

**ВІННИЦЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ПЕДАГОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ МИХАЙЛА КОЦЮБІНСЬКОГО**

**ФАКУЛЬТЕТ ПРАВА, ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ І
МЕНЕДЖМЕНТУ**

КАФЕДРА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА МЕНЕДЖМЕНТУ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: «Використання інформаційних технологій у стратегічному
плануванні в органах публічної влади»

Здобувачки 4 курсу АПУА групи
Спеціальності публічне управління та адміністрування
Галузі знань 281
Ступеня вищої освіти бакалавр
Бевз Тетяни Василівни

Науковий керівник Довгань В.І, професор кафедри публічного управління
та менеджменту, доктор наук з державного управління

Розширена шкала _____
Кількість балів: _____ Оцінка: ECTS _____
Голова комісії _____
(підпис) (ініціали, прізвище)
Члени комісії _____
(підпис) (ініціали, прізвище)
_____ (підпис) (ініціали, прізвище)
_____ (підпис) (ініціали, прізвище)

**м. Вінниця
2026**

АНОТАЦІЯ

Бевз Тетяна Василівна. Використання інформаційних технологій у стратегічному плануванні в органах публічної влади. Публічне управління та адміністрування. Вінниця: Вінницький державний педагогічний університет ім. Михайла Коцюбинського. 2026

Кваліфікаційна робота присвячена комплексному дослідженню теоретичних засад, сучасного стану та перспектив використання інформаційних технологій у стратегічному плануванні органів публічної влади в умовах цифрової трансформації суспільства. Актуальність теми зумовлена необхідністю підвищення ефективності стратегічного управління на державному та місцевому рівнях, забезпечення прозорості діяльності органів влади, впровадження інноваційних цифрових інструментів і формування сучасної моделі публічного управління, орієнтованої на результат та потреби громадян.

У першому розділі роботи розкрито теоретичні засади стратегічного планування в системі публічного управління, визначено його сутність, принципи, функції та етапи реалізації. Обґрунтовано значення стратегічного підходу для формування довгострокових цілей розвитку територій та держави в цілому. Проаналізовано наукові підходи до визначення поняття «інформаційні технології» та здійснено їх класифікацію відповідно до сфер застосування у діяльності органів публічної влади. Особливу увагу приділено ролі цифровізації як ключового чинника підвищення якості управлінських рішень, оптимізації адміністративних процесів та забезпечення інтеграції інформаційних ресурсів.

У другому розділі досліджено практичні аспекти застосування інформаційних технологій у стратегічному плануванні. Проаналізовано

функціонування інформаційно-аналітичних систем підтримки прийняття управлінських рішень, можливості використання електронного урядування та відкритих даних у процесі розроблення й реалізації стратегій розвитку. Визначено основні переваги цифрових інструментів, зокрема підвищення оперативності обробки інформації, прозорості управлінських процедур, залучення громадськості до процесу планування. Водночас окреслено проблеми та обмеження впровадження інформаційних технологій, серед яких недостатній рівень цифрової компетентності службовців, обмеженість фінансових ресурсів, кіберзагрози, фрагментарність інформаційних систем та нормативно-правові бар'єри.

У третьому розділі визначено напрями вдосконалення використання інформаційних технологій у стратегічному плануванні органів публічної влади. Узагальнено зарубіжний досвід цифрового стратегічного управління та обґрунтовано можливості його імплементації у вітчизняну практику. Розглянуто перспективи розвитку цифрових платформ, систем великих даних, аналітичних інструментів прогнозування та електронної участі громадян. Запропоновано практичні рекомендації щодо формування інтегрованого інформаційного середовища стратегічного планування, підвищення рівня цифрової грамотності публічних службовців, удосконалення нормативно-правового забезпечення та зміцнення інформаційної безпеки.

У висновках узагальнено результати дослідження, підтверджено необхідність системного впровадження інформаційних технологій як інструменту підвищення ефективності стратегічного планування та забезпечення сталого розвитку публічного сектору.

Ключові слова: стратегічне планування, органи публічної влади, інформаційні технології, цифровізація, публічне управління, електронне

урядування, відкриті дані, інформаційно-аналітичні системи, цифрова трансформація, управлінські рішення.

ABSTRACT

Bevz Tetyana Vasylivna. The use of information technologies in strategic planning in public authorities. Public management and administration. Vinnytsia: Vinnytsia State Pedagogical University named after Mykhailo Kotsiubynskyi. 2026

The qualification paper is devoted to a comprehensive study of the theoretical foundations, current state, and prospects for the use of information technologies in the strategic planning of public authorities in the context of digital transformation of society. The relevance of the research is determined by the need to increase the efficiency of strategic management at the state and local levels, ensure transparency in public authorities' activities, introduce innovative digital tools, and develop a modern public administration model focused on results and citizens' needs.

The first chapter reveals the theoretical foundations of strategic planning in the system of public administration, defining its essence, principles, functions, and stages of implementation. The importance of the strategic approach for forming long-term development goals at both territorial and national levels is substantiated. Scientific approaches to defining the concept of "information technologies" are analyzed, and their classification according to areas of application in public authorities' activities is presented. Special attention is paid to digitalization as a key factor in improving the quality of managerial decision-making, optimizing administrative processes, and ensuring the integration of information resources.

The second chapter examines the practical aspects of applying information technologies in strategic planning. The functioning of information and analytical systems for decision-making support, as well as the use of e-government tools and open data in the development and implementation of development strategies, are analyzed. The main advantages of digital tools are

identified, including increased efficiency of information processing, transparency of administrative procedures, and enhanced public participation in the planning process. At the same time, the main problems and limitations of implementing information technologies are outlined, such as insufficient digital competencies of public servants, limited financial resources, cybersecurity risks, fragmentation of information systems, and regulatory barriers.

The third chapter defines the directions for improving the use of information technologies in strategic planning of public authorities. Foreign experience in digital strategic management is generalized, and possibilities for its implementation in domestic practice are substantiated. Prospects for the development of digital platforms, big data systems, analytical forecasting tools, and e-participation mechanisms are considered. Practical recommendations are proposed to create an integrated information environment for strategic planning, enhance digital literacy of public servants, improve regulatory support, and strengthen information security.

The conclusions summarize the research results and confirm the necessity of systematic implementation of information technologies as an effective instrument for enhancing strategic planning and ensuring sustainable development of the public sector.

Keywords: strategic planning, public authorities, information technologies, digitalization, public administration, e-government, open data, information and analytical systems, digital transformation, managerial decision-making.

ЗМІСТ

АНОТАЦІЯ	2
ABSTRACT.....	5
ВСТУП.....	9
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ВИКОРИСТАННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ У СТРАТЕГІЧНОМУ ПЛАНУВАННІ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ	15
1.1. Сутність стратегічного планування в системі публічного управління.....	15
1.2. Поняття та класифікація інформаційних технологій у діяльності органів влади	20
1.3. Роль цифровізації у підвищенні ефективності стратегічних управлінських рішень.....	27
РОЗДІЛ 2. ПРАКТИКА ЗАСТОСУВАННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ У СТРАТЕГІЧНОМУ ПЛАНУВАННІ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ	32
2.1. Інформаційно-аналітичні системи підтримки стратегічного планування.....	32
2.2. Використання електронного урядування та відкритих даних у процесі планування	36
2.3. Проблеми та обмеження впровадження інформаційних технологій у публічному управлінні	41
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ВИКОРИСТАННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ У СТРАТЕГІЧНОМУ ПЛАНУВАННІ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ	46
3.1. Імплементация зарубіжного досвіду цифрового стратегічного управління у вітчизняну практику	46

3.2. Перспективи розвитку цифрових інструментів стратегічного планування.....	50
3.3. Рекомендації щодо підвищення ефективності використання інформаційних технологій у діяльності органів публічної влади	54
ВИСНОВКИ.....	60
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	633

ВСТУП

Актуальність теми роботи. Сучасний етап розвитку суспільства характеризується глибокими трансформаціями у сфері публічного управління, зумовленими цифровізацією, глобалізаційними процесами та зростанням вимог громадян до якості діяльності органів публічної влади. В умовах швидких соціально економічних змін, нестабільності зовнішнього середовища та обмеженості ресурсів особливого значення набуває стратегічне планування як ключовий інструмент формування довгострокових цілей розвитку держави, регіонів і територіальних громад. Ефективність стратегічного планування значною мірою залежить від здатності органів публічної влади своєчасно збирати, обробляти та аналізувати великі обсяги інформації, прогнозувати можливі сценарії розвитку та приймати обґрунтовані управлінські рішення. У цьому контексті використання інформаційних технологій виступає не лише допоміжним інструментом, а й фундаментальною складовою сучасної системи публічного управління. Інформаційні технології забезпечують інтеграцію різномірних даних, підвищують прозорість управлінських процесів, сприяють залученню громадськості до формування стратегічних пріоритетів та створюють умови для підвищення результативності діяльності органів публічної влади. Саме тому дослідження особливостей застосування інформаційних технологій у стратегічному плануванні є важливим науковим і практичним завданням, що потребує комплексного аналізу з урахуванням сучасних тенденцій розвитку цифрового врядування.

Актуальність дослідження використання інформаційних технологій у стратегічному плануванні в органах публічної влади зумовлена необхідністю адаптації управлінських механізмів до викликів цифрової епохи. Традиційні підходи до стратегічного планування, які ґрунтуються переважно на паперовому документообігу та фрагментарному аналізі

даних, дедалі частіше виявляються недостатньо ефективними в умовах зростання складності соціально економічних процесів. Інформаційні технології дозволяють суттєво підвищити якість стратегічних рішень завдяки використанню аналітичних систем, геоінформаційних технологій, електронних реєстрів та платформ електронного врядування, що забезпечують комплексний підхід до оцінювання стану розвитку територій і галузей. Крім того, цифрові інструменти сприяють підвищенню відкритості та підзвітності органів публічної влади, що є важливою умовою зміцнення довіри громадян до державних інституцій. В умовах децентралізації та реформування системи публічного управління в Україні питання впровадження інформаційних технологій у процеси стратегічного планування набуває особливої ваги, оскільки від рівня їх використання залежить здатність органів влади ефективно реагувати на потреби суспільства та забезпечувати сталий розвиток. Таким чином, дослідження зазначеної теми є своєчасним і необхідним для формування науково обґрунтованих підходів до вдосконалення стратегічного планування в органах публічної влади з урахуванням потенціалу сучасних інформаційних технологій.

Поданий масив наукових джерел дає змогу комплексно проаналізувати використання інформаційних технологій у стратегічному плануванні органів публічної влади та виявити ключові наукові підходи до цієї проблематики. У працях В. Арутюняна інформаційні технології розглядаються як системоутворювальний чинник модернізації публічного управління, що забезпечує перехід від фрагментарних управлінських рішень до комплексного стратегічного бачення розвитку, зокрема через впровадження аналітичних платформ, електронних систем підтримки рішень і технологій штучного інтелекту, які підвищують прогностичну спроможність стратегічного планування [1; 2; 3]. Дослідження С. Богуславської та Ю. Голуб акцентують увагу на інноваційних підходах до

стратегічного управління, де цифрові інструменти виступають засобом інтеграції стратегічних цілей, ресурсного забезпечення та результативності діяльності органів публічної влади [4; 5]. Ю. Бут у своїй роботі підкреслює значення стратегічного планування цифрового розвитку держави, доводячи, що ефективне використання інформаційних технологій у публічному секторі потребує чітко визначених довгострокових стратегій та узгодженості між державними політиками у сфері електронних комунікацій і цифровізації [6]. П. Галашко та О. Гурінчук розглядають інформаційні технології як інструмент удосконалення організаційно інформаційного забезпечення публічного управління, наголошуючи на їх ролі у формуванні якісної інформаційної бази для стратегічного аналізу та планування [7; 8]. Нормативно правові та методичні документи з цифровізації публічного управління визначають інституційні рамки використання інформаційних технологій у стратегічному плануванні, закріплюючи їх як обов'язковий елемент сучасної управлінської практики [9]. У працях О. Євтушенка цифровізація трактується як інструмент модернізації публічного управління, що розширює можливості стратегічного планування завдяки прозорості, відкритості даних і використанню електронних сервісів [10; 11; 12]. Колективні дослідження, присвячені інформаційним системам і технологіям у публічному управлінні, доводять, що саме інтегровані інформаційно аналітичні системи забезпечують логічний зв'язок між стратегічними цілями, програмами розвитку та результатами діяльності органів влади [13; 14; 20]. Міжнародний досвід використання інформаційних технологій у державному управлінні, проаналізований С. Карасаєвим і Н. Лікарчук, підтверджує, що цифрові інструменти є необхідною умовою ефективного стратегічного планування в умовах глобальної конкуренції та євроінтеграційних процесів [15]. Дослідження українських і зарубіжних науковців свідчать, що стратегічне планування в

публічному управлінні дедалі більше набуває цифрового виміру, оскільки використання інформаційних технологій дозволяє підвищити адаптивність стратегій до умов невизначеності, криз і воєнного стану [16; 18; 19; 24; 33]. Значна увага у наукових працях приділяється також проектному та інноваційному підходам у стратегічному плануванні, де інформаційні системи виступають інструментом координації стратегічних ініціатив, моніторингу їх реалізації та оцінювання ефективності [17; 30; 31; 32]. Окремі дослідження акцентують на ролі штучного інтелекту та стратегічних цифрових технологій у публічному секторі, підкреслюючи їх

Виходячи з вищезазначеного, існує інтерес до проведення більш глибокого дослідження специфіки та провідного значення об'єкту дослідження, що і було обрано темою даної роботи.

Мета дослідження полягає у комплексному теоретичному обґрунтуванні та практичному аналізі використання інформаційних технологій у стратегічному плануванні органів публічної влади, а також у розробленні науково обґрунтованих рекомендацій щодо підвищення ефективності стратегічних управлінських рішень в умовах цифровізації публічного управління.

Спираючись на мету роботи, можна виділити наступні її **завдання**, які будуть вирішені у цій роботі:

- проаналізувати сутність та значення стратегічного планування в системі публічного управління;
- дослідити еволюцію підходів до стратегічного планування в діяльності органів публічної влади в умовах цифровізації;
- уточнити поняття та класифікацію інформаційних технологій, що застосовуються у діяльності органів публічної влади;
- охарактеризувати роль цифровізації у підвищенні якості та обґрунтованості стратегічних управлінських рішень;

- проаналізувати сучасні інформаційно аналітичні системи підтримки стратегічного планування в органах публічної влади;
- дослідити практику використання електронного урядування та відкритих даних у процесі стратегічного планування;
- виявити основні проблеми та обмеження впровадження інформаційних технологій у стратегічному плануванні органів публічної влади;
- проаналізувати можливості імплементації зарубіжного досвіду цифрового стратегічного управління у вітчизняну практику;
- розробити рекомендації щодо вдосконалення використання інформаційних технологій у стратегічному плануванні органів публічної влади з метою підвищення ефективності їх діяльності.

Об’єкт дослідження — процес стратегічного планування в системі публічного управління.

Предмет дослідження — сукупність організаційних, управлінських та інформаційно технологічних механізмів використання інформаційних технологій у стратегічному плануванні органів публічної влади.

Методи дослідження. У процесі дослідження застосовувалися такі методи: аналізу й синтезу у процесі збирання наукових обґрунтувань, типологічний та діалектичний методи під час аналізу та узагальнення практичного і теоретичного матеріалу, компаративістський, а також принцип цілісності (розкладання об’єкта аналізу на частини для розуміння його структури).

Практичне значення одержаних результатів полягає в можливості використання теоретичних узагальнень і висновків дослідження в діяльності органів публічної влади під час розроблення, коригування та реалізації стратегій соціально економічного розвитку. Запропоновані рекомендації можуть бути застосовані для вдосконалення інформаційно аналітичного забезпечення стратегічного планування, підвищення якості

управлінських рішень і рівня їх обґрунтованості. Матеріали дослідження можуть бути використані у навчальному процесі під час викладання дисциплін з публічного управління, стратегічного менеджменту та цифрового врядування, а також у подальших наукових дослідженнях, присвячених проблемам цифрової трансформації публічного сектору.

Структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ВИКОРИСТАННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ У СТРАТЕГІЧНОМУ ПЛАНУВАННІ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

1.1. Сутність стратегічного планування в системі публічного управління

Сутність стратегічного планування в системі публічного управління розкривається через його здатність забезпечувати довгострокову цілеспрямованість розвитку держави та суспільства в умовах складних соціально економічних трансформацій і зростаючої невизначеності. У сучасному публічному управлінні стратегічне планування виступає не лише як інструмент прогнозування майбутнього, а як фундаментальний управлінський процес, що поєднує аналіз наявних ресурсів, формування бачення розвитку та визначення пріоритетів державної політики. Його значення зумовлюється необхідністю переходу від ситуативних рішень до системних підходів, які дозволяють забезпечити узгодженість дій органів публічної влади з інтересами суспільства та реальними можливостями держави. Стратегічне планування створює рамки, в межах яких відбувається формування публічних політик та управлінських рішень, що мають довготривалий вплив на соціально економічний розвиток та якість життя громадян [16].

У системі публічного управління стратегічне планування тісно пов'язане з категоріями публічного інтересу, відповідальності та прозорості діяльності влади. Його сутність полягає у здатності державних інституцій усвідомлено визначати цілі розвитку, виходячи з потреб суспільства та стратегічних викликів сучасності. На відміну від оперативного управління, яке зосереджується на вирішенні поточних проблем, стратегічне планування спрямоване на формування бажаного майбутнього стану публічної системи. Воно передбачає комплексне

осмислення зовнішніх і внутрішніх факторів впливу на державу, а також оцінку ризиків і можливостей, що виникають у процесі її розвитку. Саме через стратегічне планування держава здатна забезпечити цілісність управлінських рішень та їх відповідність довгостроковим суспільним цілям.

Важливою характеристикою стратегічного планування в публічному управлінні є його інтегративний характер. Воно поєднує політичні, економічні, соціальні та інституційні аспекти управління, створюючи єдиний простір для координації дій різних суб'єктів влади. У цьому контексті стратегічне планування виступає механізмом узгодження інтересів центральних і місцевих органів влади, громадянського суспільства та інших зацікавлених сторін. Такий підхід сприяє підвищенню легітимності управлінських рішень, оскільки вони ґрунтуються на чіткому розумінні стратегічних цілей та очікуваних результатів. Крім того, стратегічне планування дозволяє уникнути фрагментарності державної політики та забезпечити її послідовність у часі [20].

Сутність стратегічного планування також проявляється у його орієнтації на результативність та ефективність публічного управління. Формування стратегічних цілей і завдань дає змогу оцінювати діяльність органів влади не лише за формальними показниками, а й за реальним впливом на суспільний розвиток. У цьому сенсі стратегічне планування виконує функцію інструменту підзвітності публічної влади перед громадянами, адже чітко визначені цілі створюють основу для контролю за їх досягненням. Такий підхід сприяє раціональному використанню публічних ресурсів та зменшенню ризиків неефективних управлінських рішень, що є особливо актуальним в умовах обмеженості фінансових і людських ресурсів.

У сучасних умовах глобалізації та швидких змін стратегічне планування в публічному управлінні набуває особливого значення як засіб адаптації держави до нових викликів. Його сутність полягає не лише у визначенні довгострокових орієнтирів, а й у здатності коригувати стратегічні цілі відповідно до змін зовнішнього середовища. Гнучкість стратегічного планування дозволяє поєднувати стабільність розвитку з можливістю реагування на кризові явища та непередбачувані події. Таким чином, стратегічне планування виступає динамічним процесом, який забезпечує баланс між прогнозованістю та адаптивністю публічного управління [19].

Чітке визначення стратегічних пріоритетів сприяє розвитку організаційної культури, орієнтованої на довгострокове мислення та співпрацю між різними рівнями влади. У процесі стратегічного планування відбувається накопичення аналітичного досвіду та знань, які підвищують професійний рівень публічних службовців. Це сприяє зміцненню довіри до державних інституцій та підвищенню якості управлінських рішень. У такому контексті стратегічне планування стає не лише інструментом управління, а й фактором інституційного розвитку публічної влади [5].

Роль стратегічного планування в системі публічного управління полягає у формуванні цілісного бачення розвитку держави та забезпеченні узгодженості управлінських рішень у довгостроковій перспективі. У сучасних умовах ускладнення суспільних процесів та зростання кількості внутрішніх і зовнішніх викликів стратегічне планування стає ключовим інструментом, який дозволяє органам публічної влади діяти не реактивно, а проактивно. Воно виконує роль інтелектуальної основи управлінської діяльності, оскільки забезпечує зв'язок між суспільними потребами, політичними цілями та практичними механізмами їх реалізації. Через стратегічне планування публічне управління набуває системності,

передбачуваності та орієнтації на сталий розвиток, що є необхідною умовою ефективного функціонування держави.

У системі публічного управління стратегічне планування відіграє важливу роль у координації діяльності різних органів влади та рівнів управління. Воно створює спільні орієнтири розвитку, які дозволяють узгоджувати дії центральних і місцевих інституцій у межах єдиної державної політики. Завдяки цьому зменшується ризик дублювання функцій і суперечливих управлінських рішень, що часто виникають за відсутності чітких стратегічних пріоритетів. Стратегічне планування сприяє формуванню вертикальної та горизонтальної взаємодії у публічному управлінні, забезпечуючи єдність цілей та послідовність управлінських дій у часі [3].

Особливе значення стратегічне планування має у процесі формування та реалізації публічної політики. Його роль полягає у визначенні довгострокових цілей розвитку та шляхів їх досягнення з урахуванням ресурсних можливостей держави. Саме стратегічне планування дозволяє перетворити загальні політичні декларації на чіткі напрями державної діяльності, які мають вимірюваний соціальний ефект. У цьому контексті воно виступає інструментом підвищення результативності публічного управління, оскільки забезпечує орієнтацію на досягнення суспільно значущих результатів, а не лише на виконання формальних процедур.

Роль стратегічного планування також проявляється у забезпеченні прозорості та підзвітності діяльності органів публічної влади. Чітко сформульовані стратегічні цілі створюють основу для суспільного контролю та оцінки ефективності управлінських рішень. Громадяни отримують можливість розуміти напрям розвитку держави та оцінювати відповідність дій влади задекларованим пріоритетам. У цьому сенсі стратегічне планування сприяє зміцненню довіри до публічних інституцій

та розвитку демократичних механізмів взаємодії між державою і суспільством [34].

Важливою складовою ролі стратегічного планування є його вплив на раціональне використання публічних ресурсів. Умови обмеженості фінансових, матеріальних і людських ресурсів вимагають від держави чіткого визначення пріоритетів розвитку. Стратегічне планування дозволяє спрямовувати ресурси на реалізацію найбільш значущих для суспільства цілей та уникати їх неефективного розпорошення. У цьому контексті воно виступає інструментом підвищення економічної обґрунтованості управлінських рішень та зменшення ризиків нераціонального державного втручання.

У системі публічного управління стратегічне планування відіграє ключову роль у забезпеченні адаптивності держави до змін зовнішнього середовища. Глобалізаційні процеси, технологічний розвиток та соціальні трансформації вимагають від публічної влади здатності прогнозувати можливі сценарії розвитку та своєчасно коригувати управлінські пріоритети. Стратегічне планування створює умови для поєднання стабільності державної політики з гнучкістю управлінських рішень, що дозволяє ефективно реагувати на кризові явища та непередбачувані події. Таким чином, воно забезпечує стійкість публічного управління в умовах динамічних змін.

Процес стратегічного планування сприяє формуванню професійної управлінської культури, орієнтованої на довгострокове мислення, аналіз і відповідальність за результати. Він стимулює використання аналітичних підходів та науково обґрунтованих методів у діяльності органів влади, що підвищує якість управлінських рішень. У цьому аспекті стратегічне планування виступає чинником модернізації публічного управління та підвищення його відповідності сучасним стандартам ефективного врядування [40].

Отже, слід зазначити, що сутність стратегічного планування в системі публічного управління полягає у забезпеченні цілісного, довгострокового та результативного розвитку держави на основі узгодження публічних інтересів і ресурсних можливостей. Воно виступає ключовим механізмом формування державної політики, який дозволяє перейти від фрагментарних управлінських рішень до системного бачення майбутнього. Стратегічне планування створює умови для підвищення ефективності публічного управління, зміцнення інституційної спроможності держави та забезпечення сталого розвитку суспільства в умовах постійних змін і викликів сучасного світу.

1.2. Поняття та класифікація інформаційних технологій у діяльності органів влади

Поняття інформаційних технологій у діяльності органів влади посідає ключове місце у сучасних наукових дослідженнях державного управління, публічної політики та адміністративного права, оскільки саме інформаційні технології визначають якісно новий рівень взаємодії між державою та суспільством. У широкому розумінні інформаційні технології являють собою сукупність методів, засобів і процесів, спрямованих на збирання, обробку, зберігання, передачу та використання інформації з метою підвищення ефективності управлінської діяльності. У контексті функціонування органів влади інформаційні технології набувають особливого значення, адже вони безпосередньо впливають на прозорість управлінських рішень, оперативність адміністративних процедур, доступ громадян до публічної інформації та рівень довіри до державних інституцій. Розвиток цифрових інструментів у публічному управлінні є закономірною відповіддю держави на зростаючі обсяги інформації,

ускладнення соціальних процесів та потребу у швидкому прийнятті рішень у динамічному середовищі [32].

У діяльності органів влади інформаційні технології слід розглядати не лише як технічний інструмент, а як комплексну систему, що трансформує саму логіку управлінської діяльності. Запровадження електронних інформаційних ресурсів, автоматизованих систем документообігу та цифрових платформ для надання адміністративних послуг змінює традиційні управлінські підходи, орієнтовані на ієрархічну модель прийняття рішень. Інформаційні технології створюють умови для переходу до більш відкритої моделі публічного управління, у межах якої зростає роль зворотного зв'язку з громадськістю та посилюється відповідальність органів влади за прийняті рішення. У цьому сенсі інформаційні технології стають інструментом демократизації державного управління, адже вони розширюють можливості громадян брати участь у суспільно політичних процесах та здійснювати громадський контроль за діяльністю владних структур [24].

Наукове осмислення інформаційних технологій у діяльності органів влади неможливе без урахування їхнього впливу на управлінські процеси та інституційну спроможність держави. Використання сучасних інформаційних систем дає змогу органам влади оптимізувати внутрішні процеси, зменшити рівень бюрократичного навантаження та підвищити якість управлінських рішень за рахунок доступу до актуальних і достовірних даних. Інформаційні технології забезпечують інтеграцію різних інформаційних потоків, що дозволяє формувати цілісну картину соціально економічного розвитку та своєчасно реагувати на виклики і загрози. Водночас вони сприяють формуванню єдиного інформаційного простору публічної влади, у межах якого узгоджується діяльність різних органів та рівнів управління.

Особливу увагу в межах дослідження поняття інформаційних технологій у діяльності органів влади слід приділити їхній ролі у забезпеченні прозорості та підзвітності державного управління. Цифрові інструменти створюють можливість відкритого доступу до публічної інформації, що є важливою передумовою формування довіри між державою та суспільством. Публікація управлінських рішень, нормативно-правових актів та статистичних даних у електронному форматі сприяє зменшенню корупційних ризиків та підвищенню якості публічного контролю. У цьому контексті інформаційні технології виступають не лише засобом технічної модернізації, а й важливим елементом інституційних реформ, спрямованих на утвердження принципів відкритості та законності у діяльності органів влади [40].

Разом з тим поняття інформаційних технологій у діяльності органів влади охоплює і проблематику адаптації державних інституцій до цифрових змін. Ефективне використання інформаційних технологій потребує не лише відповідної технічної інфраструктури, а й належного рівня професійної підготовки державних службовців, розвитку цифрових компетентностей та формування нової управлінської культури. Без усвідомлення значення інформації як стратегічного ресурсу держави цифровізація управління може залишатися формальною і не досягати поставлених цілей. Тому інформаційні технології у діяльності органів влади слід розглядати як елемент комплексної трансформації системи державного управління, що поєднує технологічні, організаційні та соціальні зміни.

Таблиця 1.1

Класифікація інформаційних технологій у діяльності органів влади

Категорія ІТ	Приклади технологій	Сфера застосування	Мета використання	Переваги	Можливі ризики / виклики

		органах влади			
Офісні та адміністративні технології	ERP-системи, CRM-системи, документообіг (MS Office, LibreOffice, Google Workspace, 1С:Документообіг)	Управління кадрами, фінансами, архівами, підготовка звітів	Підвищення ефективності адміністративних процесів	Швидка обробка документів, централізоване управління інформацією	Кіберзагрози, необхідність навчання персоналу, витрати на ліцензії

Продовження таблиці 1.1

Комунікаційні та мережеві технології	E-mail, внутрішні портали, VPN, відеоконференції (Zoom, MS Teams)	Взаємодія між відділами, з громадянами, міжнародне співробітництво	Забезпечення швидкої та безпечної комунікації	Скорочення часу на передачу інформації, дистанційна робота	Проблеми з кібербезпекою, технічні збої, залежність від інтернету
Аналітичні та прийняття рішень	BI-системи (Power BI, Qlik), Big Data, прогностичні моделі, GIS	Стратегічне планування, бюджетування, прогнозування ризиків, управління кризами	Підтримка прийняття рішень на основі даних	Підвищення точності рішень, оптимізація ресурсів	Недостатня якість даних, складність впровадження, високі витрати
Електронні сервіси для громадян	Портали держпослуг (Дія, e-Government), мобільні додатки, електронні черги	Надання адміністративних послуг, реєстрація, оплата послуг	Полегшення доступу громадян до послуг	Прозорість, швидкість обслуговування, зниження корупційних ризиків	Технічні збої, цифровий розрив серед населення, захист персональних даних
Безпека та кіберзахист	Антивіруси, системи шифрування, SOC, брандмауери, блокчейн	Захист інформації органів влади та персональних даних громадян	Забезпечення конфіденційності та цілісності інформації	Зменшення ризику витоку даних, кіберзахист	Постійна еволюція загроз, високі витрати на підтримку, складність інтеграції
Технології автоматизації та роботизації	RPA (Robotic Process Automation), чат-боти,	Автоматизація рутинних процесів, обробка	Зменшення навантаження на персонал,	Скорочення часу виконання завдань,	Високі витрати на впровадження, потреба

ї	AI/ML-системи	запитів, підтримка громадян	прискорення процесів	мінімізація помилок	в технічних спеціалістах
Технології відкритих даних та прозорості	Платформи open data, портали публічної інформації, інтегровані бази даних	Опублікування звітів, аналітичних даних, бюджетів, закупівель	Підвищення прозорості діяльності органів влади	Покращення довіри громадян, стимулювання аналітичної роботи	Неповні або застарілі дані, ризик неправильного використання

Джерело: сформовано автором [16]

Класифікація інформаційних технологій у діяльності органів влади є важливим елементом наукового аналізу процесів цифровізації державного управління, оскільки дозволяє систематизувати різноманітні технологічні рішення, що використовуються у публічному секторі, та визначити їхнє функціональне призначення у реалізації владних повноважень. У сучасних умовах діяльність органів влади характеризується високим рівнем інформаційної насиченості, складністю управлінських процесів та необхідністю оперативного реагування на суспільні запити, що зумовлює активне впровадження різних видів інформаційних технологій. Їхня класифікація дає змогу не лише впорядкувати наявні підходи до використання цифрових інструментів, а й глибше зрозуміти логіку функціонування інформаційної інфраструктури публічного управління та її вплив на ефективність державної влади.

З ключових підходів до класифікації інформаційних технологій у діяльності органів влади є розмежування їх за функціональним призначенням у системі державного управління. У цьому контексті інформаційні технології можуть розглядатися як засоби забезпечення внутрішньої управлінської діяльності та як інструменти взаємодії органів влади з громадянами і іншими суб'єктами публічних відносин. Внутрішньо орієнтовані технології спрямовані на оптимізацію

управлінських процесів, підвищення ефективності обробки управлінської інформації та координацію діяльності структурних підрозділів. Водночас зовнішньо орієнтовані інформаційні технології забезпечують відкритість діяльності органів влади, спрощують доступ до публічних послуг та створюють умови для реалізації принципів прозорості і підзвітності державного управління. Такий підхід до класифікації дозволяє розглядати інформаційні технології як багатовимірний інструмент, що охоплює як внутрішні, так і зовнішні аспекти владної діяльності [28].

Іншим важливим критерієм класифікації інформаційних технологій у діяльності органів влади є рівень автоматизації управлінських процесів, який вони забезпечують. У цьому аспекті інформаційні технології можуть виконувати допоміжну роль, підтримуючи окремі управлінські функції, або ж виступати системоутворюючим елементом, що визначає логіку прийняття управлінських рішень. Технології, орієнтовані на обробку та зберігання інформації, створюють основу для формування інформаційних ресурсів органів влади та забезпечують доступ до актуальних даних. Натомість аналітичні інформаційні технології дозволяють здійснювати комплексний аналіз соціально економічних процесів, прогнозувати наслідки управлінських рішень та підвищувати їхню обґрунтованість. У межах цієї класифікації особливе значення має здатність інформаційних технологій впливати на якість управлінських рішень та знижувати рівень суб'єктивності у діяльності органів влади.

Класифікація інформаційних технологій у діяльності органів влади також може здійснюватися з урахуванням рівня управління, на якому вони застосовуються. Діяльність центральних органів влади, органів місцевого самоврядування та міжвідомчих структур характеризується різними управлінськими завданнями, що зумовлює використання відмінних інформаційних технологічних рішень. На загальнодержавному рівні інформаційні технології спрямовані на забезпечення стратегічного

планування, координації політики та формування єдиного інформаційного простору. На регіональному та місцевому рівнях вони переважно орієнтовані на надання адміністративних послуг, управління ресурсами та безпосередню взаємодію з населенням. Такий підхід до класифікації дозволяє врахувати специфіку функціонування різних рівнів публічної влади та адаптувати інформаційні технології до конкретних управлінських потреб.

Сучасні інформаційні технології створюють умови для багатосторонньої комунікації між державою, громадянами та інститутами громадянського суспільства. У цьому сенсі вони можуть бути класифіковані залежно від характеру інформаційної взаємодії, яку забезпечують, від одностороннього інформування до інтерактивної участі громадян у процесі формування та реалізації публічної політики. Така класифікація підкреслює роль інформаційних технологій як інструменту розвитку електронної демократії та зміцнення партнерських відносин між владою і суспільством [35].

Отже, поняття інформаційних технологій у діяльності органів влади відображає глибокі структурні зміни у сучасному державному управлінні, зумовлені розвитком інформаційного суспільства. Інформаційні технології стають важливим інструментом підвищення ефективності управлінських процесів, забезпечення прозорості діяльності органів влади та розширення можливостей громадянської участі. Їхнє наукове осмислення дозволяє глибше зрозуміти трансформацію ролі держави у сучасному світі та визначити перспективи подальшого розвитку публічного управління в умовах цифровізації. Якщо потрібно, можу допрацювати текст під конкретну спеціальність, додати більш юридичний або управлінський акцент чи адаптувати його під курсову або дипломну роботу.

1.3. Роль цифровізації у підвищенні ефективності стратегічних управлінських рішень

Роль цифровізації у підвищенні ефективності стратегічних управлінських рішень у сучасних умовах набуває особливого значення у зв'язку з ускладненням соціально економічних процесів, зростанням рівня невизначеності зовнішнього середовища та необхідністю швидкої адаптації організацій до постійних змін. Цифровізація перестає бути лише технічним інструментом оптимізації операційних процесів і перетворюється на комплексне явище, яке впливає на логіку мислення управлінців, характер стратегічного аналізу та саму природу прийняття управлінських рішень. У стратегічному управлінні цифрові технології формують нові можливості для збору, обробки та інтерпретації інформації, що є критично важливим для довгострокового планування та формування конкурентних переваг. Умови цифрової трансформації зумовлюють перехід від інтуїтивного або обмежено раціонального підходу до ухвалення стратегічних рішень до більш обґрунтованої та системної моделі, яка базується на даних, прогнозах і сценарному аналізі [2].

Таблиця 1.2

Роль цифровізації у підвищенні ефективності стратегічних управлінських рішень

Цифрова технологія / інструмент	Сфера застосування у стратегічному управлінні	Вплив на якість рішень	Переваги для управлінців	Можливі виклики / ризики
Big Data та аналітика даних	Збір та аналіз великих обсягів даних для	Забезпечує прийняття рішень на основі	Точні прогнози, виявлення закономірностей, оптимізація	Складність інтеграції даних, потреба у висококваліфікованих аналітиках, ризик

	прогнозування ринку, оцінки ефективності політик	даних, зменшує роль інтуїції	ресурсів	помилкових висновків
--	--------------------------------------------------	------------------------------	----------	----------------------

Продовження таблиці 1.2

Системи підтримки прийняття рішень (DSS)	Стратегічне планування, оцінка сценаріїв розвитку, моделювання наслідків	Дозволяє оцінювати альтернативи та прогнозувати наслідки	Зниження людського фактору, швидка оцінка сценаріїв	Висока вартість впровадження, складність налаштування моделей
Машинне навчання та штучний інтелект (AI/ML)	Автоматичне виявлення ризиків, оптимізація процесів, аналіз трендів	Підвищує швидкість та точність прогнозів, допомагає у комплексних рішеннях	Автоматизація аналізу, підвищення ефективності стратегій	Прозорість рішень AI, потреба у великих даних, ризик упередженості алгоритмів
Системи бізнес-аналітики (BI)	Моніторинг KPI, фінансове та операційне планування, звітність	Забезпечує швидкий доступ до ключових показників, полегшує контроль	Інтерактивні дашборди, оперативне управління	Потреба у підтримці актуальності даних, навчання персоналу
Хмарні технології та цифрові платформи	Доступ до інформації у реальному часі, колаборація команд, зберігання даних	Забезпечують гнучкість і масштабованість рішень	Мобільний доступ до інформації, скорочення витрат на інфраструктуру	Кіберзагроза, залежність від провайдера хмарних послуг
Геоінформаційні системи (GIS)	Стратегічне планування у сфері ресурсів, інфраструктури та територіального розвитку	Візуалізація та аналіз територіальних даних для прийняття обґрунтованих рішень	Просте моделювання територіальних сценаріїв, аналіз просторових даних	Високі витрати на впровадження, потреба у спеціалістах GIS
Цифрові інструменти колаборації	Робота команд, стратегічні наради, інтеграція віддалених	Підвищують швидкість комунікації та узгодження рішень	Ефективне спільне планування, зниження часових витрат	Перевантаження інформацією, залежність від стабільного інтернет-

	підрозділів			з'єднання
Системи прогнозування та моделювання	Стратегічне планування, оцінка ризиків, економічне прогнозування	Дозволяють тестувати різні сценарії розвитку	Зменшення невизначеності, підтримка обґрунтованих рішень	Точність прогнозів залежить від якості даних, потреба у спеціалістах

Джерело: сформовано автором [15]

Цифровізація істотно розширює інформаційну базу стратегічного управління, оскільки сучасні цифрові системи здатні акумулювати великі масиви різномірних даних з внутрішніх і зовнішніх джерел. Це створює умови для глибшого розуміння ринкових тенденцій, поведінки споживачів, дій конкурентів та макроекономічних факторів. На відміну від традиційних підходів, коли стратегічні рішення часто ухвалювалися на основі обмежених звітів і ретроспективної інформації, цифрові інструменти дозволяють аналізувати процеси у режимі, максимально наближеному до реального часу. Завдяки цьому управлінці отримують можливість не лише реагувати на зміни, а й передбачати їх, формуючи проактивні стратегії розвитку. У цьому контексті цифровізація підвищує рівень обґрунтованості стратегічних рішень, зменшуючи вплив суб'єктивних чинників та інформаційної асиметрії.

Важливим аспектом впливу цифровізації на ефективність стратегічних управлінських рішень є трансформація процесу стратегічного аналізу. Використання аналітичних платформ, систем бізнес аналітики та інструментів прогнозування дозволяє інтегрувати різні підходи до оцінювання стратегічних альтернатив. Це сприяє формуванню цілісного бачення майбутнього розвитку організації та підвищує якість вибору між можливими сценаріями. Цифрові технології дають змогу моделювати наслідки управлінських рішень, оцінювати ризики та потенційні вигоди ще на етапі стратегічного планування. Таким чином стратегічні рішення стають менш реактивними і більш орієнтованими на довгострокову

стійкість та розвиток. У результаті цифровізація сприяє зростанню стратегічної гнучкості організацій, що є особливо важливим у періоди кризових явищ та структурних змін [24].

Цифровізація впливає на організаційну культуру та управлінське мислення, що безпосередньо відображається на ефективності стратегічних рішень. Запровадження цифрових інструментів стимулює розвиток культури відкритості до інновацій, експериментів і безперервного навчання. Управлінці змушені адаптувати свої підходи до прийняття рішень, відмовляючись від жорстко ієрархічних моделей на користь більш гнучких і децентралізованих форм управління. Це дозволяє залучати до стратегічного процесу ширше коло учасників, підвищуючи якість колективного аналізу та знижуючи ризик стратегічних помилок. У такому середовищі стратегічні рішення формуються не лише на основі формальних даних, а й з урахуванням експертних знань, що інтегруються за допомогою цифрових комунікаційних платформ.

У сучасному динамічному середовищі затримка у реагуванні на зміни може призвести до втрати конкурентних позицій або стратегічних можливостей. Цифрові технології значно скорочують часові витрати на підготовку аналітичної інформації, координацію управлінських дій та контроль реалізації стратегій. Це дозволяє організаціям оперативніше коригувати свої стратегічні орієнтири відповідно до змін зовнішнього середовища. Водночас підвищення швидкості не означає зниження якості рішень, оскільки цифрові інструменти забезпечують доступ до актуальної та достовірної інформації, що підтримує процес стратегічного вибору.

Цифровізація стратегічного управління не є універсальним рішенням і потребує усвідомленого та системного підходу. Надмірна залежність від цифрових систем може призвести до втрати критичного мислення та переоцінки можливостей технологій. Ефективність стратегічних управлінських рішень значною мірою залежить від здатності

управлінців правильно інтерпретувати результати цифрового аналізу та поєднувати їх з контекстуальним розумінням специфіки організації та ринку. Таким чином цифровізація виступає не заміною управлінського мислення, а інструментом його посилення, який за умови грамотного використання підвищує якість стратегічних рішень [37].

Отже, роль цифровізації у підвищенні ефективності стратегічних управлінських рішень полягає у створенні нових можливостей для глибшого аналізу, прогнозування та адаптації до змін. Вона сприяє формуванню більш обґрунтованих, гнучких і своєчасних стратегій, що відповідають вимогам сучасного середовища. Цифровізація змінює не лише інструментарій стратегічного управління, а й саму філософію прийняття рішень, орієнтуючи її на довгострокову стійкість, інноваційність та конкурентоспроможність. Саме у цьому контексті цифрова трансформація постає ключовим чинником підвищення ефективності стратегічного управління та забезпечення успішного розвитку організацій у сучасному світі.

Впровадження цифрових технологій дає змогу зробити управління більш ефективним: скоротити час на обробку даних, покращити комунікацію та забезпечити швидкий доступ до актуальної інформації. Це, в свою чергу, дозволяє приймати більш обґрунтовані стратегічні рішення, що є критично важливим для успіху в сучасному динамічному та конкурентному бізнес-середовищі.

Таким чином, цифровізація є критично важливим елементом сучасного стратегічного управління, адже вона надає організаціям інструменти для ефективної реакції на зовнішні виклики, впровадження інновацій та досягнення стабільного довгострокового розвитку.

РОЗДІЛ 2. ПРАКТИКА ЗАСТОСУВАННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ У СТРАТЕГІЧНОМУ ПЛАНУВАННІ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

2.1. Інформаційно-аналітичні системи підтримки стратегічного планування

Інформаційно-аналітичні системи підтримки стратегічного планування в Україні набувають дедалі більшого значення в умовах трансформації державного управління, цифровізації суспільних процесів та необхідності ухвалення обґрунтованих управлінських рішень у ситуації підвищеної невизначеності. Стратегічне планування як ключовий інструмент формування довгострокових пріоритетів розвитку держави, регіонів та окремих галузей потребує опори на достовірну, комплексну та своєчасну інформацію, яка може бути забезпечена лише за умови функціонування сучасних інформаційно-аналітичних систем. В українському контексті ці системи формуються під впливом як внутрішніх реформ, так і зовнішніх викликів, пов'язаних із безпековою ситуацією, євроінтеграційними процесами та необхідністю відновлення і розвитку країни. Саме тому інформаційно-аналітичні системи стають не лише технічним інструментом, а важливим елементом інституційної спроможності держави [19].

У теоретичному вимірі інформаційно-аналітичні системи стратегічного планування можна розглядати як сукупність організаційних, технологічних та методологічних рішень, спрямованих на збирання, обробку, аналіз та інтерпретацію даних з метою підтримки процесу ухвалення стратегічних рішень. Вони поєднують у собі інформаційні ресурси, аналітичні інструменти та експертні знання, створюючи єдиний простір для формування бачення майбутнього розвитку. В українських реаліях такі системи мають враховувати складну багаторівневу структуру

державного управління, взаємодію між центральними та місцевими органами влади, а також потребу узгодження стратегічних документів різного рівня. Це зумовлює необхідність не лише технічної сумісності систем, а й єдиних підходів до аналізу даних та оцінки результатів.

Практика впровадження інформаційно-аналітичних систем в Україні тісно пов'язана з реформами у сфері публічного управління та цифрової трансформації. Протягом останніх років спостерігається поступове зростання ролі електронних реєстрів, відкритих даних та автоматизованих аналітичних платформ у процесі стратегічного планування. Вони дозволяють органам влади переходити від фрагментарного використання інформації до системного аналізу соціально-економічних процесів, тенденцій розвитку територій та ефективності державної політики. Водночас важливою особливістю українського досвіду є поєднання традиційних управлінських підходів із новими цифровими інструментами, що часто супроводжується інституційними та кадровими викликами. Наявність сучасних технологій сама по собі не гарантує якісного стратегічного планування без належної підготовки аналітиків та управлінців.

Особливе значення інформаційно-аналітичні системи мають у контексті стратегічного планування на національному рівні. Формування державних стратегій розвитку, програм відновлення та реформ потребує врахування великої кількості факторів, починаючи від макроекономічних показників і закінчуючи соціальними настроями та безпековими ризиками. В українських умовах, де зовнішні та внутрішні виклики можуть швидко змінюватися, аналітичні системи повинні забезпечувати не лише ретроспективний аналіз, а й можливості прогнозування та моделювання сценаріїв розвитку. Це дозволяє зменшувати рівень невизначеності та підвищувати адаптивність стратегічних рішень. Водночас проблема полягає у фрагментарності даних та недостатній інтеграції між різними

інформаційними ресурсами, що ускладнює формування цілісної картини [23].

На регіональному та місцевому рівнях інформаційно-аналітичні системи стратегічного планування відіграють не менш важливу роль. Децентралізаційні процеси в Україні актуалізували потребу у створенні ефективних механізмів аналізу розвитку територій, оцінки ресурсного потенціалу та визначення пріоритетів місцевого розвитку. Аналітичні системи дозволяють органам місцевого самоврядування обґрунтовувати свої стратегічні рішення на основі даних про демографічні тенденції, економічну активність, стан інфраструктури та соціальну сферу. Водночас існує проблема нерівномірності розвитку таких систем, оскільки не всі громади мають достатні ресурси та фахову спроможність для їх повноцінного використання. Це створює ризик поглиблення диспропорцій між територіями та знижує загальну ефективність стратегічного планування.

Важливим аспектом функціонування інформаційно-аналітичних систем в Україні є питання якості даних та довіри до них. Стратегічні рішення, прийняті на основі неповної або недостовірної інформації, можуть мати негативні довгострокові наслідки. Тому ключовим завданням є забезпечення стандартизації збору даних, прозорості методів аналізу та верифікації інформаційних джерел. У цьому контексті значну роль відіграють відкриті дані та можливість залучення незалежних експертів і громадськості до оцінки стратегічних документів. В Україні поступово формується культура використання даних у публічному управлінні, проте цей процес потребує подальшого інституційного закріплення та розвитку аналітичних компетенцій [17].

Не можна оминати увагою і вплив безпекових викликів на розвиток інформаційно-аналітичних систем стратегічного планування в Україні. Умови війни та постійних загроз вимагають швидкого реагування, що

підвищує значення оперативної аналітики та інтеграції даних з різних сфер. Стратегічне планування в таких умовах набуває динамічного характеру, а аналітичні системи повинні бути гнучкими та здатними до швидкого оновлення інформації. Водночас виникають додаткові ризики, пов'язані із захистом даних та інформаційною безпекою, що потребує посилення кіберзахисту та розвитку спеціалізованих аналітичних інструментів.

У перспективі розвиток інформаційно-аналітичних систем підтримки стратегічного планування в Україні пов'язаний із поглибленням цифрової трансформації та інтеграцією з європейськими практиками. Гармонізація підходів до стратегічного планування, використання сучасних методів аналізу великих масивів даних та впровадження інтелектуальних систем аналізу можуть суттєво підвищити якість державної політики. Проте успіх цього процесу залежить не лише від технологій, а й від політичної волі, інституційної стабільності та розвитку людського капіталу. Інформаційно-аналітичні системи мають стати органічною частиною управлінської культури, а не формальним елементом стратегічних документів.

Таким чином інформаційно-аналітичні системи підтримки стратегічного планування в Україні є важливим чинником підвищення ефективності державного управління та довгострокового розвитку країни. Вони створюють основу для обґрунтованих стратегічних рішень, сприяють узгодженості політик та підвищують прозорість управлінських процесів. Водночас їхній розвиток супроводжується низкою викликів, пов'язаних із якістю даних, інституційною спроможністю та безпековими ризиками. Подолання цих проблем можливе за умови комплексного підходу, що поєднує технологічні інновації, розвиток аналітичних компетенцій та формування культури стратегічного мислення. Саме в такому поєднанні інформаційно-аналітичні системи можуть стати дієвим

інструментом підтримки стратегічного планування та стійкого розвитку України.

2.2. Використання електронного урядування та відкритих даних у процесі планування

Використання електронного урядування та відкритих даних у процесі планування в Україні є важливим етапом трансформації системи публічного управління та формування сучасної моделі взаємодії між державою, громадянами та бізнесом. Умови цифровізації, зростання суспільного запиту на прозорість влади та необхідність підвищення ефективності управлінських рішень зумовили активне впровадження електронних інструментів у процесі планування на національному, регіональному та місцевому рівнях. Електронне урядування в цьому контексті виступає не лише як технологічне нововведення, а як комплексна управлінська концепція, спрямована на оптимізацію процедур, зниження адміністративних бар'єрів та забезпечення відкритості даних, що використовуються для формування стратегічних і програмних документів.

Таблиця 2.1

Використання електронного урядування та відкритих даних у процесі планування в Україні

Категорія	Інструмент / Платформа	Мета використання	Приклади застосування в Україні	Переваги	Виклики / обмеження
Електронне урядування	Дія	Забезпечення доступу громадян до державних послуг	Отримання паспортів, реєстрація бізнесу, подання	Швидкий доступ до послуг, зручність, зменшення	Не всі послуги інтегровані, цифрова нерівність

		онлайн	електронних заявок на субсидії	корупційних ризиків	
--	--	--------	--------------------------------------	------------------------	--

Продовження таблиці 2.1

Електронне урядування	ProZorro	Прозорі державні закупівлі	Планування бюджетних витрат, моніторинг тендерів	Підвищення прозорості, економія бюджетних коштів	Вимагає аналітичних навичок для ефективного використання даних
Відкриті дані	data.gov.ua	Аналітика та планування на основі відкритих даних	Містобудівне планування, соціально-економічний аналіз, бюджетне планування	Доступ до великих обсягів даних, підтримка наукових досліджень	Нерівномірність якості даних, оновлення не завжди регулярно
Відкриті дані	Відкритий бюджет	Прозорість фінансового планування	Аналіз витрат місцевих бюджетів, контроль за використанням коштів	Покращення підзвітності, можливість громадського контролю	Недостатня деталізація даних, потребує додаткових аналітичних інструментів
Електронне урядування	Електронні реєстри (земельний, юридичних осіб)	Планування ресурсів та управління державними активами	Містобудівне планування, управління земельними ресурсами	Централізований доступ до даних, легкість інтеграції	Проблеми з актуальністю даних, складність доступу для непрофесіоналів
Аналітичні інструменти	ГІС-платформи (GIS, OpenStreetMap)	Просторове планування та аналіз	Інфраструктурне планування, аналіз соціальних послуг	Візуалізація даних, інтеграція різних джерел	Високі вимоги до технічних навичок користувача
Електронне урядування	Е-петиції	Залучення громадян до планування та прийняття рішень	Міське планування, громадський контроль за проектами	Підвищення громадської участі, прозорість процесу	Низька активність громадян, ризик маніпуляцій

Інтегровані системи	Єдиний державний веб-портал адміністративних послуг	Координація між органами влади, централізоване планування	Моніторинг виконання державних програм, інтеграція даних різних відомств	Зменшення дублювання даних, оптимізація процесів	Технічні проблеми інтеграції, необхідність навчання персоналу
---------------------	-----------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------

Джерело: сформовано автором [14]

У теоретичному вимірі електронне урядування розглядається як система організації державного управління, заснована на використанні інформаційно комунікаційних технологій для забезпечення ефективної взаємодії між органами влади та суспільством. У процесі планування це означає перехід від закритих і бюрократизованих процедур до більш прозорих та орієнтованих на дані підходів. Відкриті дані, у свою чергу, виступають ключовим ресурсом для аналітичного забезпечення планувальної діяльності, оскільки вони дозволяють використовувати масиви офіційної інформації не лише державним органам, а й незалежним експертам, науковцям та громадським організаціям. В українських умовах це сприяє формуванню більш збалансованих та обґрунтованих планів розвитку, які враховують реальні соціально економічні процеси.

Практичне впровадження електронного урядування в Україні суттєво вплинуло на зміну підходів до планування державної політики. Розвиток електронних платформ, цифрових реєстрів та інформаційних систем дозволив значно розширити доступ до даних, необхідних для аналізу стану економіки, соціальної сфери, інфраструктури та інших напрямів розвитку. У процесі планування це створює можливість оперативного оновлення інформації та коригування планових рішень відповідно до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі. Водночас електронні інструменти сприяють узгодженню планувальних документів між різними рівнями влади, що є особливо важливим у контексті

децентралізації та розширення повноважень органів місцевого самоврядування [6].

Особливе місце у процесі планування посідають відкриті дані як інструмент підвищення прозорості та підзвітності влади. В Україні відкриті дані поступово інтегруються у практику підготовки стратегій, програм розвитку та планів відновлення, що дозволяє зменшувати ризики суб'єктивізму та політичної заангажованості. Використання відкритих статистичних та адміністративних даних дає змогу проводити комплексний аналіз проблем, визначати пріоритети розвитку та оцінювати потенційні наслідки управлінських рішень. Водночас доступність таких даних для широкого кола користувачів створює умови для громадського контролю за процесом планування та реалізацією прийнятих рішень.

На регіональному та місцевому рівнях електронне урядування та відкриті дані відіграють важливу роль у формуванні стратегій розвитку територіальних громад. Планування місцевого розвитку дедалі більше спирається на аналіз цифрових даних про демографічну ситуацію, економічну активність, бюджетні показники та стан інфраструктури. Це дозволяє громадам переходити від декларативних стратегій до реалістичних планів, заснованих на фактичних показниках. Водночас електронні інструменти полегшують залучення громадян до процесу планування, що сприяє підвищенню рівня довіри до органів влади та формуванню партнерських відносин між владою і суспільством.

Разом із позитивними аспектами використання електронного урядування та відкритих даних у процесі планування в Україні існує низка проблем і викликів. Однією з ключових є питання якості та повноти даних, оскільки неповна або застаріла інформація може призводити до помилкових управлінських рішень. Крім того, нерівномірний рівень цифрової спроможності органів влади та громад обмежує можливості повноцінного використання електронних інструментів у планувальній

діяльності. Важливим викликом залишається і проблема аналітичних компетенцій, адже наявність відкритих даних не гарантує їх ефективного використання без відповідних знань та навичок [9].

Окрему увагу в українських реаліях слід приділяти впливу безпекових факторів на використання електронного урядування та відкритих даних у процесі планування. Умови війни актуалізують питання захисту інформації, кібербезпеки та балансування між відкритістю даних і необхідністю збереження державної таємниці. Це вимагає перегляду підходів до оприлюднення інформації та впровадження додаткових механізмів контролю доступу до чутливих даних. Водночас навіть в умовах обмежень електронні інструменти залишаються важливим засобом забезпечення безперервності планувальних процесів та координації дій між різними органами влади.

Перспективи використання електронного урядування та відкритих даних у процесі планування в Україні тісно пов'язані з подальшою цифровою трансформацією та євроінтеграційним курсом держави. Гармонізація українських практик із європейськими стандартами передбачає розвиток системи відкритих даних, удосконалення електронних сервісів та підвищення інституційної спроможності органів влади у сфері аналітичного планування. Важливим напрямом є також розвиток культури використання даних у публічному управлінні, що передбачає інтеграцію аналітичного підходу у всі етапи формування та реалізації планових документів.

Отже, використання електронного урядування та відкритих даних у процесі планування в Україні є необхідною умовою підвищення ефективності та прозорості державної політики. Ці інструменти сприяють формуванню обґрунтованих рішень, залученню громадськості та узгодженню дій між різними рівнями влади. Водночас їхній потенціал може бути реалізований повною мірою лише за умови комплексного

підходу, що поєднує технологічний розвиток, підвищення якості даних та розвиток людського капіталу. У такому поєднанні електронне урядування та відкриті дані стають важливим чинником сталого розвитку та стратегічного планування в Україні.

2.3. Проблеми та обмеження впровадження інформаційних технологій у публічному управлінні

Проблеми та обмеження впровадження інформаційних технологій у публічному управлінні в Україні набули особливої актуальності у зв'язку з глобалізаційними процесами, цифровізацією суспільства та необхідністю підвищення ефективності державного управління. Інформаційні технології у публічному секторі виконують роль інструмента оптимізації управлінських процесів, забезпечення прозорості та відкритості діяльності органів влади, прискорення обробки та аналізу великих масивів даних, а також удосконалення механізмів комунікації між державою і громадянами. Водночас, незважаючи на численні позитивні приклади впровадження сучасних цифрових рішень, процес цифровізації публічного управління в Україні стикається з низкою суттєвих проблем, які гальмують його повноцінне та ефективне функціонування. Серед основних перешкод варто виділити низький рівень технологічної інфраструктури у багатьох державних органах, що проявляється у недостатньому технічному оснащенні, застарілому програмному забезпеченні та обмеженому доступі до високошвидкісного Інтернету, особливо у віддалених регіонах країни, що значно знижує оперативність та якість надання державних послуг. Додатково, відсутність єдиних стандартів та нормативно-правових рамок для цифровізації процесів публічного управління створює хаотичність у підходах до впровадження

інформаційних технологій, що ускладнює взаємодію між окремими державними установами та підвищує ризики дублювання витрат та функцій [3].

Соціально-культурні чинники також відіграють важливу роль у процесі цифровізації публічного управління, оскільки впровадження нових технологій потребує відповідного рівня цифрової грамотності працівників державних органів, а також готовності населення активно використовувати електронні сервіси та платформи для взаємодії з державою. На практиці в Україні спостерігається нерівномірний рівень цифрових компетенцій як серед державних службовців, так і серед громадян, що обмежує ефективність електронних сервісів та призводить до збереження традиційних паперових процедур. Крім того, існує проблема недостатнього мотиваційного стимулювання працівників державних органів до освоєння нових технологій та зміни звичних робочих практик, що ускладнює адаптацію організацій до цифрового середовища. Варто зазначити, що ці соціальні бар'єри супроводжуються психологічними чинниками, серед яких побоювання втрати контролю, страх перед технологічними помилками та невпевненість у захисті конфіденційної інформації, що суттєво впливає на темпи впровадження електронного урядування.

Особливе місце серед проблем цифровізації публічного управління в Україні займають питання безпеки інформаційних систем та захисту даних. Незважаючи на прийняття законодавчих актів, спрямованих на забезпечення кібербезпеки та захист персональних даних громадян, практика їх реалізації часто виявляє суттєві недоліки, зокрема через обмежені фінансові ресурси, нестачу кваліфікованих фахівців та застарілі технологічні рішення. Часті випадки кібератак на державні інформаційні системи та витоку конфіденційної інформації підкреслюють вразливість української цифрової інфраструктури та потребу в комплексних заходах

щодо посилення кіберзахисту, удосконалення нормативно-правової бази та підвищення рівня професійної підготовки спеціалістів з інформаційної безпеки. У цьому контексті важливим аспектом є також формування прозорих і ефективних механізмів контролю за використанням державних інформаційних ресурсів, запобігання корупційним практикам у сфері цифровізації та забезпечення довіри громадян до електронних сервісів [17].

Економічні чинники виступають додатковим обмеженням у впровадженні інформаційних технологій у публічному управлінні, оскільки цифровізація потребує значних фінансових інвестицій у модернізацію обладнання, розробку та підтримку програмного забезпечення, навчання персоналу та підтримку кібербезпеки. У державному секторі України фінансування цифрових ініціатив часто є нестабільним та недостатнім, що призводить до часткових або відкладених реалізацій проєктів, а також до залежності від зовнішніх донорських та міжнародних програм. Ця фінансова нестабільність у поєднанні з обмеженими кадровими ресурсами створює ризики неефективного використання технологій та недостатнього покриття цифрових послуг для всіх категорій населення. Водночас, глобальні тенденції свідчать, що без значних інвестицій у розвиток цифрової інфраструктури, навчання персоналу та забезпечення кібербезпеки будь-які спроби впровадження електронного урядування можуть залишатися фрагментарними та неефективними, що підкреслює стратегічну важливість системного підходу до цифровізації публічного управління.

На сучасному етапі важливим напрямом подолання проблем та обмежень впровадження інформаційних технологій в Україні є розвиток інтегрованих електронних платформ, які дозволяють забезпечити взаємодію між державними органами, бізнесом та громадянами на єдиному цифровому просторі. Такий підхід передбачає не лише технічну

модернізацію, а й розробку комплексних нормативно-правових механізмів, удосконалення систем підготовки кадрів та підвищення рівня цифрової грамотності населення. Крім того, значна увага приділяється питанням безпеки та конфіденційності даних, формуванню прозорих процедур контролю за використанням державних інформаційних ресурсів та створенню умов для відкритого обміну інформацією, що дозволяє підвищити довіру громадян до електронних сервісів та державних інституцій. Разом із цим, ефективне впровадження інформаційних технологій у публічному управлінні потребує системного державного планування, стратегічного підходу до розподілу ресурсів та комплексного аналізу ризиків, що дозволяє забезпечити баланс між технологічним прогресом, безпекою та доступністю державних послуг для всіх категорій населення [25].

Таким чином, проблеми та обмеження впровадження інформаційних технологій у публічному управлінні в Україні є багатоплановими та взаємопов'язаними, включаючи технічні, соціальні, економічні та нормативно-правові аспекти. Подолання цих перешкод вимагає комплексного підходу, який передбачає модернізацію технологічної інфраструктури, підвищення цифрової грамотності та мотивації працівників державних органів, розвиток нормативно-правового регулювання, посилення кібербезпеки та забезпечення стійкого фінансування цифрових ініціатив. Тільки за умови системного та стратегічного підходу до цифровізації публічного управління можливо досягти ефективності, прозорості та відкритості державних інституцій, підвищення довіри громадян та створення умов для сталого розвитку цифрового суспільства в Україні.

Критично важливим є забезпечення підготовки висококваліфікованих спеціалістів, які володіють навичками ефективного використання сучасних інформаційних технологій у своїй професійній

діяльності. Формування цифрової грамотності державних службовців є необхідною передумовою для успішного здійснення цифрової трансформації та забезпечення конкурентоспроможності державного управління в умовах сьогодення.

Отже, цифровізація публічного управління є одним із пріоритетних напрямів модернізації держави. Цей процес потребує безперервного вдосконалення, стимулювання інновацій та налагодження ефективної взаємодії між державою, суспільством та технологічним сектором.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ВИКОРИСТАННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ У СТРАТЕГІЧНОМУ ПЛАНУВАННІ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

3.1. Імплементация зарубіжного досвіду цифрового стратегічного управління у вітчизняну практику

Імплементация зарубіжного досвіду цифрового стратегічного управління набуває особливого значення, оскільки дозволяє не лише запозичувати окремі технологічні рішення, але й формувати нову управлінську культуру, засновану на використанні даних, прогнозуванні, міжвідомчій взаємодії та орієнтації на довгострокові результати. Практика таких держав, як Естонія, Фінляндія, Сінгапур, Канада, Велика Британія та Південна Корея, демонструє, що цифрові технології можуть виступати не допоміжним елементом управління, а його системоутворюючою основою, яка визначає логіку стратегічного планування, механізми реалізації державної політики та модель взаємодії між владою і суспільством. У цих країнах процеси цифровізації вже давно вийшли за межі створення базових електронних сервісів чи переведення послуг в онлайн. Сьогодні цифрові технології глибоко інтегруються у довгострокові стратегічні документи національного розвитку, стаючи основою для формування державних пріоритетів. Крім того, вони є ключовим елементом сучасних механізмів моделювання та прогнозування складних соціально-економічних процесів, що дозволяє мінімізувати ризики. Зрештою, на основі аналізу великих даних (Big Data) реформується й сама система ухвалення управлінських рішень, яка стає більш гнучкою, прозорою та об'єктивною».

Таблиця 3.1.

Порівняльна характеристика зарубіжного досвіду цифрового стратегічного управління та можливості його імплементації в Україні

Держава	Характеристика цифрового стратегічного управління	Ключові елементи підходу	Значення для імплементації в Україні
Естонія	Формування цифрової держави з єдиною інтегрованою інфраструктурою стратегічного управління	Єдині цифрові реєстри інтегровані платформи обмін даними між органами влади	Можливість створення єдиної цифрової екосистеми стратегічного планування
Фінляндія	Використання цифрових інструментів для прогнозування регіонального та національного розвитку	Аналітичні платформи прогнозування інтеграція даних з різних сфер	Підвищення якості довгострокового стратегічного планування
Сінгапур	Комплексне цифрове моделювання розвитку міста та держави	Цифрові моделі міського розвитку прогнозування інфраструктури	Запровадження цифрового моделювання стратегічних сценаріїв
Південна Корея	Інтеграція цифрових технологій у систему державного стратегічного управління	Аналітичні системи прогнозування використання цифрових платформ	Використання цифрових інструментів для оцінки соціально економічних тенденцій
Велика Британія	Застосування цифрових інструментів у стратегічному аналізі та формуванні державної політики	Цифрова аналітика підтримка формування політик	Підвищення прозорості та обґрунтованості стратегічних рішень

Джерело: сформовано автором [10]

Наприклад, досвід Естонії є показовим прикладом формування цифрової держави, у якій стратегічне управління базується на єдиній цифровій інфраструктурі, інтегрованих реєстрах та постійному аналізі даних. Цифрові платформи цієї держави забезпечують не лише надання адміністративних послуг, а й підтримку стратегічного планування шляхом системного збору інформації про соціальні процеси, економічну динаміку

та потреби населення. Аналогічний підхід простежується у Фінляндії, де цифрові інструменти активно використовуються для прогнозування розвитку регіонів, планування державної політики та оцінювання ефективності управлінських рішень. Стратегічне планування у фінській моделі управління ґрунтується на інтеграції даних із різних сфер суспільного життя, що дозволяє формувати комплексні довгострокові стратегії розвитку, орієнтовані на стійкість, інновації та соціальну збалансованість.

Особливої уваги заслуговує досвід Сінгапуру, де цифрове стратегічне управління є складовою державної ідеології розвитку. У цій державі цифрові технології використовуються для моделювання міського розвитку, транспортної інфраструктури, екологічної політики та соціального планування, що дозволяє формувати науково обґрунтовані стратегії з урахуванням довгострокових ризиків та ресурсних обмежень. Подібні підходи застосовуються і в Південній Кореї, де стратегічне управління інтегрує цифрові платформи, штучний інтелект та аналітичні системи для прогнозування соціально економічних тенденцій і формування державної політики. У Великій Британії цифрові інструменти активно використовуються у процесах стратегічного аналізу, формування політик та оцінювання їх ефективності, що сприяє підвищенню прозорості управління та якості державних рішень. Канада також демонструє приклад інтеграції цифрових технологій у стратегічне управління через розвиток аналітичних центрів, цифрових платформ планування та систем відкритих даних, які забезпечують участь громадськості у формуванні стратегічних пріоритетів розвитку [7].

Для України імплементація цього зарубіжного досвіду має не копіювальний, а адаптаційний характер, оскільки національна система публічного управління функціонує в умовах інституційних трансформацій, безпекових викликів та необхідності відновлення держави.

Напрями вдосконалення використання інформаційних технологій у стратегічному плануванні органів публічної влади мають ґрунтуватися на створенні єдиної цифрової екосистеми стратегічного управління, яка забезпечуватиме інтеграцію даних, аналітичну підтримку прийняття рішень та узгодженість стратегічних документів різних рівнів. У цьому контексті важливим є формування національних цифрових платформ стратегічного аналізу, що дозволятимуть здійснювати прогнозування розвитку територій, оцінювання ефективності державних програм та формування стратегічних пріоритетів на основі об'єктивних даних.

Окремого значення набуває розвиток цифрової взаємодії між органами публічної влади та суспільством, що є характерною рисою моделей управління у таких державах, як Канада, Фінляндія та Естонія. Залучення громадськості до процесів стратегічного планування за допомогою цифрових інструментів сприяє формуванню інклюзивної моделі управління, підвищенню легітимності стратегічних рішень та зміцненню довіри до державних інституцій. В українських умовах це має особливе значення з огляду на необхідність відновлення соціального капіталу та формування нової якості взаємодії між державою і громадянами [17].

Отже, імплементація зарубіжного досвіду цифрового стратегічного управління у вітчизняну практику повинна розглядатися як системний процес трансформації публічного управління, що охоплює інституційні, технологічні та культурні виміри. Використання досвіду таких держав, як Естонія, Фінляндія, Сінгапур, Південна Корея, Велика Британія та Канада, дозволяє сформувавши концептуальну основу для розвитку цифрового стратегічного управління в Україні, орієнтованого на довгостроковий розвиток, стійкість, ефективність та демократичність публічної влади. Саме комплексне впровадження цифрових інструментів у стратегічне планування може стати основою для формування нової моделі державного

управління в Україні, яка відповідатиме сучасним глобальним тенденціям та внутрішнім потребам суспільного розвитку.

3.2. Перспективи розвитку цифрових інструментів у стратегічному плануванні органів публічної влади України

Розвиток цифрових інструментів стратегічного планування в Україні зумовлений необхідністю підвищення якості управлінських рішень та мінімізації суб'єктивного чинника у процесі формування державної політики. Використання сучасних інформаційних систем дає змогу забезпечити комплексний аналіз соціально економічних показників, врахування регіональної специфіки, а також інтеграцію різних джерел інформації у єдиний аналітичний простір. Це створює передумови для формування стратегій розвитку, які ґрунтуються не лише на експертних оцінках, а й на об'єктивних даних, що підвищує рівень їх обґрунтованості та реалізованості. Водночас цифровізація стратегічного планування сприяє підвищенню прозорості управлінських процесів, оскільки відкритість даних та можливість громадського контролю за виконанням стратегічних документів формують новий рівень взаємодії між владою та суспільством.

Таблиця 3.2.

Концептуальні напрями вдосконалення використання цифрових інструментів у стратегічному плануванні органів публічної влади України

Напрямок розвитку	Зміст та характеристика	Очікуваний вплив на стратегічне планування
Інтеграція інформаційних систем	Об'єднання державних реєстрів, статистичних баз та галузевих інформаційних ресурсів у єдиний аналітичний простір для забезпечення цілісності даних та їх сумісності	Підвищення обґрунтованості стратегічних рішень та формування комплексного бачення соціально економічного розвитку
Використання аналітики великих даних	Застосування технологій аналізу великих масивів інформації для виявлення тенденцій, прогнозування розвитку та	Перехід до проактивного стратегічного управління та підвищення точності прогнозів

	оцінки ризиків	
--	----------------	--

Продовження таблиці 3.2

Запровадження елементів штучного інтелекту	Використання інтелектуальних алгоритмів для моделювання сценаріїв розвитку та підтримки прийняття управлінських рішень	Оптимізація процесу стратегічного планування та зменшення впливу суб'єктивного чинника
Розвиток електронної участі громадськості	Використання цифрових платформ для громадських консультацій, електронних опитувань та збору зворотного зв'язку	Підвищення легітимності стратегічних документів та посилення взаємодії між владою і суспільством
Використання геоінформаційних систем	Застосування цифрових карт та просторового аналізу для планування розвитку територій та післявоєнного відновлення	Підвищення ефективності територіального планування та визначення пріоритетів відбудови
Забезпечення кібербезпеки та захисту даних	Формування системи захисту інформації та нормативно правового регулювання використання цифрових рішень	Зміцнення довіри до цифрових інструментів та мінімізація ризиків інформаційних загроз
Підвищення цифрових компетентностей кадрів	Розвиток професійних навичок у сфері цифрової аналітики та стратегічного моделювання серед державних службовців	Підвищення інституційної спроможності органів публічної влади та якості стратегічних рішень
Міжвідомча координація на цифровій основі	Впровадження єдиних цифрових платформ для узгодження стратегій на різних рівнях публічної влади	Забезпечення узгодженості стратегічних цілей та зменшення дублювання управлінських функцій

Джерело: сформовано автором [17]

Серед ключових напрямів удосконалення використання інформаційних технологій у стратегічному плануванні є розвиток інтегрованих інформаційно аналітичних платформ, які дозволяють об'єднувати дані з різних державних реєстрів, статистичних систем та галузевих інформаційних ресурсів. Така інтеграція створює можливість комплексного бачення соціально економічних процесів, що є необхідною умовою для формування довгострокових стратегій розвитку. В умовах фрагментарності інформаційних систем та відсутності єдиних стандартів обміну даними стратегічне планування часто ускладнюється через

неповноту або несумісність інформації. Тому перспективним є впровадження єдиних цифрових стандартів, що забезпечують взаємодію між різними інформаційними системами органів публічної влади та створюють умови для формування цілісної картини розвитку держави та регіонів.

Особливе значення у розвитку цифрових інструментів стратегічного планування має використання технологій аналізу великих даних та штучного інтелекту. Застосування таких технологій дозволяє здійснювати глибший аналіз тенденцій, виявляти приховані закономірності, прогнозувати можливі ризики та оцінювати наслідки управлінських рішень у довгостроковій перспективі. Для органів публічної влади це відкриває можливості переходу від реактивного управління до проактивного, коли стратегічні рішення приймаються на основі прогнозів та сценарного аналізу. Водночас впровадження таких технологій потребує не лише технічних ресурсів, а й розвитку кадрового потенціалу, формування нових компетентностей у сфері аналізу даних, цифрової аналітики та стратегічного моделювання [7].

Перспективи удосконалення використання інформаційних технологій у стратегічному плануванні також пов'язані з розвитком електронних інструментів залучення громадськості до процесу формування стратегічних рішень. Цифрові платформи громадських консультацій, електронні опитування, інструменти аналізу зворотного зв'язку дозволяють органам публічної влади враховувати потреби та очікування різних соціальних груп, що підвищує легітимність стратегічних документів та сприяє формуванню партнерських відносин між владою та громадянським суспільством. Такий підхід відповідає європейським стандартам публічного управління та сприяє розвитку демократичних механізмів участі у процесах прийняття рішень.

В умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення України цифрові інструменти стратегічного планування набувають особливого значення, оскільки вони дозволяють оперативно оцінювати масштаби руйнувань, потреби у відновленні інфраструктури, соціальні та економічні наслідки воєнних дій. Використання геоінформаційних систем, цифрових карт та аналітичних платформ створює можливість просторового аналізу, що є необхідним для ефективного планування відбудови територій, визначення пріоритетів інвестування та координації дій між різними рівнями влади. У цьому контексті цифровізація стратегічного планування виступає важливим інструментом забезпечення узгодженості державної політики у сфері відновлення та розвитку [34].

Водночас розвиток цифрових інструментів стратегічного планування вимагає вирішення низки організаційних та правових проблем, пов'язаних із захистом персональних даних, кібербезпекою, забезпеченням надійності та безперервності функціонування інформаційних систем. Відсутність належного рівня захисту інформації може створювати ризики для національної безпеки та підірвати довіру до цифрових рішень. Тому важливим напрямом удосконалення є формування комплексної системи кіберзахисту, а також розроблення чітких нормативно правових механізмів регулювання використання інформаційних технологій у сфері стратегічного планування.

Окрему увагу слід приділяти питанням міжвідомчої координації та узгодженості стратегічних документів, що розробляються з використанням цифрових інструментів. Впровадження єдиних цифрових платформ може сприяти зменшенню дублювання функцій, підвищенню узгодженості стратегічних цілей та забезпеченню вертикальної та горизонтальної інтеграції стратегічного планування на державному, регіональному та місцевому рівнях. Це створює передумови для формування цілісної системи стратегічного управління, у межах якої

інформаційні технології виступають інструментом координації та синхронізації дій різних суб'єктів публічної влади.

Отже, перспективи розвитку цифрових інструментів стратегічного планування в Україні пов'язані з формуванням нової управлінської культури, що ґрунтується на використанні даних, аналітичних підходів та цифрових рішень. Удосконалення використання інформаційних технологій у цій сфері сприятиме підвищенню ефективності публічного управління, зміцненню інституційної спроможності органів влади та забезпеченню сталого розвитку держави в умовах сучасних викликів. Цифровізація стратегічного планування має стати не лише технічним процесом, а системною трансформацією, що змінює підходи до формування та реалізації державної політики, забезпечує орієнтацію на результат та підвищує здатність публічної влади адаптуватися до динамічних соціально економічних змін.

3.3. Напрями підвищення ефективності використання інформаційних технологій у діяльності органів публічної влади

У стратегічному плануванні органів публічної влади інформаційні технології відіграють ключову роль у забезпеченні обґрунтованості управлінських рішень, оскільки дозволяють акумулювати великі масиви даних, здійснювати їх аналітичну обробку та формувати прогнози розвитку соціально економічних процесів. Водночас на практиці використання цифрових інструментів часто має фрагментарний характер і не завжди інтегроване у єдину систему стратегічного управління. Це зумовлює необхідність переходу від формального впровадження інформаційних систем до їх глибокої інтеграції у процеси формування стратегічних цілей, визначення пріоритетів державної політики та

оцінювання ефективності реалізації стратегічних документів. Такий підхід передбачає створення єдиного цифрового середовища стратегічного планування, у межах якого забезпечується взаємозв'язок між даними, аналітичними інструментами та процесами ухвалення управлінських рішень, що дозволяє підвищити узгодженість дій органів публічної влади та зменшити ризики дублювання функцій і неефективного використання ресурсів.

Таблиця 3.3.

**Структурно-функціональні напрями підвищення ефективності
використання інформаційних технологій у стратегічному управлінні
органів публічної влади**

Напрямок удосконалення	Зміст та сутність напрямку	Значення для стратегічного планування
Інтеграція інформаційних систем	Формування єдиного цифрового середовища стратегічного планування та взаємозв'язку між базами даних, аналітичними модулями та управлінськими процесами	Забезпечує узгодженість стратегічних рішень та зменшує фрагментарність планування
Розвиток аналітики даних	Використання сучасних цифрових інструментів для обробки великих масивів інформації та прогнозування соціально економічних процесів	Підвищує обґрунтованість стратегічних цілей та якість управлінських рішень
Електронне врядування та прозорість	Запровадження цифрових платформ для відкритого доступу до стратегічних документів і результатів їх виконання	Сприяє підвищенню довіри громадськості та підзвітності органів влади
Міжвідомча цифрова координація	Використання спільних інформаційних платформ для обміну даними між органами публічної влади	Забезпечує узгодження дій різних рівнів управління
Кібербезпека та захист інформації	Посилення стійкості інформаційних систем і впровадження стандартів інформаційної безпеки	Гарантує безперервність стратегічного планування та захист критичних даних
Розвиток цифрових компетентностей кадрів	Підвищення рівня цифрової грамотності та аналітичних навичок працівників органів влади	Забезпечує ефективне використання інформаційних технологій у стратегічному

		управлінні
Євроінтеграційна гармонізація	Адаптація цифрових підходів до стандартів Європейського Союзу у сфері врядування	Підвищує інституційну сумісність та довіру міжнародних партнерів

Джерело: сформовано автором [19]

Важливим напрямом удосконалення використання інформаційних технологій у стратегічному плануванні є розвиток систем електронного врядування як інструменту забезпечення прозорості та підзвітності діяльності органів публічної влади. Цифрові платформи можуть забезпечувати відкритий доступ до стратегічних документів, результатів моніторингу їх виконання та аналітичних матеріалів, що сприяє залученню громадськості до процесів формування та коригування державної політики. У цьому контексті інформаційні технології виступають не лише як технічний ресурс, а як інструмент демократизації управління та підвищення довіри до публічної влади. Водночас ефективність такого підходу залежить від рівня цифрової зрілості органів влади, наявності чітких процедур роботи з даними та готовності посадових осіб використовувати результати цифрової аналітики у процесі ухвалення стратегічних рішень.

Окремої уваги потребує питання інтеграції інформаційних технологій у систему міжвідомчої координації, оскільки стратегічне планування за своєю природою передбачає узгодження інтересів і дій різних органів публічної влади. Використання спільних цифрових платформ для обміну інформацією, спільного формування стратегічних показників і моніторингу реалізації стратегій дозволяє забезпечити більш високий рівень узгодженості та оперативності управлінських рішень. Це особливо важливо в умовах децентралізації та реформування територіальної організації влади, коли стратегічне планування має здійснюватися з урахуванням як загальнодержавних пріоритетів, так і специфіки розвитку регіонів і територіальних громад. Інформаційні

технології у цьому випадку виступають інструментом інтеграції різних рівнів управління у єдину систему стратегічного бачення розвитку [36].

Не менш важливим є розвиток аналітичних інструментів, заснованих на обробці великих масивів даних, що дозволяє підвищити якість стратегічного прогнозування та оцінювання можливих сценаріїв розвитку. Використання сучасних інформаційних технологій у стратегічному плануванні створює передумови для переходу від інтуїтивних і формально обґрунтованих рішень до рішень, заснованих на доказах і комплексному аналізі даних. Такий підхід сприяє підвищенню об'єктивності управлінських рішень, зменшенню впливу суб'єктивних факторів та підвищенню ефективності використання бюджетних і адміністративних ресурсів. Водночас реалізація цього потенціалу потребує належного нормативного забезпечення, яке визначає правила збору, обробки та використання даних у процесі стратегічного планування, а також гарантує захист інформації та дотримання принципів інформаційної безпеки.

В умовах воєнного стану та підвищених загроз кібербезпеці особливого значення набуває питання захисту інформаційних систем, що використовуються у стратегічному плануванні органів публічної влади. Забезпечення стійкості цифрової інфраструктури є необхідною умовою безперервності управлінських процесів і збереження довіри до результатів стратегічного аналізу. У цьому контексті вдосконалення використання інформаційних технологій має супроводжуватися посиленням інституційної спроможності у сфері кіберзахисту, впровадженням сучасних стандартів інформаційної безпеки та формуванням культури відповідального ставлення до роботи з цифровими ресурсами серед працівників органів публічної влади. Це дозволяє мінімізувати ризики втрати або спотворення даних, що можуть мати критичне значення для формування та реалізації стратегічних рішень [34].

Кадровий аспект також є визначальним у процесі вдосконалення використання інформаційних технологій у стратегічному плануванні. Навіть найбільш сучасні цифрові інструменти не можуть забезпечити очікуваного ефекту без належного рівня цифрової компетентності працівників органів публічної влади. Тому підвищення кваліфікації кадрів у сфері цифрової аналітики, роботи з інформаційними системами та використання результатів цифрового аналізу у процесі ухвалення стратегічних рішень має розглядатися як невід'ємна складова модернізації системи публічного управління. Формування відповідної організаційної культури, орієнтованої на використання даних і цифрових інструментів, сприяє підвищенню ефективності стратегічного планування та забезпечує сталість реформ у сфері цифровізації.

У контексті євроінтеграційних процесів вдосконалення використання інформаційних технологій у стратегічному плануванні органів публічної влади в Україні має здійснюватися з урахуванням європейських стандартів цифрового врядування, відкритості даних і прозорості управлінських процесів. Гармонізація підходів до використання цифрових інструментів у стратегічному плануванні сприяє підвищенню інституційної сумісності з органами публічної влади держав членів Європейського Союзу та створює передумови для більш ефективної участі України у спільних програмах і проєктах. Це також сприяє підвищенню довіри міжнародних партнерів до результатів стратегічного планування та управлінських рішень, що є важливим у контексті післявоєнного відновлення та реалізації довгострокових програм розвитку [19].

Отже, вдосконалення використання інформаційних технологій у стратегічному плануванні органів публічної влади в Україні має комплексний характер і передбачає поєднання технологічних, організаційних, кадрових і нормативних змін. Інформаційні технології у

цьому процесі виступають не лише як засіб автоматизації окремих управлінських функцій, а як фундаментальний інструмент трансформації системи публічного управління, що забезпечує підвищення обґрунтованості, прозорості та ефективності стратегічних рішень.

Реалізація такого підходу створює передумови для формування сучасної моделі стратегічного планування, здатної адекватно реагувати на виклики сьогодення та забезпечувати сталий розвиток держави в умовах глибоких суспільних трансформацій.

Застосування інформаційних технологій у державному управлінні покращить взаємодію між відомствами, підвищить якість прийнятих рішень та прискорить реакцію на запити суспільства. Цифрові інструменти, аналітика та сучасні методи обробки даних дозволять точніше прогнозувати розвиток країни та ефективніше досягати стратегічних цілей.

Подальший прогрес цифровізації в стратегічному плануванні вимагає комплексного підходу, що включає безперервне оновлення технологічної інфраструктури, адаптацію законодавства та розвиток експертизи у сфері інформаційних технологій та державного управління.

Таким чином, інтеграція цифрових інструментів у стратегічне планування органів влади є необхідною передумовою для модернізації державного управління, підвищення його продуктивності та забезпечення конкурентоспроможності країни на глобальній арені.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі здійснено комплексне теоретико-прикладне дослідження використання інформаційних технологій у стратегічному плануванні органів публічної влади. На основі поставленої мети та виконаних завдань сформульовано такі узагальнювальні висновки.

Сутність стратегічного планування в системі публічного управління полягає у забезпеченні довгострокової цілеспрямованості розвитку держави, узгодженні публічних інтересів та ресурсних можливостей. Стратегічне планування виступає ключовим механізмом формування державної політики, який дозволяє перейти від ситуативного реагування до системного бачення майбутнього, що особливо актуально в умовах цифрової трансформації та зростаючої невизначеності.

Інформаційні технології в діяльності органів влади є невід'ємною складовою сучасного публічного управління. Запропонована класифікація інформаційних технологій за функціональним призначенням, рівнем автоматизації, рівнем управління та характером інформаційної взаємодії дозволяє системно підходити до впровадження цифрових інструментів та адаптувати їх до конкретних управлінських завдань.

Цифровізація відіграє ключову роль у підвищенні ефективності стратегічних управлінських рішень, забезпечуючи якісно новий рівень аналітики, прогнозування та адаптивності. Вона сприяє переходу від інтуїтивних рішень до рішень, заснованих на доказах, зменшує вплив суб'єктивного чинника та підвищує прозорість управлінських процесів.

Інформаційно-аналітичні системи підтримки стратегічного планування в Україні є важливим чинником підвищення ефективності державного управління. Вони забезпечують інтеграцію даних, моніторинг реалізації стратегій та прогнозування соціально-економічних процесів. Однак їх розвиток стримується фрагментарністю даних, недостатньою інституційною спроможністю та кадровими обмеженнями.

Електронне урядування та відкриті дані є ефективними інструментами підвищення прозорості та залучення громадськості до стратегічного планування. Вони створюють умови для незалежного аналізу державної політики, громадського контролю та формування партнерських відносин між владою і суспільством, що відповідає європейським стандартам демократичного врядування.

Проблеми та обмеження впровадження інформаційних технологій у публічному управлінні мають системний характер і охоплюють технічні, соціально-культурні, економічні та безпекові аспекти. Їх подолання потребує комплексного підходу, який поєднує технологічну модернізацію, розвиток людського капіталу, удосконалення нормативно-правової бази та посилення кібербезпеки.

Імплементация зарубіжного досвіду цифрового стратегічного управління (Естонія, Фінляндія, Сінгапур, Південна Корея, Велика Британія, Канада) в українську практику має адаптаційний характер. Найбільш цінним для України є створення єдиних цифрових платформ, використання аналітики великих даних, запровадження механізмів електронної участі громадян та забезпечення міжвідомчої координації на цифровій основі.

Перспективи розвитку цифрових інструментів стратегічного планування в Україні пов'язані з інтеграцією інформаційних систем, використанням штучного інтелекту, великих даних, геоінформаційних систем та електронної демократії. Особливого значення ці інструменти набувають в умовах післявоєнного відновлення, коли необхідно оперативно оцінювати масштаби руйнувань, визначати пріоритети відбудови та координувати дії різних рівнів влади.

Підвищення ефективності використання інформаційних технологій у стратегічному плануванні потребує: формування єдиного цифрового середовища стратегічного планування; розвитку аналітичних

компетентностей державних службовців; удосконалення нормативно-правового забезпечення; посилення кібербезпеки; гармонізації з європейськими стандартами цифрового врядування; забезпечення стабільного фінансування цифрових ініціатив.

Таким чином, результати дослідження підтвердили необхідність системного впровадження інформаційних технологій як інструменту підвищення ефективності стратегічного планування та забезпечення сталого розвитку публічного сектору. Запропоновані теоретичні положення та практичні рекомендації можуть бути використані органами публічної влади для вдосконалення інформаційно-аналітичного забезпечення стратегічного планування, підвищення якості управлінських рішень та рівня їх обґрунтованості. Матеріали дослідження доцільно використовувати також у навчальному процесі під час викладання дисциплін з публічного управління, стратегічного менеджменту та цифрового врядування.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Арутюнян В. Е. Сучасні тенденції використання ІТ у публічному управлінні. *Аспекти публічного управління*. Запоріжжя: Аспекти. 2024. № 12(1), с. 49–56. URL: <https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/view/1050> (дата звернення: 20.01.2026)
2. Арутюнян В. Е. Формування та реалізація комплексного механізму інтеграції штучного інтелекту в публічне управління України: дис. канд. наук. Одеса: ОП. 2024. URL: https://op.edu.ua/sites/default/files/publicFiles/dissphd/dysertaciya_arutiunian_281.pdf (дата звернення: 29.01.2026)
3. Арутюнян В.Е. Сучасні тенденції використання ІТ у публічному управлінні (PDF версія). *Аспекти публічного управління*. Запоріжжя. 2024. URL: <https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/download/1050/1026> (дата звернення: 20.01.2026)
4. Бережний Я. Роль і значення стратегічного планування в системі децентралізованого державного управління. *Суспільна політика та стратегічний менеджмент*. 2008. №1. С. 59–67.
5. Богуславська С., Голуб Ю. Інноваційні підходи до стратегічного управління в публічному управлінні. *Економічний простір*. Дніпро: ПДАБА. 2025. С.144–148. URL: <https://economicspace.pgasa.dp.ua/article/view/326849> (дата звернення: 18.01.2026)
6. Богуславська С., Голуб Ю. Інноваційні підходи до стратегічного управління в публічному управлінні. *Економічний простір*. Дніпро: PGASA. 2025. С.144–148. URL: <https://economicspace.pgasa.dp.ua/article/view/326849> (дата звернення: 20.01.2026)

7. Брайсон Дж. Стратегічне планування для державних та неприбуткових організацій: Пер. з англ. А.Кам'янець. Л.: Літопис, 2004. 352 с.
8. Браун П. Посібник з аналізу державної політики: Пер. з англ. К.: Основи, 2000. 243 с.
9. Бут Ю. Стратегічне планування цифрового розвитку: оцінка проєкту стратегії електронних комунікацій України до 2030 р. Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення. Київ: РА Journal. 2025. С.30–39. URL: <https://pa.journal.in.ua/index.php/pa/article/view/221> (дата звернення: 10.01.2026)
10. Галашко П. С. Інформаційні технології в державному управлінні України. *Інформаційні технології і системи в документознавчій сфері*. Донецьк: ДонНУ. 2024. URL: <https://jitas.donnu.edu.ua/article/view/15387> (дата звернення: 10.01.2026)
11. Гурінчук О. Б. Стратегії вдосконалення організаційно-інформаційного забезпечення публічного управління в епоху цифровізації. Підприємництво та інновації. Ужгород. 2025. URL: <https://www.ei-journal.in.ua/index.php/journal/article/view/814> (дата звернення: 16.01.2026)
12. Документи законодавчого та методичного характеру щодо цифровізації публічного управління в Україні (КМУ, стратегії цифрового розвитку). Київ. 2023–2025. URL: <https://zakon.rada.gov.ua> (дата звернення: 20.01.2026)
13. Євтушенко О. Digitalization of public administration and its peculiarities and prospects in Ukraine. *Public Administration and Regional Development*. Миколаїв: PARD. 2023. URL: <https://doi.org/10.34132/pard2023.22.03> (дата звернення: 10.01.2026)
14. Євтушенко О. Digitalization: a tool for modernization of public administration in Ukraine. *Public Administration and Regional Development*.

Миколаїв: PARD. 2024. (стаття). URL: <https://pard.mk.ua/index.php/journal/article/view/456> (дата звернення: 20.01.2026)

15. Звіт про кібербезпеку в державному секторі України. URL: <https://www.euam-ukraine.eu> (дата звернення 30.04.2026).

16. Звіт про цифрову трансформацію України 2023–2024. Міністерство цифрової трансформації України. URL: <https://thedigital.gov.ua/news/rezultatitsifrovoi-transformatsii-v-regionakh-ukraini-za-2024-rik> (дата звернення 28.04.2026).

17. Інформаційні системи та технології в публічному управлінні. *Теоретичні та прикладні питання державотворення*. Одеса: ORIDU. 2023. URL: <https://taais.oridu.odessa.ua/article/view/294963> (дата звернення: 10.01.2026)

18. Карасаєв С. У., Лікарчук Н. В. Міжнародні аспекти використання інформаційних технологій у державному управлінні. *Міжнародні відносини: теоретико-практичні аспекти*. Київ: КНУКіМ. 2023. URL: <https://doi.org/10.31866/2616-745X.12.2023.292411> (дата звернення: 10.01.2026)

19. Ковалів М., Скриньковський Р., Єсімов С., Хмиз М., Красницький І., Князь Святослав, Хмиз В. Strategic Planning as a Factor of Public Administration in Ukraine. *Path of Science: International Electronic Scientific Journal*. Київ: Path of Science. 2025. URL: <https://pathofscience.org/index.php/ps/article/view/1179> (дата звернення: 10.01.2026)

20. Кошовий Б. П. Проектний підхід як ключовий соціально-управлінський механізм у стратегічному плануванні органів влади. *Economy and Society*. Київ: Економіка & Суспільство. 2024. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4436> (дата звернення: 20.01.2026)

21. Кравченко О. В. Електронне урядування в Україні: сучасний стан та перспективи розвитку. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2024. № 1(6). С. 45–52.

22. Лебеденко О. В. Стратегічне планування в публічних установах та організаціях. Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права. Дніпро. 2024. URL: <https://chasopys-ppp.dp.ua/index.php/chasopys/article/view/565> (дата звернення: 19.12.2025)

23. Лещин Р. Адміністративно-правові основи стратегічного планування у державному секторі. Актуальні проблеми правознавства. 2020. №4 (24). С. 49–54

24. Майстренко К., Білик О. Стратегічне планування в умовах невизначеності: адаптація до змін у публічному секторі України. Public administration and national security. Київ. 2025. URL: <https://www.inter-nauka.com/uploads/public/17623489493557.pdf> (дата звернення: 09.12.2025)

25. Мельник Т. О. Інформаційно-аналітичне забезпечення публічного управління регіональним розвитком: дис. д-ра філос. наук. Київ: КНУ ім. Тараса Шевченка. 2023. 295 с. URL: <https://ir.library.knu.ua/handle/123456789/3392> (дата звернення: 20.01.2026)

26. Мінцберг Г. Зліт та падіння стратегічного планування. Київ : Вид-во Олексія Капусти. 2008. 389 с.

27. Олійник Т., Олійник О. Інформаційні системи у підтриманні механізму стратегічного планування розвитку підприємства. Галицький економічний журнал. Тернопіль: ТНТУ. 2024. С.161–169. URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/46466> (дата звернення: 14.12.2025)

28. Ортіна Г. В. Цифрова трансформація стратегічного управління в Україні: євроінтеграційний вимір. Збірник наукових праць Таврійського ДАТУ ім. Дмитра Моторного (економічні науки). Мелітополь: ТДАТУ. 2025. № 56(4). URL:

<https://oj.tsatu.edu.ua/index.php/zbirnyk/article/view/1055> (дата звернення: 20.01.2026)

29. Ортіна Г. В., Колокольчикова І. В. Стратегічне управління післявоєнним відновленням України в контексті євроінтеграції. Збірник наукових праць Таврійського ДАТУ ім. Дмитра Моторного (економічні науки). Мелітополь: ТДАТУ. 2025. № 56(5). URL: <https://oj.tsatu.edu.ua/index.php/zbirnyk/article/view/1056> (дата звернення: 20.01.2026)

30. Особливості функціонування системи публічного (державного) управління в умовах воєнного стану. *Публічно-управлінські та цифрові практики*. Дніпро: DUT. 2023. URL: <https://journals.dut.edu.ua/index.php/public/article/view/2798> (дата звернення: 09.12.2025)

31. Про державне стратегічне планування : Проект Закону України від 03.11.2011 № 9407. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/JF79B00A?an=>(дата звернення: 20.05.2026)

32. Про захист інформації в інформаційно-комунікаційних системах: Закон України від 05 липня 1994 року № 80/94-ВР // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/80/94-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення 28.04.2026)

33. Про схвалення Стратегії цифрового розвитку інноваційної діяльності України на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025-2027 роках : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 31 грудня 2024 року № 1351-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1351-2024-%D1%80#Text> (дата звернення 30.04.2026).

34. Пшенична Т. В. Інтеграція технологій штучного інтелекту в публічне управління на місцевому рівні: нові горизонти та виклики.

Ефективність державного управління. Запоріжжя: ЗНУ. 2024. №80/81, с.94–104. URL: <https://epa.nltu.edu.ua/index.php/journal/article/view/580> (дата звернення: 13.12.2025)

35. Редзюк Н. Роль інформаційних технологій в публічному управлінні. *Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення*. Переяслав: Apriori. 2024. С.161–167. URL: <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2024-9-161-167> (дата звернення: 10.01.2026)

36. Розенфельд, Реймонд А. Лекції з державної політики. К.: Вид. «К.І.С», 2002. 60 с.

37. Сидоренко Т. М. Цифрова грамотність державних службовців: виклики та шляхи вирішення. *Науковий вісник Ужгородського університету*. 2024. № 1. С. 78–85.

38. Сітнікова Н. П., Кулак А. О. Стратегічне планування національного розвитку: міжнародний та вітчизняний досвід. *Публічне управління*. Харків. 2024. URL: <https://irb.nasoa.edu.ua/server/api/core/bitstreams/a5e4a57f-2c54-472f-a8be-17255efbd3b1/content> (дата звернення: 01.12.2025)

39. Стан цифровізації регіонів України: статистичний огляд. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення 28.04.2026).

40. Степанюк А. М. Використання сучасних інформаційних технологій в органах публічної влади. Кам'янець-Подільський: Хмельницький Університет. 2024. URL: <https://irlykhuml.univer.km.ua/items/8cc67055-da8d-466f-ade0-c46153214654> (дата звернення: 10.01.2026)

41. Суворов М. А. Стратегічне управління інноваційними процесами в системі охорони здоров'я України: державні механізми. *Public administration: concepts, paradigm, development, improvement*. Харків. 2025.

URL: <https://pa.journal.in.ua/index.php/pa/article/download/248/225> (дата звернення: 13.12.2025)

42. Тірбах Л., Ярощук Я. Можливості стратегічного планування у сфері державного управління. Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення. Київ: PA Journal. 2025. С.146–152. URL: <https://pa.journal.in.ua/index.php/pa/article/view/208> (дата звернення: 13.12.2025)

43. Ткаченко І. Enhancing institutional capacity of the ICT-enabled governance during the times of war. *Bulletin of Taras Shevchenko National University of Kyiv. Public Administration*. Київ. 2024. URL: <https://gov.bulletin.knu.ua/en/article/view/3011> (дата звернення: 24.12.2025)

44. Чечель А., Ангелін М. Стратегічні цифрові технології у публічному секторі України. Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення. Київ: PA Journal. 2024. № 9, с. 176–185. URL: <https://pa.journal.in.ua/index.php/pa/article/view/168> (дата звернення: 20.01.2026)

45. Янишин Р. І. Сучасні тенденції розвитку публічного управління в Україні: роль децентралізації та цифровізації. Theoretical and practical scientific achievements: research and results of their implementation. Львів. 2024. URL: <https://previous.scientia.report/index.php/archive/article/view/1773> (дата звернення: 18.12.2025)

46. Dovhan V., Hrushchynska N., Kudrina O., Bozhkova V., Zaporozhets T., Makarenko M. Innovative Technologies for the Public Administration Transformation. *Studies of Applied Economics*. Хмельницький / Київ / Суми: UAL Press. 2025. URL: <https://doi.org/10.25115/eea.v39i5.4945> (дата звернення: 10.01.2026)

47. Ivasiutyn I. Development of information systems in local authorities: international experience and Ukrainian realities. *Philosophy and*

Governance. Івано-Франківськ: EU-Scientists. 2025. URL: <https://doi.org/10.70651/3041-248X/2025.4.02> (дата звернення: 10.01.2026)

48. Lasswell, H. (1963). *The Future of Political Science*. Atherton Press, New York.

49. Mykytiuk P., Semenets-Orlova I., Blishchuk K., Skoryk H., Pidlisna T., Trebyk L. Outsourcing as a tool of strategic planning in public administration. *Studies of Applied Economics*. Тернопіль: UAL Press. 2025. URL: <https://doi.org/10.25115/eea.v39i3.4718> (дата звернення: 10.01.2026)

50. Outsourcing as a tool of strategic planning in public administration. *Studies of Applied Economics*. Тернопіль/Київ: UAL Press. 2025. URL: <https://ojs.ual.es/ojs/index.php/eea/article/view/4718> (дата звернення: 16.01.2025)