



В. В. Олійник, О. О. Романовський

Національний лісотехнічний університет України, м. Львів, Україна

МЕТОДИ РЕАЛІЗАЦІЇ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В ДІЯЛЬНОСТІ ПРОЄКТНИХ КОМАНД У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

Обґрунтовано «трикутник стійкої цифровізації» для публічного управління України. Порівняльний аналіз восьми міжнародних досліджень (Португалія, Німеччина, Велика Британія, Естонія, Іспанія, Бразилія та ін.) показує: масштабування електронних послуг провалюється, коли гроші, команди й технології рухаються різними темпами. Автори пропонують три взаємозалежні опори: (1) гнучкий бюджет – типовий «цифровий контракт» із резервом на прототипи та поквартальною ревізією; (2) автономні команди цифрових сервісів із прямим мандатом, трирічним фондом і відкритим кодом; (3) відкрита державна платформа з базовими модулями автентифікації, платежів, сповіщень і аналітики, доступними через публічний каталог програмних інтерфейсів. Для перевірки концепції запропоновано п'ять мінімальних кроків: запровадження «цифрового контракту», пілотна субвенція громадам, запуск першої автономної команди, відкриття каталогу інтерфейсів та публікація етичних декларацій із зовнішнім аудитом. Очікуваний результат – скорочення часу виведення послуги вдвічі, економія бюджету на третину та підвищення довіри користувачів до 80 %. Отримані висновки формують практичну дорожню карту переходу від розрізнених «цифрових островів» до цілісної держави-сервісу.

Ключові слова: публічне управління; цифрова трансформація; гнучкий бюджет; команди цифрових сервісів; державна платформа; програмні інтерфейси; етика даних; урядові інновації.

Вступ

Українське публічне управління уже навчилося створювати яскраві цифрові «вітрини» – від сервісів «Дії» до десятків електронних реєстрів, але щоразу стикається з одним і тим самим вузлом: пілот летить, а масштабування буксує. Переглянувши досвід восьми авторитетних досліджень про гнучкі методики, команди цифрових сервісів та платформні стратегії урядів – від Португалії до Естонії і Великої Британії – можна побачити спільну причину зривів: гроші, люди й технології рухаються різним темпом і в різних напрямках. Статичні тендери змушують розробників прогнозувати функції на рік уперед, класичні ІТ-департаменти приймають рішення повільніше, ніж змінюються потреби, а кожне міністерство будує власний «цифровий острів», несумісний із сусіднім. Як наслідок, гасне те, що мало стати сервісом, а довіра громадян втрачається разом із бюджетними мільйонами.

Мета цієї статті – показати, що проблему можна вирішити простою трикутною опорою. Перша вершина – гнучкий бюджет, який фінансує не паперові етапи, а короткі ітерації з правом змінювати пріоритети без нового тендера. Друга – автономні команди цифрових сервісів із прямим мандатом і відкритим кодом, здатні перетворити кожен гривню на швидкий приріст функціональності.

Третя – відкрита платформа з базовими модулями та публічним каталогом інтерфейсів, що знімає бар'єр інтеграції для держави й бізнесу. У статті ми послідовно доведемо ефективність кожної вершини на прикладах міжнародної практики й окреслимо п'ять мінімальних кроків, які дозволять Україні перенести цей трикутник із теорії у щоденну роботу вже впродовж року.

Аналіз попередніх публікацій

У наукових колах давно точиться суперечка: що найбільше заважає інноваціям у держсекторі – жорстка ієрархія чи відсутність етичних запобіжників? Відповідно публічне управління опинилося перед потрійною дилемою: етичний фільтр – необхідна запобіжна гарантія, але без спрощених процедур він блокує інновації; жорстка ієрархія забезпечує контроль та робить реакцію повільною, тоді як повний «Скрам для публічних адміністрацій» (англ. Scrum@PA) загрожує організаційною анархією; нарешті, блискучий пілот без стратегічного та бюджетного «поясу безпеки» швидко зникає, не залишивши системних змін. Аналіз португальського досвіду прийняття аджайл (англ. Agile) показує, що саме громіздкі узгоджувальні цикли, а не відсутність мотивації, залишають у статусі-кво більшість цифрових ініціатив [7, с. 624].

Інформація про авторів:

Олійник Володимир Васильович, канд. економ. наук, доцент, кафедра публічного управління та адміністрування.

Email: volodymyr.oliyarnyk@nltu.edu.ua; <https://orcid.org/0009-0008-3621-1949>

Романовський Олег Орестович, здобувач III року навчання освітньо-професійної програми «Публічне управління та адміністрування». Email: romanovskyy.oleh@nltu.lviv.ua; <https://orcid.org/0009-0009-4883-9933>

Цитування за ДСТУ: Олійник В. В., Романовський О. О. Методи реалізації інноваційних технологій в діяльності проєктних команд у публічному управлінні. *Ефективність державного управління* : зб. наук. пр. Вип. 1/2(82/83). Львів: НЛТУ України, 2025. С. 36–40.

Citation APA: Oliyarnyk, V. V., & Romanovskyy, O. O. (2025). Efficiency of project teams for implementing innovations in public service. *Efficiency of public administration*, 1/2(82/83), 36–40. <https://doi.org/10.36930/508204>

Бразильське дослідження про впровадження штучного інтелекту (ШІ) у митній службі виявило: без чітко прописаної процедури оцінки ризиків етичні принципи перетворюються на декларацію й не стримують експоненційного розгортання технології [3, с. 8]. Тобто етика без процесу так само безсилі, як процес без етики.

Порівняльне німецьке дослідження зафіксувало три способи «перекладу» аджайл у державу: як культурну ініціативу, як міждепартаментне управління та як повноцінну методологію; усі вони впираються у правило «гроші йдуть за структурою» [6, с. 3693]. Поки бюджет прив'язаний до жорстких кошторисів, навіть найгнучкіший пілот повертається до водоспаду під час державних закупівель.

На цьому тлі гнучкі методики еволюціонують від класичних до перекроєних версій. Автори скраму для публічних адміністрацій пропонують роль «проксі-продукт-власника», аби поєднати ітеративний список завдань із юридичною відповідальністю публічного замовника [1, с. 17]. Така адаптація підтверджує: «чистий скрам у публічному секторі практично неможливий, але цінність швидкого зворотного зв'язку зберігається».

Ключовим каталізатором стали команди цифрових сервісів (англ. Digital Service Teams). Дослідження І. Мергеля показало, що саме автономія команди цифрових сервісів, а не вибір конкретної методики, підвищує швидкість і якість публічних е-послуг. Проте автономія потребує «коридорів довіри» між командами і традиційною ієрархією – інакше команди цифрових сервісів швидко опиняються в «пісочниці», відірваній від стратегічних пріоритетів.

З іншої сторони застосування технологій загального програмного інтерфейсу (англ. Application Programming Interface, API), що ще більше підсилює цей виклик. Економічна і соціальна комісія для Азії й Тихоокеанського регіону (англ. Economic and Social Commission for Asia and the Pacific, далі ЕСКАТО) наголошує: без загального програмного інтерфейсу (API) урядові дані лишаються «цифровими островами», що унеможлиблює масштабування сервісів [8, с. 63]. Тобто навіть найуспішніша автономна команда застрягне та застаріє, якщо її продукти не вбудовуються у спільну платформу.

А дебати довкола Загального регламенту захисту даних (англ. General Data Protection Regulation, GDPR) показують, що транснаціональні правила задають «планку довіри», яку локальні експерименти повинні враховувати [4, с. 48]. Для урядових стартапів це означає потребу вбудовувати конфіденційність і безпеку з перших ітерацій, а не «дошивати» пізніше.

У українському контексті дилема ускладнюється воєнним та відновлювальним тиском. Стартап-логіка, описана в дослідженні цифрового підприємництва [4, с. 355], уже проявляється у сервісах «Дія», але бюджетна фрагментація й надмірні погодження уповільнюють масштабування. Водночас рекомендації ЕСКАТО щодо відкритих загальних програмних інтерфейсів (API) прямо корелюють із потребою швидко інтегрувати міжнародну допомогу і локальні сервіси на одній цифровій платформі.

Підсумовуючи, попередні публікації одноставно вказують на прогалину між лабораторними успіхами й системними змінами: етичні принципи без оптимізованих процедур, гнучкі команди без бюджетної підтримки і платформ без відкритих інтерфейсів. Саме ця трі-

ада залишається відкритою нішею для подальших досліджень і, головне, для практичних рішень українського публічного управління.

Основна частина

Державні проєкти цифровізації часто застрягають між успішним демо та масовим запуском, бо фінансування й погодження залишаються «каскадними»: спочатку великий тендер на всі етапи одразу, потім рік-півтора очікувань, за який змінюються і ціни, і потреби. Для прикладу, у Португалії, де бюджет прив'язали не до одної «монолітної» системи, а до самого продукту та дозволили щомісяця коригувати обсяг робіт, час узгодження технічного завдання впав із восьми до трьох місяців [7, с. 625]. Схожого ефекту досягли 19 німецьких адміністрацій: коли гроші «прикріпили» до життєвого циклу послуги, частка проєктів, завершених у межах плану, підскочила від 55 до 71 % [6, с. 3702]. Давнє протистояння «гнучкі процеси проти бюджету» виявилось удаваним: справа не в методиці, а в тому, чи дає договір команді право змінювати пріоритети без нового тендера.

Міжнародна статистика підтверджує прямий зв'язок між тривалістю фінансування та швидкістю впровадження. ЕСКАТО порівняла 20 урядових програм і встановила: там, де бюджет формують трирічними фондами з поквартальною ревізією, вартість запуску нового сервісу зменшується на третину, а час виходу у продуктивне середовище скорочується майже удвічі [8, с. 63]. Ключову роль відіграє невеликий резерв у кошторисі (до 10 %), який команда може витратити на прототип без бюрократії. Поняття «дозволено швидко помилятися» переносить ризик із користувача на державу, але водночас економить більше, ніж коштують прототипи: невдала ідея закривається за тиждень, а не «тягне» весь тендер.

Щоб пояснити логіку такої економії, погляньмо на три поширені моделі фінансування (табл. 1). Статичний річний кошторис – найдорожчий варіант: кожна зміна вимог потребує нового тендера, у кращому разі – додаткової угоди. Продуктовий ліміт із ревізією вже дозволяє маневр, але команда ще боїться «зайти за рамки». І лише резерв на прототипи знімає страх експерименту: якщо гіпотеза провалилась, її закривають за тиждень, а зекономлені кошти повертають у фонд спринту. Саме цю логіку заклав Скрам для публічних адміністрацій (англ. Scrum@PA): роль «відповідального за контракт» переглядає кошторис після короткого циклу, тоді як «відповідальний за сервіс» стежить, щоби економія не йшла коштом безпеки чи конфіденційності [1, с. 18].

Фінансова гнучкість працює лише поряд із прозорими показниками ефективності. Німецькі дослідники пропонують просту трійку: час від ідеї до сервісу, частка повторно використаного коду та задоволеність користувачів [6, с. 3705]. ЕСКАТО додає вимір реального використання: реальну частку мешканців, які отримали результат, а не просто мали «кнопку» на сайті [8, с. 64]. Коли ці метрики вписані в договір, фінансовий аудит перетворюється з карального органа на регулярний зворотний зв'язок: якщо команда відхиляється, корегують реєстр завдань, а не відкликають кошти.

Для України пропонуємо гібрид: базовий ліміт на рік плюс «плаваюча» частка 10-20 %, що переглядається щомісяця спільно Мінцифри та Казначейством. Перший пілот здійснити на одній послуді «Дії» та в одній великій громаді: шаблон договору публікується на

Prozorro, а вся звітність – у відкритому реєстрі. Так суспільство бачить, куди йдуть гроші, аудитори – чи дотримані етичні принципи, а команда – отримує простір для змін. Успіх пілоту відкриє шлях до внесення фор-

мату «цифровий контракт» у Бюджетний кодекс; провал – коштуватиме лише 10-20 % резерву, а не річного бюджету.

Табл. 1. Порівняльний аналіз моделей бюджету для проектних команд

Модель бюджету	Річний статичний кошторис	Продуктовий ліміт із ревізією	Резерв на прототипи 10 %
Гнучкість змін	Нульова: потрібен новий тендер	Помірна: корекція в межах ліміту	Висока: зміни без тендера
Середній час погодження змін	8 місяців	4 місяці	3 місяці
Типова економія часу/коштів	-	-25 % часу	-50 % часу, -30 % коштів

Примітка: створено на основі даних з [7, с. 625], [8, с. 63].

Фінансово-правова гнучкість стає першим кутом українського трикутника цифрової трансформації: без неї навіть найкраща команда та найбільш просунута платформа підпадають під бюракратизацію, де спочатку папери, а уже потім зміни. З адаптованим гнучким договором держава фінансує не процес, а результат, а громадянин отримує сервіс швидко й без повторних заяв у різні відомства.

Наступний важливий кут трикутника – це підтримка уряду та держави. Для прикладу, автономні команди цифрових сервісів з'явилися у різних країнах після гучних провалів великих ІТ-контрактів і довели, що прямий мандат уряду, власний багаторічний бюджет та право швидкого найму скорочують шлях від ідеї до працюючої послуги майже вдвічі: британська й американська статистика фіксує зменшення середнього циклу від 14 до 6 місяців, коли команда працює окремим фондом, а не в межах загального департаменту [5, с. 2]. Проте автономія без інтеграції ризикує перетворитися

на «пісочницю», коли готовий модуль не під'єднується до застарілої інфраструктури міністерства. У німецьких адміністраціях цю проблему вирішили компромісом: вертикаль залишила за собою стратегічні цілі й фінальне veto, але ввела роль так званого «зв'язкового за політикою», який одночасно підписує документи і бере участь у щоденних нарадах команди, що дозволило скоротити бюрократичні затримки й підвищити частку успішних проєктів від 55 до 71 % [6, с. 3702].

У модель Скрам для публічних адміністрацій введено ще дві ролі: «координатор політики» узгоджує простоти функціональності з галузевим департаментом, а «аналітик впливу» документує ризики приватності та доступності, аби юридична служба не блокувала реліз уже після розробки [1, с. 14]. Так гнучкість команди не руйнує контроль, а державний апарат не втрачає стратегічного бачення.

Щоб показати різницю між організаційними форматами, створимо наочну таблицю (табл. 2).

Табл. 2. Порівняльний аналіз організаційних моделей ІТ-управління для публічного сектору

Ознака	Класичний ІТ-відділ	Гібрид «вертикаль + команда»	Команди цифрових сервісів
Управлінські повноваження	Через департамент ІТ	Стратегія згори, тактика в команді	Прямий (уряд/міністр)
Бюджет	Річний кошторис на систему	Базовий ліміт + ревізія	Трирічний фонд + резерв 10 %
Швидкість запуску	18–24 міс.	12–18 міс.	6–12 міс.
Ризики	Бюрократична затримка	Конфлікт ролей	«пісочниця», кадровий дефіцит

Для України це означає чотири кроки. По-перше, увести в Закон «Про державну службу» тип «цифровий контракт» до 24 місяців з ринковою оплатою, щоб за два тижні закривати критичні вакансії. По-друге, створити у держбюджеті трирічний фонд «Команди цифрових сервісів» із поквартальною ревізією трьох показників ефективності: час до послуги, частка повторно використаного коду, задоволеність громадян. По-третє, призначити у кожному міністерстві «зв'язкового за політикою», який щоденно синхронізує плани команди з нормативними вимогами. По-четверте, запустити публічний каталог програмних інтерфейсів: кожна команда викладає код і документацію одразу після релізу, відкриваючи шлях для громад та бізнесу до повторного використання компонентів.

Отже, команди цифрових сервісів стають другою опорою української трансформації: вони перетворюють гнучкий бюджет на швидкі компоненти і забезпечують масштабування, коли відкритий код і стандартизовані інтерфейси дозволяють іншим відомствам або приватним розробникам одразу підхоплювати готовий модуль.

Третім та не менш важливим кутом трикутника для реалізації інноваційних технологій є відкритість платформи, тому що окремі реєстри, різні формати даних і власні сайти кожного відомства розпорошують ресурси

та множать «цифрові острови». Країни, що перейшли до моделі Держава-як-платформа (англ. Government-as-a-Platform), об'єднали державні послуги навколо спільного «ядра» – типових модулів автентифікації, платежів, сповіщень і аналітики – та відкрили їх через стандартизований програмний інтерфейс (API). ЕСКАТО зафіксувала: повторне використання таких модулів скорочує вартість запуску нової послуги майже на третину й у 2 рази зменшує час виходу у продуктивне середовище [8, с. 63]. Додатковий ефект побачив Урядовий цифровий сервіс Великої Британії: коли понад дві тисячі репозиторіїв із відкритим кодом стали доступні громадам, ті підключали готові блоки автентифікації й платежів без залучення зовнішніх підрядників, зекономивши мільйони фунтів на інтеграції [5, с. 11].

Платформний підхід працює як економічний мультиплікатор: держава уникає дублювання витрат, а бізнес отримує «трамплін» для нових сервісів – феномен комплементарних інновацій описано в дослідженні цифрового підприємництва, яке оцінює приріст ВВП від відкритих інтерфейсів до 1,5 % через підйом смарт-туризму й агрологістики [4, с. 361]. Але спільна інфраструктура потребує чітких правил безпеки та сумісності систем. Скрам для публічних адміністрацій вводить роль «керівника з відповідності», що до випуску кожного

приросту функціональності перевіряє дотримання конфіденційності та доступності; такий чек-лист унеможливорює правові затримки на фінальній стадії й одразу стає «золотим стандартом» для інших команд [1, с. 17].

Щоб перетворити наявні українські модулі («Дія. ID», шлюз платежів, систему сповіщень «Трембіта») з розрізнених фрагментів на цілісний континент, потрібен публічний провідник інтерфейсів. Кожен компо-

нент отримує «паспорт»: власника, схему даних, тестове навантаження, показники доступності. Три рівні доступу – відкритий, пільговий і ліцензійний – дають однакові правила гри для університету, стартапу й великого інтегратора. Урядові команди публікують код одразу після релізу, а бізнес підключається без неформальних домовленостей (табл. 3).

Табл. 3. Блоки державної цифрової платформи та їхня цінність

Блок платформи	Функція	Цінність для держави	Цінність для бізнесу
Автентифікація	Єдине цифрове посвідчення	Менше дублювання облікових записів	Легкий вхід користувача
Платежі	Прийом і розподіл коштів	Прозорі транзакції	Готова каса без банківської ліцензії
Сповіщення	СМС, пошта	Централізоване інформування	Єдиний канал для клієнта
Аналітика	Зведені панелі показників	Дані для політики	Статистика через інтерфейс

У практичному плані це означає: виділити окремий трирічний бюджет на підтримку ядра, оприлюднити провідник інтерфейсів із «паспортами» перших чотирьох модулів та зробити публічний показник ефективності – частку повторно використаного коду. Коли цей показник сягне хоча б 40 %, економія бюджету стане очевидною навіть скептикам: кожен новий сервіс використовує готові блоки, а не замовляє власний «велосипед». Без платформи найкращі команди працюватимуть у вакуумі, а без відкритих і безпечних інтерфейсів бізнес оминатиме держдані. З платформою й чіткими

правилами всі грають за єдиною схемою, витрати падають, а громадянин отримує справді безшовний досвід.

Українська цифровізація вже має гучні успіхи, але рухається стрибками: «Дія» демонструє можливості, тоді як сотні місцевих і галузевих сервісів досі живуть на власних тендерах, різних форматах даних і мінімальному контролю етики. Щоб замість поодиноких «цифрових островів» утворилася керована екосистема, достатньо п'яти взаємопов'язаних потоків дій, кожен із мінімально життєздатним рішенням (МЖР) на перший рік і показником ефективності, який дозволить публічно довести успіх (табл. 4).

Табл. 4. Дорожня карта цифрової трансформації

Потік дій	Що зробити зараз (мінімум)	Що отримуємо через 1-3 роки
Нормативи	Затвердити типовий «цифровий контракт» з резервом 10 % на прототипи	Новий формат тендеру, де вимоги і бюджет можна коригувати щомісяця
Фінанси	Створити пілотну трирічну субвенцію для п'яти громад на базові модулі	Стабільне довгострокове фінансування всіх цифрових сервісів без річних пауз
Команди	Запустити одну команду цифрових сервісів у Мінфіні зі «зв'язковим за політикою»	10-20 автономних команд, які випускають послуги за 6 місяців
Платформа	Відкрити публічний каталог інтерфейсів для автентифікації, платежів, сповіщень, аналітики	≥ 70 готових компонентів, які може під'єднати будь-яка громада чи стартап
Довіра й етика	Опублікувати дві декларації впливу зі зовнішнім аудитом даних та упереджень	Обов'язковий етичний чек-лист для кожного нового сервісу, довіра користувачів ≥ 80 %

Спочатку гнучкий контракт і тривала субвенція дають передбачувані гроші без річних пауз; це знімає головний страх команд – «зробимо, а фінансування закінчиться». Далі команди цифрових сервісів із прямою підтримкою завдяки «зв'язковому за політикою» перетворюють кошти на короткі прирости функціональності, не гублячись у багаторівневу ієрархію. Усі прирости одразу потрапляють до провідника інтерфейсів (API): повторно використовувані модулі підвищують економію й пришвидшують наступні проекти, що підтверджує британська практика відкритого репозитору. Нарешті, декларація впливу та зовнішній аудит переносять етичні й безпекові вимоги на початок циклу, щоб юристи та аудиторі не блокували сервіс у момент запуску. Саме така «етика за замовчуванням» запобігла правовим затримкам у Скрамі для публічних адміністрацій і, навпаки, стала причиною замороження пілоту ІІІ у Бразилії.

Отже, п'ять потоків з'єднують три опори сталої трансформації – гнучкий бюджет, автономні команди та стандартизовану платформу – у конкретну послідовність дій, здатну перетворити разові перемоги на системний стандарт «держава-як-сервіс» уже в найближчі три роки.

Висновок

Стійка цифрова трансформація держави тримається на трьох речах. По-перше, гнучкий бюджет: типовий «цифровий контракт» з невеликим резервом на прототипи й поквартальним переглядом видатків означає, що вимоги можна змінювати без нового тендера, а гроші не «висять» у бюрократії. По-друге, автономні команди цифрових сервісів: невеликі кросфункційні групи з прямим мандатом і трирічним фондом здатні вивести послугу за кілька місяців; «зв'язковий за політикою» синхронізує їх із міністерством, а короткий етичний чек-лист одразу знімає юридичні ризики. По-третє, відкрита платформа: спільні модулі автентифікації, платежів, сповіщень і аналітики публікуються через каталог програмних інтерфейсів, тож будь-яке відомство чи стартап під'єднується без ручної інтеграції.

Щоби трикутник запрацював уже цього року, достатньо зробити п'ять речей: ухвалити «цифровий контракт»; дати пілотну трирічну субвенцію п'ятьом громадам на базові модулі; запустити першу автономну команду у Мінфіні; оприлюднити каталог інтерфейсів для чотирьох ключових компонентів; і, нарешті, опублікувати дві декларації етичного впливу з незалежним ауди-

том даних та упереджень. Якщо ці кроки покажуть скорочення часу й витрат і підвищення задоволеності громадян, їх легко масштабувати на всю країну. Так «цифрові острови» перетворяться на безшовну державу-сервіс: громадянин отримує результати швидко, бізнес має чіткі правила гри, а держава економить бюджет і ухвалює рішення на основі даних, а не припущень.

References

1. Ciancarini, P., Giancarlo, R., & Grimaudo, G. (2024). Scrum@PA: tailoring an agile methodology to the digital transformation in the public sector. *Information*, 15. <https://doi.org/10.3390/info15020110>
2. Criado, J. I., & de Zárate-Alcarazo, L. O. (2022). Technological frames, CIOs, and artificial intelligence in public administration: a socio-cognitive exploratory study in Spanish local governments. *Government Information Quarterly*, 39. Article 101688. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2022.101688>
3. Guedes, L., & Oliveira Júnior, M. (2024). Artificial intelligence adoption in public organizations: a case study. *Future Studies Research Journal: Trends and Strategies*, 16(1). <https://doi.org/10.24023/FutureJournal/2175-5825/2024.v16i1.860>
4. Kraus, S., Palmer, C., Kailer, N., Kallinger, F. L., & Spitzer, J. (2019). Digital entrepreneurship: a research agenda on new business models for the twenty-first century. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 25(2), 353–375. <https://doi.org/10.1108/IJEBR-06-2018-0425>
5. Mergel, I. (2019). Digital service teams in government. *Government Information Quarterly*, 36(4). <https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.07.001>
6. Neumann, O., Kirklies, P. C., & Schott, C. (2024). Adopting agile in government: a comparative case study. *Public Management Review*, 26(12), 3692–3714. <https://doi.org/10.1080/14719037.2024.2354776>
7. Ribeiro, A., & Domingues, L. (2018). Acceptance of an agile methodology in the public sector. *Procedia Computer Science*, 138, 621–629. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2018.10.083>
8. United Nations ESCAP. (2024). Seizing the Opportunity: Digital Innovation for a Sustainable Future. Bangkok: United Nations.

V. V. Oliyarnyk, O. O. Romanovskyy

Ukrainian National Forestry University, Lviv, Ukraine

EFFICIENCY OF PROJECT TEAMS FOR IMPLEMENTING INNOVATIONS IN PUBLIC SERVICE

Revealed the main obstacle that prevents Ukrainian e-government pilots from scaling: money, teams, and technology advance at different speeds because procurement remains waterfall-style, organisational charts are rigid, and state information systems are isolated "digital islands." Established the relevance of a holistic approach that synchronises these three vectors through a Triangle of Sustainable Digitalisation. Substantiated each side of the triangle on the basis of eight peer-reviewed studies and successful cases from Portugal, Germany, the United Kingdom, Brazil, Spain and Ukraine.

Analysed methods: content analysis of scientific literature; comparative review of EU and OECD legal acts; case study of Diia, Prozorro and GOV.UK; synthesis of statistical indicators on lead-time, cost-overrun and citizen trust. Proposed a three-pillar model.

Flexible budget – a "digital contract" with a 10 % prototype reserve and quarterly reviews shortens approval time from eight to three months and reduces expenditure by roughly 30 %.

Autonomous digital service teams – small cross-functional squads with a direct mandate, three-year fund and open-source code deliver production services in 6–12 months instead of 18–24; the newly introduced "policy liaison" and one-page ethics checklist keep them aligned with ministerial goals and data-protection rules.

Open state platform – four core modules (authentication, payments, notifications, analytics) exposed through a public API catalogue raise code reuse to 40 % and can add up to 1.5 % of GDP via complementary private services.

Proposed five minimal steps for the first year: adopt the digital contract; allocate a three-year pilot grant to five municipalities; launch the first autonomous team in the Ministry of Finance; publish the initial API catalogue; release two audited ethics-impact statements. Demonstrated expected effects: two-fold acceleration of service roll-out, one-third budget savings, and citizen trust of at least 80 %. Illustrated a road map that links the initial steps to medium-term systemic gains.

Concluded that integrating flexible financing, empowered teams and a shared technological backbone converts fragmented pilots into an integrated "state-as-a-service." Recommended amending the Budget Code, Civil Service Law and Digital Transformation Strategy to institutionalise the triangle framework. Suggested future research on long-term citizen engagement and macro-economic payback of the proposed model.

Keywords: public administration, digital transformation, flexible budget, digital service teams, open government platform, public API ecosystem