

УДК 35.078.3:005.591.6

ФУНКЦІОНУВАННЯ І РОЗВИТОК МЕХАНІЗМІВ
ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

Гудзь Петро Васильович

*доктор економічних наук, професор,
професор кафедри менеджменту та адміністрування
факультету економіки та бізнес-технологій
Національний університет «Запорізька політехніка»*

Gudz Petro

*Doctor of Economics, Professor,
Professor of the Department of Management and Administration
Faculty of Economics and Business Technologies
Zaporizhzhia Polytechnic National University
ORCID: 0000-0001-7604-549X*

Вельможко Костянтин Русланович

*аспірант кафедри менеджменту та адміністрування
Національного університету «Запорізька політехніка»*

Velmozhko Kostiantyn

*PhD Student of the Department of Management and Administration
Zaporizhzhia Polytechnic National University
ORCID: 0000-0002-7213-1347*

Овсієнко Віталій Юрійович

*студент факультету бізнес-технологій та економіки
кафедри менеджменту та адміністрування
Національного університету «Запорізька політехніка»*

Ovsiienko Vitalii

*Student of the Faculty of Business Technologies and Economics,
Department of Management and Administration
Zaporizhzhia Polytechnic National University
ORCID: 0009-0007-0640-884X*

DOI: 10.25313/2617-572X-2025-10-11542

ВПЛИВ ІННОВАЦІЙ НА ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДЕРЖАВНИХ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ

THE IMPACT OF INNOVATIONS ON IMPROVING THE EFFICIENCY OF PUBLIC ADMINISTRATIVE SERVICES

Анотація. Вступ. У сучасних умовах цифрової трансформації державного сектору особливого значення набуває впровадження інноваційних технологій у систему надання адміністративних послуг. Використання новітніх рішень дає змогу підвищити рівень доступності, прозорості та ефективності взаємодії громадян із державними органами. Водночас цифровізація вимагає оновлення управлінських підходів, забезпечення належного кадрового і технологічного потенціалу, а також формування інноваційної культури серед працівників публічної адміністрації.

Мета. Метою дослідження є визначення впливу інновацій на ефективність державних адміністративних послуг та обґрунтування напрямів підвищення результативності їх функціонування шляхом упровадження цифрових інструментів, автоматизації процесів і вдосконалення організаційних механізмів управління.

Матеріали і методи. Теоретико-методологічну базу дослідження становлять наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів у сфері публічного управління, цифрової трансформації та електронного урядування. У процесі роботи застосовано

методи системного аналізу, порівняльного узагальнення, логічного моделювання та структурно-функціонального підходу, що дало змогу визначити головні тенденції розвитку інноваційних механізмів у сфері державних послуг.

Результати. У статті розкрито сутність інновацій у публічному управлінні та їхню роль у підвищенні ефективності адміністративних послуг. Встановлено, що впровадження електронних сервісів, автоматизованих платформ і систем зворотного зв'язку сприяє скороченню часу обслуговування громадян, зниженню корупційних ризиків і підвищенню рівня задоволеності населення. Обґрунтовано необхідність системного підходу до управління інноваціями, що охоплює стратегічне планування, інституційну підтримку та моніторинг результативності.

Перспективи. Подальші дослідження доцільно спрямувати на розроблення механізмів оцінювання ефективності інновацій у сфері публічних послуг, а також на визначення моделей державно-приватного партнерства у впровадженні цифрових технологій у діяльність органів державної влади.

Ключові слова: ефективність управління, цифрова трансформація, електронне урядування, публічне управління.

Summary. Introduction. Under the conditions of digital transformation in the public sector, the implementation of innovative technologies in the system of administrative service delivery acquires particular importance. The use of advanced technological solutions enhances accessibility, transparency, and efficiency in citizen–government interactions. At the same time, digitalization requires the renewal of management approaches, the strengthening of human and technological capacities, and the formation of an innovation-oriented culture among public administration employees.

Purpose. The aim of the study is to determine the impact of innovations on the efficiency of public administrative services and to substantiate directions for improving their performance through the introduction of digital tools, process automation, and the enhancement of organizational management mechanisms.

Materials and Methods. The theoretical and methodological foundation of the study consists of scientific works by domestic and foreign scholars in the fields of public administration, digital transformation, and e-governance. The research employs methods of system analysis, comparative generalization, logical modeling, and structural-functional analysis, which made it possible to identify the main trends in the development of innovative mechanisms within the sphere of public services.

Results. The article reveals the essence of innovations in public administration and their role in improving the efficiency of administrative services. It has been established that the implementation of electronic services, automated platforms, and feedback systems contributes to reducing citizen service time, minimizing corruption risks, and increasing public satisfaction. The necessity of a systematic approach to innovation management is substantiated, encompassing strategic planning, institutional support, and performance monitoring.

Prospects. Further research should focus on developing mechanisms for evaluating the effectiveness of innovations in public service delivery and on identifying models of public–private partnership in the implementation of digital technologies within governmental institutions.

Key words: management efficiency, digital transformation, e-governance, public administration.

Постановка проблеми. У контексті повномасштабної агресії Російської Федерації проти України цифровізація державних адміністративних послуг набуває стратегічного значення не лише для підвищення ефективності, а й для забезпечення державної стійкості та безперервного функціонування сервісів під час воєнного стану. Сучасна війна стала потужним імпульсом для трансформації організаційних і управлінських підходів у державному секторі, прискоривши впровадження інноваційних платформ, таких як «Дія», «єВідновлення» та «єДопомога». Ці сервіси продемонстрували здатність оперативно реагувати на надзвичайні умови: забезпечувати дистанційний доступ до адміністративних послуг, координувати дії державних органів у кризових ситуаціях та надання соціальної підтримки громадянам.

Для повноцінного розуміння ефективності цифрових сервісів важливо оцінити фактори, що визначають їхній вплив. До них належать організаційна спроможність державних установ, технологічна готовність платформ, рівень кваліфікації працівників, здатність до інтеграції даних та гнучкість процедур.

Їхня взаємодія формує комплексний ефект на результативність адміністративних процесів, визначаючи своєчасність обслуговування громадян, оперативність управлінських рішень та здатність держави адаптуватися до кризових обставин.

Водночас сучасна війна сприяла прискореному впровадженню передових технологій — штучного інтелекту, аналітики великих даних, блокчейн-рішень — які дозволяють прогнозувати потреби громадян, оптимізувати ресурси, автоматизувати процеси та забезпечувати стійкість державних сервісів у кризових умовах. Цифровізація стала ключовим чинником підтримки довіри до державних інституцій і безперервності надання адміністративних послуг навіть за форс-мажорних обставин.

Особлива увага приділяється стратегічній та безпековій ролі інноваційних технологій у державному управлінні, зокрема їхній здатності забезпечувати ефективність, безперервність та життєстійкість процесів у воєнний час. Водночас одним із невирішених аспектів залишається забезпечення безпеки державних сервісів та їх здатності до адаптації й відновлення у разі надзвичайних обставин.

Таким чином, актуальним завданням є визначення впливу інновацій на ефективність державних адміністративних послуг, аналіз факторів, які формують цей вплив, окреслення викликів, спричинених воєнним станом, а також розроблення комплексних управлінських рішень для підвищення результативності діяльності органів державної влади в умовах цифрової трансформації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасних умовах цифрової трансформації публічного управління інноваційні технології набувають стратегічного значення, особливо в контексті викликів, зумовлених повномасштабною війною. Практика впровадження таких державних платформ, як «Дія», «єВідновлення» та «єДопомога», засвідчує, що цифрові сервіси здатні забезпечувати безперервну взаємодію між державою і громадянами навіть в екстремальних умовах [1; 2].

Згідно з результатами досліджень А. Краковської та М. Бабики [3], інтеграція електронних платформ і оптимізація адміністративних процесів сприяють підвищенню прозорості діяльності органів влади, скороченню часових витрат і покращенню якості надання послуг.

Як зазначають А. Ліпенцев [4] і В. Петренко [5], важливою тенденцією розвитку цифрового врядування є використання технологій штучного інтелекту та аналітики великих даних, що забезпечує персоналізацію сервісів і підвищує ефективність прийняття управлінських рішень.

У роботах О. Хоменка [6] та І. Савченка [7] акцентовано, що впровадження інноваційних технологій у систему державного управління потребує комплексної оцінки ефективності, яка має враховувати не лише технічні показники, а й організаційні, соціальні та етичні аспекти цифровізації.

У цьому контексті особливої актуальності набуває питання розроблення єдиних критеріїв оцінювання результативності цифрових рішень, що дозволить забезпечити їхню стабільність, масштабованість і підзвітність у межах державної політики цифрової трансформації.

Низку досліджень вітчизняних авторів присвячено правовим і організаційним аспектам цифровізації публічного управління [8–10], а також питанням адаптації національних практик до стандартів Європейського Союзу [11; 12]. У роботах Н. Бойко та С. Романенко [13–15] підкреслено важливість застосування статистичних методів і технологій опрацювання великих даних для оцінювання ефективності надання адміністративних послуг.

Водночас залишається недостатньо дослідженим взаємозв'язок між економічними, соціальними та управлінськими показниками результативності цифрових сервісів [16–18]. Більшість наявних праць орієнтовані переважно на опис технологічних рішень, без належної системної оцінки їхнього впливу на рівень задоволеності громадян і раціональність використання ресурсів.

Аналіз попередніх наукових напрацювань дає підстави стверджувати, що в українському науковому дискурсі існує суттєва прогалина у формуванні комплексного підходу до оцінювання ефективності державних цифрових послуг. Запропоноване дослідження спрямоване на заповнення цієї прогалини шляхом кількісного й якісного аналізу даних щодо функціонування державних сервісів у 2022–2024 рр. Такий підхід дозволяє виявити взаємозв'язок між рівнем інноваційності цифрових рішень і показниками їхньої ефективності.

Запропонована робота систематизує існуючі методи оцінки, поєднує економічні, соціальні та управлінські критерії, демонструє динаміку розвитку цифрових платформ та їхній вплив на зручність і швидкість обслуговування громадян, а також формує практичні рекомендації для оптимізації процесів у державних органах.

Метою дослідження є визначення впливу інновацій на ефективність надання державних адміністративних послуг, зокрема економічну, соціальну та управлінсько-організаційну, а також обґрунтування напрямів підвищення ефективності їхнього функціонування шляхом упровадження цифрових інструментів, автоматизації процесів і вдосконалення управлінських механізмів.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є: 1) нормативно-правові акти України, що регулюють діяльність у сфері надання адміністративних послуг і цифрової трансформації державного управління; 2) наукові праці українських і зарубіжних дослідників, присвячені питанням інноваційного розвитку публічного сектору, електронного урядування та диджиталізації управлінських процесів; 3) аналітичні звіти міжнародних організацій (OECD, UNDP, World Bank), які висвітлюють сучасні тенденції впровадження інновацій у сфері державних послуг.

У процесі дослідження застосовано комплекс взаємодоповнювальних наукових **методів**, а саме: метод системного аналізу — для виявлення взаємозв'язків між рівнем цифровізації державного управління та якістю надання адміністративних послуг; метод порівняльного узагальнення — для зіставлення практик інноваційного розвитку публічних послуг в Україні та інших країнах; структурно-функціональний метод — для визначення організаційних компонентів системи інноваційного управління; метод логічного узагальнення — для формулювання висновків і розроблення пропозицій, що спрямовані на підвищення ефективності функціонування системи державних адміністративних послуг.

Виклад основного матеріалу. Цифровізація та впровадження інноваційних технологій є ключовими чинниками підвищення ефективності сучасних державних адміністративних послуг. Вони спрямовані на оптимізацію процесів, скорочення часу на надання послуг і підвищення задоволеності

громадян. У сучасних умовах правова та соціально-політична реальність перебувають у стані активних змін, що створює сприятливий ґрунт для інтеграції новітніх технологій у державне управління. Згідно з Концепцією розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018–2020 роки, цифровізація — це насичення електронними цифровими пристроями та системами фізичного світу і налагодження між ними обміну даними, що дає змогу інтегрувати віртуальну та фізичну взаємодію, створюючи кіберфізичний простір [3, с. 331].

Поширення пандемії COVID-19 помітно прискорило впровадження електронних адміністративних послуг, адже поставило перед державою завдання швидкої адаптації до дистанційної взаємодії з громадянами. Унаслідок цього процес цифровізації став каталізатором формування сервісно-орієнтованої держави, головною метою якої є задоволення потреб громадян через ефективне надання адміністративних послуг. Ця трансформація спрямована на підвищення доступності та якості державних і муніципальних послуг, забезпечуючи рівний доступ для всіх категорій користувачів незалежно від місця їх проживання чи соціального статусу [5, с. 115].

Вагоме значення в процесі цифрової трансформації адміністративних послуг має Єдиний державний вебпортал електронних послуг «Дія», функціонування якого визначено Положенням «Про Єдиний державний вебпортал електронних послуг», затвердженим вищезгаданою Постановою Кабінету Міністрів України від 4 грудня 2019 р. № 1137. Портал забезпечує надання електронних адміністративних та інших публічних послуг, доступ до національних електронних ресурсів, подання електронних звернень та отримання результатів надання послуг [16]. Подібні сервіси, а також вебсайти ЦНАПів з «Рестрами послуг» використовують кваліфікований електронний підпис (КЕП), що гарантує безпеку та легітимність електронних взаємодій [7, с. 268].

Формування законодавчих та організаційних засад цифровізації та впровадження інноваційних рішень належить не лише Верховній Раді України, а й центральним органам виконавчої влади, зокрема Міністерству цифрової трансформації України. Його завдання охоплюють розвиток цифрових навичок і цифрових прав громадян, електронне урядування, цифрову економіку та електронну демократію [16]. Водночас ефективна реалізація цих завдань безпосередньо впливає на рівень якості державних адміністративних послуг, адже саме нормативно-правове та організаційне забезпечення створює підґрунтя для впровадження інноваційних рішень.

У межах цього дослідження ефективність державних адміністративних послуг розглядається як багатовимірна категорія, що охоплює три головні складові: економічну ефективність (скорочення витрат часу й ресурсів на надання послуг), соціальну ефективність (підвищення рівня задоволеності

та довіри громадян) та управлінсько-організаційну ефективність (оптимізація внутрішніх процесів і підвищення якості управлінських рішень). Такий підхід дає змогу оцінити реальний вплив цифрових та інноваційних факторів на всі ключові аспекти надання адміністративних послуг.

Цифровізація та впровадження інноваційних технологій розглядаються як провідні чинники підвищення ефективності державних адміністративних послуг. У межах цього дослідження ефективність державних сервісів трактується як багатовимірна категорія, що охоплює економічну, соціальну та управлінсько-організаційну складові.

Економічна ефективність полягає у зменшенні витрат часу й ресурсів на надання послуг, оптимізації бюджетних витрат органів влади та підвищенні продуктивності управлінських процесів. Соціальна ефективність відображає рівень задоволеності громадян адміністративними сервісами, зміцнення довіри до державних інституцій і розширення доступу населення до електронних платформ. Управлінсько-організаційна ефективність охоплює вдосконалення внутрішніх процедур, покращення якості управлінських рішень, підвищення прозорості та підзвітності діяльності органів влади (табл. 1).

Для кількісного оцінювання ефективності застосовано систему показників, до якої включено кількість наданих послуг, середній час їх виконання, рівень задоволеності громадян, економію адміністративних ресурсів, а також рівень доступності онлайн-сервісів, визначений за кількістю електронних послуг і числом активних користувачів.

Методологічну основу дослідження становлять методи статистичного аналізу. Зокрема, використано кореляційний аналіз із розрахунком коефіцієнта Пірсона для виявлення взаємозв'язків між інноваційними чинниками та показниками ефективності, динамічний аналіз для відстеження змін показників у часовому розрізі (2022–2024 рр.), а також порівняльний аналіз для зіставлення регіональних результатів із міжнародним досвідом. Крім того, здійснено індексацію показників, що дало змогу узагальнити різномірні дані та сформувати інтегрований рейтинг ефективності цифрових державних послуг.

Вплив інновацій на ці показники має факторний характер, тобто цифрові технології виступають каталізатором зростання ефективності через автоматизацію, аналітику даних і підвищення прозорості процедур. Систематизацію головних взаємозв'язків між типами інновацій і вимірами ефективності наведено в таблиці 2.

Інноваційні технології формують підґрунтя сучасної системи державних адміністративних послуг, забезпечуючи її ефективність, прозорість та орієнтованість на потреби громадян. Україна демонструє відчутний прогрес у впровадженні цифрових рішень, однак подальший розвиток цієї сфери має

Таблиця 1

Критерії оцінювання ефективності державних адміністративних послуг

Вид ефективності	Критерії	Показники	Метод вимірювання
Економічна	Зменшення витрат часу та ресурсів	Середній час надання послуги (год), економія адміністративних витрат (%)	Динамічний аналіз, індексація
Соціальна	Задоволеність громадян, охоплення	Рівень задоволеності (%), частка користувачів онлайн (%)	Опитування, статистичний аналіз, кореляція
Управлінська	Оптимізація процесів, прозорість	Кількість цифрових послуг, інтеграція платформ	Порівняльний та структурно-функціональний аналіз

Джерело: сформовано авторами

передбачати активніше застосування технологій ШІ, великих даних (Big Data) і блокчейн-технологій, за прикладом провідних країн світу. Такий підхід сприятиме не лише підвищенню якості публічних послуг, а й зміцненню довіри громадян до державних інституцій.

Період 2022–2024 рр. характеризується інтенсивними процесами цифровізації державних послуг, що були зумовлені викликами повномасштабної війни та необхідністю адаптації державних інституцій до нових умов функціонування з метою забезпечення стійкості, безпеки й безперервності обслуговування громадян.

У цьому дослідженні для оцінювання впливу інновацій на ефективність надання державних адміністративних послуг в Україні виокремлено низку ключових чинників, що відображають рівень цифрової зрілості держави, а також ступінь охоплення та доступності електронних сервісів. До таких чинників віднесено показники цифрової зрілості за індексом розвитку електронного уряду (E-Government Development Index, EGDI), кількість онлайн-послуг

Таблиця 2

Використання інноваційних технологій для підвищення ефективності державних адміністративних послуг

Інноваційна технологія	Сутність і вплив на ефективність адміністративних послуг	Приклади використання в Україні	Приклади використання за кордоном
Штучний інтелект (ШІ)	Забезпечує предиктивну аналітику, автоматизоване прийняття рішень і обробку природної мови, що дає змогу прогнозувати потреби громадян і оптимізувати процеси	Елементи ШІ застосовуються в чат-боті «Дія» для надання консультацій і допомоги користувачам у користуванні електронними послугами	В Естонії ШІ використовується для автоматичної обробки податкових декларацій і соціальних виплат, що значно скорочує час надання послуг
Аналітика великих даних (Big Data)	Допомагає аналізувати великі обсяги інформації для виявлення тенденцій, оцінки ефективності послуг і підвищення точності управлінських рішень	Міністерства аналізують дані з «Дії» та державних реєстрів для вдосконалення політик і цифрових сервісів	У Сінгапурі великі дані допомагають оптимізувати транспортну систему, у Великій Британії — прогнозувати демографічні зміни та вдосконалювати медичні послуги
Чат-боти та віртуальні асистенти	Підвищують доступність і персоналізацію послуг, працюючи цілодобово, що зменшує навантаження на працівників органів влади	Український чат-бот «Дія» надає консультації, допомагає оформлювати документи та отримувати державні довідки онлайн	Американська платформа «Ask VA» забезпечує ветеранам індивідуалізовану підтримку в процесі отримання державних послуг
Блокчейн	Гарантує безпеку, прозорість і незмінність даних, що особливо важливо для процесів ідентифікації, реєстрації власності та документів	Україна тестує блокчейн-рішення у сфері земельного кадастру та державних реєстрів	У Дубаї блокчейн використовується для ведення кадастру нерухомості, що знижує ризики шахрайства та прискорює процедури
Цифрові платформи інтеграції даних	Об'єднують різні державні сервіси в єдину систему, забезпечуючи зручність, швидкість і комплексність обслуговування	Платформа «Дія» інтегрує понад 100 послуг, забезпечуючи доступ громадян до них через один цифровий інтерфейс	В Естонії платформа X-Road забезпечує взаємодію всіх державних баз даних і безперешкодний обмін інформацією

Джерело: систематизовано авторами за джерелами [2; 10; 11; 12; 13]

і активних користувачів платформи «Дія», частку послуг, що надаються в електронному форматі, середній час їх виконання, рівень задоволеності громадян, а також економічний ефект, який виявляється у скороченні адміністративних витрат. Ці показники дають змогу оцінити ефективність державних сервісів у трьох вимірах: адміністративно-розпорядчому (швидкість надання послуг), соціальному (рівень задоволеності громадян та охоплення), а також економічному (зменшення витрат) (табл. 3).

Аналіз динаміки ключових показників засвідчує, що інноваційні чинники суттєво впливають на підвищення ефективності надання державних адміністративних послуг в Україні. Зростання рівня цифрової зрілості країни, що відображено в підвищенні позицій за EGDI з 46-го до 30-го місця, сприяло посиленню загальної спроможності державних органів надавати електронні послуги та підвищенню прозорості процесів [19].

Масштаб користування платформою «Дія» та збільшення кількості онлайн-сервісів корелюють зі зростанням рівня охоплення населення та скороченням часу надання послуг. Так, кількість активних користувачів зросла з 18,5 до 21,7 млн. осіб, а число цифрових послуг — з 94 до 151, що призвело до скорочення середнього часу надання послуги з 7,2 до 3,4 години, підвищення задоволеності громадян із 67% до 83% та економії адміністративних витрат із 5% до 18% [21].

Для визначення сили та напрямку зв'язку між цими показниками застосовано кореляційний аналіз (табл. 4). Коефіцієнти кореляції розраховані за формулою Пірсона на основі динаміки показників 2022–2024 рр. для виявлення сили та напрямку зв'язку між інноваційними чинниками та ефективністю державних послуг. Коефіцієнт Пірсона (r) використовувався для оцінки взаємозв'язку між інноваційними чинниками та ефективністю державних послуг. Наприклад, для показників EGDI та середнього часу надання послуги середнє значення EGDI становило 37, середній час — 5,17 години. На основі відхилень від середнього та формули Пірсона отримано

$r \approx 0,996$, що свідчить про дуже сильний зворотний зв'язок (з ростом EGDI час зменшується). Значення r наближаються до +1 при сильній позитивній кореляції, до –1 при сильній негативній кореляції та близькі до 0 при відсутності кореляції.

Аналіз динаміки показників свідчить, що зростання рівня цифрової зрілості та розширення доступу до електронних послуг тісно корелює зі скороченням часу надання послуг, підвищенням задоволеності громадян та економією адміністративних витрат. Так, підвищення позицій України за EGDI з 46-го до 30-го місця супроводжувалося значним скороченням середнього часу надання послуги та ростом рівня задоволеності користувачів. Збільшення кількості цифрових послуг та активних користувачів платформи «Дія» сприяло економії ресурсів та покращенню соціально-адміністративної ефективності.

Таким чином, факторний та кореляційний аналіз демонструє прямий позитивний зв'язок інноваційних заходів із підвищенням ефективності державних адміністративних послуг в економічному, соціальному та адміністративно-розпорядчому вимірах.

Водночас цифровізація державних адміністративних послуг відкриває не лише нові можливості, а й створює низку викликів для органів державної влади. Процеси оптимізації управління, зменшення бюрократичного навантаження та підвищення зручності обслуговування супроводжуються технічними, правовими та етичними проблемами. Серед ключових викликів варто назвати загрози конфіденційності та безпеці даних, зокрема ризики несанкціонованого доступу до них і кібератак, що знижують рівень довіри громадян. Етичні ризики виникають через використання алгоритмів і ШІ, які можуть відтворювати упередження та дискримінаційні рішення.

Подолання цих викликів потребує комплексного підходу, що передбачає розроблення єдиної політики кібербезпеки, оновлення законодавства у сфері надання адміністративних послуг, створення інтегрованої системи державних даних, підвищення цифрової грамотності населення та кваліфікації державних службовців. Лише поєднання технічних,

Таблиця 3

Динаміка впливу інновацій на підвищення ефективності державних адміністративних послуг в Україні (2022–2024 рр.)

Показник (заміри)	2022	2023	2024	2022/2024
EGDI (місце)	46	35	30	+16
Online Services (кількість сервісів у порталі / доступні послуги)	70	85	115	+45
Активні користувачі «Дія» (млн. осіб)	18,5	21	21,7	+3,2
Кількість цифрових послуг (од.)	94	122	151	+57
Частка користувачів онлайн-послуг (%)	43	58	72	+29
Середній час отримання послуги (год)	7,2	4,9	3,4	-3.8
Рівень задоволеності громадян (%)	67	76	83	+16
Зменшення адміністративних витрат (%)	5	11	18	+13

Джерело: систематизовано авторами за джерелами [19; 20; 21]

Таблиця 4

Коефіцієнти кореляції між інноваційними чинниками та ефективністю державних послуг (2022–2024 рр.)

Показники	Коефіцієнт кореляції r	Характер зв'язку
EGDI ↔ Час на отримання послуги (год)	0.996	дуже сильний зв'язок (EGDI↑ → час↓)
EGDI ↔ Рівень задоволеності (%)	-0.990	дуже сильний зворотний зв'язок
Кількість цифрових послуг ↔ Рівень задоволеності (%)	0.997	дуже сильний прямий зв'язок
Користувачі «Дія» (млн.) ↔ Економія коштів (млрд. грн)	0.936	сильний прямий зв'язок

Джерело: сформовано авторами

правових і освітніх рішень дасть змогу забезпечити ефективність цифровізації, прозорість процедур і зміцнення довіри громадян до держави.

На думку вчених, у процесі розвитку державних адміністративних послуг виділяють дві взаємопов'язані тенденції. Перша полягає в тому, що передумовою формування електронного урядування як сучасної моделі управління є активне впровадження інноваційних рішень у сфері адміністративних послуг. Друга тенденція полягає в тому, що інноваційні технології змінюють спосіб доступу громадян до державних сервісів, сприяючи переходу від традиційного адміністрування до більш ефективного, прозорого й орієнтованого на користувача обслуговування [6, с. 58]. Лише за умови системного впровадження інновацій і вдосконалення процедурних механізмів можна досягти високої якості виконання державою своїх функцій. Основу цього процесу визначає Закон України «Про адміністративні послуги», що передбачає використання таких електронних платформ, як Єдиний державний вебпортал електронних послуг, для забезпечення швидкого та зручного доступу громадян до інформації та сервісів [18].

Таким чином, активне застосування інновацій у державному управлінні забезпечує комплексне підвищення ефективності надання адміністративних послуг. Вони дають змогу оптимізувати процеси, скоротити часові та ресурсні витрати, зробити сервіси більш зручними та прозорими, а також формують підґрунтя для сталого розвитку сучасного електронного урядування та підвищення рівня довіри громадян до державних інституцій.

Висновки і перспективи подальших досліджень. На основі проведеного аналізу можна стверджувати, що інтеграція цифрових платформ, аналітики великих даних та штучного інтелекту забезпечує вагомий вплив на підвищення ефективності та швидкості надання державних адміністративних послуг. Особливістю українського контексту у воєнний період є високий запит на стійкі та адаптивні сервіси, що підкреслює стратегічну значущість взаємодії технологічних, організаційних та соціальних факторів у процесі модернізації державного управління.

Доцільно наголосити, що ефективність державних адміністративних послуг в умовах воєнного стану

зумовлюється взаємодією трьох взаємопов'язаних груп чинників: технологічних, організаційних і соціальних. Технологічні чинники визначають функціональні можливості цифрових сервісів, організаційні забезпечують їхню структурну узгодженість і процесну ефективність, тоді як соціальні чинники впливають на рівень адаптації громадян і довіри до державних інституцій. Усвідомлення та аналіз взаємозв'язку цих компонентів створюють підґрунтя для розроблення комплексних управлінських рішень, спрямованих на підвищення стійкості, прозорості та результативності системи державного управління.

Факторний аналіз показав, що технологічні інновації (ШІ, аналітика великих даних, блокчейн) прямо впливають на економічну ефективність та швидкість обслуговування громадян, проте максимальний ефект досягається лише за умови одночасного розвитку організаційних структур (процеси, стандарти, координація) та соціальної підтримки (підготовка персоналу, формування довіри громадян). Взаємодія цих компонентів створює синергетичний ефект, що значно підвищує загальну результативність державних сервісів і дозволяє адаптувати їх до кризових умов.

Зростання EGDI, кількості цифрових послуг та користувачів платформи Дія, а також підвищення рівня задоволеності громадян відображають ефективність впровадження воєнних цифрових рішень і державних стратегій реагування на кризу. Підвищення цифрової зрілості (EGDI) тісно корелює зі скороченням часу надання послуг ($r = 0,996$), зростанням задоволеності громадян ($r = -0,990$) та економією адміністративних витрат ($r = 0,936-0,997$), що підтверджує позитивний вплив цифровізації на соціальну, економічну та управлінську ефективність.

Таким чином, комплексне застосування інновацій, орієнтоване на одночасний розвиток технологічного, організаційного та соціального складників, є ключем до забезпечення високої ефективності публічних послуг. Досвід України у воєнний період демонструє важливість адаптивності державних сервісів і можливість формування стійких моделей електронного урядування, здатних реагувати на непередбачувані виклики.

Отже, проведене дослідження підтверджує, що комплексне впровадження інноваційних рішень

у державному управлінні значно підвищує ефективність надання адміністративних послуг.

Подальші дослідження доцільно зосередити на побудові багатофакторних моделей, які враховують взаємодію інноваційних технологій, організаційних структур і соціальних чинників задля підвищення ефективності державних адміністративних процесів. Перспективним напрямом є також оцінювання потенціалу інтеграції технологій штучного інтелекту та аналітики ве-

ликих даних для прогнозування потреб громадян і розроблення адаптивних управлінських рішень. Варто приділити увагу дослідженню механізмів державно-приватного партнерства та можливостям застосування українського досвіду на міжнародному рівні. Розвиток таких моделей сприятиме підвищенню адаптивності, прозорості та соціальної орієнтованості державних сервісів, створюючи основу для ефективного й стійкого управління в умовах сучасних викликів.

Література

1. Чумакова Г. Європейське цифрове десятиліття: як цифрове суспільство трансформує адміністративні послуги в ЄС та Україні. *Успіхи і досягнення у науці*. 2024. № 7 (7). С. 481–598. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-7\(7\)-481-598](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-7(7)-481-598).
2. Костик Є., Алексеєнко І. Інформаційні ресурси та сервіси у публічному адмініструванні. *Наукові перспективи*. 2023. № 11 (41). С. 181–191. DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-11\(41\)-181-191](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-11(41)-181-191).
3. Краковська А.С., Бабик М.К. Цифровізація адміністративних послуг в Україні: проблеми та перспективи розвитку. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2022. № 70. С. 329–334. DOI: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2022.70.52>.
4. Ліпенцев А. Персоналізація адміністративних послуг через цифрові технології: аналіз впливу на клієнтоорієнтованість органів публічної влади. *Публічне управління та місцеве самоврядування*. 2024. № 3. С. 34–42. DOI: <https://doi.org/10.32782/2414-4436/2024-3-5>.
5. Петренко Н.О., Машковська Л.О. Цифровізація державних адміністративних послуг в Україні: нормативно-правові аспекти. *Розбудова держави і права: питання теорії та конституційної практики*. 2020. № 2. С. 112–119. URL: http://pravoisuspilstvo.org.ua/archive/2020/2_2020/part_1/20.pdf (дата звернення: 06.10.2025).
6. Єгорова-Луценко Т.П. Цифровізація у сфері надання адміністративних послуг. *Цифрові трансформації України 2020: виклики та реалії*: зб. наук. пр. НДІ ПЗІР НАПрН України № 1 за матеріалами круглого столу (Харків, 18 березня 2020 р.). Харків, 2020. С. 53–62. URL: <https://openarchive.nure.ua/bitstream/document/13904/1/ndipzir9.pdf> (дата звернення: 06.10.2025).
7. Ковальова Т.В., Гунбіна О.В. Правові проблеми надання адміністративних послуг з використанням інтернет-технологій. *Наукові перспективи*. 2021. № 9 (15). С. 260–271. URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/download/483/486> (дата звернення: 06.10.2025).
8. Вінник О.М. Проблеми цифровізації: правовий аспект. *Реформування правової системи в контексті євроінтеграційних процесів*: матеріали IV Міжнар. наук.-практ. конф. (Суми, 21–22 травня 2020 р.). Суми, 2020. С. 215–221. URL: https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/78995/1/Vinnyk_digitalization.pdf (дата звернення: 06.10.2025).
9. Мохова Ю.Л. Оцінка діяльності центрів надання адміністративних послуг в умовах цифровізації України. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2021. № 2 (29). С. 22–28. URL: <http://212.1.86.13/jspui/bitstream/123456789/4416/1/6%20%D0%9C%D0%BE%D1%85%D0%BE%D0%B2%D0%B0%20%D0%AE.%20%D0%9B..pdf> (дата звернення: 06.10.2025).
10. Мокляк В., Боднаренко Т. Платформа «Дія. Освіти» як приклад гаджеталізації в Україні. *Наукові записки Бердянського державного педагогічного університету*. 2023. № 2. С. 79–87. DOI: <https://doi.org/10.31494/2412-9208-2023-1-2-79-87>.
11. Солодовник О.О., Докуніна К.І. Технологія блокчейн: суть і перспективи використання у системі державних фінансів України. *Бізнес Інформ*. 2021. № 3. С. 126–131. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-3-126-131>.
12. Бочарова Ю.Г., Чернега О.Б., Кожухова Т.В. Діджиталізація та цифрові трансформації в ЄС. *Економіка і організація управління*. 2021. № 2 (42). С. 6–19. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2021.2.1>.
13. Ісаченко Д.С. Діджиталізація державних послуг в контексті демократичного розвитку суспільства: зарубіжний досвід. *Наукові інновації та передові технології*. 2024. № 3 (31). С. 205–214. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-3\(31\)-205-214](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-3(31)-205-214).
14. Беззубко Л., Точонов І., Беззубко Б. Цифровізація: проблеми і виклики для управління. *Успіхи і досягнення у науці*. 2024. № 6 (6). С. 286–297. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-6\(6\)-286-297](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-6(6)-286-297).
15. Редзюк Н. Роль інформаційних технологій в публічному управлінні. *Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення*. 2024. № 9. С. 161–167. DOI: <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2024-9-161-167>.
16. Питання Єдиного державного вебпорталу електронних послуг та Реєстру адміністративних послуг: Постанова Кабінету Міністрів України від 04 груд. 2019 р. № 1137. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1137-2019-%D0%BF#Text> (дата звернення: 06.10.2025).

17. Питання Міністерства цифрової трансформації: Постанова Кабінету Міністрів України від 18 верес. 2019 р. № 856. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/856-2019-%D0%BF#Text> (дата звернення: 06.10.2025).
18. Про адміністративні послуги : Закон України від 06 верес. 2012 р. № 5203-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17#Text> (дата звернення: 06.10.2025).
19. E-Government Development Index. URL: https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Data/Country-Information/id/180-Ukraine?utm_source (дата звернення: 06.10.2025).
20. Analytical report "Opinions and views of Ukrainians on state electronic services in 2024". URL: https://www.undp.org/ukraine/publications/analytical-report-opinions-and-views-ukrainians-state-electronic-services-2024?utm_source (дата звернення: 06.10.2025).
21. Звіт Рахункової палати за 2024 рік, затверджений рішенням Рахункової палати від 30.04.2025 № 10-2. URL: https://rp.gov.ua/upload-files/Activity/Reports/2024/ZVIT_RP_2024.pdf?utm_source (дата звернення: 06.10.2025).
22. Serohin V., Serohina S., Horbata L., Gudz P., Maltseva O. Digital platforms for social services administration in the context of sustainable community development. *Journal of Theoretical and Applied Information Technology*. 2025. № 9. P. 3611–3621. URL: <https://www.jatit.org/volumes/Vol103No9/6Vol103No9.pdf> (date of access: 19.10.2025).
23. Shashyna M., Gudz P., Pankova A., Benchak O., Nemyrovska O. Modernization of public administration in Eastern Europe in the context of implementation of digitalization. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*. 2023. № 13(124). P. 57–65. DOI: <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2023.285746>.

References

1. Chumakova, H. (2024). *Yevropeiske tsyfrovii desiatylittia: yak tsyfrovii suspilstvo transformuie administratyvni posluhy v YeS ta Ukraini* [European digital decade: How digital society transforms administrative services in the EU and Ukraine]. *Uspikhy i dosiahennia u nauksi — Successes and Achievements in Science*, 7(7), 481–598. [in Ukrainian].
2. Kostyk, Ye., & Alekseenko, I. (2023). *Informatsiini resursy ta servisy u publichnomu administruvanni* [Information resources and services in public administration]. *Naukovi perspektyvy — Scientific Perspectives*, 11(41), 181–191. [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-11\(41\)](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-11(41)) [in Ukrainian].
3. Krakovska, A. Ye., & Babik, M. K. (2022). *Tsyfrovyzatsiia administratyvnykh poslug v Ukraini: problemy ta perspektyvy rozvytku* [Digitalization of administrative services in Ukraine: Problems and development prospects]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho Natsionalnoho Universytetu*, 70, 329–334. <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2022.70.52> [in Ukrainian].
4. Lipentsev, A. (2024). *Personalizatsiia administratyvnykh poslug cherez tsyfrovii tekhnologii: analiz vplyvu na kliientoorientovanist orhaniv publichnoi vlady* [Personalization of administrative services through digital technologies: Analysis of impact on client-orientation of public authorities]. *Publichne upravlinnia ta mistseve samovriaduvannia*, 3, 34–42. <https://doi.org/10.32782/2414-4436/2024-3-5> [in Ukrainian].
5. Petrenko, N. O., & Mashkovska, L. O. (2020). *Tsyfrovyzatsiia derzhavnykh administratyvnykh poslug v Ukraini: normatyvno-pravovi aspekty* [Digitalization of public administrative services in Ukraine: Normative and legal aspects]. *Rozbudova derzhavy i prava: pytannia teorii ta konstytutsiinoi praktyky*, 2, 112–119. Retrieved from http://pravoisuspilstvo.org.ua/archive/2020/2_2020/part_1/20.pdf [in Ukrainian].
6. Yehorova-Lutsenko, T. P. (2020). *Tsyfrovyzatsiia u sferi nadання administratyvnykh poslug* [Digitalization in the sphere of administrative services]. *Tsyfrovii transformatsii Ukrainy 2020: vyklyky ta realii: zbirnyk naukovykh prats NDI PZIR NAPrN Ukrainy*, 1, 53–62. Retrieved from <https://openarchive.nure.ua/bitstream/document/13904/1/ndipzir9.pdf> [in Ukrainian].
7. Kovalova, T. V., & Hunbina, O. V. (2021). *Pravovi problemy nadання administratyvnykh poslug z vykorystanniam internet-tekhnologii* [Legal problems of providing administrative services using Internet technologies]. *Naukovi perspektyvy*, 9(15), 260–271. Retrieved from <http://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/download/483/486> [in Ukrainian].
8. Vynnyk, O. M. (2020). *Problemy tsyfrovizatsii: pravovyi aspekt* [Problems of digitalization: Legal aspect]. In *Reformuvannia pravovoi systemy v konteksti yevrointegratsiinykh protsesiv: materialy IV mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii* (pp. 215–221). Retrieved from https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/78995/1/Vinnyk_digitalization.pdf [in Ukrainian].
9. Mokhova, Yu. L. (2021). *Otsinka diialnosti tsentriv nadання administratyvnykh poslug v umovakh tsyfrovizatsii Ukrainy* [Assessment of activity of administrative service centers in the conditions of digitalization in Ukraine]. *Publichne upravlinnia ta mytne administruvannia*, 2(29), 22–28. Retrieved from <http://212.1.86.13/jspui/bitstream/123456789/4416/1/6%20%D0%9C%D0%BE%D1%85%D0%BE%D0%B2%D0%B0%20%D0%AE.%20%D0%9B..pdf> [in Ukrainian].
10. Mokliak, V., & Bodnarenko, T. (2023). *Platforma "Diia. Osviti" yak pryklad hadzhetalizatsii v Ukraini* [The Diia. Education platform as an example of gadgetization in Ukraine]. *Naukovi zapysky Berdyanskoho derzhavnogo pedahohichnoho universytetu. Seriya: Pedahohichni nauky — Scientific Notes of Berdyansk State Pedagogical University*, 2, 79–87. [in Ukrainian].
11. Solodovnik, O. O., & Dokunina, K. I. (2021). *Tekhnolohiia blokchein: sut ta perspektyvy vykorystannia u systemi derzhavnykh finansiv Ukrainy* [Blockchain technology: Essence and prospects for use in the state finance system of Ukraine]. *Biznes Inform — Business Inform*, 3, 126–131. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-3-126-131> [in Ukrainian].

12. Bocharova, Yu. H., Chernega, O. B., & Kozhukhova, T. V. (2021). *Didzhitalizatsiia ta tsyfrovi transformatsii v YeS* [Digitalization and digital transformations in the EU]. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia — Economics and Organization of Management*, 2(42), 6–19. <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2021.2.1> [in Ukrainian].
13. Isachenko, D. S. (2024). *Didzhitalizatsiia derzhavnykh posluh v konteksti demokratychnoho rozvytku suspilstva: zarubizhnyi dosvid* [Digitalization of public services in the context of democratic development of society: Foreign experience]. *Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnologii — Scientific Innovations and Advanced Technologies*, 3(31), 205–214. [in Ukrainian].
14. Bezzubko, L., Tochonov, I., & Bezzubko, B. (2024). *Tsyfrovyzatsiia: problemy i vyklyky dlia upravlinnia* [Digitalization: Problems and challenges for management]. *Uspikhy i dosiahennia u nautsi — Successes and Achievements in Science*, 6(6), 286–297. [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-6\(6\)-286-297](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-6(6)-286-297) [in Ukrainian].
15. Redziuk, N. (2024). *Rol informatsiinykh tekhnologii v publichnomu upravlinni* [The role of information technologies in public administration]. *Publichne upravlinnia: kontseptsii, paradyhma, rozvytok, udoskonalennia — Public Administration: Concepts, Paradigm, Development, Improvement*, 9, 161–167. <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2024-9-161-167> [in Ukrainian].
16. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2019, December 4). *Pytannia Yedynoho derzhavnoho webportalu elektronnykh posluh ta Reiestru administratyvnykh posluh: Postanova № 1137* [On the Unified State Web Portal of Electronic Services and the Register of Administrative Services: Resolution No. 1137]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1137-2019-%D0%BF#Text> [in Ukrainian].
17. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2019, September 18). *Pytannia Ministerstva tsyfrovoi transformatsii: Postanova № 856* [On issues of the Ministry of Digital Transformation: Resolution No. 856]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/856-2019-%D0%BF#Text> [in Ukrainian].
18. Verkhovna Rada of Ukraine. (2012, September 6). *Pro administratyvni posluhy: Zakon Ukrainy № 5203-VI* [On administrative services: Law of Ukraine No. 5203-VI]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17#Text> [in Ukrainian].
19. United Nations. (2024). *E-Government Development Index. UN E-Government Survey 2024*. Retrieved from https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Data/Country-Information/id/180-Ukraine?utm_source
20. United Nations Development Programme (UNDP). (2024). *Analytical report: Opinions and views of Ukrainians on state electronic services in 2024*. Retrieved from https://www.undp.org/ukraine/publications/analytical-report-opinions-and-views-ukrainians-state-electronic-services-2024?utm_source
21. Accounting Chamber of Ukraine. (2024). *Zvit Rakhunkovoi palaty za 2024 rik* [Report of the Accounting Chamber of Ukraine for 2024]. Retrieved from https://rp.gov.ua/upload-files/Activity/Reports/2024/ZVIT_RP_2024.pdf [in Ukrainian].
22. Serohin, V., Serohina, S., Horbata, L., Gudz, P., & Maltseva, O. (2025). Digital platforms for social services administration in the context of sustainable community development. *Journal of Theoretical and Applied Information Technology*, 103(9), 3611–3621. Retrieved from <https://www.jatit.org/volumes/Vol103No9/6Vol103No9.pdf>
23. Shashyna, M., Gudz, P., Pankova, A., Benchak, O., & Nemyrovska, O. (2023). Modernization of public administration in Eastern Europe in the context of implementation of digitalization. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*, 13(124), 57–65. <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2023.285746>

Стаття надійшла до редакції 28.10.2025