

УДК 35.072.2:005.591.6(477)

Хожило Максим Едуардович

*кандидат технічних наук,
докторант кафедри державного управління і місцевого самоврядування
Національний технічний університет «Дніпровська політехніка»*

Khozhylo Maksym

*PhD of Technical Sciences, Doctoral Student
Dnipro University of Technology
ORCID: 0000-0003-1841-4490*

Сосницький Олег Євгенович

*кандидат фізико-математичних наук, докторант
Класичний приватний університет*

Sosnytskyi Oleh

*Candidate of Physical and Mathematical Sciences, Doctoral Student
Classic Private University
ORCID: 0009-0007-2593-5047*

Трухан Іван Васильович

*аспірант
ПВНЗ «Київський університет культури»*

Trukhan Ivan

*Postgraduate Student of the
Kyiv University of Culture
ORCID: 0009-0009-8750-2292*

DOI: 10.25313/2617-572X-2025-6-11115

АНАЛІЗ ІННОВАЦІЙНИХ ПІДХОДІВ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ

ANALYSIS OF INNOVATIVE APPROACHES TO IMPROVING THE EFFECTIVENESS OF PUBLIC ADMINISTRATION IN UKRAINE

Анотація. Вступ. У сучасних умовах трансформації системи публічного управління в Україні особливої актуальності набуває впровадження інноваційних підходів, спрямованих на підвищення ефективності функціонування органів державної влади та місцевого самоврядування. Глобальні виклики, динамічне середовище та очікування громадян потребують нових моделей управління, заснованих на принципах відкритості, прозорості, диджиталізації та орієнтації на результат. Інноваційність у публічному управлінні є каталізатором модернізації управлінських процесів, підвищення якості надання адміністративних послуг та забезпечення ефективної взаємодії з громадськістю.

Мета. Метою дослідження є аналіз сучасних інноваційних підходів у сфері публічного управління в Україні, визначення їхнього впливу на ефективність управлінських процесів, а також обґрунтування перспектив подальшого вдосконалення механізмів публічного управління на основі кращих світових практик.

Матеріали і методи. Теоретико-методологічну базу дослідження становлять праці українських та закордонних науковців у галузі державного управління. У процесі дослідження застосовано методи аналізу й синтезу (для виявлення сутності інноваційних підходів), системного підходу (для комплексного оцінювання процесів публічного управління), порівняльного аналізу (для вивчення міжнародного досвіду), а також логічного узагальнення (для формулювання висновків і рекомендацій).

Результати. У статті проаналізовано основні інноваційні підходи до вдосконалення системи публічного управління, зокрема диджиталізацію управлінських процесів, впровадження електронного урядування, розвиток концепції «good

governance», а також механізми залучення громадян до прийняття рішень. Визначено позитивний вплив інновацій на прозорість, підзвітність та ефективність діяльності публічних інституцій. Акцентовано на важливості формування сприятливого інституційного середовища для сталого функціонування інноваційних практик.

Перспективи. Перспективними напрямками подальших досліджень є вивчення можливостей адаптації успішних закордонних моделей до українських реалій, формування гнучких інструментів моніторингу ефективності інноваційних рішень, а також розроблення стратегій розвитку людського капіталу в системі публічного управління. Це сприятиме забезпеченню високого рівня адаптивності державного апарату до змін та посиленню довіри громадян до органів влади.

Ключові слова: публічне управління, інновації, диджиталізація, ефективність, good governance, електронне урядування, державне управління.

Summary. Introduction. In the current context of transforming the public administration system in Ukraine, the implementation of innovative approaches aimed at improving the efficiency of government and local self-government bodies has become particularly relevant. Global challenges, a dynamic environment, and public expectations require new management models based on the principles of openness, transparency, digitalization, and result-orientation. Innovation in public administration serves as a catalyst for the modernization of managerial processes, enhancement of service quality, and effective citizen engagement.

Purpose. The purpose of this study is to analyze modern innovative approaches in the field of public administration in Ukraine, assess their impact on the efficiency of managerial processes, and justify the prospects for further improvement of public administration mechanisms based on best international practices.

Materials and methods. The theoretical and methodological basis of the study consists of works by Ukrainian and foreign scholars in the field of public administration. The research process involved the use of methods of analysis and synthesis (to identify the essence of innovative approaches), a systematic approach (for a comprehensive assessment of public administration processes), comparative analysis (to study international experience), and logical generalization (to formulate conclusions and recommendations).

Results. The article analyzes key innovative approaches to improving the public administration system, including digitalization of administrative processes, implementation of e-governance, the development of the «good governance» concept, and mechanisms for citizen participation in decision-making. The positive impact of innovation on transparency, accountability, and the effectiveness of public institutions is highlighted. The study also emphasizes the importance of creating a favorable institutional environment for the sustainable functioning of innovative practices.

Prospects. Future research should focus on adapting successful international models to Ukrainian realities, developing effective tools for monitoring the performance of innovative solutions, and designing strategies for developing human capital in the public administration system. This will ensure a high level of adaptability of the state apparatus to change and strengthen citizens' trust in public authorities.

Key words: public administration, innovations, digitalization, effectiveness, good governance, e-governance, state management.

Постановка проблеми. В умовах сучасних трансформаційних змін у суспільстві та зростання складності викликів, що постають перед державою, виникає об'єктивна потреба в переосмисленні підходів до публічного управління. Традиційні моделі дедалі менше відповідають вимогам відкритості, оперативності, ефективності та орієнтації на громадянина. Зниження рівня довіри до державних інституцій, слабка результативність реалізації політик, надмірна зарегульованість адміністративних процедур та відсутність гнучкості в управлінських рішеннях указують на необхідність глибоких змін.

Одним із важливих напрямів таких змін є впровадження інноваційних підходів у систему публічного управління, що охоплюють цифровізацію процесів, розвиток електронного врядування, підвищення управлінської спроможності органів влади та активне залучення громадян до прийняття рішень. Успішне впровадження інновацій сприяє не лише ефективності роботи публічної влади, але й прозорості, підзвітності та якісному наданню послуг громадянам.

Проте в Україні впровадження інноваційних рішень у публічне управління часто постає перед

низкою перешкод, до яких належать інституційна інертність, нестача ресурсів, кадрова неготовність, фрагментарність реформ. Таким чином виникає наукова та практична потреба в глибокому аналізі наявних підходів, систематизації успішного досвіду, визначенні ефективних моделей інноваційного розвитку управлінських структур та формуванні рекомендацій щодо подальшої модернізації публічного управління в Україні.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Значний внесок у формування сучасних підходів до інновацій у публічному управлінні в Україні зробили як вітчизняні, так і закордонні дослідники. Зокрема, Є.Таран [1] обґрунтовує необхідність розвитку системи публічного управління в умовах формування інформаційного суспільства, акцентуючи на викликах цифрової доби. Цифрові технології як основний інструмент для якісного надання державних послуг досліджує С.Петькун [2], підкреслюючи значення електронного врядування в контексті ефективності публічного адміністрування. Науковці Н.Максіменцева та М.Максіменцев [3] звертають увагу на вплив штучного інтелекту на

публічне управління, окреслюючи його потенційні переваги й загрози для суверенного інформаційного простору держави. Дослідники В. Саламатов і М. Масляк [4] аналізують проблеми впровадження інноваційних технологій у практику державного управління, вказуючи на необхідність модернізації інституційних підходів і нормативно-правового забезпечення. Міжнародний досвід цифровізації публічного сектору вивчають С. Карасаєв та Н. Лікарчук [5], звертаючи увагу на можливість адаптації глобальних практик до українських реалій. Роль інновацій у державному управлінні з'ясовують В. Круглов і Д. Терещенко [6], пропонуючи концептуальні засади впровадження новітніх рішень в діяльність органів влади. Перспективні напрями цифрової трансформації публічного управління, зокрема щодо створення електронних платформ, автоматизованих систем прийняття рішень і великих даних (Big Data), аналізують С. Квітка, В. Корсун та Ю. Магиляс [7]. Інформаційно-комунікаційні механізми як інноваційний чинник формування позитивного іміджу державних органів розглядає Г. Кириченко [8], наголошуючи на важливості комунікаційної відкритості влади. Інноваційні стратегії в публічному управлінні на основі закордонного досвіду обґрунтовують О. Черевко, О. Олексенко та О. Лотоцький [9], приділяючи особливу увагу адаптації ефективних управлінських практик для потреб місцевих адміністрацій в Україні.

Водночас залишаються актуальними питання узгодження нормативно-правового забезпечення інновацій, подолання організаційних перешкод, а також формування компетентностей публічних службовців для роботи в умовах нових управлінських реалій.

Метою статті є розкриття концептуальних підходів до впровадження інноваційних рішень у сфері публічного управління з метою підвищення його ефективності, визначення напрямів модернізації управлінських процесів на основі цифрових технологій, інклюзивності та орієнтації на результат, а також формулювання пропозицій щодо вдосконалення практики публічного адміністрування в умовах трансформаційного розвитку українського суспільства.

Для досягнення поставленої мети передбачено розв'язання таких завдань:

- 1) проаналізувати сучасні виклики, що зумовлюють потребу у впровадженні інноваційних підходів у системі публічного управління України;
- 2) виокремити основні інноваційні інструменти та практики, що застосовуються в публічному управлінні на національному та міжнародному рівнях;
- 3) оцінити ефективність застосування інноваційних підходів в українській практиці публічного управління, зокрема у сфері диджиталізації та електронного врядування;
- 4) сформулювати практичні рекомендації щодо підвищення ефективності публічного управління

в Україні шляхом впровадження інноваційних управлінських рішень.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є наукові праці вітчизняних та закордонних авторів, які здійснюють дослідження у сфері державного управління, інноваційних технологій та реформування публічної служби, а також аналітичні звіти міжнародних організацій (OECD, UNDP), що присвячені ефективності публічного управління та впровадженню інноваційних підходів.

У дослідженні застосовано комплекс методів, що забезпечують системний підхід до проблеми: аналіз — для вивчення теоретичних концепцій і практик інновацій у публічному управлінні; синтез — для об'єднання знань у цілісну концепцію цифрових технологій; системний підхід — для врахування взаємозв'язків між елементами управління; порівняльний аналіз — для зіставлення моделей цифрової трансформації вітчизняного та зарубіжного досвіду з метою виявлення та адаптації кращих практик.

Виклад основного матеріалу. Публічне управління як сфера суспільних відносин, що регулює діяльність державних інститутів із метою забезпечення прав і свобод громадян, трансформується під впливом інноваційних підходів. Інновації в цьому контексті розглядаються не лише як технологічні рішення, а як сукупність організаційних, управлінських і комунікативних змін, що мають на меті підвищення ефективності, прозорості та підзвітності державних структур. Трансформація публічного управління сприяє формуванню гнучких, адаптивних і орієнтованих на результат систем управління, що відповідають сучасним викликам.

Система публічного управління України перебуває в стані глибоких трансформацій, спричинених як внутрішніми, так і зовнішніми чинниками, що створюють складні виклики для державних інституцій. Однією з основних проблем є значна застарілість адміністративних процесів, які характеризуються надмірною бюрократизацією, що гальмує оперативність прийняття рішень і знижує загальну ефективність діяльності органів влади. Це створює сприятливі умови для корупційних практик і знижує рівень довіри громадян до публічних інституцій. Водночас зростання складності суспільних відносин та вимоги до якості державних послуг висувають нові стандарти щодо швидкості, доступності й прозорості адміністрування.

Інноваційні підходи та сучасні технології відіграють дедалі важливішу роль у системі публічного управління, особливо в Україні, де потреба в ефективних управлінських рішеннях зростає у відповідь на нові внутрішні й зовнішні виклики. Цифрова трансформація стала важливим елементом реформування державного сектору, сприяючи підвищенню прозорості, зміцненню довіри громадян до інституцій, розширенню доступу до адміністративних послуг та оптимізації управлінських процесів. У сучасних

умовах саме інновації забезпечують необхідну гнучкість і оперативність державного управління, даючи змогу ефективно реагувати на запити суспільства та змінювати застарілі управлінські моделі [10].

Водночас інтенсивна цифровізація суспільства формує запит на оновлення управлінських механізмів із застосуванням сучасних інформаційних технологій, здатних оптимізувати роботу державних органів та забезпечити якіснішу взаємодію між владою і громадянами. Євроінтеграційні прагнення України потребують адаптації системи публічного управління до міжнародних стандартів відкритості, підзвітності та ефективності, що без інноваційних змін неможливо повністю реалізувати.

Соціально-економічні виклики, такі як демографічні зміни, нерівномірний розвиток регіонів, а також необхідність реагування на глобальні кризи (екологічні, пандемічні, економічні), потребують від органів влади гнучкості та здатності до швидкого прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Усі зазначені чинники підкреслюють важливість системного впровадження інноваційних підходів у публічне управління як важливого засобу підвищення його ефективності, адаптивності та орієнтації на потреби суспільства.

Інновації є основним рушієм підвищення ефективності та якості публічного управління в Україні. Вони сприяють модернізації державного апарату, трансформації традиційних управлінських підходів і впровадженню нових моделей, здатних ефективно відповідати на складні виклики сучасності. Завдяки інноваціям публічний сектор стає гнучкішим, адаптивним і відкритим до змін, що дає змогу оперативно реагувати на потреби громадян і динаміку соціально-політичного середовища.

Інновації відіграють важливу роль у підвищенні ефективності публічного управління. Водночас у сучасних дослідженнях часто відсутнє чітке висвітлення того, як саме інноваційні рішення впливають на результати діяльності органів влади. Це ускладнює визначення їхньої реальної користі та перешкоджає ефективному впровадженню новацій.

У таблиці 1 наведено основні проблеми, які виникають через недостатній аналіз впливу інновацій,

а також їхні причини і можливі наслідки для системи публічного управління.

Для підвищення ефективності публічного управління необхідно розробити чіткі механізми та методики оцінювання впливу інновацій. Це сприятиме не лише покращенню якості прийняття управлінських рішень, а й стимулюватиме державні структури до активного впровадження сучасних технологій і підходів, що забезпечить довгостроковий розвиток системи управління.

Крім того, інноваційні підходи значно покращують комунікацію між органами влади та громадянами. Завдяки сучасним цифровим інструментам формуються ефективні механізми зворотного зв'язку, зростає рівень громадської участі та довіри до процесу державного управління. Електронні платформи для збору думок, ініціатив і пропозицій активно залучають громадян до ухвалення рішень, збільшуючи рівень прозорості та підзвітності влади [11, с. 94].

У контексті підвищення ефективності публічного управління інноваційні інструменти є каталізаторами модернізації державних інститутів та оптимізації управлінських процесів. Серед них першочергове значення мають цифрові технології, які забезпечують автоматизацію адміністративних процедур, створення електронних реєстрів, платформ для надання державних послуг онлайн та використання аналітичних систем для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Упровадження електронного урядування сприяє прозорості процесів, зниженню рівня корупції та забезпеченню зручності доступу громадян до послуг без необхідності особистого звернення до органів влади.

Інноваційні підходи в публічному управлінні не обмежуються лише впровадженням цифрових технологій. Не менш важливим є впровадження принципів належного врядування (good governance), які становлять основу ефективної, прозорої та підзвітної системи управління. Ці принципи формують нормативну та практичну основу для побудови довіри між владою й громадянами, сприяють демократизації управлінських процесів і забезпечують сталість реформ. Для кращого розуміння основних аспектів «good governance» їх наведено в таблиці 2.

Таблиця 1

**Проблеми, зумовлені недостатнім аналізом впливу інновацій, їхні причини
та можливі наслідки для системи публічного управління**

№	Проблема	Причини	Наслідки
1	Не визначено механізми впливу інновацій	Відсутність методології оцінювання. Недостатня кількість досліджень.	Невизначеність ролі інновацій. Неможливість цілеспрямованого впровадження.
2	Відсутність кількісних даних про результати	Недостатня аналітика. Відсутність систем збору даних.	Ускладнення визначення ефективності. Втрата інвестиційної привабливості інновацій.
3	Неефективне інформування про результати інновацій	Відсутність прозорих звітів. Слабка взаємодія між департаментами.	Обмежене впровадження новацій. Зниження мотивації до інноваційної діяльності.

Джерело: створено авторами

Прозорість є одним з основних чинників формування відкритого державного управління. Вона забезпечує публічний доступ до інформації, що дає змогу уникнути тіньових схем у прийнятті рішень, підвищує довіру громадськості та стимулює громадський контроль. Підзвітність доповнює прозорість, оскільки передбачає не лише доступність інформації, але й відповідальність посадовців за прийняті рішення та їхні результати. Ефективні механізми звітування, аудиту та громадського контролю є необхідними для реалізації цього принципу.

Участь громадян у процесах публічного управління забезпечує демократичну легітимність влади та врахування інтересів різних соціальних груп. Вона сприяє кращому розумінню потреб суспільства, знижує конфліктність та підвищує якість управлінських рішень. Ефективність як принцип відображає здатність системи досягати поставлених цілей з оптимальним використанням ресурсів, що є критично важливим в умовах обмеженого бюджету та високих суспільних очікувань.

Інновації в публічному управлінні охоплюють широкий спектр змін, що передбачають як запровадження принципово нових, так і трансформацію вже наявних організаційних структур, управлінських механізмів та інструментів. Це можуть бути новітні фінансові, інформаційні, правові та адміністративні рішення, спрямовані на ефективне управління суспільним розвитком. Важливим аспектом інновацій є також нові підходи до взаємодії органів публічної влади з громадянським суспільством і бізнесом, що ґрунтуються на відкритості, партнерстві та взаємній відповідальності. Такі зміни сприяють підвищенню ефективності управлінських процесів і формуванню інклюзивної системи публічного управління [14, с. 141].

Законність і відповідальність створюють правову основу для діяльності публічної влади, гарантують дотримання прав і свобод громадян, а також встановлюють чіткі межі компетенції органів управління. Інклюзивність спрямована на забезпечення рівних можливостей участі для всіх громадян, що знижує ризик соціальної дискримінації та підвищує соціальну справедливість.

Інноваційні підходи охоплюють також розвиток людського капіталу через підвищення кваліфікації державних службовців, запровадження нових методів навчання та мотивації, що сприяє формуванню професійної та відповідальної публічної служби. Застосування гнучких моделей управління, зокрема проєктного менеджменту та процесного підходу, сприяє оптимізації діяльності органів влади, забезпечуючи більшу адаптивність до змін та ефективність реалізації державної політики.

Упровадження цифрових технологій у публічне управління України є важливим кроком для підвищення ефективності та прозорості державних інститутів. Цифровізація дає змогу автоматизувати численні адміністративні процеси, скорочуючи витрати часу й ресурсів, а також мінімізуючи людський фактор, що часто є однією з причин корупції. Створення єдиних електронних платформ для надання державних послуг, таких як портал «Дія», відкриває нові можливості для громадян, забезпечуючи простий і зручний доступ до адміністративних послуг у режимі онлайн. Застосування систем електронного документообігу оптимізує інформаційний обмін між органами влади, що позитивно впливає на координацію та оперативність ухвалення рішень.

Водночас варто зазначити, що цифровізація супроводжується низкою викликів, серед яких технічна неготовність окремих регіонів, недостатній рівень

Таблиця 2

Основні принципи «good governance» та їхня характеристика

Принцип	Значення
Прозорість	Відкритий доступ до інформації про діяльність органів влади, процедур прийняття рішень, фінансування та результатів роботи. Це дає змогу громадянам контролювати владу та запобігати корупції
Підзвітність	Відповідальність посадовців перед суспільством за свої дії та рішення. Охоплює механізми контролю, звітування та оцінки результативності управлінських процесів
Участь громадян	Активне залучення громадян та зацікавлених сторін у процеси прийняття рішень, планування й контролю діяльності органів влади. Підвищує легітимність рішень і сприяє соціальній згуртованості.
Ефективність	Оптимальне використання ресурсів для досягнення поставлених цілей та задоволення суспільних потреб з урахуванням якості та своєчасності послуг
Законність	Дотримання норм права в діяльності органів влади, що забезпечує передбачуваність і стабільність управлінських процесів, а також захист прав і свобод громадян
Відповідальність	Чітке розмежування ролей і повноважень, що сприяє якісному виконанню обов'язків і запобігати зловживанням владою
Інклюзивність	Рівний доступ до участі в управлінні для всіх соціальних груп, особливо для вразливих верств населення, що сприяє справедливості та соціальній рівності

Джерело: розроблено авторами на основі [12; 13]

цифрової грамотності населення, а також проблеми кібербезпеки. Для подолання цих перешкод необхідно посилити освітні програми для державних службовців і громадян, а також удосконалити нормативно-правове поле, що регулює захист інформації та цифрові права.

У сучасному публічному управлінні України існує низка системних проблем, які значно ускладнюють процеси реформування та цифровізації. Для ефективного розуміння та подолання цих викликів важливо провести глибокий аналіз причин їхнього виникнення та наслідків. У таблиці 3 наведено основні проблеми, їхні причини та наслідки.

Комплексний підхід до трансформації публічного управління в Україні передбачає врахування не лише технічних аспектів, а й фундаментальних організаційних, кадрових та правових реформ. Усунення виявлених проблем сприятиме формуванню більш ефективної, прозорої та адаптивної системи публічного управління, здатної відповісти на сучасні виклики й забезпечити сталий розвиток держави.

Успішна трансформація публічного управління залежить від професійної компетентності державних службовців та можливостей їхнього кар'єрного розвитку. Важливу роль у цьому процесі відіграє здатність персоналу опановувати й ефективно застосовувати сучасні цифрові технології. Цифрова грамотність стає однією з основних умов для якісного виконання службових обов'язків у нових управлінських умовах. Показовим прикладом є досвід Великобританії, де в Академії урядової цифрової служби впроваджено низку спеціалізованих освітніх програм, спрямованих на підготовку керівників, відповідальних за цифрову трансформацію публічних послуг, а також державних службовців, які залучаються до розроблення, впровадження та супроводу інноваційних технологічних рішень в урядових структурах. Такий підхід демонструє важливість

системного навчання та формування нових компетенцій як необхідної передумови для реалізації сучасних інноваційних практик в управлінні [15, с. 158].

Інноваційні підходи важливі для зростання прозорості та підзвітності державних інститутів, що є основними складниками ефективного публічного управління. Запровадження електронних платформ для публічного звітування забезпечує громадянам своєчасний та повний доступ до інформації про діяльність органів влади, бюджетні витрати й результати реалізації державних програм. Це сприяє формуванню довіри населення до влади та створює умови для громадського контролю.

Розвиток інструментів електронного урядування не лише підвищує відкритість процесів, а й автоматизує моніторинг виконання управлінських рішень. Використання цифрових аналітичних систем дає змогу об'єктивно оцінювати ефективність діяльності публічних органів, своєчасно виявляти недоліки й ухвалювати коригувальні заходи. Інновації також покращують комунікацію між владою та громадськістю через інтерактивні платформи, що збільшують рівень залучення громадян у державні процеси.

Застосування великих даних (Big Data) та штучного інтелекту (далі — ШІ) у сфері публічного управління відкриває нові можливості для підвищення ефективності та якості державних послуг. Аналітика на основі великих масивів даних допомагає глибше зрозуміти потреби населення, прогнозувати соціальні та економічні тенденції, а також ухвалювати обґрунтовані управлінські рішення. Алгоритми ШІ здатні автоматизувати стандартні процеси, оптимізувати маршрути надання послуг, скорочувати час їхньої обробки та знижувати навантаження на державні установи. Такий підхід не лише підвищує оперативність реагування, а й сприяє формуванню персоналізованих, зручних і прозорих сервісів для

Таблиця 3

Аналіз проблем публічного управління України

№	Проблема	Причини	Наслідки
1	Застарілі адміністративні процеси	Радянська спадщина; низька інституційна спроможність; відсутність політичного консенсусу.	Повільне ухвалення рішень; втрата довіри громадян; корупційна вразливість.
2	Технологічна нерівність	Недостатнє фінансування регіонів; низький рівень цифрової грамотності; відсутність політики подолання нерівності.	Обмежений доступ до послуг; поглиблення соціальної нерівності; маргіналізація вразливих груп.
3	Вузьке трактування інновацій	Відсутність стратегічного розуміння цифровізації; слабка координація між органами влади.	Імітація реформ; часткова модернізація без змін культури управління.
4	Проблеми з кадровим потенціалом	Низька мотивація через оплату праці; формальний підхід до навчання; відсутність сучасних програм розвитку.	Опір змінам; низька якість рішень; недостатнє розуміння цифровізації.
5	Відставання нормативно-правової бази	Фрагментарне оновлення законодавства; повільні процедури; недостатній діалог із суспільством.	Правова невизначеність; ризики зловживань; недовіра до цифрових сервісів.

Джерело: створено авторами

громадян. Інтеграція інтелектуальних технологій у публічне управління є важливим елементом цифрової трансформації держави [16].

Важливим аспектом підвищення ефективності публічного управління є забезпечення системності впровадження інноваційних технологій з орієнтацією на результат — підвищення якості управлінських рішень. Цей процес охоплює два стратегічні напрями: цифровізацію внутрішніх адміністративних процесів та активізацію зовнішньої взаємодії з громадськістю. Узагальнене представлення взаємозв'язку між головною метою та визначеними напрямками подано на рисунку 1.

Графічне узагальнення демонструє, що якість управлінських рішень формується як результат комплексного впливу цілеспрямованих дій у двох основних площинах: внутрішньоорганізаційній та зовнішній. У межах внутрішньої організації управлінських процесів провідну роль відіграє цифровізація процедур, автоматизація документообігу, а також упровадження аналітичних інструментів для підтримки ухвалення рішень. У зовнішньому вимірі ефективність управління забезпечується шляхом розширення механізмів участі громадян, інституціоналізації зворотного зв'язку, дотримання принципів відкритості та інклюзивності. Така інтеграція цифрових і демократичних інструментів створює підґрунтя для формування збалансованої, адаптивної та орієнтованої на результат системи публічного управління, здатної оперативно реагувати на виклики сучасного суспільства та сприяти зростанню довіри громадськості до органів державної влади.

Проте для досягнення високого рівня прозорості й підзвітності необхідне комплексне реформування нормативної бази, а також підвищення кваліфікації державних службовців у сфері застосування сучасних технологій. Крім того, важливим є забезпечення рівного доступу до електронних ресурсів для всіх верств населення, що знижує ризик цифрової нерівності [17, с. 130].

У контексті сучасних викликів цифрової трансформації публічне управління України потребує цілеспрямованої модернізації. Це передбачає врахування актуальних вимог відкритості, прозорості та орієнтації на громадянина. Перспективні напрями

розвитку повинні сприяти інтеграції цифрових технологій, формуванню ефективних комунікаційних каналів між владою та суспільством, а також підвищенню якості та доступності державних послуг. У таблиці 4 наведено основні напрями модернізації, що здатні забезпечити сталий розвиток публічного управління у відповідь на соціально-економічні трансформації.

Визначені напрями розвитку передбачають створення ефективної, прозорої та клієнтоорієнтованої системи публічного управління, що відповідає сучасним стандартам цифрової епохи. Цифровізація адміністративних процесів значно підвищує оперативність та якість державних послуг, знижуючи бюрократичні перешкоди. Прозорість і відкритість забезпечують довіру громадян та активізують їхню участь в ухваленні рішень. Орієнтація на громадянина сприяє підвищенню задоволеності населення від державного сервісу. Соціально-економічні наслідки COVID-19 виявили вразливість наявних управлінських моделей та підкреслили необхідність швидкого реагування на кризові ситуації. Пандемія стимулювала державу до активнішого впровадження цифрових рішень і перегляду стратегій управління з акцентом на стійкість, гнучкість і соціальну відповідальність [18].

Для забезпечення високого рівня прозорості й підзвітності у сфері публічного управління необхідно здійснити комплексний перегляд нормативно-правової бази з урахуванням сучасних стандартів цифрової трансформації. Запровадження системних програм підвищення кваліфікації державних службовців у сфері інформаційних технологій, кібербезпеки та роботи з електронними сервісами сприятиме ефективному впровадженню інноваційних рішень. Важливо забезпечити рівний доступ усіх верств населення до електронних ресурсів, що сприятиме подоланню цифрової нерівності. Формування відкритих комунікаційних платформ має стимулювати участь громадськості в прийнятті управлінських рішень, що, відповідно, підвищить якість державних послуг. Необхідно також запровадити інструменти моніторингу та оцінювання ефективності цифрових ініціатив на основі системи важливих показників результативності.



Рис. 1. Стратегічні напрями інновацій у публічному управлінні для підвищення якості управлінських рішень
Джерело: власна розробка авторів

Таблиця 4

**Перспективні напрями розвитку механізмів публічного управління
в умовах цифрової трансформації**

Напрямок розвитку	Характеристика та очікувані результати
Цифровізація адміністративних процесів	Упровадження електронного документообігу, автоматизація надання державних послуг, розвиток електронного урядування
Підвищення відкритості та прозорості	Забезпечення відкритого доступу до інформації, упровадження публічного звітування, розширення участі громадськості в прийнятті рішень
Орієнтація на громадянина	Розроблення клієнтоорієнтованих сервісів, інтеграція зворотного зв'язку, покращення якості послуг і зручності доступу до них
Розвиток людського капіталу	Підвищення кваліфікації державних службовців, упровадження сучасних методів управління та мотивації персоналу
Інноваційні моделі управління	Застосування проектного менеджменту, гнучких підходів та процесного управління для оперативного реагування на зміни
Гарантування кібербезпеки	Упровадження заходів для захисту інформації, формування культури кібергігієни серед працівників і громадян

Джерело: створено авторами

Для реалізації вищезазначених рекомендацій доцільно здійснити аудит чинної нормативно-правової бази з подальшою розробкою законодавчих ініціатив, спрямованих на вдосконалення регулювання електронного урядування. Розроблення та впровадження освітніх програм, що передбачають тренінги, курси підвищення кваліфікації та вебінари, має бути орієнтована на формування компетентностей у сфері цифрових технологій серед державних службовців. Пілотні проекти із запровадження електронних сервісів у регіонах з обмеженим доступом до інтернету варто впроваджувати з подальшим масштабуванням успішних практик. Важливо створити інтерактивні онлайн-платформи для забезпечення двосторонньої комунікації між владою та громадянами, що сприятиме підвищенню рівня громадянської участі. Запровадження систематичного звітного механізму з використанням основних показників ефективності (KPI) забезпечить регулярний моніторинг результативності цифрових трансформаційних ініціатив.

Водночас розвиток людського капіталу й упровадження інноваційних моделей управління підсилюють адаптивність системи до викликів часу. Не менш важливою є безпека цифрової інфраструктури, що гарантує захист інформації та стабільність роботи публічних сервісів.

Висновки і перспективи подальших досліджень. У результаті дослідження встановлено, що ефективність функціонування системи публічного управління в Україні значно залежить від здатності органів державної влади адаптуватися до сучасних викликів, зумовлених цифровою трансформацією, глобалізаційними процесами та зростанням суспільного запиту на відкритість і підзвітність. Упровадження інноваційних підходів в управлінські процеси є не опційною альтернативою, а необхідною умовою забезпечення сталого соціально-економічного розвитку та зміцнення демократичних інституцій.

Здійснений аналіз засвідчив, що застосування цифрових технологій, зокрема електронного урядування, штучного інтелекту, відкритих даних та інтегрованих інформаційних платформ, сприяє підвищенню прозорості та доступності державних послуг, забезпечує оперативність ухвалення рішень та посилює комунікацію між державою та громадянами. Водночас ефективність таких рішень залежить від належного нормативного регулювання, відповідного рівня цифрової компетентності державних службовців, а також інституційної готовності до змін.

Окрему увагу необхідно приділити впровадженню принципів належного врядування («good governance»), які формують ціннісне підґрунтя публічного управління та забезпечують баланс між ефективністю управлінських рішень і демократичними засадами їхнього ухвалення. Водночас важливо розвивати механізми участі громадськості, а також реформувати кадрову політику в публічному секторі відповідно до викликів цифрової епохи.

Перспективами подальших наукових досліджень є розроблення практикоорієнтованих моделей цифрової трансформації органів публічного управління з урахуванням специфіки різних рівнів влади; емпіричне оцінювання ефективності реалізації принципів «good governance» в українських умовах; формування індикаторів для моніторингу інноваційності управлінських рішень; а також аналіз інституційних перешкод, що уповільнюють упровадження сучасних управлінських підходів на всіх рівнях державної влади.

Комплексне застосування визначених заходів уможливить не лише підвищення ефективності публічного управління, а й створення передумов для відновлення довіри громадян до держави, формування якісної державної політики та досягнення цілей сталого розвитку.

Література

1. Таран Є. Розвиток системи публічного управління в Україні в умовах формування інформаційного суспільства. *Право та державне управління*. 2020. № 1(2). С. 36–40. <https://doi.org/10.32840/pdu.2020.1-2.5>.
2. Петькун С. Цифрові технології як інструмент надання якісних державних послуг. *Наукові перспективи*. 2024. № 12 (42). С. 257–266. [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-12\(42\)-257-266](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-12(42)-257-266).
3. Максименцева Н., Максименцев М. Штучний інтелект у публічному управлінні: переваги цифрових технологій та загрози суверенному інформаційному простору. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2024. № 2. <http://doi.org/10.32702/2307-2156.2024.2.7>.
4. Саламатов В., Масляк М. Проблеми впровадження інноваційних технологій в системі публічного управління. *Право та державне управління*. 2020. № 3. С. 238–244. <https://doi.org/10.32840/pdu.2020.3.36>.
5. Карасаєв С., Лікарчук Н. Міжнародні аспекти використання інформаційних технологій у державному управлінні. *Міжнародні відносини: теоретико-практичні аспекти*. 2023. № 12. С. 151–163. <https://doi.org/10.31866/2616-745X.12.2023.292411>.
6. Круглов В., Терещенко Д. Інновації в системі державного управління. *Вісник Національного технічного університету «ХПИ». Сер.: Актуальні проблеми розвитку українського суспільства*. 2023. № 2. С. 74–79. <https://doi.org/10.20998/2227-6890.2023.2.13>.
7. Квітка С., Корсун В., Магиляс Ю. Цифрова трансформація публічного управління: перспективні напрямки досліджень. *Аспекти публічного управління*. 2024. № 12(3). С. 50–58. <https://doi.org/10.15421/152437>.
8. Кириченко Г. Інформаційно-комунікаційні механізми як інновації в системі формування позитивного іміджу органів державної влади. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Державне управління*. 2019. Т. 30 (69). № 6. С. 46–53. <https://doi.org/10.32838/2663-6468/2019.6/09>.
9. Черевко О., Олексенко О., Лотоцький О. Інноваційні стратегії в публічному управлінні: адаптація зарубіжного досвіду для місцевих адміністрацій. *Економічний простір*. 2024. № 195. С. 89–94. <https://doi.org/10.30838/EP.195.89-94>.
10. Бабічев А., Котковський В., Чередниченко Т. Технології та інновації у публічному управлінні: сучасні тренди, вплив на якість державних послуг. *Економіка та суспільство*. 2024. № 65. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-82>.
11. Москалець І. Роль інновацій у підвищенні ефективності публічного управління. *Economic Synergy*. 2023. № 2. С. 89–104. <https://doi.org/10.53920/ES-2023-2-7>.
12. The Principles of Good Governance. *OECD: website*. 2021. URL: <https://www.oecd.org/governance/good-governance.html> (дата звернення: 26.05.2025).
13. Digital Strategy 2022–2025. *UNDP: website*. URL: <https://digitalstrategy.undp.org/> (дата звернення: 26.05.2025).
14. Кудріна О., Масляк М. Інновації та інноваційна діяльність в системі публічного управління: елементи теорії, логіки та понятійного апарату. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2020. Вип 19. С. 139–143. <https://doi.org/10.32843/pma2663-5240-2020.19.25>.
15. Карасаєв С.У., Лікарчук Н.В. Міжнародні аспекти використання інформаційних технологій у державному управлінні. *Міжнародні відносини: теоретико-практичні аспекти*. 2023. № 12. С. 151–163. <https://doi.org/10.31866/2616-745X.12.2023.292411>.
16. Красников. Є. Управління якістю надання публічних послуг. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування*. 2023. № 65. <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2023-10-02-03>.
17. Sidorova E., Dniprov O., Yunina M., Bobrishova L., Mkrtchian K. Administrative and legal principles of public control over the implementation of state policy in the humanitarian sphere. *Amazonia Investiga*. 2022. Vol. 11, № 56. P. 124–131. <https://doi.org/10.34069/AI/2022.56.08.13>.
18. Тешева Л.В., Шевченко А.О. Соціально-економічні наслідки COVID-19: нові виклики для публічної влади. *Modern scientific research: achievements, innovations and development prospects: Proceedings of the 6th International scientific and practical conference (Berlin, November 21–23, 2021)*. Berlin, 2021. С. 844–848. URL: <https://sci-conf.com.ua/wp-content/uploads/2021/11/MODERN-SCIENTIFIC-RESEARCH-ACHIEVEMENTS-INNOVATIONS...-21-23.11.21.pdf> (дата звернення: 26.05.2025).

References

1. Taran, Ye. (2020). Rozvytok systemy publichnoho upravlinnia v Ukraini v umovakh formuvannia informatsiinoho suspilstva [Development of the public administration system in Ukraine under the conditions of the formation of the information society]. *Pravo ta derzhavne upravlinnia*. № 1(2). pp. 36–40. <https://doi.org/10.32840/pdu.2020.1-2.5> [in Ukrainian].
2. Petkun, S. (2024). Tsyfrovi tekhnolohii yak instrument nadannia yakisnykh derzhavnykh posluh [Digital technologies as a tool for providing quality public services]. *Naukovi perspektyvy*. № 12 (42). pp. 257–266. [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-12\(42\)-257-266](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-12(42)-257-266) [in Ukrainian].
3. Maksimentseva, N., & Maksimentsev, M. (2024). Shtuchnyi intelekt u publichnomu upravlinni: perevahy tsyfrovyykh tekhnolohii ta zahrozy suverennomu informatsiynomu prostoru [Artificial intelligence in public administration: advantages of digital technologies and threats to sovereign information space]. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok*. № 2. <http://doi.org/10.32702/2307-2156.2024.2.7> [in Ukrainian].

4. Salamatov, V., & Masliak, M. (2020). Problemy vprovadzhennia innovatsiinykh tekhnolohii v systemi publichnoho upravlinnia [Problems of implementing innovative technologies in the public administration system]. *Pravo ta derzhavne upravlinnia*. № 3. pp. 238–244. <https://doi.org/10.32840/pdu.2020.3.36> [in Ukrainian].
5. Karasaiev, S., & Likarchuk, N. (2023). Mizhnarodni aspekty vykorystannia informatsiinykh tekhnolohii u derzhavnomu upravlinni [International aspects of the use of information technologies in public administration]. *Mizhnarodni vidnosyny: teoretyko-praktychni aspekty*. № 12. pp. 151–163. <https://doi.org/10.31866/2616-745X.12.2023.292411> [in Ukrainian].
6. Kruhlov, V., & Tereshchenko, D. (2023). Innovatsii v systemi derzhavnoho upravlinnia [Innovations in the system of public administration]. *Visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu "KhPI". Ser.: Aktualni problemy rozvytku ukrainskoho suspilstva*. № 2. pp. 74–79. <https://doi.org/10.20998/2227-6890.2023.2.13> [in Ukrainian].
7. Kvitka, S., Korsun, V., & Mahylias, Yu. (2024). Tsyfrova transformatsiia publichnoho upravlinnia: perspektyvni napriamky doslidzhen [Digital transformation of public administration: promising research directions]. *Aspekty publichnoho upravlinnia*. № 12(3). pp. 50–58. <https://doi.org/10.15421/152437> [in Ukrainian].
8. Kyrychenko, H. (2019). Informatsiino-komunikatsiini mekhanizmy yak innovatsii v systemi formuvannia pozytyvnoho imidzhu organiv derzhavnoi vlady [Information and communication mechanisms as innovations in the system of forming a positive image of state authorities]. *Vcheni zapysky TNU imeni V.I. Vernadskoho. Seriya: Derzhavne upravlinnia*. Vol. 30(69). № 6. pp. 46–53. <https://doi.org/10.32838/2663-6468/2019.6/09> [in Ukrainian].
9. Cherevko, O., Oleksenko, O., & Lototskyi, O. (2024). Innovatsiini stratehii v publichnomu upravlinni: adaptatsiia zarubizhnogo dosvidu dlia mistsevykh administratsii [Innovative strategies in public administration: adaptation of foreign experience for local administrations]. *Ekonomichnyi prostir*. № 195. pp. 89–94. <https://doi.org/10.30838/EP.195.89-94> [in Ukrainian].
10. Babichev, A., Kotkovskiy, V., & Cherednychenko, T. (2024). Tekhnolohii ta innovatsii u publichnomu upravlinni: suchasni trendy, vplyv na yakist derzhavnykh posluh [Technologies and innovations in public administration: current trends, impact on the quality of public services]. *Ekonomika ta suspilstvo*. № 65. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-82> [in Ukrainian].
11. Moskalets, I. (2023). Rol innovatsii u pidvyshchenni efektyvnosti publichnoho upravlinnia [The role of innovations in improving the efficiency of public administration]. *Economic Synergy*. № 2. pp. 89–104. <https://doi.org/10.53920/ES-2023-2-7> [in Ukrainian].
12. OECD. (2021). The Principles of Good Governance. *OECD: website*. Retrieved from <https://www.oecd.org/governance/good-governance.htm/> [in English].
13. Digital Strategy 2022–2025. *UNDP: website*. Retrieved from <https://digitalstrategy.undp.org/> [in English].
14. Kudrina, O., & Masliak, M. (2020). Innovatsii ta innovatsiina dialnist v systemi publichnoho upravlinnia: elementy teorii, lohiky ta poniattiynoho aparatu [Innovations and innovative activity in the system of public administration: elements of theory, logic and conceptual apparatus]. *Publichne upravlinnia i administruvannia v Ukraini*. № 19. pp. 139–143. <https://doi.org/10.32843/pma2663-5240-2020.19.25> [in Ukrainian].
15. Karasaiev, S. U., & Likarchuk, N. V. (2023). Mizhnarodni aspekty vykorystannia informatsiinykh tekhnolohii u derzhavnomu upravlinni [International aspects of the use of information technologies in public administration]. *Mizhnarodni vidnosyny: teoretyko-praktychni aspekty*. № 12. pp. 151–163. <https://doi.org/10.31866/2616-745X.12.2023.292411> [in Ukrainian].
16. Krasnykov, Ye. (2023). Upravlinnia yakistiu nadannia publichnykh posluh [Quality management of public services]. *Problemy suchasnykh transformatsii. Seriya: pravo, publichne upravlinnia ta administruvannia*. № 65. <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2023-10-02-03> [in Ukrainian].
17. Sidorova, E., Dniprov, O., Yunina, M., Bobrishova, L., & Mkrtchian, K. (2022). Administrative and legal principles of public control over the implementation of state policy in the humanitarian sphere. *Amazonia Investiga*. № 11(56). pp. 124–131. <https://doi.org/10.34069/AI/2022.56.08.13> [in English].
18. Tiesheva, L. V., & Shevchenko, A. O. (2021). Sotsialno-ekonomichni naslidky COVID-19: novi vyklyky dlia publichnoi vlady [Socio-economic consequences of COVID-19: new challenges for public authorities]. *Modern scientific research: achievements, innovations and development prospects: Proceedings of the 6th International scientific and practical conference (Berlin, November 21–23, 2021) (pp. 844–848)*. Berlin. Retrieved from <https://sci-conf.com.ua/wp-content/uploads/2021/11/MODERN-SCIENTIFIC-RESEARCH-ACHIEVEMENTS-INNOVATIONS...-21-23.11.21.pdf> [in Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 16.06.2025