системі державного управління та глибокі суспільні зміни, спричинені глобалізаційними процесами, використання інструментів електронної демократії (е-демократії) є надзвичайно актуальним та необхідним для оновлення та реформування державного управління в Україні [89]. Е-демократія виступає каталізатором трансформації системи управління, допомагаючи їй адаптуватися до вимог сучасного інформаційного суспільства.

Сучасний етап розвитку електронного урядування в Україні характеризується такими ключовими тенденціями: розширення доступу громадян до інформації про діяльність органів влади, надання можливості брати активну участь у формуванні та реалізації державної політики, а також отримувати адміністративні послуги онлайн, та забезпечення безперервного та оперативного обміну інформацією між державними установами.

Україна має значний потенціал для подальшого розвитку е-урядування, зокрема, висококваліфіковані кадри в інформаційній сфері, постійне оновлення комп'ютерної техніки, сучасні телекомунікаційні системи та високий рівень інформатизації банківського сектору.

Отже, аналіз сучасного стану та ефективності державного управління в Україні свідчить про формування унікального, комплексного механізму впливу на розвиток інформаційного суспільства. Цей механізм базується на взаємопов'язаній взаємодії інтеграційно-правових, адміністративно-організаційних, фінансово-економічних та інформаційно-комунікаційних складових, що реалізується через [127]:

- забезпечення вільного доступу до важливих інформаційних ресурсів, таких як статистичні дані, архіви, бібліотеки та бази даних;
- реалізацію конституційного права на інформацію;

- зобов'язання органів влади інформувати громадськість про свою діяльність та прийняті рішення;
- створення спеціальних підрозділів або призначення відповідальних осіб для забезпечення доступу до інформації;
- здійснення державного та громадського контролю за дотриманням законодавства про інформацію;
- встановлення відповідальності за порушення законодавства про інформацію.

Ці заходи дозволяють стверджувати, що національний ринок інформаційно-комунікаційних технологій активно розвивається та має потенціал стати основою для побудови повноцінного інформаційного суспільства в Україні.

2.2. Аналіз організаційного забезпечення управління в публічній сфері

Сучасне публічне управління перебуває в стані постійної трансформації, стикаючись зі зростаючими викликами, зумовленими складністю суспільних відносин, швидкими економічними змінами, необхідністю інтеграції нових технологій та забезпеченням сталого розвитку [31]. В умовах такого середовища ефективність функціонування державного сектору безпосередньо залежить від якості його організаційного забезпечення. Саме організаційна структура, операційні процеси, системи комунікації, розподіл повноважень та ресурсів, а також культура управління є тим фундаментом, на якому будується успішна діяльність будь-якого державного органу.

Ми звернемося до аналізу організаційного забезпечення управління в публічній сфері, розглядаючи його як комплексну систему взаємопов'язаних елементів, що забезпечують виконання державних функцій та досягнення суспільно значущих цілей. Глибоке розуміння взаємозв'язків між цими

елементами, їх формування та функціонування є ключовим для об'єктивної оцінки сильних сторін та виявлення потенційних слабкостей системи публічного управління. Вступ до розгляду цього питання вимагає усвідомлення наступних ключових аспектів:

- публічна сфера як унікальне середовище – на відміну від приватного сектору, де головним критерієм успіху є прибуток, публічна сфера оперує в умовах множинності інтересів, суспільної відповідальності та необхідності забезпечення загального блага. Це накладає специфічні вимоги на організаційне забезпечення, вимагаючи прозорості, підзвітності, об'єктивності та ефективності у розподілі обмежених ресурсів;

- багатогранність організаційного забезпечення – воно охоплює не лише формальну ієрархію та штатні розписи. Йдеться також про:

- організаційну структуру – тип структури (ієрархічна, матрична, проектна, мережева), її гнучкість, ступені централізації та децентралізації, розподіл функцій та відповідальності між підрозділами;

- управлінські процеси – цикли планування, виконання, контролю та оцінки; механізми прийняття рішень; процедури координації та взаємодії; системи документообігу та інформаційного забезпечення;

- людський капітал – компетентності державних службовців, системи їх мотивації, розвитку, оцінки ефективності, а також культура взаємодії та співпраці;

- інституційне середовище – законодавча база, нормативно-правові акти, стандарти, що регулюють діяльність державних органів;

- технологічна платформа – впровадження та ефективне використання сучасних інформаційних технологій, електронного урядування та цифрових інструментів для оптимізації та підвищення ефективності управлінських процесів;

- актуальність аналізу – постійне прагнення до вдосконалення публічного управління, підвищення його ефективності, результативності та

якості надання публічних послуг обумовлює необхідність регулярного аналізу організаційного забезпечення.

Це дозволяє:

- виявити "вузькі місця": ідентифікувати неефективні процеси, надлишкову бюрократію, дублювання функцій, неефективний розподіл ресурсів;
- оцінити відповідність сучасним викликам: чи здатна існуюча організаційна структура та процеси ефективно реагувати на зміни, впроваджувати інновації, досягати поставлених цілей;
- розробити стратегії реформ: на основі аналізу формувати обґрунтовані пропозиції щодо оптимізації структури, вдосконалення процесів, підвищення компетенцій персоналу;
- забезпечити підзвітність та прозорість: чітке організаційне забезпечення сприяє кращій комунікації, розмежуванню відповідальності та, як наслідок, підвищенню довіри громадян до влади.

Таким чином, аналіз організаційного забезпечення управління в публічній сфері є не просто формальною процедурою, а стратегічним інструментом для забезпечення ефективного функціонування держави, її здатності відповідати на суспільні запити та досягати амбітних цілей розвитку.

Організаційне забезпечення управління в публічній сфері – це сукупність елементів, що забезпечують функціонування системи державного управління, її цілісність, ефективність та результативність [11]. Воно охоплює організаційну структуру, управлінський персонал, управлінські процеси, інформаційне забезпечення, методи та інструменти управління.

Публічна сфера, як динамічна та багатогранна система, що обслуговує інтереси суспільства, потребує належного організаційного забезпечення для ефективного функціонування. Саме організаційні аспекти управління є визначальними для успішного досягнення поставлених цілей державними органами та установами, забезпечення ефективного виконання їхніх функцій та здатності реагувати на сучасні виклики (рис. 2.8).

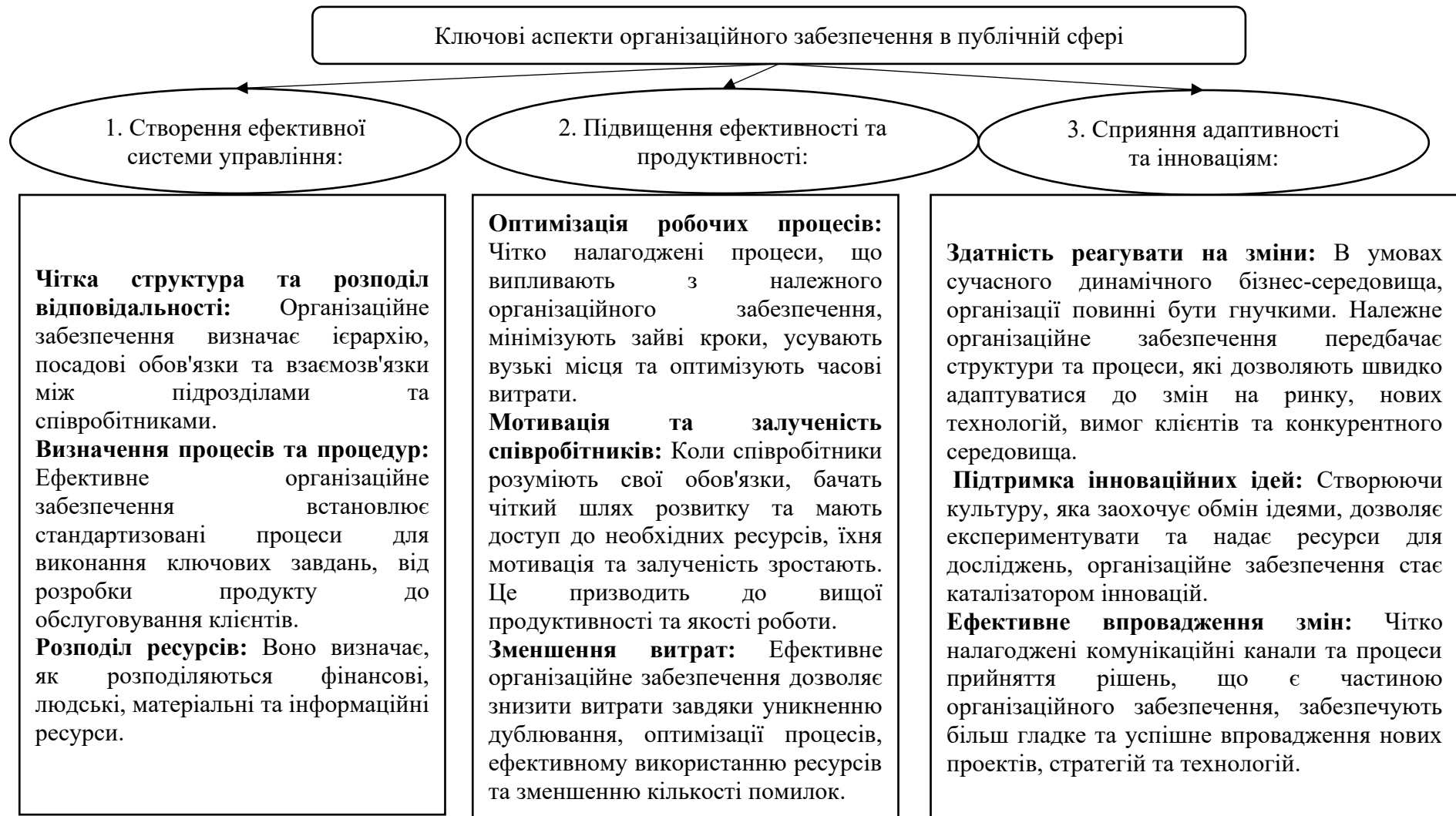


Рис. 2.8. Ключові аспекти організаційного забезпечення в публічній сфері

З рис. 2.8, ми бачимо, що організаційне забезпечення, як фундаментальний аспект будь-якої успішної організації, визначає, наскільки ефективно вона здатна досягати своїх цілей, адаптуватися до змін та забезпечувати сталий розвиток. Його значення виходить далеко за межі формальних структур і процедур; воно охоплює глибинні аспекти корпоративної культури, управління ресурсами та взаємодії між людьми.

Організаційне забезпечення – це не статична структура, а динамічний процес, який постійно потребує вдосконалення. Воно є ключовим елементом у формуванні ефективної, адаптивної та конкурентоспроможної організації. Нехтування цим аспектом може призвести до хаосу, неефективності, зниження продуктивності, втрати талантів та, зрештою, до провалу [8]. Тому розуміння та постійна робота над організаційним забезпеченням є критично важливими для будь-якого керівника та будь-якої компанії, яка прагне досягти успіху та процвітання.

Основні елементи організаційного забезпечення управління в публічній сфері представлені в Додатку Г.

Представлена таблиця в Додатку Г детально розглядає ключові компоненти організаційного забезпечення управління в публічній сфері, висвітлюючи їх суть, переваги та недоліки, роль у функціонуванні системи, а також специфіку застосування в різних типах державних органів.

Управління в публічній сфері вимагає гнучкості та адаптивності, що зумовлює використання різних типів організаційних структур. Ієрархічні структури забезпечують чіткість та контроль, що є важливим для стабільності та передбачуваності, але можуть уповільнювати адаптацію до змін. Матричні структури, навпаки, пропонують гнучкість та ефективне використання ресурсів, проте несуть ризик конфліктів підпорядкування. Функціональні, дивізіональні та проектні структури також мають свої специфічні переваги та недоліки, що визначають їх доцільність залежно від конкретних завдань та цілей [9].

Кожен елемент організаційного забезпечення (структура, інформаційні системи, кадри, правова база, фінанси, комунікації, мотивація) відіграє свою

унікальну, але взаємопов'язану роль. Ефективна взаємодія цих елементів є критично важливою для злагодженої роботи системи управління, досягнення поставлених цілей та підвищення якості надання публічних послуг. Ігнорування або недостатня увага до будь-якого з цих компонентів може призвести до зниження ефективності, виникнення дисфункцій та втрати довіри з боку суспільства.

Таблиця 2.4. наголошує на важливості врахування специфіки різних видів органів публічної влади. Наприклад, військові структури вимагатимуть більшої ієрархічності та чіткості, ніж дослідницькі установи. Комплексний підхід до організаційного забезпечення, який враховує взаємозв'язок усіх елементів та їх адаптацію до конкретних умов, є запорукою успіху.

Вибір та впровадження певних елементів організаційного забезпечення потребує ретельного аналізу потенційних переваг та ризиків. Прагнення до оптимізації процесів та підвищення ефективності управління повинно супроводжуватися усвідомленням і мінімізацією можливих негативних наслідків, таких як бюрократизація, непрозорість чи конфлікти.

Організаційне забезпечення управління в публічній сфері є динамічною системою, яка потребує постійного аналізу, адаптації та вдосконалення. Ефективне функціонування державних органів залежить від цілісного підходу до формування та розвитку всіх ключових елементів організаційного забезпечення. Результативність управлінських рішень, якість публічних послуг та довіра громадян безпосередньо пов'язані з тим, наскільки добре ці елементи підібрані, інтегровані та ефективно функціонують у взаємодії [1].

У публічній сфері, де ефективність, прозорість та підзвітність є ключовими, детальна структура організації відіграє вирішальну роль. Розуміння вертикальної та горизонтальної структури дозволяє проаналізувати, як приймаються рішення, як розподіляються ресурси, та як забезпечується виконання завдань [12].

Вертикальна структура визначає ланцюжок командування та рівні підпорядкування в організації. Вона відображає, хто кому підпорядковується, і як інформація та рішення рухаються зверху вниз та знизу вгору.

Сукупність державних органів України формує розгалужену систему, побудовану за принципом ієрархії та чіткого розподілу повноважень [15]. Ця організаційна структура забезпечує ефективне управління державою, узгодженість дій на всіх рівнях та реалізацію державної політики.

Структуру управління можна умовно поділити на дві основні групи: публічні органи вищої ланки (центральна влада) та органи місцевого самоврядування.

На найвищому рівні розташовуються центральні органи державної влади, які мають найширші повноваження та визначають загальний курс розвитку держави. До цієї категорії належать [87]:

- Верховна Рада України – вищий законодавчий орган, який приймає закони, формує політику держави, контролює діяльність уряду;
- Президент України – глава держави, гарант конституційних прав і свобод, представник держави на міжнародній арені, який має значний вплив на формування державної політики;
- Кабінет Міністрів України – вищий орган у системі органів виконавчої влади, який забезпечує виконання законів, здійснює державне управління у різних сферах.

На наступних щаблях державної ієрархії розташовані інші центральні органи виконавчої влади (міністерства, державні служби, агентства), які реалізують повноваження у відповідних галузях.

Паралельно з державною системою існує система місцевого самоврядування, яка також має свою чітку ієрархію та розподіл повноважень, що охоплюють територіальні громади. Ця система включає [159]:

- обласні, районні, міські (міст республіканського, обласного значення) ради – представницькі органи, що представляють інтереси територіальних громад, приймають рішення з питань місцевого значення;

– виконавчі органи цих рад (виконавчі комітети, апарати рад, відділи, управління) – утворюються для забезпечення виконання рішень рад та реалізації повноважень місцевого самоврядування.

Кожен з цих рівнів управління володіє чітко визначеним обсягом повноважень та відповідає за певну сферу діяльності. Такий розподіл дозволяє забезпечити спеціалізацію, оперативність у прийнятті рішень та ефективне використання ресурсів. Підпорядкування одного рівня іншому (наприклад, обласна рада підпорядковується державним законам, а виконавчі органи – своїй раді) забезпечує цілісність системи та узгодженість її функціонування.

Ефективність будь-якої організації, незалежно від її розміру та сфери діяльності, значною мірою визначається чітким розподілом повноважень та відповідальності між її структурними підрозділами [122]. У даному розділі проводиться аналіз того, як ці функції розподілені між вищими керівними органами (департаментами/управліннями) та більш спеціалізованими підрозділами (відділами).

Департаменти/Управління є ключовими операційними блоками, що охоплюють широкі галузеві напрямки. Їхня роль полягає у формуванні стратегічного бачення та реалізації державної політики в конкретних сферах.

Типовими прикладами є Департамент охорони здоров'я, що відповідає за стан медичного обслуговування населення, чи Управління освіти, що регулює освітній процес.

Повноваження департаментів/управлінь охоплюють широкий спектр управлінських функцій [45]:

– визначення політики: вони розробляють та затверджують стратегічні напрямки розвитку галузі, встановлюють основні принципи та правила її функціонування;

– розробка програм: на основі визначеної політики, департаменти/управління створюють комплексні програми та плани дій, спрямовані на досягнення поставлених цілей;

- розподіл бюджету: вони отримують фінансування від вищих органів і розподіляють його між підпорядкованими установами та на реалізацію конкретних програм, забезпечуючи тим самим фінансову основу для їхньої діяльності;

- контроль за діяльністю підпорядкованих установ: департаменти/управління здійснюють нагляд за роботою нижчих за ієрархією структур, оцінюють їхню ефективність та забезпечують дотримання встановлених норм і стандартів.

Відповідно, відповідальність департаментів/управлінь є так само значною:

- за результати роботи галузі: вони несуть повну відповідальність за досягнення поставлених цілей у межах своєї компетенції, за загальний стан справ у галузі;

- за ефективність використання ресурсів: департаменти/управління зобов'язані забезпечувати раціональне та цільове використання виділених фінансових, матеріальних та людських ресурсів;

- за якість послуг: вони відповідають за забезпечення високого рівня якості послуг, що надаються населенню, або за виконання інших функцій, що входять до їхньої компетенції.

Відділи виступають як спеціалізовані ланки, які займаються конкретними, вузькоспрямованими завданнями в рамках загальної діяльності департаменту/управління. Їхня роль полягає в детальній реалізації певних функцій, що впливають зі стратегії та програм вищестоящего рівня [116]. Наприклад, в Департаменті охорони здоров'я може існувати відділ, що відповідає за епідеміологічний нагляд, або відділ, що займається питаннями кадрового забезпечення медичних закладів. Хоча їхня відповідальність часто є більш обмеженою та зосередженою на конкретних завданнях, їхній ефективний внесок є критично важливим для досягнення загальних цілей.

Для досягнення ефективної діяльності та досягнення спільних цілей, кожна організація будує систему координації та взаємодії між своїми

структурними підрозділами [123]. Цей процес є динамічним і вимагає постійного аналізу та вдосконалення. Механізми координації та взаємодії слугують інструментами, що дозволяють синхронізувати зусилля, обмінюватися інформацією, вирішувати конфлікти та спільно рухатися до досягнення стратегічних завдань.

Вивчення механізмів координації та взаємодії між різними структурними одиницями передбачає глибоке занурення в те, як функціонують комунікаційні потоки, процеси прийняття рішень та розподіл відповідальності на різних рівнях організації. Це комплексний аналіз, що включає в себе дослідження формальних та неформальних зв'язків, які забезпечують узгодженість дій.

Наради та робочі групи відіграють ключову роль у цьому процесі. Вони є платформою для [24]:

- обміну інформацією – регулярні зустрічі керівників та фахівців дають можливість оперативно ділитися актуальною інформацією про стан справ, прогрес у виконанні завдань, виявлені проблеми та успіхи. Це забезпечує прозорість та інформованість усіх зацікавлених сторін;

- узгодження цілей та пріоритетів – нарадовий формат дозволяє синхронізувати цілі структурних підрозділів з загальними стратегічними завданнями організації. Під час таких зустрічей визначаються пріоритети, розподіляються ресурси та встановлюються спільні терміни виконання;

- вирішення проблем та прийняття рішень – робочі групи часто формуються для вирішення конкретних завдань або кризових ситуацій. Завдяки спільному обговоренню, аналізу різних перспектив та застосуванню колективного інтелекту, учасники можуть знаходити оптимальні рішення та досягати консенсусу;

- розподілу відповідальності – наради та робочі групи допомагають чітко окреслити відповідальність кожного учасника за певні етапи роботи, результати та подальші дії. Це зменшує ризик дублювання функцій та уникнення відповідальності;

– посилення командної роботи та співпраці – регулярна взаємодія сприяє формуванню корпоративної культури, побудові довірчих відносин та стимулюванню командного духу. Фахівці з різних підрозділів можуть краще зрозуміти внесок один одного у загальний результат.

Вивчення цих механізмів дозволяє виявити як ефективні практики, так і проблемні зони в організації. Результати такого вивчення можуть стати основою для впровадження нових, більш дієвих інструментів координації, оптимізації існуючих процесів та підвищення загальної продуктивності (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Механізми координації та взаємодії між різними структурними одиницями

Механізм координації/взаємодії	Опис та призначення	Ключові переваги	Можливі виклики/недоліки
Наради та робочі групи	Регулярні зустрічі керівників та фахівців для обміну інформацією, узгодження цілей, вирішення проблем, прийняття рішень, розподілу відповідальності,	<ul style="list-style-type: none"> - Забезпечення прозорості та інформованості. - Синхронізація цілей та пріоритетів. - Ефективне вирішення проблем. - Чіткий розподіл відповідальності. 	<ul style="list-style-type: none"> - Часові витрати. - Можливість "паралічу аналізу". - Ризик домінування окремих осіб. - Низька ефективність без чіткого порядку
Інформаційні системи та бази даних	Електронні платформи та ресурси для зберігання, обробки та обміну інформацією між підрозділами	<ul style="list-style-type: none"> - Швидкий доступ до необхідної інформації. - Зменшення кількості паперової роботи. - Забезпечення єдиного інформаційного простору. - Історична фіксація даних 	<ul style="list-style-type: none"> - Необхідність постійного оновлення та підтримки. - Ризик технічних збоїв. - Потреба в навчанні користувачів. - Можливість перевантаження інформацією.
Спільні проекти та завдання	Залучення фахівців з різних підрозділів до роботи над спільними цілями та проектами.	<ul style="list-style-type: none"> - Формування міжфункціональної співпраці - Обмін досвідом та знаннями. - Розвиток нових компетенцій. - Досягнення синергетичного ефекту 	<ul style="list-style-type: none"> - Необхідність чіткого планування та управління. - Можливість виникнення конфліктів інтересів. - Потреба в сильному проектному менеджменті.

Продовження таблиці 2.4

Механізм координації/ взаємодії	Опис та призначення	Ключові переваги	Можливі виклики/недоліки
Внутрішні комунікаційні канали (інтранет, корпоративна пошта, месенджери)	Засоби для оперативного спілкування та передачі повідомлень між співробітниками	<ul style="list-style-type: none"> - Швидкий зворотний зв'язок. - Зменшення потреби у формальних нарадах для простих питань. - Підтримка неформального спілкування. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ризик надмірної кількості повідомлень. - Можливість непорозумінь при нечіткому формулюванні. - Потреба в правилах використання.
Матрична структура управління	Організаційна форма, де співробітники підпорядковуються як функціональним керівникам, так і керівникам проектів	<ul style="list-style-type: none"> - Гнучке використання ресурсів. - Ефективне управління складними проектами. - Розвиток спеціалізованих навичок. 	<ul style="list-style-type: none"> - Складність управління та потенційні конфлікти підпорядкування. - Потреба у високій дисципліні та комунікаційних навичках
Комітети та ради	Постійно діючі або тимчасові органи, що складаються з представників різних підрозділів, для координації певних напрямків діяльності (наприклад, комітет з якості, рада директорів)	<ul style="list-style-type: none"> - Системний підхід до управління. - Забезпечення представництва інтересів. - Довгострокове планування 	<ul style="list-style-type: none"> - Можливість бюрократизації. - Потреба у чітких повноваженнях та регламентах.
Процедури та регламенти	Встановлені правила та послідовності дій, що регулюють взаємодію між підрозділами	<ul style="list-style-type: none"> - Стандартизація процесів. - Зменшення помилок. - Забезпечення послідовності дій 	<ul style="list-style-type: none"> - Ризик надмірної зарегульованості. - Потреба у постійному перегляді та адаптації.

Таким чином, таблиця 2.4 надає цінну інформацію про інструменти та процеси, що забезпечують злагоджену роботу внутрішніх елементів (структурних одиниць) організації. Аналіз представлених механізмів свідчить про комплексний підхід до управління, спрямований на ефективне досягнення спільних цілей. Загалом, дана таблиця підкреслює, що координація та взаємодія є фундаментальними процесами для функціонування будь-якої організації. Успішне впровадження та управління цими механізмами є критично важливим

для досягнення оперативних та стратегічних цілей, забезпечення ефективності та сталого розвитку.

Вертикальна структура, традиційно домінуюча в багатьох організаціях, характеризується чіткою ієрархією, розподілом обов'язків за рівнями та централізованим прийняттям рішень. Хоча вона може забезпечувати порядок та контроль, така структура часто обмежує гнучкість, пригнічує ініціативу співробітників та сповільнює процес адаптації до змін.

Переваги вертикальної структури (в певних контекстах):

ефективність у стабільних умовах – добре підходить для організацій, що працюють у стабільних, передбачуваних умовах, де потрібен чіткий контроль та координація;

чіткість відповідальності – кожен співробітник чітко знає свої обов'язки та відповідальність;

масштабованість – легко масштабується, оскільки додавання нових рівнів управління дозволяє контролювати зростаючу організацію;

економія на масштабі – спеціалізація та розподіл праці можуть призвести до зниження витрат.

Недоліки вертикальної структури (особливо в сучасному світі):

повільна реакція на зміни – централізоване прийняття рішень та бюрократія сповільнюють процес адаптації до змін у зовнішньому середовищі;

пригнічення ініціативи та творчості – співробітники на нижчих рівнях мають обмежені можливості для прояву ініціативи та творчості;

відсутність гнучкості – важко швидко змінювати структуру та процеси організації;

погана комунікація – інформація може спотворюватися або затримуватися при передачі через численні рівні управління;

низька мотивація співробітників – відчуття відчуженості від кінцевого результату та обмежені можливості для розвитку можуть призвести до зниження мотивації;

ризик "ефекту тунелю": співробітники можуть зосереджуватися лише на виконанні своїх вузькоспеціалізованих завдань, ігноруючи загальні цілі організації.

В сучасних умовах все частіше використовуються альтернативні організаційні структури, або ж вертикальна структура доповнюється елементами інших моделей:

плоска структура – мінімізація кількості управлінських рівнів, що сприяє швидкому прийняттю рішень та підвищенню гнучкості;

матрична структура – співробітники підпорядковуються кільком керівникам, що дозволяє ефективно використовувати ресурси та координувати діяльність між різними функціональними підрозділами;

проектна структура – організація створює тимчасові команди для виконання конкретних проектів, що дозволяє швидко реагувати на зміни та використовувати спеціалізовані знання;

мережева структура – організація координує діяльність незалежних компаній, що дозволяє швидко розширюватись та використовувати зовнішні ресурси;

гібридні структури – поєднання елементів різних організаційних структур для досягнення оптимального балансу між контролем, гнучкістю та ефективністю;

самокеровані команди – надання командам автономії у прийнятті рішень та організації роботи;

агільні методології – використання ітеративних та гнучких підходів до управління проектами та розробки продуктів.

Горизонтальна структура пропонує альтернативу, що фокусується на [78]:

– взаємодії та співпраці – вона ставить акцент на налагодженні міцних зв'язків між різними відділами, командами та окремими співробітниками, незалежно від їхнього статусу в ієрархії;

– командній роботі – замість ізольованих функціональних підрозділів, горизонтальна структура сприяє формуванню крос-функціональних команд, які

працюють над спільними цілями;

– обміні знаннями та досвідом – це створює середовище, де інформація вільно циркулює, а співробітники можуть навчатися один у одного, що призводить до інновацій та підвищення ефективності;

– децентралізації прийняття рішень – делегування повноважень на нижчі рівні дозволяє швидше реагувати на зміни та приймати більш обґрунтовані рішення, оскільки вони приймаються тими, хто має безпосередній доступ до інформації;

– гнучкості та адаптивності – така структура дозволяє організації швидше адаптуватися до нових викликів, змін на ринку та потреб клієнтів.

Ключові аспекти горизонтальної структури наведені в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Ключові аспекти горизонтальної структури

Аспект	Опис	Приклади реалізації	Переваги
Співпраця та комунікація	Заохочує відкритий діалог, обмін ідеями та спільне вирішення проблем між усіма рівнями та відділами.	<ul style="list-style-type: none"> - Регулярні зустрічі всіх співробітників - Використання спільних платформ для комунікації - Створення відкритих каналів для зворотного зв'язку. - Проведення спільних мозкових штурмів 	<ul style="list-style-type: none"> - Швидше розповсюдження інформації. - Краще розуміння цілей організації. - Більш ефективно вирішення проблем. - Зменшення конфліктів через кращу комунікацію
Крос-функціональні команди	Формування команд, які об'єднують експертів з різних галузей, для досягнення спільних проектів та завдань	<ul style="list-style-type: none"> - Проектні групи, що складаються з представників маркетингу, розробки, продажів тощо. - Створення робочих груп для вирішення специфічних питань (наприклад, покращення клієнтського сервісу). - Agile-методології (Scrum, Kanban) з командами, що покривають весь цикл розробки 	<ul style="list-style-type: none"> - Використання різноманітних навичок та знань. - Прискорення інновацій та впровадження нових ідей. - Підвищення адаптивності до змін. - Більш цілісний підхід до вирішення завдань

Продовження таблиці 2.5

Аспект	Опис	Приклади реалізації	Переваги
Делегування повноважень	Передача відповідальності та права приймати рішення співробітникам, які мають відповідні знання та навички.	<ul style="list-style-type: none"> - Надання менеджерам середньої ланки права приймати самостійні рішення щодо своїх команд. - Дозвіл співробітникам самостійно визначати пріоритети завдань. - Створення можливостей для прийняття рішень на рівні окремих фахівців. - Empowering наділення повноваженнями) співробітників 	<ul style="list-style-type: none"> - Підвищення мотивації та залученості співробітників. - Більш швидке прийняття рішень. - Розвиток лідерських якостей. - Ефективніше використання ресурсів.

Таблиця 2.5, що описує горизонтальну структуру, висвітлює її ключові аспекти, надаючи чітке розуміння сутності, реалізації та переваг цього підходу до організації. Основний висновок полягає в тому, що горизонтальна структура характеризується децентралізацією влади, фокусом на командній роботі та гнучкості, що призводить до підвищення ефективності, швидкості прийняття рішень та адаптивності організації до змін.

Загалом, таблиця демонструє, що горизонтальна структура є потужним інструментом для організацій, які прагнуть до інновацій, швидкості, гнучкості та високої продуктивності своїх співробітників. Однак, для успішного впровадження, необхідно враховувати потенційні виклики, пов'язані з чітким визначенням ролей, відповідальності та механізмів прийняття рішень, а також з розвитком відповідної корпоративної культури.

Отже, детальний аналіз вертикальної та горизонтальної структури в публічній сфері є критично важливим для розуміння функціонування державних органів. Це дозволяє виявити потенційні слабкі місця, оптимізувати процеси, покращити взаємодію та, зрештою, підвищити ефективність надання публічних послуг та досягнення стратегічних цілей держави.

Вертикальна структура, хоча й має свої переваги, все більше поступається місцем більш гнучким та адаптивним організаційним моделям. У сучасному динамічному світі організаціям необхідно постійно переглядати свою структуру та процеси, щоб залишатися конкурентоспроможними. Ефективне управління вимагає розуміння сильних та слабких сторін вертикальної структури, а також готовності до впровадження інноваційних підходів до організації праці. Важливо пам'ятати, що оптимальна структура залежить від конкретних умов діяльності організації, її розміру, стратегії та культури.

Ефективний розподіл повноважень та відповідальності між підрозділами є ключовим елементом успішного функціонування будь-якої організації. Цей процес визначає, хто, за що і в якому обсязі несе відповідальність, а також які рішення може приймати кожен підрозділ. Нечіткий або неоптимальний розподіл може призвести до дублювання функцій, конфліктів, затримки у прийнятті рішень, зниження ефективності та розчарування співробітників.

Мета оцінки розподілу повноважень та відповідальності:

- визначити ефективність існуючої структури;
- виявити "білі плями" та "сірі зони";
- зменшити дублювання функцій;
- забезпечити чіткість та зрозумілість;
- підвищити оперативність прийняття рішень;
- сприяти розвитку компетенцій;
- покращити комунікацію та взаємодію.

Методи оцінки розподілу повноважень та відповідальності наведено на рис. 2.9.

Регулярна та систематична оцінка розподілу повноважень та відповідальності є необхідною умовою для підтримки гнучкості, ефективності та конкурентоспроможності організації. Цей процес вимагає комплексного підходу, залучення різних зацікавлених сторін та готовності до внесення змін для оптимізації роботи.

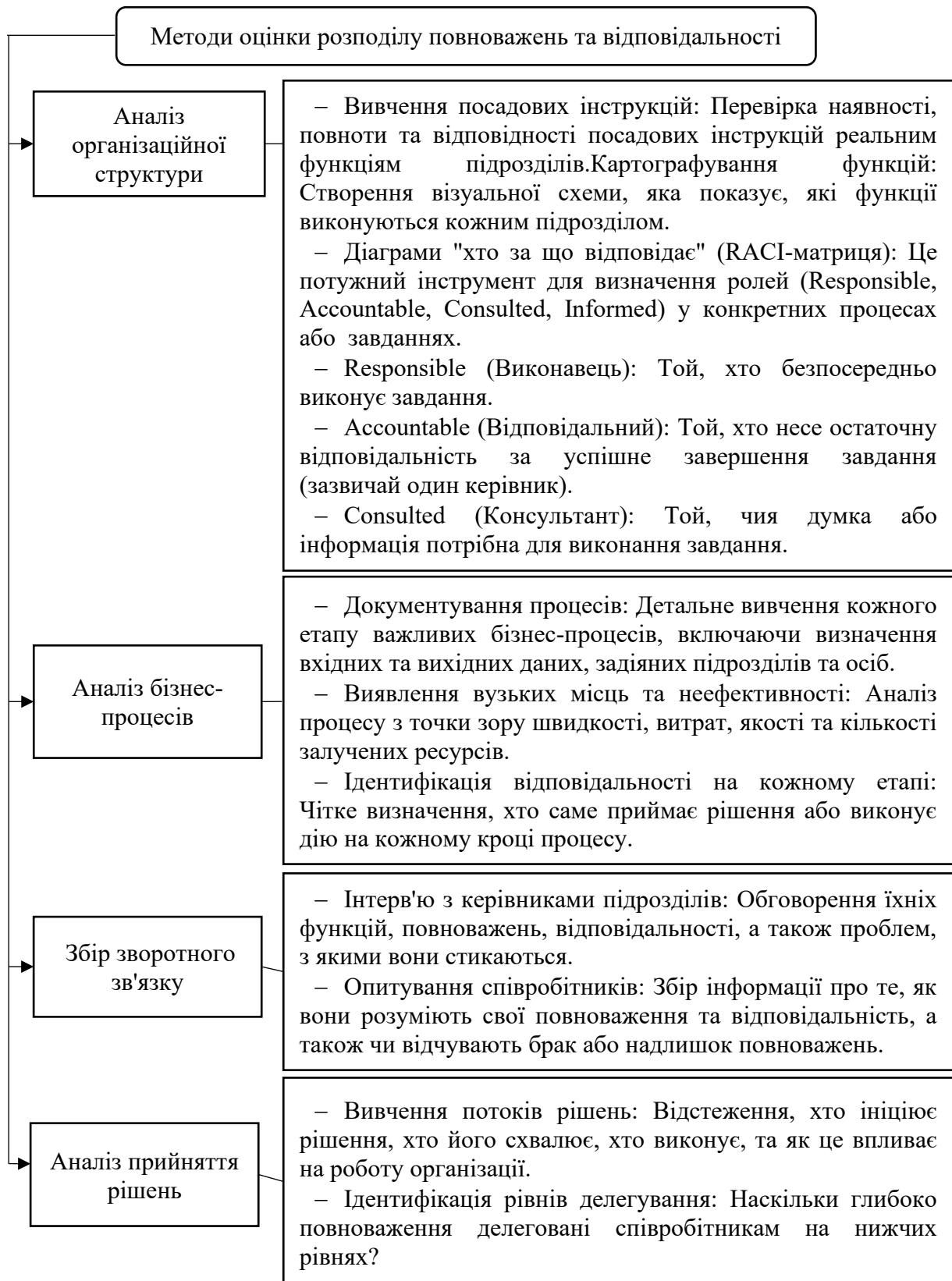


Рис. 2.9. Методи оцінки розподілу повноважень та відповідальності

Методи оцінки розподілу повноважень та відповідальності:

- аналіз організаційної структури – оцінка відповідності структури стратегічним цілям організації, виявлення дублювання функцій, "сліпих зон" та надмірної бюрократії;

- опитування співробітників – збір інформації про їхнє розуміння своїх обов'язків, повноважень та відповідальності, а також про наявність конфліктів або неясностей;

- аналіз посадових інструкцій – перевірка відповідності посадових інструкцій фактичним обов'язкам співробітників та загальним цілям організації.

- аналіз процесів – визначення відповідальних за кожен етап бізнес-процесу та оцінка ефективності їхньої взаємодії.

- KPI та оцінка результатів – використання ключових показників ефективності (KPI) для оцінки результатів роботи співробітників та визначення областей для покращення.

- зацікавлені сторони – оцінка розподілу повноважень та відповідальності повинна залучати:

- топ-менеджмент: для забезпечення відповідності стратегічним цілям.

- керівників середньої ланки: для оцінки практичної реалізації розподілу повноважень та відповідальності в їхніх підрозділах.

- співробітників: для отримання інформації про їхнє бачення та виявлення проблемних зон.

- внутрішніх аудиторів: для незалежної оцінки ефективності системи управління.

- критерії успішної оцінки:

- чіткість та однозначність: кожен співробітник повинен чітко розуміти свої обов'язки, повноваження та відповідальність.

- відповідність: розподіл повноважень та відповідальності повинен відповідати стратегічним цілям організації та її структурі.

- ефективність: система розподілу повинна сприяти ефективному виконанню завдань та досягненню результатів.

– гнучкість: система повинна бути адаптована до змін у зовнішньому середовищі та внутрішніх потребах організації.

Проаналізовані теоретичні підходи та практичні аспекти інформаційного та організаційного забезпечення свідчать про їхню нерозривну єдність та взаємозалежність. Ефективність управління будь-якого підприємства прямо залежить від гармонійного поєднання цих двох ключових елементів. Інформаційне забезпечення, яке охоплює збір, обробку, зберігання та передачу інформації, формує основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. В свою чергу, організаційне забезпечення, що визначає структуру, процеси, розподіл відповідальності та регламенти, створює необхідну платформу для ефективного функціонування системи управління та реалізації інформаційних потоків.

Інформаційне забезпечення як фундамент організаційного – якісна інформація дозволяє правильно визначити структуру організації, розподілити повноваження та відповідальність, розробити ефективні бізнес-процеси та регламенти. Без достовірної та своєчасної інформації організаційне забезпечення стає неефективним та може призвести до помилкових рішень.

Організаційне забезпечення як канал для інформаційних потоків – чітко визначена структура, процеси та розподіл відповідальності забезпечують ефективний рух інформації всередині організації. Відсутність чітких каналів комунікації та відповідальних за передачу інформації може призвести до її втрати, спотворення або затримки.

Інформаційні технології (ІТ) як інструмент для посилення обох видів забезпечення – сучасні ІТ-системи (ERP, CRM, BI) дозволяють автоматизувати збір, обробку, зберігання та передачу інформації, а також оптимізувати бізнес-процеси та розподіл відповідальності. Впровадження ІТ-систем вимагає ретельного аналізу організаційних процесів та адаптації структури організації до нових можливостей.

Ефективне управління організацією вимагає не лише регулярної оцінки розподілу повноважень та відповідальності, але й інтегрованого підходу до

інформаційного та організаційного забезпечення. Гармонійне поєднання цих двох елементів дозволяє створити гнучку, ефективну та конкурентоспроможну організацію, здатну швидко адаптуватися до змін та досягати поставлених цілей. Інвестиції в розвиток інформаційних систем та оптимізацію організаційних процесів є ключовими факторами успіху в сучасному бізнес-середовищі.

Ігнорування будь-якого з цих компонентів – інформаційного чи організаційного забезпечення – або їхнє несумісне впровадження призводить до дисбалансу, зниження оперативності, зростання помилок та, як наслідок, до неефективного управління. Наприклад, впровадження сучасної ERP-системи без попередньої оптимізації бізнес-процесів та чіткого розподілу відповідальності може призвести до хаосу, збільшення витрат та зниження продуктивності. З іншого боку, реорганізація структури без відповідного оновлення інформаційних систем та навчання персоналу може призвести до втрати інформації, ускладнення комунікації та зниження якості прийнятих рішень. Ці негативні наслідки можуть проявлятися у вигляді збільшення часу на виконання завдань, зростання кількості помилок, зниження задоволеності клієнтів та втрати конкурентних переваг.

Розширюючи цю думку, варто розглянути конкретні приклади негативних наслідків дисбалансу:

- надмірне інформаційне забезпечення без чіткої організаційної структури – велика кількість даних, які не використовуються через відсутність чітких процесів та відповідальних за їх аналіз та прийняття рішень;

- жорстка організаційна структура без достатнього інформаційного забезпечення – ускладнення прийняття рішень через відсутність необхідної інформації, повільна реакція на зміни та втрата можливостей;

- несумісність інформаційних систем – відсутність інтеграції між різними системами, що призводить до дублювання даних, помилок та ускладнення обміну інформацією;

- відсутність навчання персоналу – недостатнє знання та навички роботи з інформаційними системами та новими організаційними процесами, що знижує їхню ефективність;

- недостатня підтримка змін – відсутність підтримки з боку керівництва та персоналу при впровадженні змін, що призводить до опору та зниження мотивації.

Отже, для досягнення стратегічних цілей та підвищення конкурентоспроможності, необхідна цілісна та інтегрована система, яка забезпечує синергію між інформаційними та організаційними аспектами управління. Це вимагає системного підходу, який враховує взаємозв'язок між цими двома елементами та забезпечує їхню гармонійну взаємодію. Такий підхід передбачає:

- розробку єдиної стратегії управління інформацією та організацією: визначення спільних цілей та пріоритетів, а також розробка плану реалізації;

- оптимізацію бізнес-процесів: визначення та усунення вузьких місць, автоматизація рутинних операцій та підвищення ефективності роботи;

- впровадження інтегрованих інформаційних систем: забезпечення обміну інформацією між різними підрозділами та системами;

- навчання та розвиток персоналу: підвищення кваліфікації співробітників та формування у них необхідних навичок;

- моніторинг та оцінка ефективності: регулярний аналіз результатів та внесення необхідних коректив.

Виходячи з вищезазначеного, стає очевидним, що подальше дослідження має зосередитись на детальному вивченні взаємозв'язку інформаційного та організаційного забезпечення та його впливу на ефективність управління. Розуміння того, як саме ці два елементи взаємодіють, як організаційні зміни впливають на інформаційні потоки, і навпаки, як доступність та якість інформації формують організаційну структуру та процеси, є ключовим для розробки дієвих рекомендацій.

2.3. Взаємозв'язок інформаційного та організаційного забезпечення та його вплив на ефективність управління

Ефективне управління будь-якою організацією потребує належного інформаційного та організаційного забезпечення. Ці два компоненти тісно взаємопов'язані, утворюючи єдину систему, яка забезпечує збір, обробку, передачу та використання інформації для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Ця система не є просто сукупністю окремих елементів, а динамічною взаємодією, де кожен компонент підсилює та доповнює інший, створюючи синергетичний ефект. Без належного організаційного забезпечення інформація залишається розрізною та не використовується повною мірою, а без якісного інформаційного забезпечення організаційна структура стає негнучкою та нездатною адаптуватися до змін.

Інформаційне та організаційне забезпечення не існують ізольовано, а глибоко переплетені та взаємозалежні:

- організаційне забезпечення як основа для інформаційного забезпечення: Організаційна структура та процеси визначають, яка інформація потрібна, де вона генерується, хто її використовує, та в якій формі вона має бути представлена. Наприклад, організаційна структура визначає, які відділи потребують фінансової інформації, а процеси – як ця інформація має бути зібрана та надана;

- інформаційне забезпечення як інструмент для організаційного забезпечення: Інформаційні системи та технології допомагають оптимізувати організаційні процеси, зробити їх більш ефективними та прозорими. Наприклад, впровадження системи управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM) може покращити процеси продажів та обслуговування;

- вплив на комунікації: Організаційна структура визначає формальні канали комунікації, тоді як інформаційні системи забезпечують швидкість та якість передачі інформації через ці канали;

– підтримка прийняття рішень: ІЗ надає дані, а ОЗ визначає, хто і як буде приймати рішення на основі цих даних;

– еволюція та адаптація: Зміни в організаційному забезпеченні (наприклад, реорганізація) часто вимагають відповідних змін в інформаційному забезпеченні (нові бази даних, зміни в програмному забезпеченні). І навпаки, нові інформаційні технології можуть стимулювати зміни в організаційній структурі та процесах.

Інформаційне та організаційне забезпечення – це не два окремих компоненти, а єдина система, яка забезпечує ефективне управління організацією. Успіх будь-якої організації залежить від здатності гармонійно поєднувати ці два елементи та використовувати їхній синергетичний ефект.

Гармонійний та ефективний взаємозв'язок між інформаційним та організаційним забезпеченням є критично важливим для досягнення високої ефективності управління (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Гармонійний та ефективний взаємозв'язок між інформаційним та організаційним забезпеченням

Аспект взаємозв'язку	Інформаційне забезпечення (ІЗ)	Організаційне забезпечення (ОЗ)	Гармонійний та ефективний вплив на управління
Сутність	Система збору, зберігання, обробки, аналізу та розповсюдження інформації.	Структура, процеси, правила, норми та ресурси, що визначають діяльність організації	Синергія: ІЗ надає необхідну "паливо" (інформацію) для ОЗ, а ОЗ забезпечує структуру та механізми для ефективного використання цього "палива". Без якісного ІЗ, ОЗ буде неефективним. Без чіткого ОЗ, цінна інформація може бути втрачена або не використана належним чином.

Продовження таблиці 2.6

Аспект взаємозв'язку	Інформаційне забезпечення (ІЗ)	Організаційне забезпечення (ОЗ)	Гармонійний та ефективний вплив на управління
Ключові елементи	Дані, інформаційні моделі, бази даних; - Програмне забезпечення (ERP, CRM, BI-системи); - Технічні засоби (сервери, мережі); - Інформаційні потоки, канали зв'язку - Інформаційна безпека	Організаційна структура (ієрархія, підрозділи) - Бізнес-процеси, регламенти, інструкції - Розподіл прав та відповідальності - Людські ресурси (компетентність, мотивація) - Корпоративна культура	Структурована діяльність: ОЗ визначає, хто, коли і як використовує інформацію, надану ІЗ, для досягнення цілей. ІЗ забезпечує, що ця діяльність базується на актуальних та достовірних даних.
Позитивний вплив			
Підвищення операційної ефективності	- Автоматизація рутинних операцій - Швидкий доступ до потрібної інформації - Відстеження показників продуктивності - Можливість моделювати різні сценарії	- Чіткий розподіл функцій та обов'язків - Оптимізація робочих процесів - Ефективне використання ресурсів - Зменшення дублювання функцій - Впровадження системи контролю	
Зменшення витрат часу та ресурсів	Коли ІЗ надає інформацію швидко та точно, а ОЗ забезпечує чіткі процедури її обробки та використання, операції стають швидшими, менш витратними та менш схильними до помилок. Наприклад, автоматизована система обліку (ІЗ) в поєднанні з чіткими регламентами закупівель (ОЗ) прискорює процес постачання.		
Покращення якості рішень	- Надання достовірної, повної та актуальної інформації - Інструменти для аналізу та прогнозування - Виявлення тенденцій та закономірностей	Чіткі критерії прийняття рішень - Делегування повноважень - Система зворотного зв'язку - Залучення експертів	
Більш обґрунтовані та ефективні рішення	Прийняття рішень базується на реальних даних, а не на здогадках. ОЗ забезпечує, що ця інформація потрапляє до відповідальних осіб, які мають повноваження та компетенції для прийняття рішень. Наприклад, аналітичні звіти (ІЗ) для керівництва (ОЗ) дозволяють приймати стратегічні рішення		

Продовження таблиці 2.6

Аспект взаємозв'язку	Інформаційне забезпечення (ІЗ)	Організаційне забезпечення (ОЗ)	Гармонійний та ефективний вплив на управління
Підвищення гнучкості та адаптивності	<ul style="list-style-type: none"> - Швидке реагування на зміни ринку - Можливість оперативної зміни даних та процесів - Адаптація до нових вимог 	<ul style="list-style-type: none"> Гнучка організаційна структура - Ефективна комунікація - Швидке перерозподіл ресурсів - Культура інновацій 	
Здатність швидко реагувати на зміни	В динамічному бізнес-середовищі, ІЗ та ОЗ повинні взаємодіяти, щоб дозволити організації швидко адаптуватися. ІЗ надає інформацію про зміни, а ОЗ дозволяє перебудувати процеси та розподілити ресурси для ефективної відповіді.		
Зниження ризиків	<ul style="list-style-type: none"> - Виявлення потенційних проблем на ранніх стадіях - Система моніторингу та контролю - Захист інформації від втрати та несанкціонованого доступу 	<ul style="list-style-type: none"> Наявність планів дій у надзвичайних ситуаціях - Система внутрішнього контролю - Чіткі процедури реагування - Політики безпеки 	
Мінімізація негативних наслідків	Чіткі процеси та доступ до актуальної інформації дозволяють своєчасно виявляти та запобігати ризикам, а також ефективно реагувати на вже виниклі проблеми. ІЗ надає дані про ризики, ОЗ забезпечує механізми їх уникнення або мінімізації.		
Покращення комунікації та співпраці	<ul style="list-style-type: none"> Ефективні канали зв'язку - Спільний доступ до інформації - Інструменти для командної роботи - Централізовані системи управління завданнями 	<ul style="list-style-type: none"> - Сприяння відкритій комунікації - Чіткі комунікаційні схеми - Підтримка міжфункціональної взаємодії - Розвиток командного духу 	
Ефективна взаємодія між підрозділами та співробітниками	Інформаційне забезпечення надає єдине джерело достовірної інформації, а організаційне забезпечення сприяє її ефективній передачі та обговоренню, що веде до кращої координації дій та уникнення непорозумінь.		
Приклади гармонійного взаємозв'язку	ERP-система (ІЗ) впроваджена в компанії зі чітко визначеними бізнес-процесами (ОЗ). - CRM-система (ІЗ) для управління взаємовідносинами з клієнтами, що підкріплюється добре налагодженою роботою відділу продажів (ОЗ).		

Інформаційне та організаційне забезпечення є двома невід'ємними складовими ефективного управління. Їхній гармонійний та ефективний

взаємозв'язок забезпечує організацію, можливість діяти злагоджено, швидко адаптуватися до змін, приймати обґрунтовані рішення та досягати поставлених цілей з мінімальними витратами. Ігнорування будь-якого з цих аспектів неминуче призведе до зниження загальної ефективності управління.

Після детального розгляду позитивного впливу, який може виникнути внаслідок певних умов, ми переходимо до аналізу зворотного боку медалі. Важливо усвідомлювати, що навіть за наявності потенційно сприятливих факторів, їхня ефективність та цілеспрямованість значною мірою залежать від ступеня відповідності та міцності зв'язку між елементами системи (Табл. 2.7).

Таблиця 2.7

**Негативний вплив (при невідповідності або слабкому зв'язку)
взаємозв'язку між інформаційним та організаційним забезпеченням для
високої ефективності управління**

Категорія негативного впливу	Опис	Наслідки
Неефективність та втрата часу	Відсутність потрібної інформації або її невідповідність організаційній структурі	Затримки в робочих процесах, помилки, дублювання роботи, необхідність переробки, невикористання потенціалу співробітників
Прийняття неякісних рішень	Неповна, неточна, застаріла або невідповідна інформація, яка використовується для прийняття рішень	Хибні стратегічні кроки, неефективне розподілення ресурсів, втрата конкурентних переваг, зниження прибутку, незадоволеність клієнтів/партнерів
Зниження продуктивності	Слабка комунікація, нечіткі завдання, відсутність зворотного зв'язку, що призводить до непорозумінь та помилок	Зменшення обсягу виконаної роботи, зниження якості продукції/послуг, зростання кількості дефектів, низький моральний дух співробітників
Розбалансування командної роботи	Відсутність чітких зв'язків між підрозділами, відділами або окремими співробітниками	Конфлікти, дублювання функцій, втрата синергії, зниження загальної ефективності роботи команди, відчуття ізоляції
Зниження задоволеності клієнтів/партнерів	Неякісна комунікація, повільне реагування, невідповідність очікуванням, що виникають через слабкі зв'язки	Скасування замовлень, негативні відгуки, втрата лояльності, погіршення репутації, зниження обсягів продажів

Продовження таблиці 2.7

Категорія негативного впливу	Опис	Наслідки
Підвищення ризиків	Недостатній контроль, відсутність своєчасної інформації про потенційні проблеми	Фінансові втрати, юридичні наслідки, репутаційні збитки, втрата даних, порушення безпеки
Неефективне використання ресурсів	Неправильне планування, відсутність чіткого розуміння потреб, що виникають через слабкий зв'язок	Марнотратство коштів, часу, матеріалів, людських ресурсів.
Застій та відсутність інновацій	Ізоляція ідей, відсутність обміну досвідом та знаннями	Відсутність нових продуктів/послуг, нездатність адаптуватися до змін ринку, втрата актуальності
Зниження мотивації співробітників	Відчуття невизначеності, відсутність чіткого розуміння своєї ролі та її впливу, брак визнання	Апатія, зниження ініціативності, висока плинність кадрів, негативна атмосфера в колективі

У сучасному динамічному середовищі, де швидкість прийняття рішень, ефективність комунікації та гнучкість адаптації є ключовими факторами успіху, організаційні процеси набувають виняткової ваги. Вони є життєдайними артеріями будь-якої структури, забезпечуючи її функціонування, розвиток та досягнення поставлених цілей. Проте, ефективність цих процесів не є самодостатнім явищем. Вона тісно пов'язана з надійною системою взаємозв'язків, яка пронизує всі рівні організації, об'єднуючи людей, завдання та ресурси.

Саме тому, для глибокого розуміння того, як організація функціонує та адаптується до викликів сьогодення, необхідно ретельно дослідити механізми, що лежать в основі її взаємозв'язків. Цими механізмами є не лише формальні структури та процедури, але й невидимі, проте потужні сили, що керують потоками інформації, знань та рішень.

1. Якісні дані як запорука обґрунтованості рішень:

– точність та достовірність – для публічної сфери, де йдеться про суспільні інтереси, ефективність використання бюджетних коштів та довіру громадян, точність та достовірність даних є критично важливою. Неточні дані

про потреби населення, стан інфраструктури, ефективність програм чи бюджетні показники можуть призвести до прийняття помилкових рішень, марнотратства ресурсів, неефективного розподілу фінансування та, як наслідок, зниження рівня довіри до органів влади. Наприклад, неточні статистичні дані про демографічну ситуацію можуть призвести до неправильного планування освітніх чи медичних закладів, а помилкові дані про стан доріг – до неефективного розподілу коштів на їх ремонт;

– повнота та актуальність – повнота даних означає наявність всієї необхідної інформації для аналізу та прийняття рішення. Неповні дані можуть призвести до одностороннього бачення проблеми та ігнорування важливих аспектів. Актуальність даних гарантує, що рішення базуються на найновішій інформації, яка відображає поточний стан справ. Застарілі дані можуть призвести до рішень, що не відповідають сучасним викликам і потребам. Наприклад, для розробки нової соціальної програми необхідно мати повні дані про цільову групу, її потреби, існуючі практики та потенційні ризики;

– структурованість та узгодженість – дані мають бути організовані у зрозумілому та логічному форматі, а різні джерела даних повинні бути узгоджені між собою. Це полегшує їх аналіз, порівняння та інтеграцію. Неузгоджені або хаотично представлені дані ускладнюють процес прийняття рішень, збільшують ймовірність помилок та витрачають дорогоцінний час управлінців. Наприклад, якщо дані про витрати на різні проекти представлені в різних форматах або мають розбіжності між собою, це ускладнює ефективний фінансовий контроль та планування [77; 92; 138].

2. Доступність даних як фактор оперативності та прозорості:

– своєчасний доступ – в умовах динамічного середовища, своєчасний доступ до необхідної інформації є ключовим. Можливість швидко отримати потрібні дані дозволяє менеджерам оперативно реагувати на зміни, виявляти проблеми на ранніх стадіях та вчасно коригувати стратегії. Затримки в отриманні інформації можуть призвести до втрачених можливостей або непередбачених кризових ситуацій. Наприклад, швидкий доступ до даних про

показники захворюваності дозволяє оперативно реагувати на спалахи та впроваджувати профілактичні заходи;

– легкість доступу та інтерпретації – інформація повинна бути представлена у формі, яка легко доступна та зрозуміла для тих, хто її використовує. Це може включати візуалізацію даних (графіки, діаграми), використання зрозумілої термінології та створення зручних інтерфейсів для доступу до інформаційних систем. Якщо дані важко знайти, зрозуміти або проаналізувати, їхня цінність значно зменшується, навіть якщо вони якісні;

– відкритість та прозорість – в публічній сфері, доступність даних для громадськості, представників бізнесу та інших зацікавлених сторін є важливим елементом прозорості та підзвітності. Відкритість даних дозволяє суспільству контролювати діяльність органів влади, виявляти потенційні зловживання та сприяти розвитку громадянського суспільства. Це також може стимулювати інновації та створення нових сервісів на основі відкритих даних.

3. Вплив якісних та доступних даних на ключові управлінські процеси:

– стратегічне планування – якісні дані про соціально-економічну ситуацію, потреби населення, ресурсний потенціал та зовнішні виклики є основою для розробки ефективних стратегій розвитку. Аналіз цих даних дозволяє визначити пріоритетні напрямки діяльності, поставити реалістичні цілі та розробити конкретні заходи для їх досягнення;

– операційне управління – доступ до актуальних оперативних даних дозволяє ефективно керувати щоденною діяльністю організації. Це включає моніторинг виконання завдань, розподіл ресурсів, виявлення та усунення відхилень від плану, а також оптимізацію робочих процесів;

– оцінка ефективності – якісні дані є необхідними для об'єктивної оцінки ефективності реалізованих програм, проектів та загальної діяльності організації. Це дозволяє визначити, наскільки були досягнуті поставлені цілі, виявити сильні та слабкі сторони, та зробити висновки для вдосконалення майбутніх рішень;

– управління ризиками – аналіз даних про потенційні ризики, їх ймовірність та можливі наслідки дозволяє розробляти проактивні стратегії управління ризиками, мінімізувати негативний вплив та забезпечити стабільність роботи організації;

– прийняття рішень щодо розподілу ресурсів – фінансові, людські та матеріальні ресурси повинні розподілятися на основі обґрунтованих даних про потреби, пріоритети та очікувану віддачу. Це забезпечує ефективне використання обмежених ресурсів та максимальну віддачу від інвестицій [152].

Таким чином, якісне та доступне інформаційне забезпечення виступає не просто допоміжним інструментом, а фундаментальною передумовою для ефективного функціонування та розвитку будь-якої організації, особливо в умовах публічної сфери, де відповідальність перед суспільством є найвищою.

Продовжимо розгляд впливу на ефективність управління, зосередившись на конкретних аспектах підвищення якості управлінських рішень, зокрема на обґрунтованості.

Підвищення якості управлінських рішень:

Обґрунтованість: Забезпечення прийняття рішень на основі достовірної та повної інформації є фундаментальною вимогою для ефективного управління. Це означає, що кожне рішення має бути підкріплене чіткими даними, аналізом та розумінням причинно-наслідкових зв'язків. Конкретні аспекти, що впливають на обґрунтованість рішень наведені на рис. 2.10.

Ці конкретні аспекти, що забезпечують обґрунтованість управлінських рішень, є взаємопов'язаними і створюють основу для ефективного управління, що веде до досягнення стратегічних цілей організації.

У процесі дослідження взаємозв'язку інформаційного та організаційного забезпечення та їх впливу на ефективність управління, було встановлено, що ці два компоненти не є самостійними елементами, а тісно інтегровані та взаємообумовлені. Ефективне функціонування системи управління будь-яким суб'єктом господарювання напряму залежить від гармонійного розвитку та ефективного використання обох видів забезпечення.

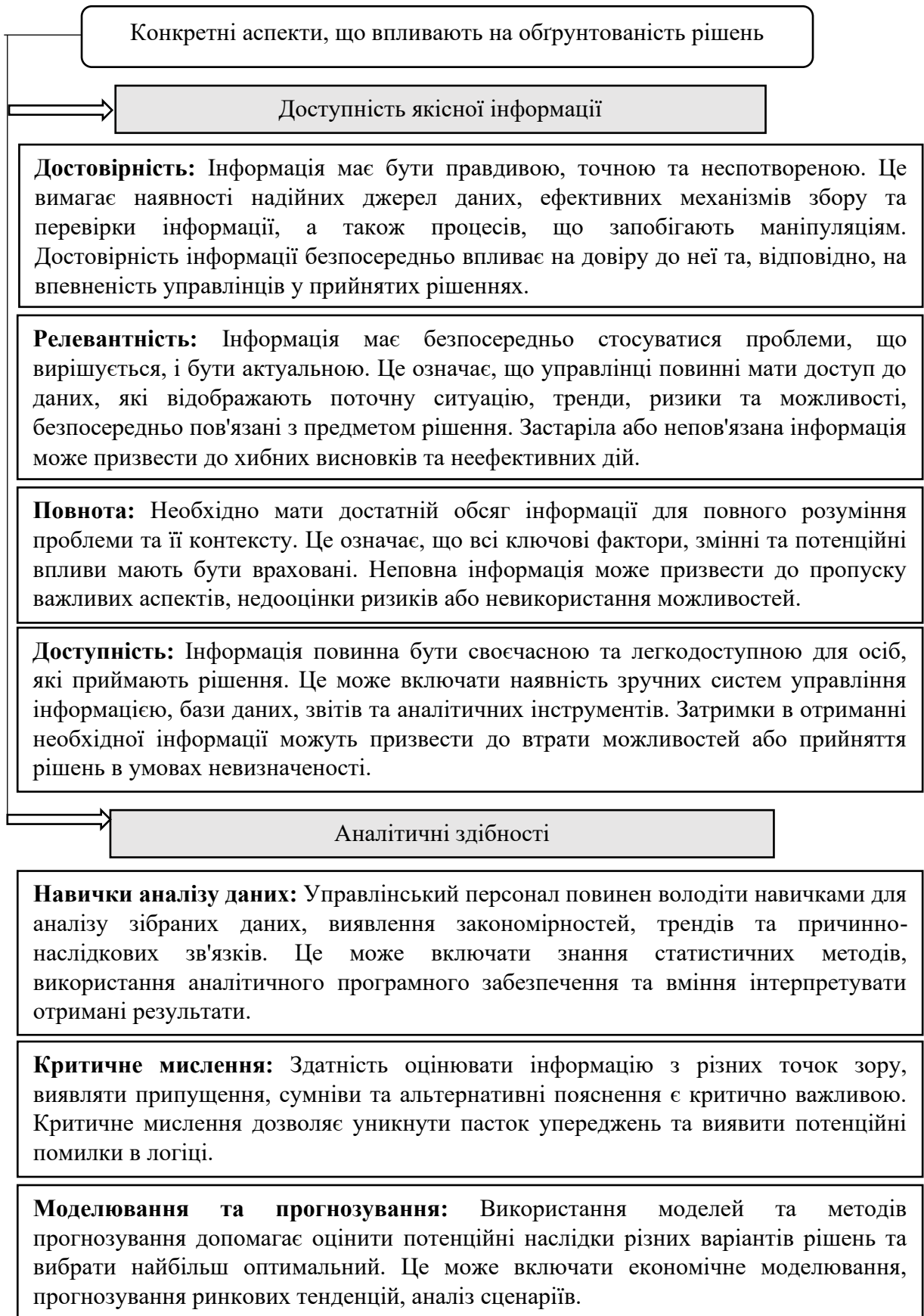


Рис. 2.10 (а). Конкретні аспекти, що впливають на обґрунтованість рішень

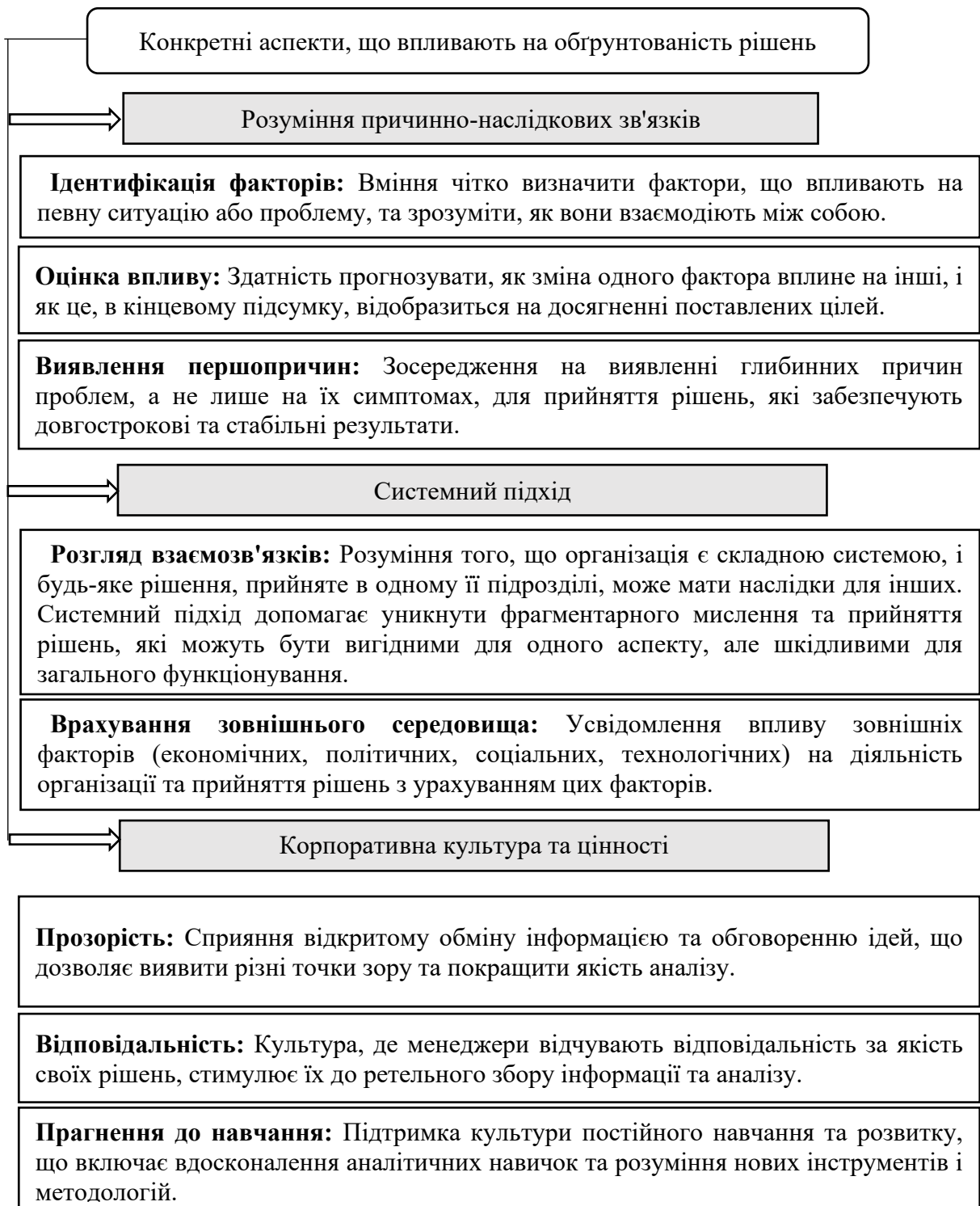


Рис. 2.10 (б). Конкретні аспекти, що впливають на обґрунтованість рішень

Інформаційне забезпечення як фундамент для організаційного: Без належної якості, своєчасності, повноти та достовірності інформації, організаційне забезпечення (структура, процеси, норми, регламенти) втрачає

свою ефективність. Неякісна інформація призводить до хибних рішень, неефективного розподілу ресурсів, затримок та зростання операційних витрат.

Організаційне забезпечення як каркас для інформаційного: В свою чергу, розвинене організаційне забезпечення створює необхідні умови для ефективного збору, обробки, зберігання та розповсюдження інформації. Чіт визначені відповідальності, ефективні комунікаційні канали, стандартизовані процедури роботи з інформацією – все це є запорукою її якісного використання.

Синергетичний ефект: Гармонійне поєднання інформаційного та організаційного забезпечення призводить до синергетичного ефекту, коли загальна ефективність системи управління перевищує суму ефективності її окремих компонентів. Це проявляється у:

- підвищенні швидкості прийняття рішень: своєчасний доступ до актуальної та релевантної інформації дозволяє оперативно реагувати на зміни та приймати обґрунтовані рішення;
- зменшенні витрат: оптимізація процесів та уникнення помилок завдяки якісній інформації знижують операційні витрати;
- покращенні якості управлінських рішень: надійні дані є основою для обґрунтованих та ефективних рішень;
- підвищенні гнучкості та адаптивності: здатність швидко отримувати та аналізувати інформацію дозволяє організації ефективніше адаптуватися до мінливого зовнішнього середовища;
- стимулюванні інновацій: доступ до актуальної інформації та ефективні комунікаційні процеси сприяють генерації нових ідей та впровадженню інновацій;
- вплив на ефективність управління: недостатня увага до будь-якого з цих забезпечень неминуче призводить до зниження загальної ефективності управління. це може проявлятися у розриві між стратегічними цілями та їх реалізацією, зниженні конкурентоспроможності, незадоволеності стейкхолдерів та, в кінцевому підсумку, у погіршенні фінансових показників.

Наукова новизна цього підрозділу полягає у системному дослідженні нетривіальної взаємодії інформаційного та організаційного забезпечення, що виходить за рамки традиційного розгляду їх як окремих, хоча й взаємопов'язаних, компонентів управлінської системи.

Зокрема, наукова новизна проявляється в наступному:

Розробка методологічних засад для кількісного та якісного аналізу ступеня взаємозалежності інформаційного та організаційного забезпечення. Пропонується новий інструментарій для оцінки рівня інтегрованості, виявлення "вузьких місць" та визначення оптимального балансу між гнучкістю інформаційних систем та стабільністю організаційних структур.

Управління організацією – це складний процес, який охоплює безліч взаємопов'язаних аспектів. Він не зводиться до простої суми окремих функцій чи підрозділів, а являє собою єдину, динамічну систему, що забезпечує ефективне функціонування та досягнення поставлених цілей. У цій системі чітко розрізняються дві ключові складові: структура та процеси.

Структура організації визначає формальні відносини між її елементами, розподіл прав та обов'язків, ієрархію управління та систему комунікацій. Вона є своєрідним скелетом, що забезпечує стабільність та порядок. Ефективна структура повинна бути гнучкою, адаптованою до змін зовнішнього середовища та сприяти чіткому розподілу відповідальності.

Процеси, з іншого боку, являють собою послідовність дій, спрямованих на досягнення конкретних результатів. Вони охоплюють всі види діяльності організації, від виробництва продукції до обслуговування клієнтів. Оптимізовані процеси забезпечують ефективне використання ресурсів, мінімізацію витрат та підвищення якості продукції чи послуг.

Успіх будь-якої організації залежить не лише від наявності чіткої структури чи ефективних процесів, а від здатності гармонійно поєднувати ці два елементи та використовувати їхній синергетичний ефект. Структура повинна підтримувати процеси, а процеси – відповідати структурі. Коли ці дві

складові працюють злагоджено, організація стає більш гнучкою, адаптивною та конкурентоспроможною.

Враховуючи зазначені аспекти, даний підрозділ спрямований на розширення наукового розуміння складної взаємодії між інформаційними та організаційними факторами, що визначають ефективність управління, і на розробку практичних рекомендацій для побудови більш стійких, адаптивних та продуктивних управлінських систем.

Здійснений аналіз сучасного стану інформаційно-організаційного забезпечення управління публічною сферою, виявлені його сильні сторони та існуючі недоліки, а також визначені ключові виклики, які стоять перед державою та суспільством у контексті забезпечення ефективності управління. Проте, виявлені проблеми не повинні залишатися бездіяльними. Натомість, вони слугують відправною точкою для пошуку практичних рішень та формування стратегій подальшого розвитку.

Висновки до розділу 2

Проведений аналіз інформаційно-організаційного забезпечення ефективності управління публічною сферою в Україні дозволяє зробити наступні ключові висновки:

1. Комплексність та взаємозалежність елементів:

Інформаційне забезпечення є основою для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Воно охоплює не лише збір, обробку та зберігання даних, але й їхню актуальність, достовірність, доступність та оперативність.

Організаційне забезпечення визначає структуру, процеси, методи та інструменти, за допомогою яких інформація використовується для досягнення управлінських цілей. Воно включає в себе організаційні структури, регламенти,

посадові інструкції, систему комунікацій та ефективне розподілення повноважень.

Недостатня ефективність одного з цих аспектів неминуче призводить до зниження загальної ефективності управління. Наприклад, навіть найсучасніші інформаційні системи не дадуть бажаного результату, якщо організаційні процеси є заплутаними, а комунікація – неефективною.

2. Ключові проблеми та виклики:

Інформаційне забезпечення:

Фрагментація та неузгодженість даних: Наявність паралельних, несумісних баз даних та відсутність єдиних стандартів обміну інформацією.

Низька якість даних: Неактуальність, неповність, недостовірність даних, що ускладнює їх використання.

Обмежений доступ до інформації: Складнощі з отриманням необхідної інформації як для внутрішніх потреб, так і для громадськості, що підриває принципи прозорості.

Недостатнє використання сучасних технологій: Повільне впровадження цифрових інструментів, хмарних технологій, аналітики великих даних.

Організаційне забезпечення:

Негнучкі та застарілі організаційні структури: Надмірна бюрократизація, дублювання функцій, повільне прийняття рішень.

Недостатньо чіткі процедури та регламенти: Відсутність детальних алгоритмів дій у певних ситуаціях, що призводить до свавілля та неефективності.

Слабкі комунікаційні зв'язки: Ізольованість окремих підрозділів, недостатній рівень міжвідомчої взаємодії.

Еефективне управління персоналом: Недостатня мотивація, відсутність сучасних систем оцінки ефективності, слабкий розвиток компетенцій.

Дефіцит кваліфікованих кадрів: Нестача фахівців, які володіють як управлінськими, так і сучасними інформаційними навичками.

3. Потенціал для покращення:

Цифрова трансформація: Впровадження електронного урядування, розвиток електронних послуг, створення єдиних державних реєстрів, використання штучного інтелекту та аналітики даних.

Оптимізація організаційних процесів: Перехід до процес-орієнтованого управління, впровадження гнучких методологій, спрощення процедур.

Розвиток системи управління знаннями: Створення механізмів для накопичення, поширення та використання досвіду та експертизи.

Підвищення рівня прозорості та підзвітності: Відкриття даних, запровадження громадського контролю, розвиток механізмів зворотного зв'язку.

Інвестиції в людський капітал: Підвищення кваліфікації державних службовців, залучення молодих та талановитих спеціалістів, створення системи мотивації.

Стан інформаційно-організаційного забезпечення ефективності управління публічною сферою в Україні характеризується суттєвими недоліками, які негативно впливають на якість надання послуг, ефективність використання ресурсів та загальний рівень довіри до держави. Однак, наявність чіткого розуміння цих проблем відкриває шлях до системних змін.

Лише за умови синергії вдосконалення як інформаційного, так і організаційного аспектів, можна буде досягти суттєвого підвищення ефективності управління в публічній сфері України.

Основні положення другого розділу викладено автором у таких публікаціях: [24; 32; 51].

Список використаних джерел [1; 8; 9; 11; 12; 15; 23; 24; 31; 36; 42; 45; 46; 48; 49; 54; 65; 66; 77; 78; 86; 87; 88; 89; 92; 93; 97; 116; 121; 122; 123; 124; 126; 127; 138; 152; 156; 159; 163].

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНО-ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПУБЛІЧНОЮ СФЕРОЮ

3.1. Напрями оптимізації інформаційно-організаційного забезпечення в публічній сфері

Інформаційно-організаційне забезпечення (ІОЗ) є фундаментальним елементом будь-якої системи, від простої робочої групи до великої державної установи, що визначає її здатність ефективно функціонувати, приймати обґрунтовані рішення та досягати поставлених цілей. Його значення полягає не лише в наявності інформації, але й в організації її потоків, доступності та можливості використання для підтримки управлінських процесів. Оптимізація ІОЗ є стратегічним завданням, що дозволяє покращити продуктивність, зменшити витрати, підвищити гнучкість та адаптивність системи до змін, що постійно відбуваються у сучасному світі [82].

Інформаційна складова ІОЗ, як ключовий компонент, охоплює повний цикл роботи з даними: збір інформації з різних джерел, її надійне зберігання, ефективна обробка з використанням сучасних технологій, швидка та безпечна передача між учасниками системи, а також чітке та зрозуміле представлення інформації у вигляді звітів, аналітичних матеріалів та інших форм. Оптимізація цього аспекту спрямована на підвищення ефективності роботи з даними на кожному етапі, забезпечення їхньої достовірності, актуальності та доступності для тих, хто їх потребує. Це включає в себе впровадження сучасних систем управління базами даних, автоматизацію процесів обробки інформації та використання інструментів візуалізації даних для полегшення аналізу та прийняття рішень.

Для забезпечення ефективного управління та взаємодії в публічній сфері, де прозорість, підзвітність та оперативність є критично важливими, оптимізація інформаційно-організаційного забезпечення набуває особливого значення. Це передбачає комплексний підхід, що включає модернізацію технічної бази та технологій, тобто оновлення застарілого обладнання, впровадження сучасних програмних продуктів та забезпечення надійного захисту інформації. Не менш важливим є створення та відкриття загальнодоступних національних інформаційних ресурсів, що забезпечують громадянам доступ до важливої інформації про діяльність державних органів, соціальні послуги та інші суспільно значущі питання. Стандартизація інформації через єдині класифікатори та кодифікатори є необхідною умовою для забезпечення сумісності та інтероперабельності різних інформаційних систем, що дозволяє обмінюватися даними між ними без втрат та спотворень. Оптимізація процесів обробки інформації, включаючи автоматизацію рутинних операцій та впровадження електронного документообігу, дозволяє значно скоротити час на обробку запитів та надання послуг. І, нарешті, формування комплексного інформаційного середовища, що об'єднує всі ці елементи в єдину систему, забезпечує ефективну взаємодію між державними органами, бізнесом та громадянами.

Нижче представлено основні напрями оптимізації інформаційно-організаційного забезпечення в публічній сфері (Табл. 3.1).

Представлена таблиця детально висвітлює ключові напрями оптимізації інформаційно-організаційного забезпечення (ІОЗ) в публічній сфері, що є критично важливим для підвищення ефективності державного управління та якості надання послуг громадянам. Оптимізація ІОЗ в публічному секторі вимагає системного підходу, який охоплює широкий спектр заходів, від модернізації інфраструктури до впровадження новітніх технологій. Ключовим аспектом є перехід до електронного документообігу та цифрових платформ, що дозволяє спростити процеси, зменшити бюрократію та підвищити прозорість діяльності державних органів. Важливим напрямом є створення та розвиток

загальнодоступних інформаційних ресурсів, які забезпечують громадян необхідною інформацією про діяльність влади та можливості отримання державних послуг.

Таблиця 3.1

Основні напрями оптимізації інформаційно-організаційного забезпечення в публічній сфері

Напрямок	Ключові заходи	Опис
I. Цифрова трансформація та впровадження сучасних технологій		
Електронне урядування (e-governance)	Розширення спектру електронних послуг	Переведення максимальної кількості послуг, що надаються державою та місцевими органами влади, в електронний формат. Це включає отримання довідок, подання декларацій, реєстрацію, ліцензування тощо
	Створення єдиних порталів та платформ	Інтеграція різних інформаційних систем та баз даних державних органів для забезпечення безперешкодного доступу громадян та бізнесу до послуг через єдині цифрові платформи
	Впровадження цифрової ідентифікації	Розвиток та поширення надійних систем електронної ідентифікації (наприклад, електронний підпис, BankID, MobileID) для безпечної автентифікації користувачів при отриманні електронних послуг
	Автоматизація та роботизація процесів	Впровадження програмних рішень та інструментів автоматизації для оптимізації внутрішніх процесів державних органів, зменшення бюрократії та прискорення надання послуг
	Розвиток відкритих даних	Публікація великих обсягів даних, що генеруються державними органами, у машиночитаному форматі для прозорості, контролю та створення нових сервісів на основі цих даних
Впровадження сучасних технологій	Штучний інтелект (ШІ) та машинне навчання	Застосування ШІ для аналізу великих масивів даних, прогнозування, персоналізації послуг, автоматизації прийняття рішень та покращення ефективності роботи
	Блокчейн-технології	Використання блокчейну для забезпечення прозорості, безпеки та незмінності транзакцій, даних та документів (наприклад, у сфері земельного кадастру, реєстрів, голосування)
	Великі дані (Big Data) та аналітика	Збір, обробка та аналіз великих обсягів різноманітних даних для отримання інсайтів, прийняття обґрунтованих управлінських рішень та розуміння потреб суспільства

Продовження таблиці 3.1

Напрямок	Ключові заходи	Опис
	Інтернет речей (IoT)	Впровадження мереж підключених пристроїв для збору даних та автоматизації процесів у різних сферах (наприклад, "розумні міста", моніторинг екології, управління ресурсами)
	Хмарні технології	Переведення державних інформаційних систем та зберігання даних у хмарні середовища для забезпечення масштабованості, гнучкості, безпеки та зниження витрат
	Кібербезпека	Посилення заходів захисту інформаційних систем, даних та критичної інфраструктури від кіберзагроз, забезпечення конфіденційності та цілісності інформації
	Цифрова освіта та підвищення кваліфікації	Забезпечення доступу до освітніх ресурсів в електронному форматі, розвиток цифрових навичок у населення та посадових осіб
	Розширення покриття високошвидкісним інтернетом	Забезпечення доступності та стабільного покриття мережею інтернет, особливо у віддалених та сільських регіонах, для рівномірного доступу до цифрових послуг
II. Організаційні та управлінські аспекти:		
Оптимізація бізнес-процесів	Картування та аналіз існуючих процесів	Детальне вивчення поточних процедур для виявлення вузьких місць та неефективностей.
	Реінжиніринг бізнес-процесів	Перепроєктування процесів з метою їх спрощення, прискорення та підвищення якості
	Стандартизація та регламентація	Впровадження чітких правил та процедур для забезпечення послідовності та прогнозованості.
Управління знаннями (Knowledge Management)	Створення баз знань	Систематизація та зберігання цінної інформації, досвіду, найкращих практик
	Стимулювання обміну знаннями	Створення умов для вільного обміну інформацією між співробітниками
	Використання інструментів для управління знаннями	Розробка внутрішніх платформ, форумів, систем управління документами
Проектний менеджмент	Впровадження сучасних методологій проектного управління	Agile, Scrum, Waterfall для ефективної реалізації завдань та проектів
	Чітке визначення цілей, завдань та ресурсів	Забезпечення відповідальності та контролю за виконанням
Управління персоналом	Підвищення кваліфікації та навчання	Регулярне навчання співробітників роботі з новими технологіями та методами організації праці.
	Мотивація та стимулювання	Створення системи мотивації для ефективної роботи та розвитку

Продовження таблиці 3.1

Напрямок	Ключові заходи	Опис
	Залучення кваліфікованих спеціалістів	При необхідності, залучення експертів ззовні
III. Інформаційне забезпечення та відкритість:		
Відкриті дані (Open Data)	Публікація наборів даних	Надання доступу до інформації, що генерується органами влади, у відкритих форматах
	Створення платформ для доступу до відкритих даних	Забезпечення зручного пошуку та використання даних
	Стимулювання використання відкритих даних	Підтримка розробників, громадських організацій, дослідників для створення інноваційних рішень на основі відкритих даних
Інформаційна прозорість та підзвітність	Регулярне інформування громадян	Публікація звітів про діяльність, бюджетування, результати роботи
	Забезпечення зворотного зв'язку	Створення каналів для комунікації з громадянами (громадські обговорення, опитування, гарячі лінії)
	Використання соціальних мереж та інших онлайн-платформ	Для інформування та взаємодії з громадськістю
Стандартизація інформаційних ресурсів	Використання єдиних форматів даних	Для забезпечення сумісності та можливості інтеграції
	Розробка словників термінів та класифікаторів	Для уніфікації інформації.

Аналіз цих напрямів дозволяє сформулювати наступні висновки [160]:

1. Комплексність та взаємозв'язок: Оптимізація ІОЗ – це не розрізнені дії, а цілісний, комплексний процес, що охоплює різні аспекти функціонування публічної сфери. Всі перелічені напрями тісно пов'язані між собою, і успіх у одному часто залежить від прогресу в інших. Наприклад, впровадження електронного документообігу (напрямок 1) вимагає розвитку відповідної нормативно-правової бази (напрямок 3), підвищення цифрової грамотності персоналу (напрямок 2) та забезпечення кібербезпеки (напрямок 5).

2. Стратегічна необхідність: Сучасні виклики, такі як зростання обсягів інформації, потреба у підвищенні ефективності, прозорості та доступності послуг, роблять оптимізацію ІОЗ необхідним елементом для успішного

функціонування та розвитку публічної сфери. Це не просто покращення, а адаптація до нових реалій та вимог суспільства.

3. Технологічний фактор як рушійна сила: Впровадження цифрових технологій (електронний документообіг, відкриті дані, хмарні технології, штучний інтелект) є одним з найпотужніших інструментів для досягнення ефективності та прозорості. Вони дозволяють автоматизувати процеси, зменшити витрати, прискорити обмін інформацією та підвищити якість послуг.

4. Людський фактор – критично важливий елемент: Незважаючи на важливість технологій, людський фактор залишається ключовим. Підвищення кваліфікації персоналу, розвиток цифрової грамотності, формування нової організаційної культури, орієнтованої на ефективне використання інформаційних ресурсів, є передумовою успішного впровадження будь-яких інновацій.

5. Нормативно-правове забезпечення – основа для змін: Чітка та сучасна нормативно-правова база є фундаментом для реалізації всіх напрямів оптимізації. Це стосується регулювання обміну інформацією, захисту даних, використання електронних документів, доступу до інформації та інших аспектів.

6. Кібербезпека – пріоритетний напрям: Зі зростанням залежності від інформаційних систем, забезпечення кібербезпеки набуває першочергового значення. Захист даних, запобігання кіберзагрозам та забезпечення безперебійної роботи систем є критично важливим для стабільності функціонування публічної сфери.

7. Доступність та відкритість – головна мета: У кінцевому підсумку, оптимізація ІОЗ спрямована на підвищення доступності та відкритості публічних послуг та інформації для громадян. Це сприяє зміцненню довіри до державних органів, розвитку громадянського суспільства та покращенню якості життя.

8. Постійний процес: Оптимізація ІОЗ – це не одноразова акція, а постійний процес адаптації до нових технологій, змін у законодавстві та потреб

суспільства. Необхідно регулярно аналізувати ефективність впроваджених рішень та вносити відповідні корективи.

Підсумовуючи, успішна оптимізація інформаційно-організаційного забезпечення в публічній сфері вимагає стратегічного підходу, який враховує взаємодію технологічних, людських, нормативних та безпекових аспектів. Пріоритетом має бути створення ефективної, прозорої, доступної та безпечної системи, що відповідає сучасним викликам та потребам суспільства.

Отже, ми бачимо, що оптимізація інформаційної та організаційної складової (ІОЗ) не може бути ізольованою. Ефективна оптимізація ІОЗ вимагає комплексного, системного підходу, який розглядає всі взаємопов'язані елементи як єдине ціле. Це означає, що зміни в одній частині системи неминуче впливають на інші, і для досягнення максимальної ефективності необхідно враховувати ці взаємозв'язки.

Розглянемо детальніше ключові аспекти системного підходу до оптимізації ІОЗ [164; 171].

Інтеграція інформаційних систем є наріжним каменем системного підходу до оптимізації інформаційно-організаційного забезпечення. Вона полягає в об'єднанні розрізнених програмних рішень, даних та процесів в єдину, злагоджену систему, що дозволяє інформації вільно циркулювати та використовуватися в різних підрозділах та функціональних областях. Без інтеграції інформаційні системи часто діють як ізольовані "острови", що призводить до дублювання даних, помилок, затримок у прийнятті рішень та зниження ефективності роботи. Інтеграція забезпечує єдину точку доступу до інформації, що спрощує її пошук та аналіз, а також дозволяє автоматизувати процеси обміну даними між різними системами. Це може бути досягнуто за допомогою різних підходів, таких як використання API, проміжних платформ обміну даними (ESB) або створення єдиної інтегрованої платформи. Важливо, щоб інтеграція була не лише технічною, але й організаційною, тобто передбачала узгодження бізнес-процесів та стандартів обміну даними між різними підрозділами.

Успішна інтеграція інформаційних систем дозволяє підвищити прозорість діяльності організації, покращити якість обслуговування клієнтів, знизити витрати та підвищити конкурентоспроможність. Крім того, інтеграція є необхідною умовою для впровадження новітніх технологій, таких як штучний інтелект та машинне навчання, які потребують доступу до великих обсягів даних. Важливо також враховувати питання інформаційної безпеки при інтеграції інформаційних систем, забезпечуючи захист даних від несанкціонованого доступу та втрати. Ефективна інтеграція вимагає ретельного планування, чіткого визначення цілей та завдань, а також залучення кваліфікованих фахівців.

Переваги інтеграції через ERP:

- єдине джерело істини: всі відділи працюють з актуальними та точними даними, що зменшує суперечності та покращує процес прийняття рішень.
- підвищення ефективності: автоматизація рутинних процесів звільняє співробітників від виконання повторюваних завдань, дозволяючи їм зосередитися на більш стратегічних і ціннісних діях.
- зменшення витрат: оптимізація процесів, покращене управління запасами, точніші прогнози та зменшення помилок призводять до зниження операційних витрат.
- покращення аналітики та звітності: інтегровані дані дозволяють генерувати детальні та комплексні звіти, що дають глибоке розуміння ефективності бізнесу.
- посилення контролю: централізований контроль над усіма процесами допомагає виявляти потенційні проблеми та забезпечувати відповідність нормативним вимогам.
- підвищення задоволеності клієнтів: краща координація між відділами призводить до швидшого виконання замовлень, точніших відповідей та загалом до кращого обслуговування клієнтів.

Використання сервісно-орієнтованої архітектури (SOA) та мікросервісів – це архітектурний стиль, який організовує програмні функції як сервіси, що взаємодіють один з одним. Ці сервіси є самостійними, незалежними та можуть бути використані різними додатками.

Застосування API (Application Programming Interfaces) – це набір правил та протоколів, який дозволяє різним програмним додаткам взаємодіяти один з одним. API виступає як "посередник", що визначає, як програми можуть запитувати та отримувати дані, а також як вони можуть взаємодіяти з функціями інших програм [105].

API дозволяє інтегрувати різні системи, навіть якщо вони побудовані на різних технологіях або розроблені різними постачальниками. Наприклад, веб-сайт інтернет-магазину може використовувати API для зв'язку з платіжною системою, системою управління запасами або системою доставки.

Інтеграція інформаційних систем через ERP, SOA, мікросервіси та API є основою для побудови сучасної, гнучкої та ефективної інформаційної інфраструктури. Це дозволяє подолати фрагментацію даних, прискорити процеси, знизити витрати та забезпечити оперативне реагування на зміни. Без цієї інтеграції будь-які спроби оптимізувати організаційну структуру будуть обмеженими, оскільки інформація не зможе вільно циркулювати та підтримувати злагоджену роботу всіх підрозділів.

Важливо підкреслити, що сучасні технології, такі як штучний інтелект (ШІ), Інтернет речей (IoT) та Big Data, відіграють революційну роль в оптимізації виробничо-технологічних процесів. Вони відкривають нові можливості для підвищення ефективності, зниження витрат, покращення якості продукції та забезпечення сталого розвитку виробництва.

Інтернет речей (IoT), збір даних та моніторинг – є фундаментом для збору великих обсягів даних у реальному часі [102]. Переваги IoT в оптимізації ІОЗ наведено на рис. 3.1.



Рис. 3.1. Переваги IoT в оптимізації ІОЗ

Переваги IoT в оптимізації ІОЗ в публічній сфері є очевидними та багатограними. Його застосування дозволяє значно підвищити ефективність, надійність, безпеку та функціональність комунікаційних систем, що сприяє розвитку "розумних" міст, покращенню якості життя громадян та більш ефективному управлінню державними процесами. Подолання існуючих викликів через розробку нових стандартів, безпечних рішень та підвищення кваліфікації персоналу дозволить повністю реалізувати потенціал IoT для трансформації публічного сектору.

Незважаючи на значні переваги, впровадження IoT в ІОЗ в публічній сфері стикається з певними викликами, такими як [107]:

- безпека даних та конфіденційність: забезпечення надійного захисту даних, зібраних IoT-пристроями, є першочерговим завданням.
- масштабованість та сумісність: створення масштабованих та сумісних платформ для інтеграції різноманітних IoT -пристроїв.

- вартість впровадження: початкові інвестиції в IoT -інфраструктуру можуть бути значними.

- відсутність стандартизації: різноманітність протоколів та стандартів може ускладнювати інтеграцію.

- людський фактор: необхідність у кваліфікованих кадрах для впровадження, обслуговування та аналізу даних IoT.

2. Big Data: Аналіз та прогнозування. Зібрані за допомогою IoT дані перетворюються на цінний ресурс, коли їх аналізують в рамках Big Data. Це відкриває можливості для:

- виявлення закономірностей та тенденцій: можливість аналізувати історичні дані про роботу обладнання, виробничі процеси, споживання ресурсів та якість продукції.

- прогнозування майбутніх подій: передбачення поломок обладнання (предиктивне обслуговування), піків споживання ресурсів, а також попиту на продукцію.

- ідентифікації причин проблем: визначення факторів, що призводять до браку, збоїв у роботі або зниження продуктивності.

- сегментації клієнтів та ринків: вивчення поведінки споживачів та адаптація виробництва до їх індивідуальних потреб.

- оптимізації ланцюгів поставок: передбачення попиту та ефективне управління запасами.

Переваги Big Data в оптимізації ІОЗ наведені на рис. 3.2.

Big Data є потужним інструментом, який може кардинально змінити підходи до управління в публічному секторі [109]. Його ефективне використання дозволить досягти значних покращень у сферах підвищення ефективності, покращення якості послуг, забезпечення прозорості та стимулювання інновацій, що в кінцевому підсумку сприятиме побудові більш ефективної, справедливої та відповідальної держави.



Рис. 3.2. Переваги Big Data в оптимізації ІОЗ

2. Штучний інтелект (ШІ): Автоматизація та інтелект. ШІ виступає як "мозок" для аналізу та обробки даних Big Data, а також для прийняття рішень та автоматизації процесів. Він застосовується в:

- предиктивному обслуговуванні: ШІ аналізує дані з сенсорів, щоб передбачити, коли обладнання потребуватиме обслуговування, перш ніж воно вийде з ладу.

- оптимізації параметрів виробництва: ШІ може автоматично налаштовувати параметри обладнання (температуру, тиск, швидкість) для досягнення максимальної ефективності та якості.

- виявленні дефектів: Системи комп'ютерного зору на базі ШІ можуть автоматично виявляти дефекти в продукції з високою точністю.

- роботизації та автоматизації: ШІ використовується для керування роботизованими системами, що виконують складні або небезпечні завдання.

– оптимізації ланцюгів поставок: ШІ може прогнозувати попит, оптимізувати маршрути доставки, керувати запасами.

Переваги ШІ в оптимізації ІОЗ наведено на рис. 3.3.



Рис. 3.3. Переваги ШІ в оптимізації ІОЗ

Застосування штучного інтелекту (ШІ) для оптимізації виробничо-технологічних процесів (ІОЗ) у публічній сфері має значний потенціал. ШІ здатний трансформувати державне управління, роблячи його більш ефективним, прозорим, адаптивним та орієнтованим на потреби громадян [117].

Однак, успішне впровадження вимагає ретельного планування, врахування етичних міркувань, інвестицій у розвиток кваліфікованих кадрів та постійного моніторингу результатів. На шляху до інтелектуального державного управління, Україна повинна активно досліджувати та впроваджувати інноваційні рішення, керуючись принципами відповідальності та сталого розвитку.

Сучасна публічна сфера стикається з безпрецедентними викликами, зумовленими стрімким розвитком інформаційних технологій, зміною

суспільних потреб та зростанням очікувань громадян, бізнесу та самих державних службовців. Ефективне та прозоре надання публічних послуг, управління ресурсами та прийняття обґрунтованих рішень вимагає комплексного та динамічного підходу до інформаційно-організаційного забезпечення (ІОЗ). Саме тому розроблено та обґрунтовано інтегрований фреймворк оптимізації ІОЗ в публічній сфері, який охоплює стратегічний, організаційний, технологічний та людський виміри, враховуючи при цьому адаптивність до змін та активне залучення зацікавлених сторін.

Інтегрований фреймворк обґрунтований тим, що він дозволяє:

- уникнути фрагментарності: запобігає ситуаціям, коли оптимізація одного аспекту (наприклад, впровадження нової технології) призводить до проблем в іншому (наприклад, опору персоналу або невідповідності стратегічним цілям);

- забезпечити синергетичний ефект: взаємодія елементів фреймворку посилює їх позитивний вплив, створюючи ефект, більший за суму його частин;

- створити стійку систему: комплексний підхід робить систему ІОЗ більш стійкою до зовнішніх шоків та внутрішніх проблем;

- максимізувати ефективність ресурсів: об'єднаний підхід дозволяє ефективніше розподіляти фінансові, людські та часові ресурси.

- Таким чином, пропонується структура інтегрованого фреймворку. Фреймворк складається з чотирьох взаємопов'язаних вимірів, які разом формують цілісну систему оптимізації ІОЗ (рис. 3.4).

Ключові вигоди від впровадження фреймворку:

- підвищення ефективності та продуктивності: оптимізація процесів та використання сучасних технологій призводить до скорочення витрат, прискорення виконання завдань та зростання продуктивності;

- покращення якості публічних послуг: більш зручний, швидкий та персоналізований доступ до послуг, зменшення помилок та підвищення задоволеності громадян;



Рис. 3.4. Структура інтегрованого фреймворку (розроблено автором)

- зростання прозорості та підзвітності: електронні системи, відкриті дані та механізми зворотного зв'язку сприяють підвищенню прозорості діяльності органів влади та їхній підзвітності перед суспільством;

- зміцнення довіри та легітимності: відкритість, ефективність та увага до потреб громадян підвищують довіру до державних інституцій;

- стимулювання економічного розвитку: цифрова трансформація публічного сектору створює сприятливе середовище для розвитку бізнесу, інновацій та залучення інвестицій;

- підвищення адаптивності та стійкості: здатність швидко реагувати на зміни та адаптуватися до нових викликів;

- ефективне управління ресурсами: краще планування, розподіл та використання фінансових, людських та матеріальних ресурсів.

Інтегрований фреймворк оптимізації інформаційно-організаційного забезпечення в публічній сфері є комплексним та динамічним інструментом, який дозволяє досягти значних покращень у функціонуванні державних органів [165]. Його успішне впровадження вимагає стратегічного бачення, глибокого розуміння організаційних та технологічних аспектів, а також активного залучення та розвитку людського капіталу.

Адаптивні механізми та постійний зворотний зв'язок від зацікавлених сторін забезпечують гнучкість та релевантність фреймворку в умовах постійних змін, що робить його потужним інструментом для побудови ефективної, прозорої та орієнтованої на громадянина публічної сфери.

Таким чином, розроблений та обґрунтований інтегрований фреймворк оптимізації інформаційно-організаційного забезпечення в публічній сфері, поєднує в собі стратегічний, організаційний, технологічний та людський виміри, та враховує динамічний характер сучасних викликів, зокрема, через пропозицію адаптивних механізмів впровадження цифрових інновацій та механізмів зворотного зв'язку від зацікавлених сторін (громадян, бізнесу, державних службовців).

На відміну від фрагментарних підходів, які часто фокусуються лише на окремих аспектах (наприклад, тільки на технологіях), запропонований фреймворк охоплює всі ключові сфери, що впливають на ефективність ІОЗ.

Отже, з вищезазначеного випливає, що розвиток інформаційного суспільства є ключовим фактором, який трансформує традиційні моделі державного управління, створюючи як нові можливості, так і нові виклики. Наявність розгалужених інформаційно-комунікаційних технологій, доступ до величезних обсягів даних та зростаюча активність громадян у цифровому просторі вимагають від держави адаптації, переосмислення своїх функцій та механізмів взаємодії. Особливо це актуально для України, яка прагне інтегруватися до Європейського Союзу, де вже напрацьовано значний досвід у сфері електронного урядування, відкритості даних та залучення громадян.

Проведений аналіз виявив, що інформаційно-організаційне забезпечення (ІОЗ) в публічній сфері є складним, багатогранним і надзвичайно важливим елементом ефективного функціонування держави та суспільства. Незважаючи на досягнутий прогрес, сучасні виклики, такі як зростання обсягів інформації, цифрова трансформація, необхідність забезпечення прозорості та підзвітності, а також підвищені вимоги громадян до якості послуг, вимагають постійного вдосконалення та оптимізації ІОЗ.

3.2. Шляхи модернізації державного управління в умовах розвитку інформаційного суспільства в контексті європейської інтеграції України

Сучасний світ переживає епоху стрімких трансформацій, зумовлених бурхливим розвитком інформаційного суспільства. Цифровізація, глобалізація та зростання ролі інформаційних технологій кардинально змінюють усі сфери життя, включаючи і державне управління [26]. Україна, перебуваючи на шляху до європейської інтеграції, не може залишатися осторонь цих процесів.

Ефективне державне управління, яке відповідає викликам часу та стандартам розвинених демократичних країн, є ключовим чинником успіху на цьому шляху. Це вимагає не лише адаптації до нових реалій, але й проактивного формування нового укладу державного управління, який би максимально використовував можливості, що надаються інформаційними технологіями.

В умовах інформаційного суспільства традиційні моделі державного управління стають дедалі менш ефективними. Завдання модернізації державного апарату полягає не лише в підвищенні його операціональності, але й у створенні прозорої, підзвітної та орієнтованої на громадянина системи. Це передбачає перехід від бюрократичної, ієрархічної структури до більш гнучкої та адаптивної моделі, яка здатна швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища та потреби громадян. Важливим аспектом модернізації є впровадження електронного урядування, яке забезпечує онлайн-доступ до державних послуг, спрощує процедури та зменшує корупційні ризики. Крім того, необхідно розвивати цифрову грамотність державних службовців та громадян, щоб вони могли ефективно використовувати інформаційні технології для вирішення своїх завдань. Модернізація державного управління також передбачає впровадження нових методів управління, таких як agile та lean, які дозволяють підвищити ефективність роботи та зменшити витрати. Важливою складовою є забезпечення відкритості та прозорості діяльності державних органів, що сприяє підвищенню довіри громадян до влади та зміцненню демократичних інститутів. Успішна модернізація державного управління вимагає комплексного підходу, політичної волі та широкої підтримки з боку суспільства.

Інформаційне суспільство створює потужний стимул для модернізації державного управління, вимагаючи від нього гнучкості, інноваційності та орієнтації на потреби громадян [146]. Перехід до нового формату управління полягає у використанні можливостей інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) для покращення всіх аспектів державної діяльності. Це означає не лише автоматизацію окремих процесів, але й фундаментальну зміну підходів до

управління, перехід від традиційної бюрократії до більш ефективної та орієнтованої на результат системи. Модернізація вимагає переосмислення ролі держави, її взаємодії з громадянами та бізнесом, а також створення нових механізмів для забезпечення прозорості та підзвітності.

В першу чергу модернізація державного управління в умовах розвитку інформаційного суспільства відбувається через перехід до електронного урядування (e-governance). Електронне урядування є не просто технічним оновленням, а стратегічним кроком до створення більш ефективної та демократичної системи управління. Електронне урядування – це використання інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) для трансформації та модернізації державного управління. Воно охоплює не лише перенесення державних послуг в онлайн, але й повну перебудову процесів прийняття рішень, взаємодії між державними установами та громадянами, а також підвищення прозорості та підзвітності влади [100]. Електронне урядування передбачає створення єдиного інформаційного простору, в якому громадяни можуть легко отримати доступ до необхідної інформації, подати заявки на отримання послуг, взяти участь у громадських обговореннях та контролювати діяльність влади. Воно також дозволяє державним органам більш ефективно координувати свою діяльність, обмінюватися інформацією та приймати обґрунтовані рішення. Важливим аспектом електронного урядування є забезпечення інформаційної безпеки та захисту персональних даних громадян. Успішна реалізація електронного урядування вимагає не лише впровадження сучасних технологій, але й зміни в організаційній культурі державного апарату, навчання персоналу та забезпечення широкої підтримки з боку суспільства.

E-governance охоплює широкий спектр застосувань інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) у державному управлінні, від оптимізації внутрішніх процесів (електронний документообіг, управління людськими та фінансовими ресурсами) до покращення взаємодії з громадянами (онлайн-сервіси, електронні консультації, електронне голосування) та бізнесом (електронні закупівлі, подання звітності, отримання ліцензій та дозволів) [101].

Ефективне впровадження e-governance дозволяє підвищити прозорість діяльності державних органів, зменшити корупційні ризики, спростити процедури отримання послуг та покращити якість обслуговування. Воно також сприяє підвищенню ефективності роботи державного апарату та зниженню адміністративних витрат.

Розвиток електронного урядування відбувається поступово, проходячи через різні етапи, які демонструють зростання рівня впровадження ІКТ та якості взаємодії між владою та суспільством. Ці етапи відображають еволюцію від простої автоматизації окремих процесів до створення інтегрованої цифрової платформи, яка забезпечує комплексне та ефективне управління державою. Кожен етап характеризується певним рівнем розвитку інфраструктури, технологій та організаційних змін. Перехід від одного етапу до іншого вимагає значних інвестицій, стратегічного планування та політичної волі. Важливо також враховувати специфіку кожної країни та адаптувати модель розвитку e-governance до її умов та потреб. Успішне проходження цих етапів дозволяє державі досягти значних результатів у сфері державного управління та підвищити рівень життя громадян. (Рис. 3.5).

Важливо розуміти, що ці етапи розвитку електронного урядування не завжди є лінійними, і різні країни або навіть різні відомства в одній країні можуть перебувати на різних стадіях впровадження та розвитку e-governance. Це зумовлено різними соціально-економічними умовами, політичними пріоритетами та рівнем розвитку інформаційної інфраструктури. Модернізація державного управління в інформаційному суспільстві – це безперервний процес адаптації та вдосконалення, що вимагає системного підходу, стратегічного планування та постійних інвестицій у розвиток інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) та людського капіталу [115]. Необхідно постійно відстежувати нові тенденції та технології, адаптувати їх до потреб державного управління та забезпечувати відповідну підготовку кадрів. Важливо також враховувати досвід інших країн та використовувати найкращі практики для вирішення власних проблем.



Рис. 3.5. Етапи розвитку електронного урядування

Європейський Союз послідовно формує комплексний підхід до розвитку цифрової економіки та ефективного державного управління, що ґрунтується на чітко визначених стандартах та успішних практиках. Цей підхід є орієнтиром для багатьох країн, зокрема й для України, які прагнуть інтегруватися до європейського простору.

Digital Single Market (DSM): Ця ініціатива ЄС спрямована на створення єдиного цифрового простору, де громадяни та бізнес можуть вільно користуватися цифровими послугами та товарами. DSM передбачає усунення бар'єрів для онлайн-діяльності, гармонізацію правил та розвиток цифрової інфраструктури [119]. Для України це означає можливість приєднатися до ширшого ринку, спростити доступ до європейських цифрових послуг та стати більш привабливим для інвестицій. Приєднання до DSM вимагає від України приведення національного законодавства у відповідність до європейських стандартів, забезпечення захисту прав споживачів та інформаційної безпеки, а також розвитку цифрової інфраструктури. Це також передбачає створення сприятливого бізнес-клімату для розвитку цифрових підприємств та залучення інвестицій у сферу ІКТ. Успішна інтеграція до DSM дозволить Україні підвищити конкурентоспроможність національної економіки, створити нові робочі місця та покращити якість життя громадян. Крім того, участь в ініціативах ЄС сприятиме обміну досвідом та найкращими практиками у сфері цифрового розвитку.

EU e-Government Action Plan: Кожен план дій визначає стратегічні цілі та пріоритети ЄС у сфері електронного урядування. Ці плани фокусуються на покращенні доступності, зручності та ефективності державних послуг для громадян та бізнесу, а також на впровадженні інноваційних технологій, таких як штучний інтелект та блокчейн, для оптимізації процесів [129]. Для України це надає дорожню карту для впровадження подібних ініціатив та вибудовування цілісної е-урядової стратегії.

eIDAS Regulation: Регламент щодо електронної ідентифікації та електронних довірчих послуг для електронних транзакцій на внутрішньому

ринку ЄС є надзвичайно важливим. Він забезпечує взаємне визнання національних систем електронної ідентифікації та електронних довірчих послуг (наприклад, електронних підписів), що дозволяє громадянам та компаніям безпечно та надійно здійснювати транзакції онлайн на території всього ЄС [141]. Впровадження подібних механізмів в Україні є критичним для спрощення взаємодії з державою, бізнесом та для інтеграції в єдиний європейський цифровий простір.

GDPR (General Data Protection Regulation) – це найсуворіший у світі закон про захист персональних даних, який регулює обробку особистих даних громадян Європейського Союзу (ЄС). GDPR є ключовим елементом для формування довіри до цифрових сервісів. Його впровадження в Україні означає підвищення рівня захисту особистої інформації громадян, створення прозорих механізмів її обробки та гарантії прав суб'єктів даних. Це, в свою чергу, стимулює користування цифровими послугами та підвищує загальну цифрову безпеку [135]. GDPR – це революційний закон, який змінив правила гри в сфері захисту персональних даних, надавши громадянам ЄС значно більше контролю над їхньою особистою інформацією.

Open Data Directive: Директива про відкриті дані встановлює стандарти доступу до даних, що знаходяться у розпорядженні органів державної влади, з метою їх повторного використання. Відкриті дані сприяють прозорості, підзвітності, розвитку інновацій та створенню нових бізнес-моделей [129]. Для України це означає необхідність систематизації, публікації та надання доступу до державних даних у машинозчитуваних форматах.

Приклади успішної цифрової трансформації в країнах ЄС:

- Естонія – часто називають "цифровою державою", Естонія досягла видатних успіхів у цифровізації державних послуг, починаючи від голосування онлайн до електронного документообігу та цифрової ідентифікації;
- Данія – країна відома своїм високим рівнем цифрової грамотності населення та ефективним використанням цифрових технологій для покращення соціальних послуг та взаємодії з громадянами;

– Швеція – активно впроваджує інноваційні рішення у державному управлінні, зосереджуючись на цифрових послугах, сталому розвитку та залученні громадян до процесів прийняття рішень.

– Нідерланди – є лідером у впровадженні відкритих даних, цифрової інфраструктури та розвитку електронної комерції, що сприяє економічному зростанню та інноваціям.

Інтеграція України до європейського інформаційного простору – це ключовий елемент модернізації країни та її наближення до європейських стандартів у всіх сферах життя, особливо в державному управлінні [165]. Це не просто прагнення до гармонізації, а стратегічна необхідність для забезпечення економічного зростання, підвищення конкурентоспроможності та зміцнення демократичних інститутів.

Угода про асоціацію між Україною та Європейським Союзом є фундаментом цього процесу. Вона визначає чіткі зобов'язання України щодо адаптації національного законодавства до «*acquis communautaire*» – сукупності права ЄС. Особлива увага приділяється сферам, які формують інформаційне суспільство та цифрову економіку.

Директиви ЄС: Механізми імплементації директив ЄС в українське законодавство передбачають комплексний аналіз, розробку нових нормативно-правових актів та їх узгодження з європейськими вимогами. Це стосується таких сфер, як захист даних, кібербезпека, електронна комерція, відкриті дані та інші. Правильна імплементація директив є запорукою взаємосумісності українських систем з європейськими.

Виснажування (*convergence*) українських систем з європейськими: Цей процес включає:

– стандартизацію: Впровадження міжнародних та європейських стандартів у сферах інформаційних технологій, безпеки даних, протоколів зв'язку;

– протоколи – забезпечення сумісності протоколів обміну даними та комунікації між українськими та європейськими системами;

- безпека – гармонізація українських вимог до кібербезпеки з європейськими стандартами, забезпечення захисту критичної інфраструктури та даних;

- використання європейських фондів та програм – доступ до європейських фондів та програм є важливим джерелом фінансової та технічної підтримки для України на шляху до цифровізації та модернізації державного управління;

- EU4Digital – ця ініціатива спрямована на підтримку країн-партнерів у розвитку цифрової економіки, включаючи такі напрямки, як електронне урядування, зв'язок, кібербезпека;

- Horizon Europe – це програма ЄС з досліджень та інновацій, яка може надавати фінансування українським дослідницьким центрам та компаніям для розробки нових цифрових рішень;

- Instrument for Pre-Accession Assistance (IPA) – ця програма надає фінансову підтримку країнам-кандидатам та потенційним кандидатам на членство в ЄС для адаптації їх законодавства та інституційних реформ, включаючи сфери цифровізації та державного управління [37].

Україна демонструє певний прогрес у розвитку інформаційного суспільства, але існує низка викликів, які потребують системного вирішення. Ключові показники:

- рівень проникнення інтернету: Показники постійно зростають, особливо в містах, але залишається значний розрив з сільськими територіями;

- цифрова грамотність населення: Хоча зростає обізнаність, рівень володіння цифровими навичками, необхідними для повноцінного користування електронними послугами та безпеки в онлайн-просторі, ще потребує покращення;

- доступність електронних послуг: Розвиток порталу "Дія" та інших електронних сервісів є позитивним трендом, але доступність та зручність послуг для всіх верств населення ще далекі від ідеалу.

Сильні сторони:

1. Активність ІТ-сектору: Україна має потужний та динамічний ІТ-сектор, який може стати рушійною силою для цифрової трансформації;
2. Певний прогрес у цифровізації окремих сфер: Успіх порталу "Дія" демонструє потенціал для впровадження цифрових рішень у державному управлінні [63].

Виклики:

- цифрова нерівність: значний розрив у доступі до інтернету та цифрових навичок між міськими та сільськими територіями, різними віковими групами та соціальними верствами. це створює ризик поглиблення соціальної нерівності;
- недостатній рівень цифрової грамотності: значна частина населення потребує підвищення своїх цифрових навичок для ефективного використання електронних послуг, безпеки в інтернеті та участі в цифровому суспільстві;
- проблеми з фінансуванням: недостатнє бюджетне фінансування для реалізації масштабних проектів з цифровізації, підтримки розвитку цифрової інфраструктури та навчання;
- кібербезпека: зростання кіберзагроз вимагає посилення захисту державних інформаційних систем, персональних даних громадян та критичної інфраструктури;
- відсутність чіткої та злагодженої координації між різними органами державної влади є серйозною перешкодою для успішної реалізації електронного урядування та інтеграції України до європейського інформаційного простору [114].

Європейський досвід надає Україні цінний дороговказ для модернізації державного управління, пропонуючи перевірені рішення та стратегії, адаптовані до сучасних викликів. Інтеграція до європейського інформаційного простору, впровадження європейських стандартів у сфері цифрового управління та використання доступних фінансових інструментів, таких як фонди Європейського Союзу, є ключовими елементами для досягнення цієї мети. Це передбачає не лише запозичення технологій, але й перейняття кращих практик організації державного управління, забезпечення прозорості та

підзвітності, а також створення сприятливого середовища для розвитку цифрової економіки.

Однак, для успішної реалізації цих амбітних планів необхідне подолання існуючих викликів, які можуть перешкоджати ефективному впровадженню цифрових технологій та модернізації державного управління. Зокрема, забезпечення цифровізації для всіх верств населення, включаючи віддалені регіони та соціально вразливі групи, є критично важливим для уникнення цифрового розриву. Підвищення цифрової грамотності громадян та державних службовців є необхідною умовою для ефективного використання цифрових інструментів та сервісів. Забезпечення належного фінансування, включаючи інвестиції в інфраструктуру, розробку програмного забезпечення та навчання персоналу, є ключовим фактором успіху. Зміцнення кібербезпеки та захисту персональних даних є пріоритетним завданням, враховуючи зростаючу кількість кіберзагроз. І, нарешті, налагодження ефективної міжвідомчої співпраці та координації є необхідним для уникнення дублювання зусиль та забезпечення сумісності інформаційних систем. Успішне подолання цих викликів дозволить Україні створити сучасну, ефективну та орієнтовану на громадян систему державного управління, яка відповідає європейським стандартам та сприяє економічному розвитку країни.

Сучасне державне управління України функціонує в умовах динамічних трансформацій, що зумовлені як стрімким розвитком інформаційного суспільства, так і процесом європейської інтеграції. Ці фактори створюють нові виклики та можливості для модернізації, вимагаючи переосмислення традиційних підходів та впровадження інноваційних рішень. Ефективна модернізація державного управління є не просто бажаним, а абсолютно необхідним кроком для забезпечення стабільного розвитку України та її процвітання [157]. Це фундаментальний елемент, який визначає конкурентоспроможність держави на міжнародній арені, якість життя її громадян та реалізацію євроінтеграційних прагнень. Модернізація не повинна обмежуватися лише технічним оновленням, але й передбачати глибокі системні

зміни в організаційній структурі, бізнес-процесах та корпоративній культурі державного апарату.

Саме в цьому полі одночасних викликів та можливостей криється нагальна потреба в глибокій та всеосяжній модернізації державного управління. Традиційні, часто бюрократизовані та неефективні моделі врядування, успадковані від минулого, стають неадекватними реаліям ХХІ століття. Ці моделі характеризуються надмірною регуляцією, відсутністю прозорості, корупційними ризиками та низькою якістю надання послуг громадянам. Ігнорування цих тенденцій загрожує Україні відстанню від глобальних трендів, втратою конкурентоспроможності, зниженням рівня життя громадян та, зрештою, провалом євроінтеграційних прагнень. Необхідно створити систему державного управління, яка є гнучкою, адаптивною, прозорою та орієнтованою на потреби громадян. Це вимагає впровадження новітніх технологій, переходу до електронного урядування, спрощення процедур та підвищення ефективності роботи державного апарату. Модернізація державного управління є стратегічним завданням, яке потребує консолідації зусиль усіх зацікавлених сторін, включаючи державні органи, бізнес, громадянське суспільство та міжнародних партнерів.

Саме тому, в наступних розділах буде представлено аналіз стратегічних напрямків, які визначатимуть майбутнє модернізації державного управління України в контексті інформаційного суспільства та європейської інтеграції. Ці напрямки, розроблені з урахуванням сучасних викликів та глобальних тенденцій, стануть фундаментом для формування новітньої парадигми державного управління, здатної вивести Україну на новий рівень розвитку (Рис. 3.6). Аналіз цих напрямків передбачає не лише визначення пріоритетних завдань, але й розробку конкретних механізмів та інструментів для їх реалізації. Важливо, щоб ці напрямки були взаємопов'язані та доповнювали один одного, створюючи синергетичний ефект.

Стратегічні напрямки розвитку модернізації державного управління в умовах інформаційного суспільства та європейської інтеграції України

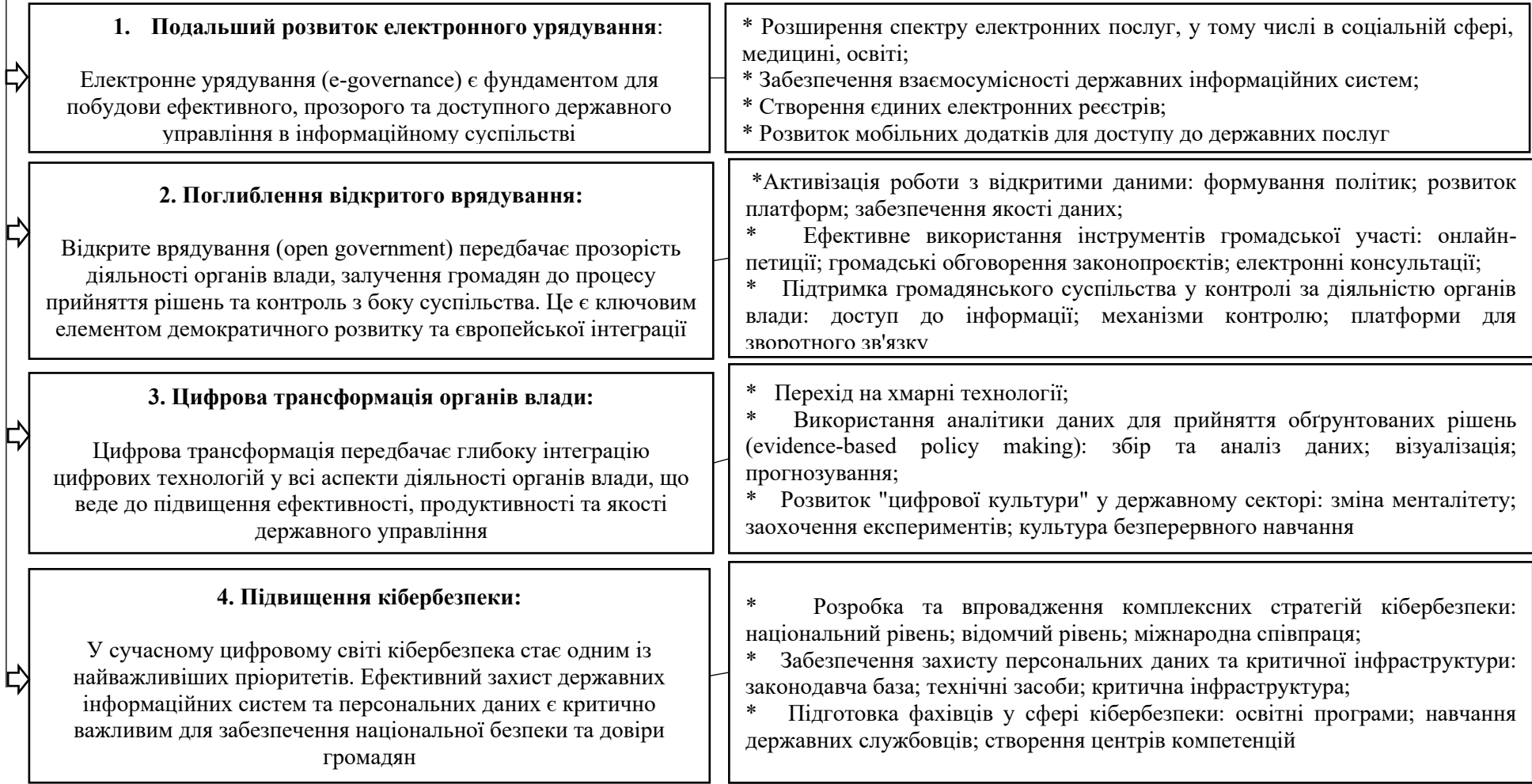


Рис. 3.6 (а). Стратегічні напрямки розвитку модернізації державного управління в умовах інформаційного суспільства та європейської інтеграції України (розроблено автором)

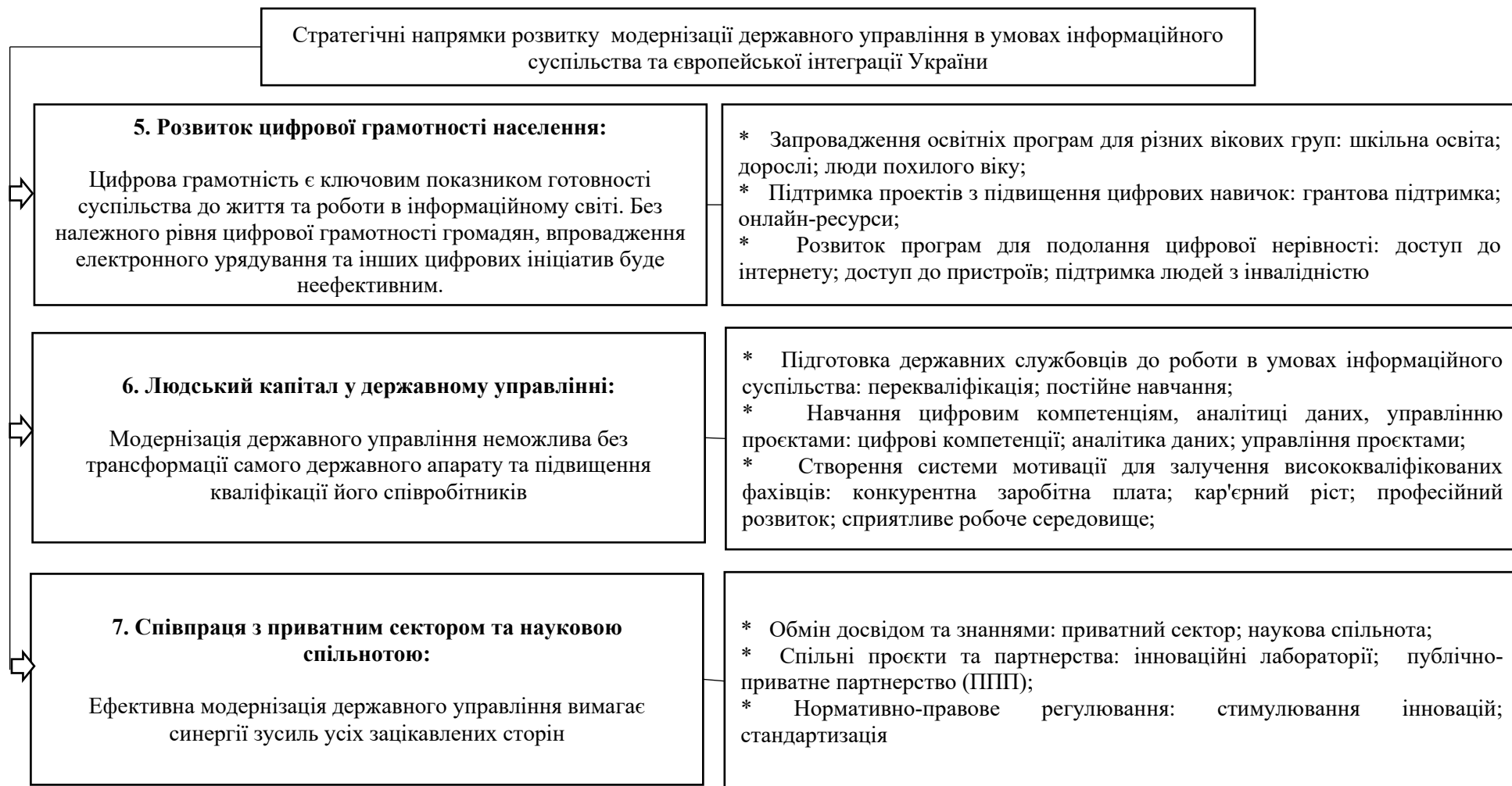


Рис. 3.6 (б). Стратегічні напрямки розвитку модернізації державного управління в умовах інформаційного суспільства та європейської інтеграції України (розроблено автором)

Успішна реалізація цих стратегічних напрямків вимагатиме системного підходу, політичної волі, широкої підтримки з боку суспільства та ефективної координації зусиль усіх зацікавлених сторін. Результатом стане створення сучасного, ефективного та орієнтованого на громадян державного управління, яке відповідає викликам ХХІ століття та сприяє процвітанню України. Ці напрямки стануть дорожньою картою для трансформації державного управління, забезпечуючи стабільний та стійкий розвиток країни в довгостроковій перспективі.

Підсумовуючи, шляхи модернізації державного управління в умовах інформаційного суспільства та європейської інтеграції України є комплексними і взаємопов'язаними. Цей процес вимагає системного підходу, що охоплює не лише технологічні зміни, але й переосмислення принципів та механізмів функціонування державної влади. Успішна модернізація передбачає перехід від бюрократичної моделі до сервіс-орієнтованої, прозорої та підзвітної системи, здатної ефективно реагувати на потреби громадян та виклики сучасного світу.

Таким чином, запропонований комплексний, науково обґрунтований та взаємопов'язаний набір стратегічних напрямків, які охоплюють ключові аспекти трансформації державного управління, є необхідною умовою для досягнення поставленої мети. Успішна реалізація цих напрямків вимагатиме послідовних дій, політичної волі, ефективного розподілу ресурсів та активної співпраці всіх рівнів влади, громадянського суспільства та приватного сектору. Важливо забезпечити чітке визначення пріоритетів, розробку детальних планів дій та постійний моніторинг прогресу.

Європейський досвід надає Україні цінний дороговказ для модернізації державного управління. Інтеграція до європейського інформаційного простору, впровадження європейських стандартів та використання доступних фондів є ключовими елементами для досягнення цієї мети. Вивчення та адаптація кращих практик європейських країн, таких як Естонія, Швеція, Данія, дозволить Україні уникнути помилок та прискорити процес трансформації. Однак, для успішної реалізації необхідне подолання існуючих викликів,

зокрема забезпечення цифровізації для всіх, підвищення цифрової грамотності, забезпечення належного фінансування, зміцнення кібербезпеки та налагодження ефективної міжвідомчої співпраці.

Особлива увага має бути приділена забезпеченню рівного доступу до цифрових послуг для всіх громадян, незалежно від місця проживання, соціального статусу чи віку. Необхідно розробити та реалізувати програми навчання та підвищення цифрової грамотності населення, щоб кожен громадянин міг ефективно використовувати можливості інформаційного суспільства. Важливим є також забезпечення належного фінансування процесів цифровізації та кібербезпеки, а також створення ефективних механізмів міжвідомчої співпраці для обміну даними та координації дій. Лише за умови комплексного та системного підходу Україна зможе успішно модернізувати державне управління та забезпечити сталий розвиток в умовах інформаційного суспільства та європейської інтеграції.

3.3. Методичні рекомендації щодо впровадження інформаційно-організаційних інновацій ефективності управління публічною сферою

В умовах постійних змін, реформ та сучасних викликів, ефективність державної та регіональної економічної політики безпосередньо залежить від результативності роботи органів публічної влади. Успішне та дієве публічне управління є не просто бажаним, а абсолютно необхідним фактором для стимулювання економічного зростання, подолання криз та виконання суспільно важливих завдань, навіть в умовах обмежених ресурсів. Модернізація публічного управління є ключовим фактором для забезпечення економічного розвитку та стійкості України. Це передбачає не лише оптимізацію існуючих процесів, але й перехід до більш гнучкої, прозорої та підзвітної системи,

здатної швидко адаптуватися до нових реалій та ефективно реагувати на потреби суспільства.

В умовах воєнних викликів та впроваджуваних реформ, ключовою для України є трансформація публічного управління шляхом впровадження інформаційно-організаційних інновацій. Ці інновації, що охоплюють новітні технології та управлінські підходи, стануть потужним інструментом для підвищення ефективності роботи органів влади. Йдеться про цифровізацію державних послуг, впровадження систем електронного документообігу, використання аналізу великих даних для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, а також застосування сучасних методів управління проектами та ризиками.

Трансформація публічного управління вимагає не лише впровадження нових технологій, але й зміни в організаційній структурі та культурі державних органів. Необхідно сприяти розвитку професійних компетенцій державних службовців, заохочувати їх до інновацій та експериментів, а також забезпечити прозорість та відкритість у прийнятті рішень. Важливо також налагодити ефективну співпрацю між органами публічної влади, бізнесом та громадянським суспільством для спільного вирішення нагальних проблем та досягнення стратегічних цілей розвитку країни. Впровадження інформаційно-організаційних інновацій дозволить не лише підвищити ефективність роботи органів влади, але й створити більш сприятливе середовище для економічного зростання та підвищення якості життя громадян.

Успішне застосування інформаційно-організаційних інновацій вимагає комплексного підходу. Воно не може обмежуватися лише запозиченням світового досвіду чи наявністю фінансування, хоча ці фактори безумовно важливі. Ефективне впровадження інновацій потребує ретельного аналізу внутрішніх процесів, виявлення вузьких місць та адаптації нових технологій до конкретних потреб та умов. Вирішальне значення має глибинне розуміння специфіки діяльності кожного органу влади, його організаційної структури, кадрового потенціалу та існуючих проблем.

Необхідно враховувати, що універсальних рішень не існує. Інновація, яка успішно працює в одному органі влади, може виявитися неефективною в іншому. Тому, перед впровадженням будь-якої інновації необхідно провести ретельне дослідження, розробити детальний план дій та забезпечити залучення всіх зацікавлених сторін до процесу прийняття рішень. Важливо також передбачити необхідність навчання та перекваліфікації персоналу, а також створення відповідної інфраструктури та забезпечення технічної підтримки.

Крім того, успішне впровадження інновацій вимагає зміни менталітету державних службовців, їх готовності до експериментів та прийняття нових викликів. Необхідно створити атмосферу довіри та підтримки, заохочувати ініціативу та креативність, а також забезпечити прозорість та відкритість у процесі впровадження інновацій. Лише за умови комплексного підходу та врахування специфіки кожного органу влади можна досягти реального підвищення ефективності публічного управління та забезпечити сталий розвиток країни. Це забезпечить максимальну результативність інноваційних рішень, що, в свою чергу, стане запорукою [24]:

- створення оптимальних умов для реалізації результативної державної та регіональної економічної політики є фундаментальним завданням для стимулювання сталого розвитку національної економіки;

- прискорення суспільного розвитку відповідно до стратегічних цілей держави є пріоритетним завданням, яке вимагає комплексного підходу, що поєднує оптимізацію витрат та удосконалення функціонування публічних інституцій.

Отже, інформаційно-організаційні інновації є не просто засобом модернізації, а фундаментальною передумовою для побудови ефективного, гнучкого та стійкого публічного управління в Україні, здатного відповідати на сучасні виклики та досягати стратегічних національних цілей. Це означає перехід від традиційних, бюрократичних методів управління до більш сучасних, технологічних та орієнтованих на громадян підходів. Інновації дозволяють оптимізувати процеси, підвищити прозорість та підзвітність,

покращити якість надання державних послуг та створити більш сприятливе середовище для економічного розвитку.

Аналіз динаміки позицій України в міжнародних інноваційних рейтингах підтверджує наявність значного, але недостатньо реалізованого потенціалу для інноваційного поступу. Україна має кваліфіковані кадри, розвинену наукову базу та сприятливі умови для розвитку інноваційного підприємництва. Однак, цей потенціал залишається нереалізованим через низку факторів, які потребують системного вирішення. Цей потенціал є критично важливим для реалізації ключових напрямів державної та регіональної економічної політики, особливо в умовах воєнного стану та в контексті впроваджуваних реформ. Впровадження інновацій дозволить підвищити ефективність використання обмежених ресурсів, залучити інвестиції та забезпечити швидке відновлення економіки після війни.

Однак, Україна стикається з серйозними викликами, які гальмують розвиток. До них належать (рис. 3.7).

Визначені виклики підкреслюють нагальну потребу у впровадженні комплексного методичного підходу, що базується на інформаційно-організаційних інноваціях, для забезпечення дієвої інноваційної діяльності в органах влади. Це не може бути одноразовою акцією чи пілотним проектом; потрібна системна трансформація, яка охоплює всі рівні управління та всі сфери діяльності державних органів. Такий підхід повинен включати в себе розробку чітких стратегій та планів дій, визначення конкретних показників ефективності, забезпечення необхідного фінансування та навчання персоналу, а також створення сприятливого організаційного середовища для впровадження інновацій.

Критично важливим є також налагодження співпраці між органами влади, науковими установами, бізнесом та громадянським суспільством. Обмін досвідом, спільні дослідження та розробки, а також залучення експертів з різних галузей дозволять створити більш ефективні та інноваційні рішення. Необхідно також враховувати міжнародний досвід та адаптувати кращі практики до українських умов.

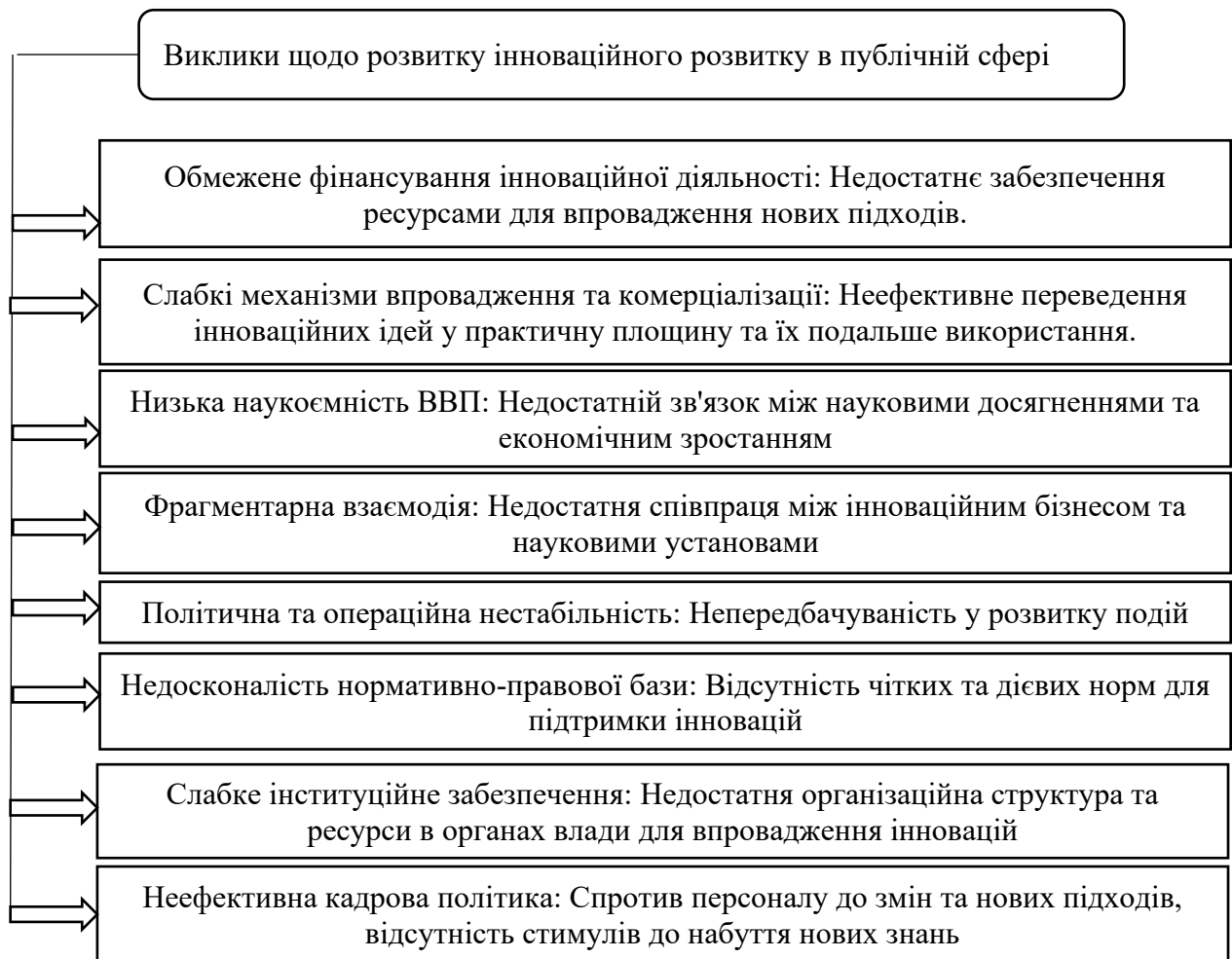


Рис. 3.7. Виклики щодо розвитку інноваційного розвитку в публічній сфері (розроблено автором)

Такий підхід є критично важливим для подолання існуючих проблем та реалізації потенціалу України. Він дозволить підвищити ефективність роботи органів влади, покращити якість надання державних послуг, залучити інвестиції та забезпечити сталий економічний розвиток. Впровадження комплексного методичного підходу на основі інформаційно-організаційних інновацій є ключовим фактором для побудови сучасного, ефективного та конкурентоспроможного державного управління в Україні. Мета цього підходу:

1. Підвищення загальної ефективності системи публічного управління: оптимізація процесів, зменшення бюрократії, підвищення прозорості та підзвітності.

2. Посилення результативності впровадження державної й регіональної економічної політики: забезпечення ефективного використання ресурсів, досягнення поставлених цілей та покращення якості життя громадян.

Сучасна ситуація в Україні, особливо в умовах воєнного стану та в контексті впроваджуваних реформ, вимагає особливої уваги до удосконалення ключових напрямів, що забезпечують ефективну інноваційну діяльність органів влади, з акцентом на інформаційно-організаційні аспекти. (рис. 3.8).

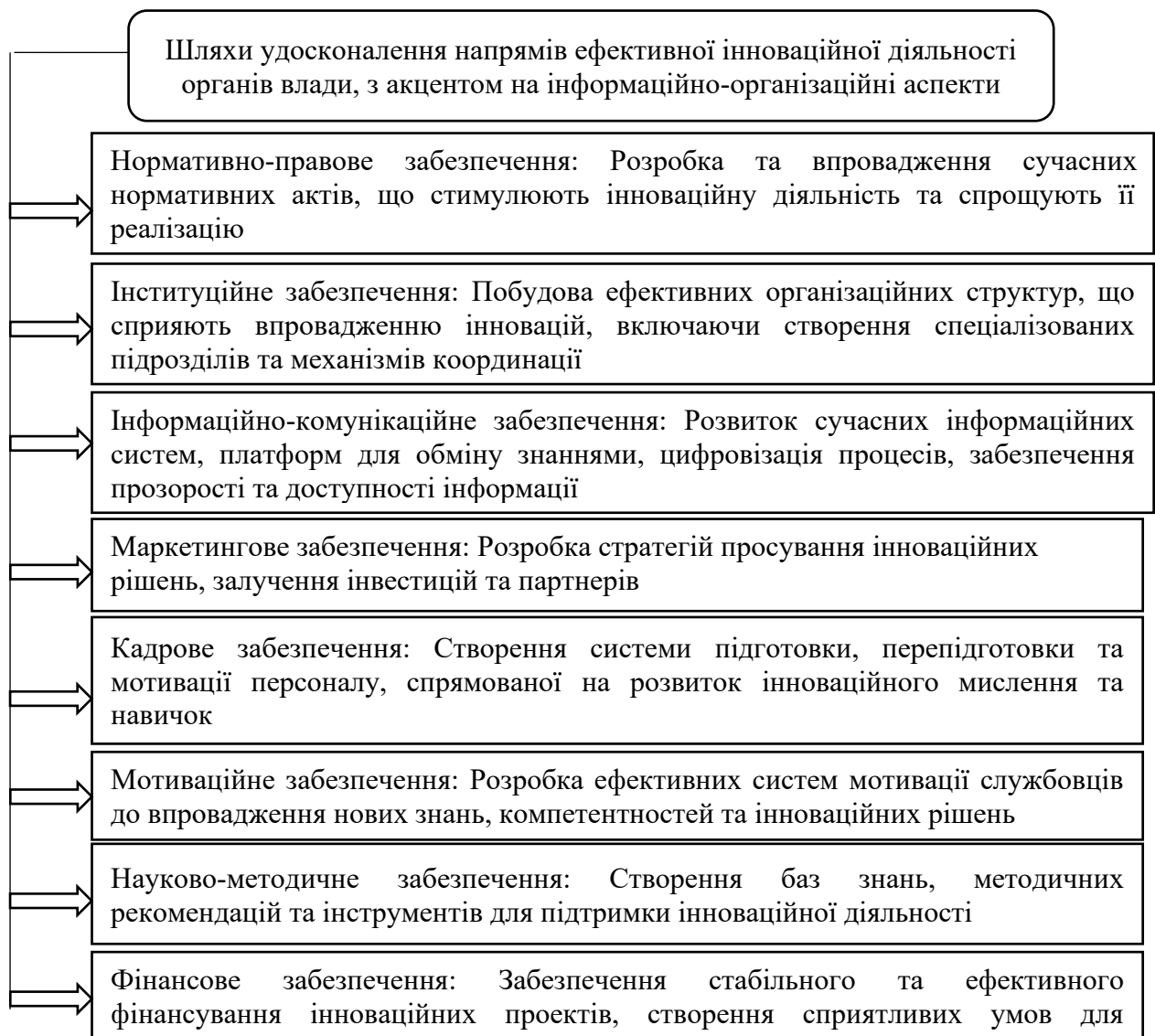


Рис. 3.8. Шляхи удосконалення напрямів ефективної інноваційної діяльності органів влади, з акцентом на інформаційно-організаційні аспекти

Отже, основною метою є створення потужного потенціалу для ефективного управління державною та регіональною економічною політикою, використовуючи інноваційні інформаційно-організаційні механізми, що забезпечують гнучкість, прозорість та оперативність прийняття рішень в умовах воєнного стану та в рамках впровадження ключових реформ в Україні. Це передбачає не лише впровадження нових технологій, але й переосмислення підходів до управління, оптимізацію процесів та підвищення кваліфікації державних службовців.

Впровадження цих удосконалень, особливо через інформаційно-організаційні інновації, є життєво необхідним для зміцнення системи публічного управління та адміністрування в умовах воєнного стану та в рамках реформ, що тривають в Україні. Воєнний стан вимагає від органів влади швидкої та ефективною реакції на надзвичайні ситуації, забезпечення безперебійної роботи критичної інфраструктури та підтримки населення. Інноваційні інформаційно-організаційні механізми дозволяють оптимізувати процеси прийняття рішень, покращити координацію між різними органами влади та забезпечити прозорість та підзвітність.

Водночас, реформи, що проводяться в Україні, спрямовані на наближення до європейських стандартів та створення більш ефективною та прозорою системи державного управління. Впровадження інновацій є ключовим фактором для успішної реалізації цих реформ та забезпечення сталого розвитку країни в майбутньому. Це вимагає системного підходу, політичної волі та активної співпраці всіх зацікавлених сторін.

Успішна реалізація стратегії залежить від створення інноваційних програм, які складаються з сукупності проектів. Ці проекти пріоритетуються за певними критеріями. До них належать фінансові показники, такі як чистий приведений дохід (NPV – сукупна вартість усіх майбутніх грошових потоків, дисконтованих до поточного моменту), індекс рентабельності (PI – співвідношення дисконтованих грошових надходжень до початкових інвестицій), індекс доходності, внутрішня норма прибутку (IRR – ставка

дисконтування, при якій NPV дорівнює нулю) та період окупності (час, необхідний для повернення інвестицій). Також враховується оптимальний рівень ризику. Ефективність кожної інноваційної програми оцінюється за її рівнем прибутковості, ліквідності (здатності швидко перетворюватися на готівку) та ризикованості. На останніх етапах здійснюється аналіз результатів впровадження інноваційної стратегії та вносяться необхідні корективи.

Методичні рекомендації акцентують увагу на взаємозв'язку між цими факторами та загальною ефективністю процесу впровадження (Таблиця 3.2).

Успішне впровадження інформаційно-організаційних інновацій не є випадковим збігом обставин, а результатом цілеспрямованого управління низкою взаємопов'язаних ключових факторів. Це не просто про впровадження нової технології чи зміни процесу, а про створення сприятливого середовища, в якому інновації можуть процвітати. Як показано в методологічних рекомендаціях, ці фактори створюють цілісну систему, де вплив кожного елемента залежить від стану інших. Це означає, що успіх залежить від взаємодії та координації всіх компонентів, а не від їхньої ізольованої ефективності.

Основний висновок полягає в тому, що успіх визначається не окремими компонентами, а їхньою синергією та збалансованим розвитком. Наприклад, навіть найсучасніша технологія не принесе користі, якщо персонал не навчений її використовувати, або якщо організаційна структура не дозволяє ефективно інтегрувати її в існуючі процеси. Недостатня увага до одного з ключових факторів може призвести до провалу, навіть якщо інші елементи впровадження є досконалыми.

Успішне впровадження інформаційно-організаційних інновацій вимагає комплексного, системного та стратегічного підходу, що враховує всі вищезазначені ключові фактори. Це вимагає чіткого бачення цілей, ретельного планування, ефективного управління ресурсами, залучення всіх зацікавлених сторін та постійного моніторингу та оцінки результатів.

Ключові фактори успіху впровадження інформаційно-організаційних інновацій (розроблено автором)

Ключовий фактор успіху	Деталізація	Методичні рекомендації	Очікуваний результат	Пов'язані ризики та шляхи їх мінімізації
<i>Лідерство та політична воля</i>				
Чітка підтримка з боку вищого керівництва	Деталізація: Лідерство повинно бути видимим, постійним та послідовним. Це означає регулярне моніторинг прогресу, прийняття важливих рішень та підтримку команди, відповідальної за впровадження	Методичні рекомендації: Необхідно, щоб вище керівництво не тільки декларувало, а й демонструвало свою прихильність до інновацій через особисту участь, виділення ресурсів та включення інновацій до стратегічних пріоритетів організації.	- Створення необхідного імпульсу для початку та підтримки процесу. - Демонстрація серйозності намірів та пріоритетності проекту. - Забезпечення доступу до необхідних ресурсів.	Ризик: Формальна підтримка без реальних дій. Мінімізація: Включення зобов'язань щодо підтримки інновацій до посадових обов'язків керівництва, регулярні звіти про прогрес, створення "радників з інновацій" на вищому рівні.
Створення культури інновацій та готовності до змін	Культура має бути спрямована на постійне вдосконалення, а не тільки на реакцію на проблеми. Важливо, щоб співробітники відчували себе безпечно, пропонуючи нові ідеї, і щоб процес змін сприймався як можливість для зростання, а не як загроза	Заохочення експериментів, толерантність до помилок (як до частини навчального процесу), відкритий обмін ідеями, визнання та винагорода за інноваційні пропозиції	- Підвищення мотивації співробітників до участі в інноваціях. - Зменшення опору до змін. - Швидша адаптація до нових умов	Ризик: Опір змінам, страх перед невідомим, відсутність мотивації. Мінімізація: Систематичні тренінги з управління змінами, створення "центрів компетенцій" з інновацій, заохочення внутрішнього підприємництва, публічне визнання успішних кейсів.
Виділення необхідних ресурсів (фінансових,	Ресурси мають бути не тільки виділені, але й ефективно розподілені та контрольовані. Це включає бюджет на	Планування бюджету з урахуванням усіх витрат (розробка, впровадження, навчання, підтримка), формування команди з	- Забезпечення реалізації проекту без обмежень, що можуть призвести до його зриву.	Ризик: Недостатнє фінансування, брак кваліфікованих кадрів, обмежений час.

Продовження таблиці 3.2

Ключовий фактор успіху	Деталізація	Методичні рекомендації	Очікуваний результат	Пов'язані ризики та шляхи їх мінімізації
людських, часових)	дослідження та розробку, оплату праці спеціалістів, забезпечення технічною інфраструктурою та час, необхідний для виконання завдань	необхідними компетенціями та виділення часу для роботи над проектом.	- Гарантування якості виконання на всіх етапах.	Мінімізація: Реалістичне планування бюджету, залучення зовнішніх експертів у разі потреби, пріоритизація завдань, гнучке планування термінів з можливістю їх коригування
<i>Чітко бачення та стратегічне планування</i>				
Визначеність цілей та завдань	Формулювання цілей має бути зрозумілим та однозначним. Кожне завдання має логічно впливати з загальної мети та сприяти її досягненню	Цілі повинні бути SMART (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound), чітко комуніковані всім учасникам процесу. Важливо розуміти, які конкретні проблеми вирішуються та яку цінність створює інновація.	- Фокусування зусиль команди на досягненні конкретних результатів. - Можливість вимірювання успіху та прогресу	Ризик: Нечіткі або суперечливі цілі. Мінімізація: Проведення воркшопів для спільного визначення цілей, використання методологій стратегічного планування (наприклад, Balanced Scorecard), створення декомпозиції цілей на більш дрібні завдання.
Дорожня карта з реалістичними термінами та етапами	Дорожня карта повинна враховувати можливі ризики та мати механізми для коригування. Це не статичний документ, а живий інструмент управління проектом	Розробка детального плану з послідовністю дій, визначенням відповідальних, часових рамок для кожного етапу та ключових контрольних точок	- Чітке розуміння послідовності дій. - Можливість ефективного управління часом та ресурсами. - Забезпечення своєчасного досягнення проміжних результатів	Ризик: Нереалістичні терміни, відсутність гнучкості. Мінімізація: Залучення досвідчених проектних менеджерів, проведення попередніх досліджень, використання гнучких методологій управління проектами (Agile), створення резервних планів
Акцент на кінцевий результат та його цінність	Фокус має бути не лише на технічній реалізації, а й на тому, як інновація змінює	Постійне оцінювання впливу інновації на покращення послуг, підвищення ефективності,	- Забезпечення того, що інновація відповідає реальним потребам.	Ризик: Розробка інновацій, які не мають реальної цінності. Мінімізація: Проведення дослідження потреб користувачів,

Продовження таблиці 3.2

Ключовий фактор успіху	Деталізація	Методичні рекомендації	Очікуваний результат	Пов'язані ризики та шляхи їх мінімізації
для громадян (або інших стейкхолдерів)	спосіб роботи, які переваги вона надає кінцевому споживачеві. Важливо отримати зворотній зв'язок від користувачів.	задоволеність користувачів. Цінність має бути вимірюваною та відчутною.	- Максимальне використання переваг від впроваджених змін. - Підвищення довіри та задоволеності користувачів	залучення представників цільової аудиторії до процесу розробки та тестування, регулярне збирання зворотного зв'язку
<i>Управління людьми та змінами</i>				
Ефективна комунікаційна стратегія	Комунікація має бути двосторонньою, передбачати можливість задавати питання, висловлювати занепокоєння та отримувати відповіді. Важливо пояснювати "чому" відбуваються зміни, а не лише "що" і "як"	Розробка плану комунікацій, що охоплює всі зацікавлені сторони. Використання різних каналів зв'язку, забезпечення прозорості та своєчасності інформації	- Формування розуміння та прийняття змін. - Зменшення чуток та непорозумінь - Підвищення рівня залученості співробітників	Ризик: Недостатня або неефективна комунікація. Мінімізація: Чіткий комунікаційний план, регулярні інформаційні зустрічі, створення спеціальних інформаційних ресурсів, використання внутрішніх соціальних мереж.
Навчання та розвиток компетенцій персоналу	Навчання має бути цілеспрямованим та відповідати вимогам нових процесів та технологій. Важливо надавати підтримку під час навчання та після його завершення	Оцінка поточних компетенцій, визначення необхідних навичок, розробка та проведення тренінгів, створення можливостей для самоосвіти	- Забезпечення готовності персоналу до роботи з новими системами та процесами. - Підвищення професійного рівня співробітників - Зменшення помилок та підвищення продуктивності	Ризик: Відсутність необхідних навичок у персоналу. Мінімізація: Детальний аналіз потреб у навчанні, розробка індивідуальних планів розвитку, залучення зовнішніх провайдерів навчання, створення системи наставництва

Продовження таблиці 3.2

Ключовий фактор успіху	Деталізація	Методичні рекомендації	Очікуваний результат	Пов'язані ризики та шляхи їх мінімізації
Залучення та мотивування співробітників	Важливо, щоб співробітники відчували себе частиною команди, яка	Залучення співробітників до процесу прийняття рішень, визнання їх внеску, створення системи	- Підвищення рівня зацікавленості та активності співробітників.	Ризик: Відсутність мотивації, пасивність Мінімізація: Впровадження програм заохочення, створення
	рухається до спільної мети. Це може включати делегування повноважень, участь у розробці нових ідей, винагороди за досягнення	мотивації (матеріальної та нематеріальної), що стимулює до інновацій.	- Зменшення плинності кадрів. - Стимулювання проактивної позиції.	системи оцінки ефективності, що враховує інноваційну активність, проведення опитувань задоволеності роботою
Подолання опору змінам	Важливо слухати співробітників, розуміти їхні страхи та занепокоєння. Різкі зміни без пояснень часто викликають негативну реакцію. Робота з опором має бути систематичною та емпатичною.	Виявлення причин опору, проведення індивідуальних та групових консультацій, демонстрація переваг змін, поступове впровадження	- Плавний перехід до нових умов. - Зменшення конфліктів та збереження позитивного робочого клімату. - Забезпечення ефективної роботи організації в нових умовах	Ризик: Неконтрольований опір змінам. Мінімізація: Фасилітація, психологічна підтримка, залучення "адвокатів змін" серед співробітників, використання пілотних проектів.
<i>Технологічна спроможність та гнучкість</i>				
Вибір відповідних технологій, що відповідають потребам	Технології мають бути сучасними, але не надлишковими. Важливо оцінити сумісність з існуючою інфраструктурою та можливість інтеграції	Ретельний аналіз існуючих потреб, вивчення ринку технологій, проведення пілотних випробувань, вибір рішень, що відповідають масштабу та специфіці організації	- Забезпечення ефективного функціонування нових систем. - Отримання максимальної віддачі від інвестицій в технології. - Мінімізація технічних проблем.	Ризик: Вибір застарілих або невідповідних технологій. Мінімізація: Створення технічної комісії для вибору, залучення зовнішніх експертів, проведення тендерів з чіткими критеріями відбору

Продовження таблиці 3.2

Ключовий фактор успіху	Деталізація	Методичні рекомендації	Очікуваний результат	Пов'язані ризики та шляхи їх мінімізації
Забезпечення безпеки та надійності систем	Безпека даних та доступність систем є критично важливими. Необхідно розробити плани реагування на надзвичайні ситуації та регулярно проводити аудити безпеки	Впровадження сучасних протоколів безпеки, регулярне резервне копіювання даних, захист від кіберзагроз, забезпечення безперебійної роботи систем	- Захист конфіденційної інформації. - Запобігання втраті даних. - Підтримання безперебійної роботи сервісів	Ризик: Злами, втрата даних, збої в роботі. Мінімізація: Впровадження політик кібербезпеки, навчання персоналу правилам безпеки, використання сучасних антивірусних програм та систем моніторингу, розробка планів відновлення після збоїв
Можливість масштабування та адаптації рішень	Інновації не є статичними. Системи повинні бути здатні адаптуватися до змін у законодавстві, зростання обсягів даних, появи нових вимог з боку користувачів.	Вибір гнучких архітектур, що дозволяють легко нарощувати потужності або змінювати функціонал відповідно до зростаючих потреб.	- Збереження актуальності та ефективності інновації протягом тривалого часу. - Можливість розширення функціоналу без значних додаткових витрат. - Швидка реакція на зміни зовнішнього середовища	Ризик: Технологічні обмеження, що унеможливають масштабування. Мінімізація: Вибір хмарних рішень, використання мікросервісної архітектури, постійний моніторинг технологічних трендів та плановий апгрейд систем

Ігнорування будь-якого з них значно підвищує ризик неефективності та навіть провалу інноваційних зусиль. Тому, для досягнення успіху необхідно розглядати впровадження інновацій як комплексний проєкт, який потребує уваги до деталей та системного підходу.

Таким чином, новизна полягає в систематизації та інтеграції комплексу взаємопов'язаних факторів, що визначають успіх впровадження інформаційно-організаційних інновацій, наголошуючи на їх взаємозалежності та критичній важливості для досягнення сталого результату. Раніше, часто, зусилля зосереджувалися на окремих аспектах – наприклад, на придбанні нового програмного забезпечення – без урахування необхідності змін в організаційній структурі, навчанні персоналу чи переосмисленні стратегічних цілей. Представлений підхід підкреслює, що лише комплексний та інтегрований підхід може забезпечити реальний та довготривалий ефект.

Отже, представлені методичні рекомендації є дорожньою картою для тих, хто прагне модернізувати управління публічною сферою. Вони наголошують на тому, що успіх полягає не у відокремлених заходах, а в інтегрованому підході, що охоплює технологічні, організаційні, людські та стратегічні аспекти. Це означає, що необхідно одночасно інвестувати в нові технології, оптимізувати організаційні процеси, розвивати професійні компетенції державних службовців та переглядати стратегічні цілі та пріоритети.

Впровадження інформаційно-організаційних інновацій – це не одноразовий проєкт, а безперервний процес, що потребує гнучкості, адаптивності та постійного пошуку нових шляхів підвищення ефективності задля покращення життя громадян. Світ постійно змінюється, з'являються нові технології та виклики, тому органи влади повинні бути готові до постійного навчання та адаптації. Лише за умови безперервного вдосконалення та інновацій можна забезпечити ефективне та якісне управління публічною сферою та досягти сталого розвитку країни.

Висновки до розділу 3

Розділ 3 було присвячено ключовим аспектам трансформації та оптимізації інформаційно-організаційного забезпечення у сфері державного управління, спрямованих на підвищення його ефективності, особливо в контексті викликів інформаційного суспільства та процесу європейської інтеграції України.

Напрями оптимізації інформаційно-організаційного забезпечення передбачають комплексну роботу зі створення сучасних, гнучких та ефективних систем, що базуються на принципах прозорості, відкритості та доступності інформації. Це включає розвиток цифрової інфраструктури, впровадження єдиних стандартів обміну даними, формування ефективних механізмів збору, обробки та аналізу інформації, а також підвищення цифрової грамотності державних службовців.

Україна визначає ключові напрямки реформування державного управління, щоб відповідати сучасним світовим тенденціям та вимогам європейської інтеграції. Основний акцент робиться на використанні цифрових технологій для покращення державних послуг, забезпечення відкритості та чесності у прийнятті рішень, а також для ефективної взаємодії влади з громадянами та боротьби з корупцією. Важливим елементом цього процесу є вивчення та застосування позитивного досвіду країн Європейського Союзу у сфері цифровізації державного управління.

Методичні рекомендації щодо впровадження інформаційно-організаційних інновацій ефективності управління публічною сферою надають практичні інструменти та підходи для реалізації визначених напрямів. Ці рекомендації охоплюють етапи від планування та оцінки потреб до впровадження, моніторингу та подальшого вдосконалення новітніх інформаційно-організаційних рішень. Особлива увага приділяється управлінню

змiнами, навчанню персоналу та створенню сприятливого середовища для впровадження iнновацiй.

Загальний висновок полягає в тому, що досягнення високої ефективності управління публічною сферою в сучасних умовах неможливе без цілеспрямованої та системної роботи над інформаційно-організаційним забезпеченням. Це вимагає не тільки впровадження новітніх технологій, але й глибокої трансформації організаційних процесів, підвищення компетентності кадрів та стратегічного бачення розвитку держави. Процес модернізації державного управління, який враховує виклики інформаційного суспільства та орієнтується на європейські стандарти, є ключовим фактором для забезпечення сталого розвитку, підвищення конкурентоспроможності України та покращення якості життя її громадян. Реалізація представлених у цьому розділі напрямів, шляхів та методичних рекомендацій дозволить створити більш прозору, ефективну, адаптивну та орієнтовану на потреби громадян систему публічного управління.

Основні положення третього розділу викладено автором у таких публікаціях: [24; 105; 160; 165; 170].

Список використаних джерел [18; 23; 24; 26; 33; 37; 63; 100; 101; 102; 105; 107; 109; 114; 115; 117; 119; 129; 135; 146; 147; 157; 160; 164; 165; 170; 171].

ВИСНОВКИ

Дослідження, представлене в цій роботі, присвячене вивченню інформаційно-організаційного забезпечення ефективності управління публічною сферою. В умовах стрімкого розвитку інформаційного суспільства та викликів сучасності, розуміння та вдосконалення цих аспектів стає ключовим для забезпечення дієвого та результативного державного управління.

Аналіз теоретичних основ розкрив сутність державного управління в контексті сучасного інформаційного забезпечення, визначив концептуальні засади ефективності управління публічною сферою та виявив важливість взаємозв'язку інформаційних та організаційних аспектів. Було встановлено, що інформаційне забезпечення передбачає наявність якісних, повних та своєчасних даних, а організаційне – структуровані процеси, чіткі механізми прийняття рішень та ефективну взаємодію.

1. Визначено, що сучасне державне управління – це динамічний процес, який трансформується під впливом інформаційно-комунікаційних технологій. Воно охоплює не лише традиційні функції планування, організації, контролю та мотивації, але й вимагає постійного збору, обробки, аналізу та ефективного використання інформації.

Інформаційне забезпечення в контексті державного управління розглядається як система, що забезпечує доступ до необхідних даних, їх збереження, передачу та представлення у зручному для прийняття рішень форматі. Воно охоплює бази даних, електронні реєстри, інформаційні системи, мережі зв'язку та засоби аналітики.

Організаційне забезпечення спрямоване на створення оптимальної структури органів влади, розподіл повноважень, чіткість управлінських процесів, ефективну координацію та взаємодію. Воно визначає роль, функції та відповідальність суб'єктів управління.

В умовах розвитку інформаційного суспільства ці два аспекти стають нерозривно пов'язаними. Розвиток інформаційних технологій без відповідного організаційного підґрунтя є неефективним, так само як і добре організовані процеси, що базуються на застарілій або неякісній інформації, не призведуть до бажаних результатів.

2. Ефективність державного управління розуміється як досягнення поставлених цілей з мінімальними витратами ресурсів, забезпечення сталого розвитку, задоволення потреб громадян та створення сприятливого суспільного середовища.

Ключовими концептуальними засадами ефективності визначено:

цілеспрямованість: чітке визначення пріоритетів та стратегічних завдань;

результативність: досягнення запланованих показників та позитивних змін;

економічність: раціональне використання фінансових, матеріальних та людських ресурсів;

гнучкість та адаптивність: здатність швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища;

прозорість та підзвітність: відкритість інформації про діяльність органів влади та відповідальність за прийняті рішення;

залучення зацікавлених сторін: активна взаємодія з громадянами, бізнесом та іншими суб'єктами;

інноваційність: постійний пошук та впровадження нових підходів та технологій.

3. Досліджено, що інформаційне забезпечення є основою для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, а організаційне забезпечення – механізмом їх реалізації. Якість інформації безпосередньо впливає на вибір правильних управлінських дій, а ефективна організаційна структура забезпечує швидкість та якість виконання цих дій.

4. Проведений аналіз стану інформаційно-організаційного забезпечення в Україні (Розділ 2) показав наявність як певних досягнень, так і суттєвих

прогалин. Виявлено, що хоча інформаційні системи та технології розвиваються, їх впровадження часто є фрагментарним, а рівень їх інтеграції та ефективності використання потребує покращення. Організаційне забезпечення також демонструє певні недоліки, зокрема, в частині ефективності взаємодії між органами влади, прозорості процесів та залучення громадськості. Особливу увагу було приділено взаємозв'язку інформаційного та організаційного забезпечення та його прямому впливу на ефективність управління. Виявлено фрагментарний характер впровадження: існує багато окремих інформаційних систем, але часто вони не інтегровані між собою, що призводить до дублювання даних та складнощів обміну інформацією.

5. Виявлено прямий вплив: неефективне інформаційне забезпечення (відсутність даних, їх неповна чи неактуальна інформація) призводить до неправильних рішень, а недоліки в організаційному забезпеченні (складна структура, повільні процеси) унеможливають швидке та якісне виконання цих рішень.

6. На основі виявлених проблем та теоретичних положень, Розділ 3 пропонує конкретні шляхи удосконалення інформаційно-організаційного забезпечення. Розроблено напрями оптимізації, що включають комплексне впровадження сучасних інформаційних технологій, стандартизацію процесів, формування єдиного інформаційного простору. Значну увагу приділено модернізації державного управління з урахуванням контексту європейської інтеграції, що передбачає адаптацію кращих світових практик, підвищення прозорості та підзвітності. Врешті, сформульовано методичні рекомендації щодо впровадження інформаційно-організаційних інновацій, що можуть стати практичним інструментом для підвищення ефективності управління публічною сферою в Україні.

Загалом, робота демонструє, що успіх реформ у публічній сфері України напряму залежить від глибокого розуміння та ефективного впровадження сучасних інформаційно-організаційних підходів, що відповідають викликам інформаційного суспільства та європейським стандартам.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абакумов В. М. Інституційне забезпечення протидії інформаційним війнам в Україні. *Право і Безпека*. 2010. № 2. С. 65-69.
2. Амосов А. М. "Ефективність державного управління: теоретичні та практичні аспекти", Київ: НАДУ, 2019.
3. Андрійчук Т. Принцип прозорості комунікації органів державної влади з населенням: понятійно-концептуальне бачення. *Вісник Книжкової палати*. 2015. № 4. С. 48-51.
4. Арістова І.В. Державна інформаційна політика: організаційно-правові аспекти: монографія / За загальною редакцією д-ра юрид. наук, проф. Бандурки О.М.. Харків: Вид-во Ун-ту внутр. справ, 2000. 368 с.
5. Артамонова Н. Створення нових консолідованих електронних інформаційних ресурсів як розвиток засобів наукової комунікації (з досвіду медичної галузі). *Бібліотечний вісник*. 2016. № 1. С. 10-13.
6. Бажинова О. А. Механізми комунікації влади та громадськості в умовах глобалізації. URL: <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/putp/2012-4/doc/4/06.pdf>
7. Бажинова О.А. Взаємодія органів публічної влади з громадськістю як чинник демократизації державного управління. *Державне будівництво*. 2011. №2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2011_2_54
8. Байда Б. Системний підхід до розвитку менеджменту туризму. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія : Економіка і управління*. 2019. Т. 30(69). № 2. С. 22–25.
9. Байрачна Л. К. Засоби масової комунікації як інструмент легітимації державної влади. *Інформація і право*. 2015. № 3. С. 27-35.
10. Бакунко В., Попов С. Парадигма інноваційного розвитку суспільства: сучасні концепції реформування публічного управління. URL: http://www.lvivacademy.com/vidavnitstvo_1/edu_43/fail/4.pdf

11. Барабанова Н. Р. «Теорія комунікації» в комплексі дисциплін для підготовки. *Бібліотекознавство. Документознавство. Інформологія*. 2014. № 1. С. 62-68.
12. Бебик В.М. Інформаційно-комунікаційний менеджмент у глобальному суспільстві: психологія, технологія, техніка публік рілейшнз. К.: МАУП, 2005. 440 с.
13. Березовська І.Р., Русак Д.М. Державна інформаційна політика України та основні напрями її вдосконалення. *Міжнародні відносини. Серія 205 «Економічні науки»*. 2014. № 4. URL: http://journals.iir.kiev.ua/index.php/ec_n/issue/view/132
14. Білорусов С.Г. Використання інформаційно-комунікаційних технологій при підготовці фахівців органів публічної влади в межах співпраці з європейськими партнерами. *Публічне управління: теорія та практика: збірник наукових праць Асоціації докторів наук з державного управління*. Х.: ДокНаукДержУпр, 2011. С. 48-57.
15. Бюджетний кодекс України від 8 липня 2010 року № 2456-VI. [URL](<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17>).
16. Валушко І.О. Інформаційна безпека України: трансформація законодавства після російського вторгнення. *Історико-політичні студії. Серія: Політичні науки: зб. наук. пр.* Київ : КНЕУ, 2017. № 2. С. 30-43.
17. Васильчак С. В. "Економічна ефективність підприємницької діяльності", Львів: Вид-во ЛНУ, 2017.
18. Васюк, Н. та Єрьомка Д. та Табацький, М. Удосконалення інформаційно-комунікаційного механізму взаємодії органів місцевого самоврядування з інститутами громадянського суспільства в умовах воєнного стану. *Складові національної безпеки в умовах воєнного стану: Матеріали науково-практичної конференції з міжнародною участю*. м. Київ 09-11 серпня 2023 р. Видавництво "Друкарня Рута". С. 145-151
19. Вилгін Є. А. Мосумова А. Удосконалення управління публічною сферою через ефективну взаємодію органів місцевого самоврядування та

інформаційно-організаційне забезпечення. *Наукові перспективи*. 2024. № 1(43). С. 1025–1035 [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-1\(43\)-1025-1035](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-1(43)-1025-1035)

20. Вилгін Є.А., Белявцева В.В. Удосконалення державного управління: інновації інформаційного суспільства для ефективною публічної сфери. *Наукові перспективи*, 2025. № 7(61). С. 78-86 [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-7\(61\)-78-86](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-7(61)-78-86)

21. Вилгін Є.А., Масляк М.І. Інформаційне забезпечення управління публічною сферою: сучасний стан та перспективи розвитку. «*Наукові інновації та передові технології*», 2025. № 6 (46). С. 61-72 [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-6\(46\)-61-72](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-6(46)-61-72)

22. Волошин В.Г. Організаційно-правовий механізм державного управління інформаційно-комунікаційною діяльністю органів публічної влади. *Публічне управління та адміністрування: розвиток і впровадження: матеріали науково-практичної конференції молодих учених за міжнародною участю* (Київ, 17 листопада 2016 р.). К.: НАДУ, 2016. С. 135-137.

23. Гавкалова Н. Л., Табацький М. Г. Інформатизація як чинник ефективності розвитку місцевого самоврядування. *Місьцеве самоврядування в Україні та світі: теорія та практика : матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції*, м. Полтава, 28 листопада 2023 року / за заг. ред. Т.М. Лозинської, О.В. Дорофєєва. Полтава : ПДАУ, 2023. С. 237-239

24. Гавкалова Н.Л. Табацький М. Г. Роль державного фінансового контролю у забезпеченні економічної безпеки держави. *Вісник Національного університету цивільного захисту України. Серія: Державне управління*. 2023. Випуск 2(19). С. 13-23 DOI: 10.52363/2414-5866-2023-2-2

25. Герасимчук В. Г. "Основи менеджменту", Київ: КНЕУ, 2016.

26. Голікова Т. Інституціоналізація української територіальної громади як носія корпоративних інтересів. *Економіка України*. 2012. № 12. С. 43-50.

27. Голубчак К. Т. Інфографіка як основний інструмент візуальної комунікації в освітньому середовищі закладів вищої освіти. *Молодий вчений*. 2019. № 6 (2). С. 296-299.

28. Горішна Н. М. Партисипативний підхід до моніторингу та оцінки соціальних проектів на рівні громади: сутність, можливості і виклики. *Соціальна робота з різними категоріями населення у територіальній громаді: українські реалії та міжнародний досвід* : колективна монографія. Тернопіль: Осадца Ю. В., 2018. С. 67-86
29. Горова С. Інформаційні комунікації постіндустріального суспільства: характерні особливості розвитку. *Наукові праці Національної бібліотеки України імені В. І. Вернадського*. 2019. Вип. 52. С. 11-23.
30. Гошовська В. А. "Проблеми оцінки ефективності державного управління в Україні", Київ: Вид-во НАДУ, 2018.
31. Грیشнова О. А. "Економіка праці та соціально-трудова відносини", Київ: КНЕУ, 2018.
32. Д.В. Єршомка, М. Г. Табацький. Проблемні аспекти налагодження взаємодії органів публічного управління з інститутами громадянського суспільства. *Держава та регіони. Серія: Публічне управління і адміністрування*, 2023. № 1 (79). С. 85-92. <https://doi.org/10.32840/1813-3401.2023.1.13>
33. Данилюк А. В. "Ефективність управління підприємством", Київ: Вид-во КНТЕУ, 2020.
34. Державне управління: підручник : у 2 т. Т. 1 ; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України ; ред. кол. : Ю. В. Ковбасюк, К. О. Ващенко, Ю. П. Сурмін та ін. К. Дніпропетровськ: НАДУ, 2015. 463 с.
35. Дегтяр О. А. Інформаційно-комунікативна діяльність в державному управлінні як інструмент інтенсифікації соціального партнерства. URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=623>
36. Дзюндзюк В. Б. Ефективність діяльності публічних організацій : моногр. Х. : Вид-во ХарPI УАДУ «Магістр», 2013. 236 с.
37. Дзяна Г. О., Дзяний Р. Б. Налагодження комунікації між владою і суспільством в період проведення реформ. *Теорія та практика державного*

управління: зб. наук. пр. Х. : Вид-во ХарРІ НАДУ «Магістр», 2017. Вип. 2 (57). С. 14-21.

38. Дзяна Г. Роль комунікації в реалізації компетенцій органів публічної влади. *Ефективність державного управління*. 2018. Вип. 2. С. 72-79.

39. Домбровська С.М. Механізми інформаційної безпеки як складові державної безпеки України. *Державне управління науково-освітнього забезпечення підготовки конкурентоспроможних фахівців у сфері цивільного захисту: матеріали Всеукраїнської наук.-практ. конф.* / за заг. ред. В. П. Садкового. Х., 2015. С. 282-286.

40. Дорофєєв, О., & Дубинка, О. (2024). Особливості процесу діджиталізації комунікативної складової в діяльності органів публічної влади. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 2024. № 330(3). С. 207-211 <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-330-32>

41. Дрешпак В. Періоди розвитку державної інформаційної політики України: зміст і хронологічні межі. *Державне управління та місцеве самоврядування: зб. наук. праць*. Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2014. Вип. 1 (20). С. 3-14.

42. Дрешпак В. Становлення державної інформаційної політики України: зміст і хронологічні межі основних періодів. *Державне управління та місцеве самоврядування: зб. наук. праць*. Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2013. Вип. 4 (19). С. 3-13.

43. Дурман М.О., Тохтарова І.М. Відкриті дані як інструмент інформаційного забезпечення прозорості публічної влади. *Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування: електр. наук. фах. вид.* 2017. No 1. URL: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Ttpdu_2017_1_15.pdf

44. Екологія та охорона навколишнього природного середовища – [Електронний ресурс]. режим доступу: <http://www.info-library.com.ua/books-text-8355.html>

45. Економічна ефективність зовнішньоекономічних зв'язків – [Електрон-ний ресурс], режим доступу:

<http://www.ukr.vipreshebnik.ru/entsiklopediya/51-e/1324-ekonomichna-efektivnist-zovnishnoekonomichnikh-zvyazkiv.html>

46. Енциклопедичний словник економіки, 2010.
47. Ефективність наукових досліджень – [Електронний ресурс], режим доступу: <http://dspace.udpu.org.ua:8080/jspui/bitstream.pdf>
48. Єрмоленко О.О. Комунікаційні стратегії в державному управлінні: стан реалізації та проблеми. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2024. № 3. С. 20-24 <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2024-3-4>
49. Єрмоленко О., Власенко Т., & Шаповалова І. (2023). Наслідки цифрового розриву та шляхи його подолання. *Modeling the development of the economic systems*, 2023. № 1. С. 79–84 <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-7-11>
50. Єршомка Д. В., Табацький М. Г. Реалізація соціального механізму взаємодії органів публічної влади з інститутами громадянського суспільства в умовах децентралізації. *Економіка відновлення міст: Зб. матеріалів Міжнародного урбаністичного форуму*, Київський національний економічний університеті імені Вадима Гетьмана, м. Київ, 22– 23 березня 2023 року. К.: КНЕУ, 2023.С. 67-70
51. Єршомка, Д., & Табацький, М. (2024). Роль інформаційних-комунікаційних технологій та громадянського суспільства у розвитку місцевого самоврядування. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*, 2024. Том 332. № 4. С. 352-357. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-332-54>
52. Закон України "Про державну службу" від 10 грудня 2015 року № 889-VIII. [URL](<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19>).
53. Закон України "Про стратегічне планування" від 21 грудня 2022 року № 2823-IX. [URL](<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2823-20>).
54. Закон України «Про звернення громадян». Відомості Верховної Ради України. 1996. № 47. Ст. 256. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/393/96-%D0%B2%D1%80#Text>

55. Закон України «Про інформацію». Відомості Верховної Ради України. 1992. № 48. Ст. 650. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2657-12#Text>
56. Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні». Відомості Верховної Ради України. 1997. № 24. Ст.170. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text>
57. Закон України про друковані засоби масової інформації (пресу) в Україні // Україна: інформація і свобода слова: Зб. законод. актів, нормат. док. та ст. фахівців / Упоряд. А.М.Задворний. К.: Молодь, 1997. С. 92-110.
58. Закон України про інформаційні агентства // Україна: інформація і свобода слова: Зб. законод. актів, нормат. док. та ст. фахівців / Упоряд. А.М.Задворний.К.: Молодь, 1997. С. 139-152.
59. Закон України про рекламу // Україна: інформація і свобода слова: Зб. законод. актів, нормат. док. та ст. фахівців / Упоряд. А.М.Задворний. К.: Молодь, 1997. С. 153-167.
60. Закон України про систему суспільного телебачення і радіомовлення України. Відом. Верховної Ради України. 1997. № 45. Ст. 284.
61. Закон України про телебачення і радіомовлення // Україна: інформація і свобода слова: Зб. законод. актів, нормат. док. та ст. фахівців / Упоряд. А.М.Задворний. К.: Молодь, 1997. С. 111-139.
62. Заніздра Н. О. Державна інформаційна політика на сучасному етапі та шляхи вдосконалення. Вісник КрНУ імені Михайла Остроградського. 2012. № 4. С. 193-196.
63. Запровадження комунікацій у суспільстві; за заг. ред. Н. К. Дніпренко, В. В. Різуна К.: ТОВ «Вістка», 2019. 56 с. URL: http://www.fes.kiev.ua/new/wb/media/publikationen/Com_politics_FINAL.pdf
64. Захарченко В.І. Електронне урядування: теоретичні та практичні аспекти. К.: НАДУ, 2018. – 280 с.
65. Зв'язки з громадськістю в органах державної влади та органах місцевого самоврядування. URL: <https://www.google.com.ua/url?sa=t&rct=>

j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwjL8vCQu8jNAhUkMJ0KHVFCDIQFggcMAA&url=http%3A%2F%2Fwww.center.gov.ua

66. Іванов В. Держава та політика в інформаційному суспільстві. *Медіаполітика в інформаційному суспільстві*: навч. вид. К. : Акад. Укр. Преси; Центр Вільної Преси, 2011. С. 7-15.

67. Іванов В. Законодавство і журналістика. Становлення правової бази в Україні та світовий досвід. К.: Школяр, 1998. 80 с.

68. Іванченко Ю.М. Сутність, головні напрями та способи державної інформаційної політики в Україні. Державне управління: теорія та практика. 2005. № 2. URL: <http://www.academy.gov.ua/ej/ej2/>

69. Інформаційно-аналітичне забезпечення органів місцевої влади: навч. посіб. В. М. Дрешпак, Т. М. Брус, О. В. Тинкован та ін. ; за заг. ред. В. М. Дрешпака. Д. : ДРІДУ НАДУ, 2017. 160 с.

70. Кавецький В. В. Економічне обґрунтування інноваційних рішень: навчальний посібник / В. В. Кавецький, І. В. Причепка, Л. О. Нікіфорова – Вінниця: ВНТУ, 2016. – 113 с.

71. Калашнюк Є. Принципи та механізми інформаційної політики Європейського Союзу. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка*. С. 99-101.

72. Качний О. Законодавчі аспекти впровадження інформаційно-комунікаційних технологій – стратегічного напрямку оптимізації державного управління // *Державне управління: удосконалення та розвиток*: Електронне наукове фахове видання Дніпропетровського державного аграрно-економічного університету. 2015. №5. URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=8534>

73. Кіреєва О. Краудсорсинг як інноваційний інструмент участі громадськості в публічному управлінні. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2016. Вип. 3 (30). С. 72-78.

74. Клименко А. В., Гбур З. В. Інформаційне забезпечення органів публічної влади України. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. No 5. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/5_2021/15.pdf

75. Ковбасюк Ю. В., Лепьохін Є. А. "Ефективність державного управління: інноваційні підходи до оцінки", Київ: Видавництво НАДУ, 2017.
76. Ковзель М. О. Соціально-економічна ефективність експорту транспортних послуг України: [монографія] / М. О. Ковзель. К.: Книжкове видавництво НАУ, 2008. – 308 с.
77. Колісник Т.С. Інформаційні системи в управлінні: підручник. К.: КНЕУ, 2019. – 400 с.
78. Колісник Т.С., Данько Ю.І. Інформаційно-аналітичне забезпечення управлінських рішень. К.: КНЕУ, 2020. 280 с.
79. Королько В.Г., Некрасова О.В. Інституціоналізація системи зв'язків з громадськістю (PR) в Україні: аналіз моделей. *Проблеми розвитку соціологічної теорії. Трансформація соціальних інститутів та інституціональної структури суспільства*. Київ: САУ, ІС НАНУ, 2003. С. 43.
80. Коротич О. Б. Класифікація та зміст механізмів управління державою. *Актуальні проблеми державного управління: зб. наук. пр. ОРІДУ*. Одеса ОРІДУ, 2006. Вип. 2 (26). С. 122-128
81. Красноручський О. О., Власенко Т. А., Галич С. П. (2016). Напрями вдосконалення оцінки ефективності публічного адміністрування. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*, 2016. №3. С. 45–54.
82. Красноступ Г.М. Основні напрями правового забезпечення державної інформаційної політики. URL: <http://old.minjust.gov.ua/30768>
83. Криворучко О. (2017). Критерії та показники ефективності діяльності органів місцевого самоврядування. *Державне управління: наукові праці*, 286. Том 298. С. 95–98.
84. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. "Економіка та ефективність управління підприємствами", Львів: Вид-во ЛНУ, 2015.
85. Кулинич О. Методика оцінки підсумків організаторської роботи районних державних адміністрацій (виконкомів рад міст обласного значення). *Вісник УАДУ*. 2001. №2. С. 214-223.

86. Лапач С.Н., Чубенко А. В., Бабич П. Н. Статистика в науке и бизнесе. К. : МОРИОН, 2002. 640 с.
87. Левченко Д. С. (2019). Оцінювання ефективності публічного адміністрування за допомогою громадськості в Україні. *Південноукраїнський правничий часопис*, 4 ч. 2.
88. Лесечко М., Рудницька Р. Методичні підходи до оцінки державного врядування в Україні. *Науковий вісник*. 2010. Вип. 5. «Демократичне врядування». Режим доступу: http://archive.nbuiv.gov.ua/e-journals/DeVr/2010_5/fail/Lesech.pdf
89. Лесечко М., Рудницька Р. (2010). Методичні підходи до оцінки державного врядування в Україні. *Науковий вісник. Демократичне врядування*.
90. Липинська О.А., Фоміна Д.А. Адміністративні послуги у електронному вигляді. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2025. № 4 (34). С. 66-73.
91. Лисенко С.О. Конституційні засади розуміння інформаційної безпеки. *Публічне урядування*. 2016. № 4. С. 154-161.
92. Литвиненко О. Інформаційні технології та Україна у світовому контексті. *Людина і політика*. 2001. № 1.
93. Лобай Р. Теоретичні підходи до визначення ефективності економічної діяльності. *Ефективність державного управління*. 2013. № 36. С. 353–361.
94. Лозовський О. М. "Економічна ефективність в сучасних умовах", Київ: Науковий вісник НАН України, 2020.
95. Лопушинський І. П. Електронна демократія: теоретичні та практичні аспекти. К.: Вид-во НАДУ, 2011. 248 с.
96. Лопушинський І. П. Інформаційне суспільство та національна безпека України. К.: Парламентське видавництво, 2008. 320 с.
97. Лукашев С.В., Белявцева В.В. Оптимізація організаційної структури управління публічною сферою на основі інформаційного забезпечення. *Наукові*

інновації та передові технології. 2025. № 6(46). С. 156-166
[https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-6\(46\)-156-166](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-6(46)-156-166)

98. Луциків І. В., Котовська І. В. Сучасні проблеми організаційного й кадрового забезпечення органів публічної влади в Україні. *Актуальні проблеми публічного управління та адміністрування*: Колективна монографія. Т. : ФОП Паляниця В. А. С. 87-108. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/32399/2/monograph_PU_2020_TNTU_Lutsyky_I_V-Current_issues_of_organizational_87-108.pdf

99. Людмила Аведян, Сергій Лукашев. Інформаційно-організаційні засади ефективного управління територіальним розвитком ОТГ: теоретичний аспект. № 7(17) (2025): Успіхи і досягнення у науці. СЕРІЯ «Управління та адміністрування» [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-7\(17\)-266-276](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-7(17)-266-276)

100. Малиш О.М. Цифрова трансформація публічного адміністрування: виклики та перспективи. К.: НАДУ, 2021. 320 с.

101. Машкаров Ю. Г, Орлов, О. В. (2016). Основні чинники, що впливають на ефективність діяльності регіональних та місцевих органів влади. *Теорія та практика державного управління*, 3(54).

102. Мельник М. Сутність поняття «державна політика розвитку інформаційного суспільства»: узагальнення європейських та вітчизняних трактувань. *Науковий вісник «Демократичне врядування»*. 2012. Вип. 9 URL: http://www.lvivacademy.com/vidavnitstvo_1/visnik9/fail/Melnyk.pdf

103. Микитюк П. П. "Економіка підприємства", Харків: ХНЕУ, 2019.

104. Михайловська О. В. Деякі аспекти комунікативної взаємодії органів місцевого самоврядування та громадськості. *Науковий вісник Полісся. Чернігів: ЧНТУ*, 2016. № 1 (5). 136 с. Режим доступу : <http://nvp.stu.cn.ua/uk/component/k2/item/472-mihaylovska-o-v-deyaki-aspektikomunikativnoyi-vzaemodiyi-organiv-mistsevogo-samovryaduvannyatagromadskosti.html>. 6

105. Набока Л.В., Нікітенко О.Є. Сутність інформаційного забезпечення діяльності органів публічної влади в умовах розвитку інформаційного

суспільства. *Актуальні проблеми державного управління*. 2019. № 1 (55). С. 118-125.

106. Наталія Гавкалова, Максим Табацький. Інформаційно-організаційне забезпечення як основа ефективності публічного управління у сфері національної стандартизації. *Національні інтереси України*, 2025. № 8(13). С. 775-786 DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-8\(13\)-775-786](https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-8(13)-775-786)

107. Науково-практичний коментар до Закону України «Про доступ до публічної інформації» / За заг. ред. Д. Котляра. Центр суспільних медіа. Київ, 2012. 335 с.

108. Негодченко В.М. Основні напрями державної інформаційної політики в Україні. *Підприємництво, господарство і право*. 2016. № 4. С. 77-81.

109. Несвіт Г.П. Інформаційна політика як фактор трансформації суспільства. Збірник наукових праць Інституту політичних і етнонаціональних досліджень НАН України. К. : Інститут політичних і етнонаціональних досліджень НАН України, 2001. Випуск 13. С. 263- 269

110. Оксана Єрмоленко, Інна Осьмірко, Тамара Лозинська. Питання комунікаційних відносин в адміністративних системах: сучасний стан та перспективи. *Наукові перспективи*, 2024. № 5(47). С. 403-412 [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-5\(47\)-403-412](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-5(47)-403-412)

111. Оксана Пархоменко-Куцевіл, Сучасні виклики національній безпеці України в умовах цифрових викликів: державно-управлінський аспект. *Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення*, 2025. Вип. 12. С. 116-123 <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2025-12-116-123>

112. Олійник Д. (2013). Сучасні методи оцінки ефективності діяльності органів державного управління. *Ефективність державного управління*, 2013. № 34. С. 275–283.

113. Олійник О. В., Чибісов Ю. В. Ефективність функціонування системи бюджетування: теоретичні засади та методи оцінки. *Вісник Донбаської державної машинобудівної академії*. 2006. № 1 (6). С. 263-271.

114. Онищенко І.О. Антикорупційні механізми в публічному адмініструванні. К.: НАДУ, 2022. 300 с.
115. Онищенко І.О. Добросесність як основа ефективного публічного управління. К.: Юрінком Інтер, 2020. 250 с.
116. Онищенко І.О. Прозорість та підзвітність у публічному адмініструванні: теоретичні та практичні аспекти. К.: НАДУ, 2019. 280 с.
117. Пархоменко-Куцевіл О. І. Інноваційні засади публічного управління регіональним розвитком в Україні. Наукові інновації та передові технології. Розділ: Серія: Управління та адміністрування. 2024. № 5(33). С. 189-199 [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-5\(33\)-189-199](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-5(33)-189-199)
118. Пархоменко-Куцевіл О.І. Концептуальні засади забезпечення ефективності управління публічною сферою в умовах війни: виклики та шляхи вирішення. *Національні інтереси України*, 2025. № 7(12). С. 647-659 [https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-7\(12\)-647-659](https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-7(12)-647-659)
119. Питання діяльності Міністерства інформаційної політики України: постанова Кабінету Міністрів України від 14 січня 2015 р. № 2 URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2-2015-%D0%BF>
120. Подольчак Н. Поняття та види ефективності систем менеджменту машинобудівних підприємств. 2007. URL: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/487/1/33.pdf>; Шегда А. Менеджмент : навчальний посібник. Київ : Знання, КОО, 2002. 583 с.
121. Постанова Кабінету Міністрів України від 30 листопада 2011 р. № 1204. [URL](<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1204-2011-%D0%BF>).
122. Почепцов Г.Г. Інформаційна безпека України: підручник. К.: Центр учбової літератури, 2009. 432 с.
123. Почепцов Г.Г. Теорія інформаційної безпеки: навч. посібник. К.: КНЕУ, 2006. 224 с.
124. Приходченко Л.Л. Щодо складності застосування показників оцінювання ефективності державного управління: теорія і практика. Державне

будівництво. 2009. № 1. URL: <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/db/2009-1/doc/1/07.pdf>

125. Про основні засади розвитку інформаційного суспільства в Україні на 2007-2015 роки// Закон України від 09 січня 2007 р. № 537-V. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/537-16>

126. Пугач А.М. Електронне урядування: теоретичні та практичні аспекти. К.: Вид-во НАДУ, 2010. – 280 с.

127. Пугач А.М. Інформаційно-правові засади електронного документообігу в органах державної влади. К.: Юрінком Інтер, 2007. 240 с.

128. Рац О. М. Визначення сутності поняття «ефективність функціонування підприємства». *Економічний простір*. 2008. № 15. С. 275-286.

129. Розвиток взаємодії держави і громадянського суспільства в контексті впровадження європейських принципів належного врядування : зб. матеріалів міжнар. наук.-практ. конф. (12 грудня 2012 р., м. Київ) ; упоряд. В. М. Яблонський, О. А. Корнієвський, П. Ф. Вознюк. К. : НІСД, 2013. 504 с.

130. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 24 червня 2016 р. № 474-р. [URL](<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/474-2016-%D1%80>).

131. Рубан А. О. Сучасні інформаційні комунікації та їх вплив на масову політичну свідомість і здоров'я людини. *Молодий вчений*. 2017. № 9.1. С. 143-147. 78. Саламова К. Особливості комунікації у професійній підготовці фахівців. *Гуманітарна освіта у технічних вищих навчальних закладах*. 2018. Вип. 37. С. 56-61.

132. Руденький В. П. "Основи теорії державного управління", Харків: ХНУ ім. В. Н. Каразіна, 2018.

133. Самофалова О. Ю. Регулювання засобів масової комунікації у структурі державної правозахисної політики в Україні. *Вісник Національної академії державного управління при Президентіві України. Серія : Державне управління*. 2017. № 1. С 54-159

134. Свічинський В. (2021). Оцінювання ефективності діяльності місцевих органів виконавчої влади. *Актуальні проблеми державного управління* 2021. №3(84).
135. Приходченко Л. Л. (2009). Сутність механізму забезпечення ефективного державного управління. Теорія та практика державного управління. Х.: Вид-во ХарРІ НАДУ «Магістр», 2009. №3(30). С. 1–10
136. Селіванов В. Ф. "Ефективність державного управління в сучасних умовах", Київ: Вид-во НАДУ, 2020.
137. Сеодорович К. В. "Державне управління та його ефективність в умовах реформування", Львів: Видавництво ЛНУ, 2019.
138. Сивак Т., Сердюк О., Табацький М. Інформаційно-комунікаційні інструменти забезпечення ефективної комунікаційної діяльності в публічному управлінні в Україні. Том 1 № 3(3) (2024): Успіхи і досягнення у науці. С. 406-416. [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-3\(3\)-406-416](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-3(3)-406-416)
139. Ситник Г.П. Аналіз даних в публічному адмініструванні: підручник. К.: НАДУ, 2020. 350 с.
140. Ситник Г.П., Шевченко О.В. Інструменти візуалізації даних для прийняття управлінських рішень. К.: НАДУ, 2021. 200 с.
141. Сиченко В.В. Інформаційне право України: підручник. К.: Юрінком Інтер, 2010. 480 с.
142. Стефанюк І. Б. "Економічна ефективність виробничих процесів", Львів: Видавництво НУ "Львівська політехніка", 2021.
143. Струтинська І., Козбур Г. Основні стимули цифрових трансформацій малого та середнього бізнесу України. URL: http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/28144/2/XXI_NK_2019_Strutynska_IBasic_performance_of_digital_73-74.pdf
144. Табацький М. Г., Єршомка Д. В. Сучасний рівень взаємодії органів публічної влади із засобами масової комунікації. Публічне управління: проблеми та перспективи: матеріали Міжнародної науково-практичної

інтернет-конференції, м. Харків, 23 листопада 2023 року. Харків : ТОВ «Константа», 2023. С. 278-282.

145. Теодорович К. В. "Державне управління та його ефективність в умовах реформування", Львів: Видавництво ЛНУ, 2019.

146. Тертичка В. В. "Оцінка ефективності державної політики", Київ: НАДУ, 2020.

147. Турило А. М., Турило А. А. Дальнейшее исследование сущности экономической эффективности и классификация ее видов. *Актуальні проблеми економіки*. 2004. № 3. С. 152–157.

148. Фомін В.В. Теоретичні підходи до трактування поняття «ефективність державного управління». Державне управління: удосконалення та розвиток. 2011. № 11. URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=615>

149. Фуртатов В.С. Удосконалення механізму взаємодії органів виконавчої влади та місцевого самоврядування / В.С. Фуртатов // Наукові праці [Чорноморського державного університету ім. Петра Могили комплексу «Києво-Могилянська академія»]. Сер.: Державне управління. 2010. т. 130, Вип. 117. С. 66-70.

150. Чемерис А. Аудит адміністративної діяльності: Навч. посіб. / А. Чемерис, М. Лесечко, Р. Рудніцька, О. Чемерис. Львів: ЛРІДУ УАДУ, 2003. 212 с.

151. Черноіваненко А.В., Галуцько В.В. Інформаційне забезпечення підготовки прийняття та реалізації управлінських рішень: теоретичний підхід до визначення поняття. Актуальні проблеми розвитку управлінських систем: досвід, тенденції, перспективи: зб. тез IV студентської наук.-практ. конф., 23 квіт. 2009 р., м. Харків. Харків: Вид-во ХарРІ НАДУ "Магістр", 2009. URL: <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/conf/2009-1/doc/35.pdf>

152. Чорна М. В. Оцінка ефективності інноваційної діяльності підприємств : монографія / М. В. Чорна, С. В. Глухова. – Харків : ХДУХТ, 2012. – 210 с

153. Чукут С.А. Інформаційне право: підручник. К.: Юрінком Інтер, 2011. 400 с.
154. Шевченко О.В. Методи прийняття рішень в умовах невизначеності. К.: КНЕУ, 2018. 220 с.
155. Шегда А. Менеджмент : навчальний посібник. Київ : Знання, КОО, 2002. 583 с.
156. Шинкаренко В.Г. Правове регулювання електронного документообігу в органах державної влади. К.: Юрінком Інтер, 2015. 240 с.
157. Юринець З. Дослідження конкурентного середовища ринку туристичних послуг України. *Ефективна економіка*. 2015. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3759>
158. Якісна економічна теорія [Електронний ресурс], режим доступу: www.uaeconomic.com/ulens-189-1.html
159. Яненкова І. Г. Цифрова трансформація промисловості України: ключові акценти. URL: http://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2017-4_0-pages-179_184.pdf
160. Dorofyeyev O., Budakva V., Zymarev K., Rohoza A. The development of digitalization as a factor of public management system transformation // Electronic scientific publication "Public Administration and National Security". 2021. №5. <https://doi.org/10.25313/2617-572X-2021-5-7643><https://doi.org/10.25313/2617-572X-2021-5-7643>
161. Drucker, P. "The Effective Executive," Harper & Row, 1967.
162. Gavkalova, N., Yaremko, D., Tabatskyi, M., & Lytovchenko, Y. (2023). Intermunicipal cooperation as a key tool in the formation of a model of multiple management of regional development. *Public Administration and Law Review*, Issue 3 (15), 2023, p. 4–16. DOI: <https://doi.org/10.36690/2674-5216-2023-3-4-15>
163. Gevorkyan A., Solodovnik O., Cirella G., Parubchak I., Dorofyeyev O., Nosyk A. Utilizing Information and Communication Technology Systems for the Formation of National Security (Використання систем інформаційно-

комунікаційних технологій для формування національної безпеки). Handbook on Post-War Reconstruction and Development Economics of Ukraine / in edition Giuseppe T. Cirella. Switzerland: Springer Nature Switzerland AG, 2024. P. 15-30. https://doi.org/10.1007/978-3-031-48735-4_2

164. Hamann P.M., Schiemann F., Bellora L., Guenther T.W. Exploring the dimensions of organizational performance: a construct validity study. *Organizational Research Methods*. 2013. Vol. 16. No. 1. P. 67–87.

165. Kondalkar V.G. *Organization Effectiveness and Change Management*. PHI Learning Pvt. Ltd., 2010. 256 s

166. Kowal W. Skuteczność i efektywność – zróżnicowanie i aspekty interpretacji. *Organizacja i Kierowanie*. 2013. № 4(157). P. 11–23.

167. Nataliia Gavkalova, Danylo Yeromka , Maksym Tabatskyi. ANALYSIS OF MECHANISMS OF INTERACTION BETWEEN PUBLIC AUTHORITIES AND PUBLIC ORGANIZATIONS AT THE LOCAL LEVEL. *Public Administration and Law Review*. Issue 1 (13), 2023, P. 21-29 (не індексується) DOI: <https://doi.org/10.36690/2674-5216-2023-1-21>

168. Nowosielski S. Skuteczność i efektywność realizacji procesów gospodarczych. W: *Efektywność funkcjonowania szkół wyższych*. Red. T. Dudycz, Z. Wilimowska. Indygo Zahir Media, Wrocław, 2008. 186 s

169. Samuelson, P. A., Nordhaus, W. D. "Economics," McGraw-Hill, 1985.

170. Simon, H. A. "Administrative Behavior," Macmillan, 1957.

171. Skrzypek E. *Jakość i efektywność*. Wydawnictwo UMCS, Lublin, 2000. 234 s.

172. Tabatskyi M. H., Rudenko A. V. Information security of public sphere bodies. *Наукові перспективи* № 7 (37), 2023. С. 31-44 DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-7\(37\)-31-44](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-7(37)-31-44)

173. Vilgin, Y. A., & Avedyan, L. Y. (2025). Conceptual approaches to understanding territorial development management in modern conditions. *Actual Issues of Modern Science*. European Scientific e-Journal, 40, 48–63. <https://doi.org/10.47451/man2025-10-01>

174. Vlasenko Tetiana, Serhii Lukashev, Theoretical aspects of management of organizational transformations in the process of enterprise development in modern conditions. *Актуальні питання економічних наук*. 2024, № 3-4
<https://doi.org/10.5281/zenodo.14060277>

ДОДАТКИ

Додаток А

Схема-логіки за темою дисертації

Метою дисертаційного дослідження є – обґрунтувати теоретичні засади та розробити інформаційно-організаційну модель, яка забезпечить ефективне управління в публічній сфері, а також надати практичні рекомендації щодо вдосконалення цього управління.

Об'єктом дослідження є процес створення та впровадження інформаційно-організаційних систем, що підвищують ефективність державного управління.

Предметом дослідження виступає інформаційно-організаційне забезпечення ефективності управління в публічній сфері.

Розділи та підрозділи	Завдання	Результати
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ІНФОРМАЦІЙНО-ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПУБЛІЧНОЮ СФЕРОЮ	систематизувати та узагальнити існуючі наукові погляди на природу та зміст державного управління, враховуючи вплив розвитку інформаційно-організаційного простору сучасного суспільства; вивчення та систематизація кращих практик державного управління в зарубіжних країнах, що успішно використовують інформаційні технології та нові організаційні підходи, з метою визначення можливостей їх адаптації та впровадження в українських реаліях	досліджено теоретичні основи інформаційно-організаційного забезпечення ефективності управління публічною сферою. Визначено сутність та зміст системи державного управління в умовах розвитку інформаційно-організаційного забезпечення суспільства, обґрунтовано концептуальні засади ефективності управління публічною сферою та проаналізовано інформаційно-організаційні аспекти ефективності управління
1.1. Сутність та зміст системи державного управління в умовах розвитку інформаційно-організаційного забезпечення суспільства		
1.2. Концептуальні засади ефективності управління публічною сферою		
1.3. Інформаційно-організаційні аспекти ефективності управління		
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ ІНФОРМАЦІЙНО-ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПУБЛІЧНОЮ СФЕРОЮ В УКРАЇНІ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УКРАЇНІ	надати сучасний стан і основні вектори організації здійснення побудови управління; визначити особливості технологічного та процесно-інструментального здійснення управління; розробити та обґрунтувати основні принципи та напрямки стратегії модернізації державного управління в Україні, враховуючи виклики та можливості інформаційного суспільства	проведено комплексний аналіз стану інформаційно-організаційного забезпечення ефективності управління публічною сферою в Україні. Досліджено сучасні інформаційні системи та технології, що використовуються в публічній сфері, проаналізовано організаційне забезпечення управління, а також виявлено взаємозв'язок інформаційного та організаційного забезпечення та його вплив на ефективність управління
2.1. Аналіз інформаційних систем та технологій, що використовуються в публічній сфері України		
2.2. Аналіз організаційного забезпечення управління в публічній сфері		
2.3. Взаємозв'язок інформаційного та організаційного забезпечення та його вплив на ефективність управління		
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНО-ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПУБЛІЧНОЮ СФЕРОЮ	окреслити шляхи модернізації державного управління в умовах розвитку інформаційного суспільства в контексті європейської інтеграції України; визначити напрями удосконалення механізмів державного управління України в умовах розвитку інформаційно-організаційного суспільства	запропоновано шляхи удосконалення інформаційно-організаційного забезпечення ефективності управління публічною сферою. Розроблено напрями оптимізації інформаційно-організаційного забезпечення, обґрунтовано шляхи модернізації державного управління в умовах розвитку інформаційного суспільства в контексті європейської інтеграції України, а також розроблено методичні рекомендації щодо впровадження інформаційно-організаційних інновацій для підвищення ефективності управління публічною сферою.
3.1. Напрями оптимізації інформаційно-організаційного забезпечення		
3.2. Шляхи модернізації державного управління в умовах розвитку інформаційного суспільства в контексті європейської інтеграції України		

Додаток Б

Основні елементи організаційного забезпечення управління в публічній сфері

Елемент організаційного забезпечення	Опис та складові	Переваги та недоліки (приклади застосування)	Роль та взаємодія	Специфіка для різних видів органів
1. Організаційна структура управління	1.1. Типи структур: Ієрархічні: Вертикальне підпорядкування, чітка лінія влади.	Переваги: Чіткість, контроль, швидке прийняття рішень Недоліки: Повільна адаптація, бюрократія.	Використовуються для органів із чіткими функціями та відповідальністю (наприклад, міністерства)	Законодавча влада: Зазвичай ієрархічна структура з чіткими процедурами. Виконавча влада: Може комбінувати різні типи структур (функціональні, дивізійні,
	-Матричні: Поєднання функціональної та проектної структури, подвійне підпорядкування	Переваги: Гнучкість, ефективне використання ресурсів. Недоліки: Конфлікти підпорядкування, складність контролю.	Ефективні для великих інфраструктурних проєктів або програм	матричні) залежно від рівня та специфіки органу. Судова влада: Ієрархічна система судів. Центральні органи: Часто функціональні або дивізійні. Місцеві органи: Можуть бути ієрархічними, функціональними або мати елементи матричних структур.
	Функціональні: Групування за функціями (наприклад, фінанси, HR).	Переваги: Глибока експертиза, ефективність у стабільних умовах. Недоліки: Бар'єри між відділами, відсутність комплексності.	Поширені в центральних органах виконавчої влади	Органи місцевого самоврядування: Зазвичай функціональні або комбіновані.
	Дивізійні: Групування за продуктами, географією або клієнтами.	Переваги: Гнучкість, швидка реакція на зміни. Недоліки: Дублювання функцій, можливі конфлікти між дивізіонами.	Можуть застосовуватись у відомствах, що відповідають за різні галузі (наприклад, регіональні представництва)	

Продовження додатку Б

Елемент організаційного забезпечення	Опис та складові	Переваги та недоліки (приклади застосування)	Роль та взаємодія	Специфіка для різних видів органів
	Проектні: Тимчасові структури для конкретних проектів.	Переваги: Швидке досягнення мети, концентрація ресурсів. Недоліки: Невизначеність після завершення проекту, розпад команди.	Для реалізації специфічних державних програм або реформ	
	1.2. Рівні управління: Центральний (загальнодержавний): Вищий рівень, формування політики, розподіл ресурсів. Регіональний: Реалізація державної політики на місцях, координація. Місцевий: Надання послуг населенню, вирішення локальних проблем.	Забезпечує єдиний підхід, стратегічне бачення. Адаптація політики до місцевих умов, ефективний розподіл ресурсів. Максимальна близькість до громадян, оперативне вирішення проблем.	Кожен рівень залежить від іншого, взаємодія забезпечує цілісність системи управління.	Центральні органи: Фокусуються на загальнодержавних питаннях. Місцеві органи: Вирішують питання, що безпосередньо стосуються громадян.
	1.3. Види державних органів: Законодавча влада: Верховна Рада. Виконавча влада: Кабінет Міністрів, міністерства, відомства, державні адміністрації.	Специфіка організаційного забезпечення залежить від функцій, повноважень та масштабу діяльності кожного виду органів		

Продовження додатку Б

Елемент організаційного забезпечення	Опис та складові	Переваги та недоліки (приклади застосування)	Роль та взаємодія	Специфіка для різних видів органів
	<p>Судова влада: Конституційний Суд, Верховний Суд, апеляційні, місцеві суди.</p> <p>Центральні та місцеві органи виконавчої влади: Як вище.</p> <p>Органи місцевого самоврядування: Міські, сільські, селищні ради та їх виконавчі органи.</p>			
	<p>1.4. Принципи побудови організаційних структур:</p> <p>Департаменталізація: Групування за функціями, процесами, продуктами, територією.</p> <p>Диференціація: Розподіл завдань та відповідальності.</p> <p>Інтеграція: Координація діяльності різних підрозділів.</p> <p>Координація: Забезпечення злагодженої роботи.</p> <p>Централізація/децентралізація: Ступінь концентрації повноважень</p>	-	-	-
2. Управлінський персонал (державні)	2.1. Вимоги до професіоналізму:	Високий професіоналізм забезпечує		

Продовження додатку Б

Елемент організаційного забезпечення	Опис та складові	Переваги та недоліки (приклади застосування)	Роль та взаємодія	Специфіка для різних видів органів
службовці)	<p>Знання: Законодавство, державне управління, профільна експертиза.</p> <p>Навички: Аналітичні, комунікативні, управлінські, цифрові.</p> <p>Компетенції: Лідерство, прийняття рішень, робота в команді.</p> <p>Етичні норми: Чесність, неупередженість, відповідальність, дотримання конфіденційності</p>	ефективне та якісне виконання завдань	-	-
	<p>2.2. Система відбору, призначення та просування:</p> <p>Конкурси: Відкриті, прозорі процедури.</p> <p>Атестація: Оцінка відповідності посаді.</p> <p>Мотиваційні програми: Премії, заохочення, кар'єрне зростання.</p>	Справедливий відбір та просування стимулюють службовців, підвищують ефективність	-	-
	<p>2.3. Навчання та розвиток:</p> <p>Підвищення кваліфікації: Постійне оновлення знань.</p> <p>Програми стажування: Набуття практичного досвіду.</p>	Забезпечує відповідність компетенцій державним службовців сучасним вимогам		

Продовження додатку Б

Елемент організаційного забезпечення	Опис та складові	Переваги та недоліки (приклади застосування)	Роль та взаємодія	Специфіка для різних видів органів
	<p>Обмін досвідом: Вивчення кращих практик.</p> <p>2.4. Регламентація діяльності: Посадові інструкції: Визначення обов'язків та прав. Регламенти роботи: Опис процедур та порядку виконання завдань. Правила внутрішнього розпорядку: Дисципліна та етика.</p>	<p>Чіткі правила забезпечують послідовність, прозорість та відповідальність у роботі</p>	-	-
3. Управлінські процеси	<p>3.1. Цикл управління: Планування (стратегічне, тактичне, оперативне): Визначення цілей, завдань, ресурсів, термінів. Організація: Розподіл завдань, формування команд, забезпечення ресурсами. Мотивація: Стимулювання службовців до досягнення цілей. Контроль: Моніторинг виконання, оцінка результатів, коригування дій. Координація: Забезпечення взаємодії між підрозділами та рівнями.</p>	Ефективне проходження всіх етапів циклу управління забезпечує досягнення поставлених цілей	-	-

Додаток В

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Статті у фахових виданнях України:

1. Єрьомка Д.В., Табацький М. Г. Проблемні аспекти налагодження взаємодії органів публічного управління з інститутами громадянського суспільства. *Держава та регіони. Серія: Публічне управління і адміністрування*. 2023. № 1 (79). С. 85-92.

DOI: <https://doi.org/10.32840/1813-3401.2023.1.13>

URL: http://pa.stateandregions.zp.ua/archive/1_2023/13.pdf

Особистий внесок здобувача: Ідентифіковано конкретні перешкоди, що виникають на практиці при налагодженні взаємодії, зокрема організаційні, фінансові, кадрові та інформаційні.

2. Tabatskyi M. H., Rudenko A. V. Information security of public sphere bodies. *Наукові перспективи*. 2023. № 7 (37). С. 31-44.

DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-7\(37\)-31-44](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-7(37)-31-44)

URL: <https://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/5641/5673>

Особистий внесок здобувача: Проведено практичний аналіз стану інформаційної безпеки конкретних органів публічної сфери, виявлено проблеми та недоліки в існуючих системах захисту інформації.

3. Гавкалова Н.Л., Табацький М. Г. Роль державного фінансового контролю у забезпеченні економічної безпеки держави. *Вісник Національного університету цивільного захисту України. Серія: Державне управління*. 2023. Випуск 2(19). С. 13-23.

DOI: 10.52363/2414-5866-2023-2-2

URL: <http://vdu-nuczu.net/ua/11-ukr/storinkaavtora/318-gavkalova-n-l-tabatskij-m-g-rol-derzhavnogo-finansovogo-kontrolyu-u-zabezpechenni-ekonomichnoji-bezpeki-derzhavi>

Особистий внесок здобувача: Проведено емпіричне дослідження, що включало опитування представників органів державного фінансового

контролю та аналіз статистичних даних, для оцінки ефективності контрольних заходів.

4. Сивак Т., Сердюк О., Табацький М. Інформаційно-комунікаційні інструменти забезпечення ефективної комунікаційної діяльності в публічному управлінні в Україні. *Успіхи і досягнення у науці*. 2024. Том 1 № 3(3). С. 406-416.

DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-3\(3\)-406-416](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-3(3)-406-416)

URL: <https://perspectives.pp.ua/index.php/sas/article/view/11546/11606>

Особистий внесок здобувача: Розроблено практичні рекомендації щодо впровадження новітніх інформаційно-комунікаційних інструментів в публічному управлінні.

5. Гавкалова Н., Табацький М. Інформаційно-організаційне забезпечення як основа ефективності публічного управління у сфері національної стандартизації. *Національні інтереси України*. 2025. № 8(13). С. 775-786.

DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-8\(13\)-775-786](https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-8(13)-775-786)

URL: <https://perspectives.pp.ua/index.php/niu/article/view/27440/27404>

Особистий внесок здобувача: Розроблено модель інформаційно-організаційного забезпечення ефективності публічного управління у сфері національної стандартизації.

6. Єрьомка, Д., & Табацький, М. Роль інформаційних-комунікаційних технологій та громадянського суспільства у розвитку місцевого самоврядування. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2024. Том 332. № 4. С. 352-357.

DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-332-54>

URL: <https://heraldes.khmnu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/505/511>

Особистий внесок здобувача: Оцінено ефективність використання ІКТ органами місцевого самоврядування з точки зору підвищення прозорості, підзвітності, залучення громадян до управління та покращення якості надання адміністративних послуг.

Праці в інших виданнях

7. Nataliia Gavkalova, Danylo Yeromka, Maksym Tabatskyi. Analysis of mechanisms of interaction between public authorities and public organizations at the local level. *Public Administration and Law Review*. 2023. Issue 1 (13). Pp. 21–29.

DOI: <https://doi.org/10.36690/2674-5216-2023-1-21>

URL: <https://public.scnchub.com/palr/index.php/palr/article/view/171>

Особистий внесок здобувача: Проаналізовано правову та нормативно-правову базу, що регулює взаємодію між місцевими органами влади та громадськими організаціями в Україні, визначивши сильні та слабкі сторони, а також прогалини в чинному законодавстві.

Матеріали і тези наукових конференцій:

8. Гавкалова Н. Л., Табацький М. Г. Інформатизація як чинник ефективності розвитку місцевого самоврядування. *Місьцеве самоврядування в Україні та світі: теорія та практика : матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції* (м. Полтава, 28 листопада 2023 р.) / за заг. ред. Т.М. Лозинської, О.В. Дорофєєва. Полтава : ПДАУ, 2023. С. 237-239.

URL: <https://www.pdau.edu.ua/sites/default/files/academicdepartment/kafedra-publichnogo-upravlinnya-ta-administruvannya/zbirnykkonferenciyimiscevesamovryaduvannya2023s.pdf>

Особистий внесок здобувача: Визначено формування інформаційного суспільства як нового типу соціальної організації, що зумовлює трансформацію його громадянських та політичних інститутів, організаційно-функціональних аспектів публічної влади та порядку здійснення публічного управління.

9. Єрємка Д. В., Табацький М. Г. Реалізація соціального механізму взаємодії органів публічної влади з інститутами громадянського суспільства в умовах децентралізації. *Економіка відновлення міст: Зб. матеріалів Міжнародного урбаністичного форуму, Київський національний економічний*

університеті імені Вадима Гетьмана (м. Київ, 22– 23 березня 2023 р.). К.: КНЕУ, 2023. С. 67-70

URL:

https://drive.google.com/file/d/1IH2N6GcXZHPFBC7o2P_QS85cqjQ8nRn_/view

Особистий внесок здобувача: обґрунтовано соціальну відповідальність як інтегруючу ланку в концепції сталого розвитку публічної влади.

10. Табацький М. Г., Єрьомка Д. В. Сучасний рівень взаємодії органів публічної влади із засобами масової комунікації. *Публічне управління: проблеми та перспективи: матеріали Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції* (м. Харків, 23 листопада 2023 р.). Харків : ТОВ «Константа», 2023. С. 278-282.

URL: <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/34532>

Особистий внесок здобувача: досліджено сучасний рівень взаємодії органів публічної влади із засобами масової комунікації задля формування результативної державної політики.

11. Васюк, Н., Єрьомка Д., Табацький, М. Удосконалення інформаційно-комунікаційного механізму взаємодії органів місцевого самоврядування з інститутами громадянського суспільства в умовах воєнного стану. *Складові національної безпеки в умовах воєнного стану: Матеріали науково-практичної конференції з міжнародною участю* (м. Київ 09-11 серпня 2023 р.). Видавництво "Друкарня Рута". 2023. С. 145-151.

URL: <https://ep3.nuwm.edu.ua/27345/>

Особистий внесок здобувача: Оцінка інформаційно-комунікаційних технологій та їх застосуванні у взаємодії органів влади та громадськості та досліджено ефективність різних каналів комунікації (соціальні мережі, веб-сайти, онлайн-платформи).



**МЕРЕФ'ЯНСЬКА МІСЬКА РАДА
ХАРКІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ**

вул.Дніпровська, 213, м. Мерефа, Харківський район, Харківська область, 62472
тел. (057) 341 55 20, e-mail: merefa-gor@merefaotg.gov.ua. Web: <https://merefaotg.gov.ua>, код ЄДРПОУ 04058692

Від 19.12.2015р. № *1564*

на № _____ від _____

ДОВІДКА

*про використання результатів та окремих пропозицій
Табацького Максима Гарійовича,
поданих в дисертації на здобуття наукового ступеня доктора філософії
на тему: «Інформаційно-організаційне забезпечення ефективності
управління публічною сферою»*

Ефективність управління публічною сферою безпосередньо залежить від того, наскільки злагоджено функціонують інформаційні системи, якими оперує держава, та наскільки адекватними і сучасними є організаційні механізми, що забезпечують їхнє застосування. Недосконалість одного з цих компонентів, або їхня слабка взаємодія, може призвести до неефективного використання ресурсів, затягування процесів, зниження якості надання публічних послуг та, як наслідок, до втрати довіри громадян до інститутів влади.

Табацьким М.Г. запропоновано комплексний, науково обґрунтований та взаємопов'язаний набір стратегічних напрямків, які охоплюють ключові аспекти трансформації державного управління та успішна реалізація цих напрямків вимагатиме послідовних дій, політичної волі, ефективного розподілу ресурсів та активної співпраці всіх рівнів влади, громадянського суспільства та приватного сектору. Це єдиний шлях до побудови сучасного, ефективного, прозорого та відповідального державного управління, що відповідає викликам ХХІ століття та прагненням України до європейської спільноти.

Дані пропозиції дадуть змогу покращити процедуру інформаційно-організаційного забезпечення ефективності управління публічною сферою.

Довідка видана без фінансових зобов'язань підприємства перед автором.

**Секретар
Мереф'янської міської ради**



Тетяна ДЯДЧЕНКО

№ 29/12-01 від 29 грудня 2025 року

ДОВІДКА
про використання результатів та окремих пропозицій
Табацького Максима Гарійовича,
поданих в дисертації на здобуття наукового ступеня доктора філософії на
тему: «Інформаційно-організаційне забезпечення ефективності управління
публічною сферою»

Зумовлена стрімкими трансформаціями, що відбуваються в українському суспільстві та державному управлінні під впливом глобальних процесів цифровізації, інформатизації та необхідності інтеграції до європейського простору. Сучасний етап розвитку України характеризується зростаючими викликами, пов'язаними з необхідністю підвищення прозорості, підзвітності та ефективності діяльності органів державної влади.

Табацьким М.Г. запропоновано соціальний механізм у сфері взаємодії органів місцевого самоврядування з інститутами громадянського суспільства як контролюючий важіль впливу складається з таких структурних елементів, як: архаїчний, що включає менталітет, традиції, звичаї; інституціональний, який охоплює зовнішні норми, правила, закони; світоглядний, що складається з цінностей, установок, моральних принципів і переконань. Цей механізм представляє більш комплексний і деталізований підхід до розуміння контролю у взаємодії органів місцевого самоврядування з інститутами громадянського суспільства, був впроваджений в діяльність.

Дані пропозиції дадуть змогу покращити процедуру інформаційно-організаційного забезпечення ефективності управління публічною сферою.

Довідка видана без фінансових зобов'язань підприємства перед автором.

Президент
Харківської громадської організації
"Євро регіон "Слобожанщина"



Едуард СИРОМОЛОТ

Благодійна організація «Український Благодійний Альянс»
 ЄДРПОУ 42486564, IBAN: UA97305299000026006005923402, МФО 305299
 61057, Україна, м. Харків, вул. Григорія Сковороди 36, к.61

УКРАЇНСЬКИЙ БЛАГОДІЙНИЙ
АЛЛЯНС

№ 28/12-25 від 28 грудня 2025 року

ДОВІДКА
про використання результатів та окремих пропозицій
Табацького Максима Гарійовича,
поданих в дисертації на здобуття наукового ступеня доктора філософії
на тему: «Інформаційно-організаційне забезпечення ефективності
управління публічною сферою»

Запровадження європейських стандартів у сфері державного управління передбачає імплементацію сучасних інформаційних технологій, розвиток електронного урядування, підвищення рівня відкритості даних та впровадження інноваційних підходів до організації роботи державних органів. Це вимагає комплексного підходу до формування та вдосконалення інформаційно-організаційного забезпечення, яке б відповідало вимогам прозорого, ефективного та демократичного управління.

Табацьким М.Г. розроблено та обґрунтовано інтегрований фреймворк оптимізації інформаційно-організаційного забезпечення в публічній сфері, поєднує в собі стратегічний, організаційний, технологічний та людський виміри, та враховує динамічний характер сучасних викликів, зокрема, через пропозицію адаптивних механізмів впровадження цифрових інновацій та механізмів зворотного зв'язку від зацікавлених сторін (громадян, бізнесу, державних службовців). На відміну від фрагментарних підходів, які часто фокусуються лише на окремих аспектах (наприклад, тільки на технологіях), запропонований фреймворк охоплює всі ключові сфери, що впливають на ефективність ІОЗ.

Дані пропозиції дадуть змогу покращити процедуру інформаційно-організаційного забезпечення ефективності управління публічною сферою.

Довідка видана без фінансових зобов'язань підприємства перед автором.

Голова благодійної організації
 «Український Благодійний Альянс»



Олексій Курцев

uba.com.ua

+38 099 275 57 50, +38 099 960 97 22

office@uba.com.ua



УКРАЇНА

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ

61166, м. Харків, пр. Науки, 9-А, тел. (057) 702-03-04, факс: (057) 702-07-17
 E-mail: post@hneu.edu.ua, http://www.hneu.edu.ua, ЄДПРОУ 02071211

№ 26/86-04-31/1 від 23.03.2026р.

На № _____ від _____

ДОВІДКА

про використання результатів та окремих пропозицій
Табацького Максима Гарійовича,
поданих в дисертації на здобуття наукового ступеня доктора філософії на
тему: «Інформаційно-організаційне забезпечення ефективності управління
публічною сферою» на здобуття наукового доктора філософії
зі спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»

Цією довідкою підтверджується використання у навчальному процесі Харківського національного економічного університету ім. С. Кузнеця на кафедрі державного управління, публічного адміністрування та економічної політики результатів досліджень Табацького Максима Гарійовича за темою дисертації «Інформаційно-організаційне забезпечення ефективності управління публічною сферою». Основні положення дисертаційної роботи, а саме: доопрацьовано та інтегровано існуючі підходи до оптимізації інформаційно-організаційного забезпечення в публічній сфері шляхом розробки інтегрованого фреймворку, який поєднує стратегічний, організаційний, технологічний та людський виміри; розроблено та апробовано методологічні засади для кількісного та якісного аналізу ступеня взаємозалежності інформаційного та організаційного забезпечення, що дозволяє оцінити рівень їх інтегрованості та виявити потенційні "вузькі місця"; використані для поглиблення теоретико-методичного забезпечення навчального процесу на кафедрі державного управління, публічного адміністрування та економічної політики ХНЕУ ім. С. Кузнеця при викладанні дисципліни «Менеджмент публічних установ і організацій» для підготовки бакалаврів за напрямом «Публічне адміністрування» спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування».

Проректор з навчально-методичної роботи



Каріна НЕМАШКАЛО

260759

УКРАЇНА
 МИНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ
 І МІСЬКІЙ АДМІНІСТРАЦІЇ
 ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ
 ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
 ІМЕНІ СЕМЕНА КУШНІЩА
 61020/1001

24 _____ 20____ р.
 61020, м. Харків, пр. Пушкін 9 А
 тел./факс: 38 363 717 70 30 304

ДОВІДКА № 3/2026
 від 11.02.2026 р.

Дана ТАБАЦЬКОМУ МАКСИМУ ГАРІЙОВИЧУ, який бере участь у розробці ініціативної науково-дослідної роботи № 1/2026 (і) «Теоретичний базис управління інноваційним розвитком на засадах забезпечення конкурентоспроможності організацій в умовах цифрової економіки» з 01.01.2026 року по 29.05.2026 року.

Розділ 6. Теоретичний базис управління інноваційним розвитком на засадах забезпечення конкурентоспроможності організацій в умовах цифрової економіки.

Державний реєстраційний номер 0126U000988

Начальник НДС



Ірина ЛИТОВЧЕНКО