

Розділ 4

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

Іжа М. М., д. політ. н., професор

4.1 ГЛОБАЛЬНІ ТРЕНДИ ЩОДО ІННОВАЦІЙ У СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ

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

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

- уряди працюють з користувачами та зацікавленими сторонами для спільного проєктування рішень і передбачення майбутніх потреб для створення гнучких, оперативних і стійких державних послуг;
- уряди інвестують у масштабовану цифрову інфраструктуру, експериментують із новими технологіями (такими як автоматизація, штучний інтелект та модульний код) і розширюють інноваційні та цифрові навички, щоб зробити державні послуги ефективнішими;

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Визначаються основні завдання програми:

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

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

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

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

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

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

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

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

- програми інтенсивної інкубації (участь у семінарах та зустрічах з технічними експертами);
- методичного та технічного забезпечення;
- особистісного розвитку (навчання, практика та розвиток soft skills);
- вміння налагоджувати контакти (доступ до експертів);

- PR та комунікації (медіа-поширення та допомога в комунікації зі стейкхолдерами);
- робочого простору за межами урядових приміщень для стимулювання мислення стартапів;
- фінансування ідей після завершення інкубаційної програми [2].

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

- 1) це перша і єдина Програма в Косово, яка залучила державних службовців до мислення та роботи з новими інноваційними методами, щоб зробити внесок у SAA;
- 2) Програма дозволяє втілити ідеї державних службовців в життя за допомогою методології проєктування, орієнтованої на людину. Більшість ідей, які втілюються в життя, надходять знизу вгору, а не зверху вниз;
- 3) Програма залучає технології, цифрові рішення та інновації;
- 4) Програма пов'язує державний сектор із підприємницьким мисленням;
- 5) Програма посилює співпрацю між різними установами [2].

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

- використання інструментів інновацій, які не проникли до організацій державного сектору або не змінили способи виконання роботи в державному секторі;
- покращення спільнот;
- знаходження рішень в ситуації обмежених ресурсів;
- реагування на вирішення проблем на місцях, пристосовуючись до потреб на місцях;
- пошук способів зробити життя спільнот кращим [4].

Наводяться наступні приклади інновацій:

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

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

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

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

4.2 ПРАКТИКА ІННОВАЦІЙ У ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ

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

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

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

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

– До кожної категорії нагороди застосовуються основні критерії:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

6,1-денний процес до 60 секунд, забезпечуючи економічні вигоди понад 400 мільйонів фунтів стерлінгів щорічно. Цей проєкт було створено, враховуючи, що у країні існує приблизно 4 мільйони кілометрів підземних труб і кабелів, і кожні 7 секунд викопується яма для їх встановлення та обслуговування. Законодавчі власники активів зобов'язані ділитися даними про місцезнаходження для підтримки «безпечного копання», але за відсутності стандартизованого підходу для кожного копання необхідно звертатися до кількох організацій [6]; нагорода за оцінку та аналіз. Зауважується, що проєкт Ofsted Childcare Deserts and Oases перетворив різноманітні міжурядові та комерційні дані в нову реальну інформацію про повсякденний досвід батьків, які шукають ясла / доглядальників. Він надає гіперлокальне уявлення про доступ до дитячих садків у 180 000 районах Англії, використовуючи модель двоетапного плаваючого водозбору для врахування місцевого транспортного сполучення та кількості місцевих дітей. Цей аналіз відіграв важливу роль у ранній оцінці інвестицій у розмірі 14 мільярдів фунтів стерлінгів у розширення прав на догляд за дітьми та їхнього потенційного впливу на участь у місцевому ринку праці. Постійні канали даних із цього моделювання інформують про обговорення політики та оцінку на найвищих рівнях у No. 10 та DfE [6];

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

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

- у номінації «Сучасна державна служба»:

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

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

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

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

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

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

- ретельна перевірка нових ідей. Наголошується на важли-вості правильного тестування та оцінювання, щоб оцінити, які пілотні проєкти працюють. У GCS опублікували нові рекомендації щодо тестування та навчання щодо використання А/В-тестування та багатовимірного тестування. Нова Рада з оцінювання спрямо-вана на вивчення та оцінювання пілотних проєктів та надання незалежної думки щодо ефективності проєктів [7];

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

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

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

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

- нові ідеї піддаються постійній критиці, удосконалення розглядаються як свідчення минулих невдач, дебати про достоїнства конкретних пропозицій сприймаються як ознаки розколу в уряді, а помилки викриваються та обговорюються;
- інновації потребують посадовців, які знають системи, щодо яких вони консультують;
- побоювання критики за розгляд якоїсь нової ідеї, яка ще не була належним чином продумана;
- інформування ЗМІ про внутрішні політичні дискусії може перешкодити приватному обговоренню суперечливих пропозицій;
- державні службовці є частиною професії і не можуть дозволити собі відштовхувати колег, з якими, можливо, доведеться дуже тісно співпрацювати протягом багатьох років. Крім того,

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

- наявність різних урядових департаментів, з різними бюджетами, які вимагають лояльності до організації, з врахуванням бюджету, стосунків тощо, що перешкоджає вільному мисленню;
- побоювання, що судження буде піддано сумніву;
- наявність доктрини колективної відповідальності, яка передбачає, що необхідно провести консультації, часто досить широкі, перш ніж взятися за будь-яку значущу нову політику. На консультаціях і обговореннях будуть висловлюватись різноманітні занепокоєння, що викликає складність зусиль при запровадженні інновацій;
- існують значні межі, які визначені етичними нормами, маніфестами, політикою тощо [8].

Втім, не зважаючи на це, виокремлюються основні рекомендації для запровадження інновацій в сферу державної служби, зокрема:

- на державній службі немає нічого, що заважає бути інноваційними;
- ті, хто інноваційний повинні працювати в сприятливому середовищі;
- бути інноватором – це не те саме, що бути підприємцем;
- команди інноваторів стають інноваційними, коли ними добре керують, вони справді наділені повноваженнями в чітких межах і оцінюються результатами;
- не варто відкидати нові ідеї та нове мислення до того, як з'явилась можливість їх обдумати;
- доцільно враховувати ступінь ймовірного протистояння та виробити стратегію його подолання;
- на практиці інновація є нормальною, якщо в діяльності є відносно невеликий політичний інтерес;
- варто дуже ретельно спланувати інноваційну стратегію, заручившись сильною підтримкою вищих органів державної влади [8].

Окремою загрозою для інновацій вважається страх перед ризиком, який виражається в наступному: страх помилки і осуду за помилку, у тому числі публічного; страх критики; страх великих витрат при реалізації інновації; рішення становить значний політичний чи медійний інтерес; отримати багато програшів при реалізації проєктів. Найсильніший спротив викликають ідеї та будь-які інновації, які стосуються діяльності декількох відомств, які підживлюються *відомчими інтересами*. Великі групи, цілі відділи, дуже часто конкурують між собою, в результаті чого прогрес відбувається надто повільно, і виникає забагато помилок. В результаті вся система може давати збій, а іноді може вийти з ладу повністю [8].

Низький ризик вбачається в наступному: помилка буде мати невеликі витрати; відсутність політичного чи медійного інтересу [8].

Середній ризик буде полягати в такому: ідея не викликає сильного спротиву; враховані інтереси всіх сторін при консультуванні і не викликає у них заперечень [8].

За даними фахівців (Guay J., 2018), Данія у 2018 році оприлюднила перше в світі опитування щодо урядових інновацій. Основне питання – наскільки винахідливим є державний сектор. Данія проаналізувала 1255 робочих місць. Згідно з результатами опитування 73 % інновацій державного сектору надихаються або скопійовані з чужих рішень [9].

Центр Offentlig Innovation (COI), урядове агентство, яке працює над сприянням креативності в державному секторі Данії, випустило «Барометр інновацій». Він містить опитування 1255 муніципальних, регіональних і державних відомств щодо їхньої роботи протягом 2013–2014 років. Відповідно до COI, результати повністю репрезентують стан державного сектора в Данії. Опитування проводилися у співпраці зі Статистичним управлінням Данії, яке працювало відповідно до міжнародних рекомендацій щодо вимірювання інновацій у приватному секторі [9].

COI виявив, що 60 % урядових інновацій надихаються або адаптуються іншими, тоді як 13 % є прямими копіями існуючої політики. Менші муніципалітети та робочі місця з меншою кількістю працівників, швидше за все, перероблятимуть проєкти. Політики

беруть участь у 69 % інновацій. Одна з п'яти інновацій надихається фінансовим тиском, однак 39 % респондентів сказали, що обмежені бюджети негативно впливають на їх креативність у роботі [9].

Партнерство також відіграє ключову роль у запуску інноваційних проєктів. Майже 80 % проєктів виконуються у співпраці з однією або кількома зовнішніми сторонами: інституціями знань (17 %), приватними компаніями (22 %), волонтерськими організаціями чи громадянами (27 %) або сторонніми робочими місцями державного сектора (27 %) [9].

СОІ виявив, що коли робочі місця співпрацюють ззовні, вони, швидше за все, створюють високоякісні проєкти. Також наголошується на тому, що Звіт надає цінну інформацію про те, на що уряди повинні звернути увагу, якщо вони хочуть сприяти більшій креативності та схильності до ризику серед працівників [9].

Як зазначають фахівці (Polimédio Ch., Ly M., 2023) у США розглядаються питання створення культури інновацій в уряді. Наголошується, що безліч внутрішніх і зовнішніх факторів вплинули на здатність уряду створювати інноваційну культуру та продовжуватимуть впливати. Фахівці стверджують, що демографічні зміни, новітні технології та зміни в робочій силі – це ті сили, з якими повинні боротися прихильники державних інновацій. Зауважується, що в федеральному уряді США є багато агентств, які мають офіційні інноваційні програми, зокрема: Лабораторія управління персоналом; Інноваційна лабораторія закупівель Департаменту внутрішньої безпеки Міністерства внутрішньої безпеки є двома прикладами. Втім, як відзначають фахівці, залишається фундаментальна напруга між бажанням впроваджувати інновації та стримуючими факторами, які ускладнюють це. Виокремлюється чотири стовпи, які, як зауважують фахівці в США, є невід'ємною частиною створення культури інновацій в уряді, такі як:

- лідерство – особи, які керують державними програмами та впровадженні політики;
- робоча сила – особи, які складають федеральну робочу силу;
- процес – життєвий цикл, необхідний для розробки та впровадження інноваційної політики;

– партнерство – співпраця з секторами, організаціями та зацікавленими сторонами, які допоможуть уряду добре служити суспільству [10].

Polimédio Ch. та Ly M. (2023) наводять ідеї щодо інновацій, розроблені спільно з Федеральною радою з інновацій Partnership for Public Service. Основою поглядів є те, що інновації мають велику трансформаційну силу. Рада складається з кар'єрних лідерів зі стратегічних позицій, які виконують численні функції в урядових підрозділах. Метою ради є розуміння бар'єрів, які перешкоджають ефективній діяльності уряду, і вирішення проблем, з якими стикається громадськість, звертаючись за послугами. Рада прагне побудувати культуру інновацій та експериментів в уряді, дозволяючи та розширюючи повноваження федеральних службовців для вирішення викликів 21 століття. Перспектива впровадження інновацій в діяльність уряду (протягом наступних 20-ти років) вбачається фахівцями в наступному:

– інновації на федеральному підприємстві будуть настільки вкорінені в роботу, що «Лабораторії інновацій», які створені для розробки та тестування нових ідей, перестануть існувати [10];

– уряд значно покращити вирішення найскладніших проблем, з якими стикається суспільство: бідність, загрози національній безпеці, зміна клімату, доступ до медичних послуг тощо, – розвиваючи культуру співпраці та інновацій і використовуючи найновіші дослідження, технології, моделі та процеси [10];

– фундаментальним підходом є те, що інновації найкраще працюють, коли інтегровані в усі сфери державного управління, від роботи з підтримки місії, наприклад людських ресурсів і технологічного потенціалу, до надання послуг населенню [10];

– ідеальна версія інноваційного уряду з'явиться тоді, коли керівники агентств і федеральна робоча сила визнають його достовірність і зроблять усе можливе, щоб це стало реальністю [10];

– керівники можуть йти на прораховані ризики, даючи змогу робочій силі впроваджувати найефективніші рішення шляхом розширення партнерських стосунків та вдосконалення процесів розробки та реалізації політики [10];

- усі лідери у федеральному уряді мають мати високі стандарти ефективного керівництва та володіти б навичками залучати інших, керувати змінами, досягати результатів і набувати самосвідомості [10];
- керівники мають розуміти цінності та втілення принципів ефективного керівництва, що дозволить лідерам відігравати вирішальну роль у відстоюванні та впровадженні інновацій [10];
- лідери повинні зрозуміти важливість створення середовища з психологічною безпекою в основі, де працівники почуватимуться комфортно, висловлюючи свої ідеї та ризикуючи при їх впровадженні, і матимуть мінімальні шанси отримати наслідки за роботу поза нормою [10];
- керівництво має постійно сприяти співробітникам щодо покращення способу виконання роботи, включаючи їх особисту мотивацію сприяти змінам, а також підтримку та винагороду, які вони отримують за просування нових ідей. Відповідно лідери державного сектору мають досягти рівня щодо інновацій в приватному секторі, а також перевищити показники приватного сектору [10];
- лідери мають підтримувати політику та програми, які сприятимуть співпраці та ризику, а також нададуть державним службовцям можливість розробляти та тестувати нові ідеї [10];
- усі керівники уряду мають отримати громадську довіру та стати представниками громадськості [10];
- лідери уряду повинні відстоювати інновації як каталізатор ідей, які допомагають уряду краще служити людям та спрямовувати зусилля на захист суспільного блага [10];
- лідери мають впроваджувати методи вимірювання прогресу та продуктивності задля формування відповідальності державних менеджерів за прогрес в державному управлінні [10];
- лідери мають створити стандарти для: оприлюднення прозорих даних у режимі реального часу та для вимірювання того, як люди сприймають інноваційні агентства; збору даних, якості даних, прозорості між установами та для громадськості [10];

- оцінювання буде інформувати агентства про своєчасне, постійне навчання та вдосконалення того, як впроваджувати інновації та як застосовувати ці інновації на практиці [10];
- керівники отримують необхідні інструменти, щоб допомогти робочій силі долати нові виклики [10];
- в уряді можуть бути запроваджені стипендії та програми «виконання обов'язків» для потенційних кандидатів для роботи у федеральному уряді [10];
- створення спільноти людей, зацікавлених у кар'єрі на державній службі з вбудованою підтримкою та товариськими відносинами шляхом створення стипендій для роботи в уряді [10];
- утримувати осіб, які працюють в уряді шляхом запровадження програми службових поїздок [10];
- програми навчання та розвитку для державних службовців будуть зосереджені на формуванні навичок і компетенцій, необхідних для підтримки інновацій та їх передачі між установами [10];
- інноваційні процеси революціонізували б здатність федерального уряду швидко впроваджувати політику для більш ефективного обслуговування населення [10];
- уряд міг би запровадити інноваційні методи: від реформування процесу громадського обговорення до вдосконалення розробки політики [10];
- реформований процес громадського обговорення дозволить уряду більш активно збирати коментарі громадськості та прискорить процес нормотворчості [10];
- міжвідомча співпраця полегшить реалізацію політики за допомогою таких механізмів, як сумісні системи, обмін даними та прозорість через спільні інформаційні панелі та обмін стратегією та плановими документами [10];
- послідовні рамки та моделі допоможуть забезпечити однакове функціонування інноваційних програм у всіх установах [10];
- буде введено та прийнято законодавство, щоб гарантувати, що федеральні служби та програми адаптовані до потреб користувачів, з акцентом на виявленні прогалин у доступі або якості послуг [10];

- формування міцніших партнерських відносин із державними, місцевими та іншими органами влади стане стандартом для підтримки тривалих змін [10];
- штати можуть пілотувати продукти та способи доставки безпосередньо своїм виборцям [10];
- передбачається, що федеральний уряд буде більше інвестувати у внутрішньодержавні інновації та координуватиме навчання та обмін між штатами [10];
- передбачається переформатування партнерства між федеральним і нефедеральним рівнями влади для стимулювання подальших інновацій з залученням приватного, академічного і некомерційного секторів [10];
- взаємопов'язані міжгалузеві партнерства дозволять інноваціям перетікати між державним і приватним секторами [10].

Фахівці (Polimédio Ch., Ly M., 2023) стверджують, що агентства та уряд загалом повинні відстежувати та вимірювати досягнення, коли вони змінюють культуру через реформи керівництва, робочої сили, процесів і партнерств. Одним із найскладніших елементів зміни культури для організацій, як в уряді, так і за його межами, вважається відстеження прогресу, оскільки часто організаційні зміни можуть бути непрозорими, і очевидних, відчутних показників, які вказують на те, що бажані зміни відбуваються, може не існувати. Для досягнення відстеження процесу пропонується розробляти системи зворотного зв'язку, які дозволять керівникам мати доступ до кращих даних, щоб приймати рішення щодо діяльності в режимі реального часу, керуючись інформацією співробітників і менеджерів. Цей зв'язок має бути вбудованим в процеси діяльності і сприяти постійному вдосконаленню [10].

Стверджується, що лідери інновацій мають мати певні кваліфікаційні характеристики, зокрема: вміти експериментувати безпечно для організації і діяльності; навчатися та мати технічну грамотність; підтримувати впровадження інновацій через міжвідомчі спільноти практиків для каталізації інновацій та підтримки впровадження; відповідати цільовим показникам ефективності, щоб забезпечити

відповідальність лідерів за результати своїх програм і культуру, яку вони створюють у своїх організаціях, якими вони керують [10].

Для оцінки інновацій та прогресу уряду рекомендується інструмент зворотного зв'язку 360 Partnership. Реформування найму на державну службу пропонується провести шляхом: розширення учасників найму з використанням експертів із предметних питань для оцінки кваліфікації кандидатів; керування залученням талантів; розширити можливості працевлаштування таким чином, щоб більше людей з різним досвідом та сучасних компетенцій могли подавати заявки; створення робочих турів в уряді для галузевих експертів або інших інноваційних міжгалузевих моделей робочої сили, щоб найкращі ідеї поширювалися в уряді; створення гнучких структур, які дають змогу агентствам враховувати відгуки від громадськості, а також від державних, місцевих і територіальних органів влади в усіх федеральних службах і програмах [10].

Для розробки інноваційної політики фахівці пропонують агентствам створювати капітальні фонди, гнучкі підходи до інновацій, а також виробляти практики для зменшення ризику. Також важливими вбачаються партнерські мережі для розробки і реалізації інноваційних програм. Підтримка, як зауважується, може включати:

- спрощення обміну даними на всіх рівнях влади;
- взаємодія з громадськістю та пошук способів спільного проектування та оцінки програм;
- створення моделей для змішаного фінансування з різних секторів для підтримки конкретних програмних цілей, а також моделей для державного фінансування досліджень і розробок;
- формування компетентностей персоналу для управління розвитком партнерства між різними рівнями влади та іншими секторами;
- спрощення спільних процесів і технічних рішень, які можуть бездоганно працювати на різних рівнях управління;
- прозорість і висвітлення інформації шляхом щорічного скликання лідерів виконавчого рівня та персоналу державних, місцевих, федеральних і територіальних органів влади, а також учасників

приватного та некомерційного секторів, щоб висвітлити успіхи інновацій, поділитися найкращим досвідом і сприяти співпраці, а також представити успішні моделі, які можуть застосовуватись на рівні різних агентств [10].

Відстеження ефективності партнерства фахівцями вбачається у співпраці з приватним сектором, некомерційними організаціями або академічними акторами. Це передбачає творчу співпрацю уряду з міжсекторальними партнерами та визначення тактики ефективної взаємодії з громадами для їх залучення та оцінки рівня їх залученості. Фахівці (Polimédio Ch., Ly M., 2023):

- пропонують розглядати громадськість в контексті їх ролі в інноваційному уряді. Інноваційний уряд розуміється як уряд, який безпосередньо збирає інформацію та відгуки громадськості та відповідає на них. А концепція ролі громадськості в інноваційному уряді та її підходи до інновацій допоможе уряду створювати та впроваджувати кращу політику, а також допоможе нашому уряду заслужити довіру громадськості;
- стверджують, що державні службовці мають найбільший вплив на здатність уряду досягати успіху в інноваціях;
- вважають, що майбутні покоління мають бути залучені до інноваційного процесу в якості клієнтів, а також потенційних майбутніх державних службовців. Також важливим аспектом вважається доцільність побудови з майбутніми поколіннями довіри між ними та урядом для довгострокової стабільності та інновацій;
- переконані, що конгрес США має виділяти достатньо коштів для формування американських інновацій, щоб дозволити уряду впроваджувати інновації та забезпечити довгострокову стабільність федеральних програм;
- показують важливість приватного сектору, некомерційних організацій та наукових кіл як партнерів для запровадження урядових інновацій;
- доводять, що важливою при впровадженні інновацій є взаємодія між органами державної влади різних рівнів, які здійснюють багато основних програм для населення (Medicaid, страхування на випадок безробіття тощо) [10].

В інших публікаціях (Melton M., 2024) надаються рекомендації щодо плану успішних інновацій, зокрема: починати з проблеми; працювати прозоро; не шукати ідеального рішення [11].

В українській практиці впровадження інновацій у державній службі виокремлюють такі напрями:

- практика інновацій в державній службі [12];
- професіоналізація діяльності [13];
- освітні програми щодо запровадження інновацій в національній економіці [14];
- інноваційні методи управління персоналом на державній службі [15];
- запровадження зарубіжного досвіду використання сучасних технологій управління людськими ресурсами [16];
- управління талантами на державній службі [17];
- діджиталізація процесу відбору професіоналів на посади державної служби [18].

Підсумовуючи, маємо відзначити, що є потенціал розвитку інноваційної державної служби для української практики і є простір для наукових наробок щодо інновацій в державній службі, зокрема це стосується:

- спільного проектування рішень;
- навчання інноваціям, формування компетентностей щодо вироблення та запровадження інноваційних продуктів в державній службі;
- розвитку партнерських стосунків з громадянським суспільством, приватним сектором та академічною спільнотою для вироблення інноваційних підходів до організації діяльності державної служби;
- залучення державних службовців до роботи з інноваційними методами та технологіями;
- формування лідерів інновацій на державній службі;
- запровадження конкурсів інноваційного державного службовця;
- вироблення системи підтримки, стимулювання та мотивації до інноваційної діяльності на державній службі;

- розробки комплексних програм і стратегій задля формування інноваційної державної служби;
- розробки стратегій запобігання і подолання ризиків при запровадженні інновацій в державній службі;
- вироблення основних положень культури інновацій в державній службі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ДО РОЗДІЛУ 4

1. Global Trends in Government Innovation 2024. Fostering Human-Centred Public Services OECD Public Governance Reviews. December 19, 2024. URL: https://www.oecd.org/en/publications/global-trends-in-government-innovation-2024_c1bc19c3-en.html
2. The Civil Service Innovation Program (Gov4SAA). OECD Observatory of Public Sector Innovation (OPSI). November 24, 2023. URL: <https://oecd-opsi.org/innovations/gov4saa/>
3. Wray S. One step at a time: How three countries approach innovation in government. *Global Government Forum*. December 12, 2024. URL: <https://www.globalgovernmentforum.com/one-step-at-a-time-how-three-countries-approach-innovation-in-government/>
4. Unleashing civil servants to innovate. *Innovation Training*. URL: <https://bloombergcities.jhu.edu/news/unleashing-civil-servants-innovate>
5. Categories. Civil Service Awards. URL: <https://www.civilserviceawards.com/categories/>
6. Winners 2024. Civil Service Awards. URL: <https://www.civilserviceawards.com/winners-2024/>
7. Baugh S. Seven ways to make the Civil Service more innovative... This blog post was published under the 2015–2024 Conservative Administration. *GOV.UK*. 2023. URL: <https://civilservice.blog.gov.uk/2023/09/12/seven-ways-to-make-the-civil-service-more-innovative/>
8. How to Encourage Innovation. URL: https://www.civilservant.org.uk/skills-innovation_risk_and_departmentalitis.html

9. Guay J. Denmark releases world's first survey on government innovation. *Apolitical*. January 23, 2018. URL: <https://apolitical.co/solution-articles/en/denmark-releases-worlds-first-survey-government-innovation>

10. Polimédio Ch., Ly M. A vision for the future and ideas for how to get there: Building a Culture of Innovation in Government. February, 28, 2023. URL: <https://ourpublicservice.org/publications/building-a-culture-of-innovation-in-government/>

11. Melton M. Why innovation is everyone's job. December 10, 2024. URL: <https://gcs.civilservice.gov.uk/blog/why-innovation-is-everyones-job/>

12. Алюшина Н. Інновації та успішні практики є нашим озброєнням на фронті державної служби. 30 червня 2022 року. URL: <https://nads.gov.ua/news/nataliya-alyushina-innovaciyi-ta-uspishni-praktiki-ye-nashim-ozbroyennnyam-na-fronti-derzhavnoyi-sluzhbi>

13. Селіванов С. В. Інноваційні вектори розвитку професіоналізації публічних службовців в процесі службової діяльності. *Право та державне управління*. 2022. № 4. С. 199–206. URL: http://www.pdu-journal.kpu.zp.ua/archive/4_2022/28.pdf

14. Недбалюк О. П. Освітні програми державної інформаційно-консалтингової служби як основа механізму впровадження інновацій в національній економіці: досвід США для України. *Економіка і суспільство*. 2016. № 7. С. 116–121. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/7_ukr/20.pdf

15. Овчаренко Є., Тютюнник В. Інноваційні методи управління персоналом на державній службі. *Молодий вчений*. Серія: *Державне управління*. 2020. № 4 (80). DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2020-4-80-81>.

16. Руснак А. Зарубіжний досвід використання сучасних технологій управління людськими ресурсами у сфері державної служби. *Аспекти публічного управління*. 2024. № 12 (3). С. 45–49. DOI: <https://doi.org/10.15421/152436>.

17. Обушна Т., Василевська Т. Управління талантами на державній службі: теоретичні аспекти та інноваційні практики. *Вісник Київського національного університету імені Тараса*

Шевченка. Серія: Державне управління. 2023. № 2 (18). С. 85–89. URL: <https://gov.bulletin.knu.ua/article/view/1624/1319>

18. Саєнко О. Діджиталізація державного управління та інноваційні технології – найпотужніші інструменти подолання корупції. Служба Міністра Кабінету Міністрів України. 29 листопада 2018 року. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/oleksandr-sayenko-didzhitalizaciya-derzhavnogo-upravlinnya-ta-innovacijni-tehnologiyi-najpotuzhnishi-instrumenti-podolannya-korupciyi>