

НАПРЯМ 5. МЕНЕДЖМЕНТ

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-499-6-30>

ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В АДМІНІСТРАТИВНОМУ УПРАВЛІННІ: ПЕРЕВАГИ ТА РИЗИКИ

Кузьмук Ігор Ярославович

*кандидат економічних наук, доцент,
асистент кафедри економічної теорії, менеджменту і адміністрування,
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича*

У сучасному світі адміністративне управління зазнає суттєвих змін під впливом цифрової трансформації. Інноваційні технології дедалі активніше впроваджуються в управлінські процеси як у державному, так і в приватному секторах. Вони дозволяють автоматизувати рутинні завдання, підвищувати ефективність управлінських рішень, забезпечувати прозорість діяльності органів влади, а також розширювати доступ громадян до адміністративних послуг. Така трансформація стає особливо актуальною в умовах глобалізації, зростання інформаційних потоків та потреби в оперативному реагуванні на соціальні виклики.

Проблеми кібербезпеки, цифрової нерівності, недостатньої підготовленості кадрів та нормативно-правових бар'єрів потребують глибокого аналізу і системного підходу до впровадження технологічних новацій.

На сьогоднішній день чимало країн, зокрема Україна, вже демонструють приклади вдалого використання цифрових інструментів в управлінні – таких як платформа «Дія», електронний документообіг, автоматизовані реєстри та інші сервіси. Однак поряд із цими досягненнями залишаються питання, які потребують подальшого вивчення, узагальнення досвіду та формування комплексних рішень для їх подолання.

Інноваційне управління в адміністративній сфері – це процес впровадження новітніх технологічних, організаційних та інформаційних рішень задля підвищення ефективності функціонування управлінських структур. У контексті адміністративного менеджменту інновації виступають не лише як засіб модернізації, але і як необхідна умова адаптації управлінських систем до динамічних умов середовища та зростаючих суспільних очікувань.

До інноваційних технологій у сфері адміністративного управління належать цифрові платформи для надання послуг, електронний документообіг, хмарні обчислення, технології штучного інтелекту, великі

дані (Big Data), блокчейн, системи управління знаннями тощо. Вони дозволяють органам державної влади та місцевого самоврядування не лише оперативно обробляти інформацію, а й створювати передумови для прийняття обґрунтованих, аналітично підкріплених рішень [1, с. 252].

Однією з головних переваг є прозорість – цифрові системи дозволяють громадськості відстежувати прийняття управлінських рішень і підвищують підзвітність органів влади. Також варто виокремити оперативність і доступність, що забезпечуються через онлайн-сервіси, електронні черги та електронний документообіг. Інновації також сприяють централізації інформації, що зменшує ризики дублювання даних і спрощує міжвідомчу координацію.

Нижче подано узагальнену таблицю основних переваг впровадження інноваційних технологій:

Таблиця 1

**Переваги впровадження інноваційних технологій
в адміністративному управлінні**

Перевага	Сутність
Прозорість та підзвітність	Зменшення корупційних ризиків, відкритий доступ до публічної інформації
Оперативність управління	Прийняття рішень на основі актуальних даних у режимі реального часу
Доступність послуг	Надання електронних адміністративних послуг без необхідності фізичного візиту
Оптимізація ресурсів	Економія часу, коштів, зменшення паперового документообігу
Підвищення аналітичних можливостей	Використання великих даних для стратегічного планування

Джерело: сформовано автором самостійно

Таким чином, інновації значною мірою змінюють характер управлінської діяльності, роблячи її більш клієнтоорієнтованою, прозорою та ефективною. Успішні приклади таких змін уже реалізуються в Україні, зокрема завдяки розвитку платформи «Дія», електронних реєстрів та інтеграції державних послуг в єдині цифрові системи.

Попри очевидні переваги, впровадження інноваційних технологій в адміністративне управління супроводжується низкою серйозних ризиків і викликів, які можуть звести нанівець очікувані результати або навіть погіршити якість управлінських процесів. Успішна цифрова трансформація можлива лише за умови системного підходу до подолання цих проблем.

Одним із найгостріших викликів є кібербезпека та захист персональних даних. Використання електронних реєстрів, баз даних, онлайн-сервісів потребує надійного захисту від кібератак, витоків інформації та несанкціонованого доступу. Недостатній рівень

інформаційної безпеки може не лише поставити під загрозу особисті дані громадян, а й дестабілізувати роботу органів влади. Прикладами таких загроз є масштабні кібератаки на державні установи, які фіксувалися у багатьох країнах, включно з Україною [2, с. 895].

Іншим суттєвим викликом є цифрова нерівність. Впровадження інновацій може посилити соціальну нерівність між тими, хто має доступ до цифрових технологій, і тими, хто з об'єктивних причин (вік, освіта, місце проживання) залишається осторонь. У сільських регіонах чи серед малозабезпечених верств населення доступ до якісного інтернету й цифрових пристроїв залишається обмеженим, що ускладнює повноцінне використання е-сервісів.

Недостатня цифрова компетентність персоналу також становить серйозну проблему. Багато управлінців не мають достатніх навичок для ефективної роботи з новими технологіями, що знижує їхню ефективність і спричиняє опір змінам. Впровадження інновацій без паралельного навчання та мотивації працівників часто стикається з бюрократичним саботажом або неефективним використанням цифрових рішень.

Не менш важливою проблемою є правова неврегульованість. Багато аспектів цифровізації (наприклад, використання штучного інтелекту у прийнятті рішень) ще не мають чіткої нормативно-правової бази. Це створює правову невизначеність, ускладнює інтеграцію нових інструментів у систему управління і може стати причиною зловживань.

Також існує ризик надмірної технологічної залежності, коли органи управління занадто покладаються на автоматизовані системи, втрачаючи стратегічну гнучкість. Технології можуть вийти з ладу або дати збій, що при відсутності резервних сценаріїв створює критичну вразливість системи.

Таким чином, ефективне впровадження інновацій у сфері адміністративного управління потребує не лише технічного забезпечення, але й соціальної, кадрової, правової та інформаційної підтримки. Усі ризики мають бути заздалегідь ідентифіковані, а шляхи їх мінімізації – інтегровані у стратегії цифрової трансформації. Для цього важливо заздалегідь передбачити та реалізувати низку стратегічних заходів, спрямованих на посилення безпеки, доступності, правової визначеності та кадрової спроможності управлінських структур [3, с. 116].

1. Розробка та вдосконалення нормативно-правової бази. Необхідно забезпечити правове регулювання процесів цифрової трансформації, захисту персональних даних, використання штучного інтелекту та автоматизованих рішень. Наприклад, в Україні діє Закон «Про захист персональних даних», але в умовах нових технологічних реалій постає потреба в його оновленні згідно з європейськими нормами

(GDPR). Також активно розробляється законопроект щодо використання ШІ в управлінні.

2. Підвищення цифрової грамотності кадрів. Запровадження системної підготовки та перепідготовки державних службовців у сфері цифрових технологій.

3. Забезпечення цифрової інклюзії. Для подолання цифрової нерівності важливо забезпечити доступ до інтернету та цифрових послуг навіть у найвіддаленіших громадах. В Україні діє проєкт «Інтернет-субвенція», у межах якого громади отримують кошти на розвиток цифрової інфраструктури. Крім того, варто поширювати практику цифрових хабів у бібліотеках, ЦНАПах та інших публічних просторах.

4 Розвиток системи кібербезпеки. Потрібне посилення захисту державних інформаційних систем. Україна створила Національний центр оперативно-технічного управління мережами телекомунікацій, який координує захист критичної інфраструктури. Крім того, активно розвивається система кіберполіції та співпраця з партнерами з ЄС і НАТО в межах програми з кіберзахисту.

5. Застосування резервних сценаріїв. Інновації не повинні бути єдиним засобом управління. Необхідно передбачати альтернативні способи виконання функцій на випадок відмови цифрових систем. Наприклад, в Естонії, де рівень цифровізації найвищий у світі, передбачено офлайн-альтернативи для всіх основних державних послуг у разі кібератак або технічних збоїв.

Загалом, ефективне управління ризиками цифрової трансформації потребує інтегрованого підходу: поєднання технічних, освітніх, правових і організаційних заходів. Лише за умови такої комплексної роботи інновації справді зможуть підвищити якість і довіру до адміністративного управління.

Список використаних джерел:

1. Сkochиляс-Павлів О., Ліщинська Ю. Сучасні тенденції цифровізації публічного адміністрування. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія: «Юридичні науки»*. 2023. Т. 4. С. 250–256. DOI: <https://doi.org/10.23939/law2023.40.250>
2. Юсіфбейлі Р.Р.О. (2023). Вплив блокчейн-технології на вдосконалення електронного врядування в Україні. *Публічне управління та регіональний розвиток*, (21), 887–903. DOI: <https://doi.org/10.34132/pard2023.21.13>
3. Бондар Н. (2021). Цифрова трансформація уряду України, відкриті дані (open data) та електронні послуги. *Публічне управління та регіональний розвиток*, (11), 887–903. DOI: <https://doi.org/10.34132/pard2021.11.05>