

Міністерство освіти і науки України
Університет митної справи та фінансів

Факультет управління
Кафедра публічного управління та митного адміністрування

Кваліфікаційна робота бакалавра

за темою «Впровадження інноваційних практик управління в органах
влади: аналіз сучасних тенденцій»

Виконав:
студент групи ПУ22–1
спеціальність 281 «Публічне
управління та адміністрування»
Пашманов Р. Д.

Керівник:
к. держ.упр.,
доцент кафедри публічного управління та
митного адміністрування
Голоха Л. Ф.

Рецензент: завідувач кафедри державного
управління і місцевого самоврядування
НТУ «Дніпровська політехніка»,
д. держ. упр., професор
Чикаренко І. А.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
УНІВЕРСИТЕТ МИТНОЇ СПРАВИ ТА ФІНАНСІВ

Факультет / ННІ	<u>управління</u>
Кафедра	<u>публічного управління та митного адміністрування</u>
Рівень вищої освіти	<u>перший (бакалаврський)</u>
Спеціальність	<u>281 «Публічне управління та адміністрування»</u>
Освітня програма	<u>публічне управління та адміністрування</u>

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри публічного управління
та митного адміністрування

_____ / Антонова О. В. /
« ____ » _____ 2026 року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ
здобувачу вищої освіти

Пашманову Роману Дімовичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: «Впровадження інноваційних практик управління в органах влади: аналіз сучасних тенденцій»

керівник роботи: Голоха Любов Федорівна, к. держ. упр.,
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по УМСФ
від «20» квітня 2026 року № 303 кс

2. Строк подання здобувачем роботи на кафедру: 25.05.2026 - 05.06.2026.

3. Вихідні дані до роботи: Стратегія цифрового розвитку інноваційної діяльності України на період до 2030 року, Концепція розвитку цифрових компетентностей, інші законодавчі та нормативно-правові документи за проблематикою дослідження, офіційні дані Державної служби статистики України, навчальна та наукова література, аналітичні та прогностичні матеріали означеної проблематики науково-дослідних організацій, інформаційних агентств, громадських організацій, матеріали мережі Інтернет та інші матеріали.

4. Зміст роботи (перелік питань для розробки): Сутність та зміст інноваційних практик управління в органах влади. Теоретичні підходи до впровадження інновацій в публічному управлінні. Нормативно-правове забезпечення впровадження інновацій в органах влади. Впровадження інноваційних управлінських практик в Україні. Цифровізація як ключова тенденція розвитку органів влади. Основні проблеми та бар'єри впровадження інновацій в органах влади України. Зарубіжний досвід впровадження інновацій в публічному управлінні. Оцінка ефективності інновацій в публічному управлінні. Шляхи вдосконалення та рекомендації щодо впровадження інноваційних практик управління в органах влади.

5. Перелік графічного матеріалу: таблиці та рисунки за проблематикою дослідження

6. Дата видачі завдання: 05.01.2026-15.01.2026

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Визначення теми кваліфікаційної роботи	31.12.25	
2.	Складання змісту роботи, оформлення та затвердження завдання	15.01.26	
3.	Опрацювання літературних джерел, нормативних документів	до 01.04.26	
4.	Збір та обробка статистичних і звітних даних	до 01.04.26	
5.	Проведення розрахунків та аналізу	до 01.04.26	
6.	Написання вступу	до 01.04.26	
7.	Написання розділу 1	до 15.04.26	
8.	Написання розділу 2	до 01.05.26	
9.	Написання розділу 3	до 15.05.2026	
10.	Підготовка висновків	до 20.05.26	
11.	Оформлення роботи	до 25.05.26	
12.	Подання на кафедру електронного варіанту роботи для перевірки на плагіат	до 31.05.26	
13.	Підготовка тексту доповіді і демонстраційного матеріалу	до 10.06.26	
14.	Подання на кафедру кваліфікаційної роботи	до 05.06.26	

Здобувач освіти

(підпис)

Пашманов Р. Д.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

(підпис)

Голоха Л. Ф.

(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Папманов Р. Д. Впровадження інноваційних практик управління в органах влади: аналіз сучасних тенденцій.

Кваліфікаційна робота бакалавра за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування». Університет митної справи та фінансів, Дніпро, 2026.

Метою бакалаврської роботи є дослідження теоретичних засад, сучасного стану та напрямів удосконалення впровадження інноваційних практик управління в органах влади.

У роботі досліджено сутність та зміст інноваційних практик управління в органах влади, охарактеризовано теоретичні підходи до впровадження інновацій в публічному управлінні та проаналізовано нормативно-правове забезпечення інноваційного розвитку державного сектору. Проведено аналіз сучасного стану впровадження інноваційних управлінських практик в Україні, досліджено особливості цифрової трансформації органів влади, визначено основні проблеми та бар'єри розвитку інноваційних процесів у сфері публічного управління. У роботі проаналізовано зарубіжний досвід впровадження інновацій в діяльність органів влади та визначено можливості його адаптації до українських умов. За результатами дослідження здійснено оцінку ефективності інновацій в публічному управлінні та обґрунтовано рекомендації щодо вдосконалення механізмів впровадження інноваційних практик управління в органах влади.

Ключові слова: інноваційні практики управління, публічне управління, цифровізація, цифрове урядування, органи влади, електронне урядування, цифрова трансформація, інновації, публічні послуги, державне управління.

SUMMARY

Pashmanov R. D. Implementation of Innovative Management Practices in Public Authorities: An Analysis of Current Trends.

Bachelor's qualification thesis in specialty 281 "Public Administration and Management". University of Customs and Finance, Dnipro, 2026.

The purpose of the bachelor's qualification thesis is to study the theoretical foundations, current state, and directions for improving the implementation of innovative management practices in public authorities.

The thesis examines the essence and content of innovative management practices in public authorities, characterizes theoretical approaches to innovation implementation in public administration, and analyzes the regulatory framework for innovative development in the public sector. The current state of implementation of innovative management practices in Ukraine is analyzed, including the peculiarities of digital transformation in public authorities, and the main problems and barriers to the development of innovation processes in public administration are identified. The paper analyzes foreign experience in implementing innovations in the activities of public authorities and identifies possibilities for its adaptation to Ukrainian conditions. Based on the results of the study, the effectiveness of innovations in public administration is assessed and recommendations for improving the mechanisms of implementing innovative management practices in public authorities are substantiated.

Keywords: innovative management practices, public administration, digitalization, digital governance, public authorities, e-government, digital transformation, innovation, public services, public management.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ПРАКТИК УПРАВЛІННЯ В ОРГАНАХ ВЛАДИ	9
1.1. Сутність та зміст інноваційних практик управління в органах влади	9
1.2. Теоретичні підходи до впровадження інновацій в публічному управлінні	13
1.3. Нормативно-правове забезпечення впровадження інновацій в органах влади	17
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНИХ ТЕНДЕНЦІЙ ТА ПРОБЛЕМ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙ В ОРГАНАХ ВЛАДИ УКРАЇНИ	22
2.1. Впровадження інноваційних управлінських практик в Україні	22
2.2. Цифровізація як ключова тенденція розвитку органів влади	26
2.3. Основні проблеми та бар'єри впровадження інновацій в органах влади України	29
РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВИ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ПРАКТИК В ОРГАНАХ ВЛАДИ	35
3.1. Зарубіжний досвід впровадження інновацій в публічному управлінні	35
3.2. Оцінка ефективності інновацій в публічному управлінні	40
3.3. Шляхи вдосконалення та рекомендації щодо впровадження інноваційних практик управління в органах влади	45
ВИСНОВКИ	49
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	52

ВСТУП

Актуальність теми дослідження обумовлена тим, що в сучасних умовах трансформації системи публічного управління особливого значення набуває питання впровадження інноваційних практик у діяльність органів влади. Глобалізаційні процеси, розвиток цифрових технологій, євроінтеграційний курс України, децентралізаційні процеси та необхідність підвищення ефективності функціонування державних інституцій формують потребу в модернізації традиційних підходів до управління та переході до більш гнучких, цифрово орієнтованих моделей врядування.

У сучасних умовах інноваційні практики управління розглядаються як один із ключових інструментів підвищення ефективності діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування, забезпечення прозорості управлінських процесів, удосконалення механізмів взаємодії між владою та громадянами, а також покращення якості публічних послуг. Використання цифрових технологій, електронного урядування, відкритих даних, автоматизації управлінських процесів та сучасних механізмів громадської участі сприяє формуванню нової моделі державного управління, орієнтованої на потреби суспільства.

Особливої актуальності дослідження набуває в умовах воєнного стану, запровадженого в Україні з 2022 року, який суттєво вплинув на функціонування органів влади та зумовив необхідність забезпечення безперервності надання державних послуг, підвищення стійкості цифрової інфраструктури та прискорення процесів цифрової трансформації. Воєнні виклики актуалізували питання кібербезпеки, цифрової стійкості державних інформаційних систем, розвитку електронних сервісів та адаптації управлінських процесів до кризових умов функціонування.

Додатковим фактором актуальності теми виступає євроінтеграційний курс України, який передбачає адаптацію національної системи публічного управління до європейських стандартів належного врядування, цифрового

урядування та відкритості державних інституцій. У сучасних умовах державна політика повинна бути спрямована не лише на вдосконалення управлінських процедур, але й на формування інноваційного середовища, розвиток цифрових компетентностей публічних службовців та впровадження сучасних інструментів управління.

Метою бакалаврської роботи є дослідження теоретичних засад, сучасного стану та перспектив впровадження інноваційних практик управління в органах влади. Для досягнення поставленої мети у роботі визначено такі завдання:

- дослідити сутність інноваційних практик управління в органах влади та охарактеризувати основні теоретичні підходи до впровадження інновацій у публічному управлінні;

- проаналізувати нормативно-правове забезпечення впровадження інновацій у діяльність органів влади;

- здійснити аналіз сучасного стану впровадження інноваційних управлінських практик в Україні та дослідити цифровізацію як ключову тенденцію розвитку органів влади;

- визначити основні проблеми та бар'єри впровадження інноваційних практик управління в органах влади України;

- обґрунтувати перспективи, напрями вдосконалення та рекомендації щодо впровадження інноваційних практик управління в органах влади.

Об'єктом дослідження є процес впровадження інноваційних практик у діяльність органів влади України.

Предметом дослідження є сучасні тенденції впровадження інноваційних практик управління в органах влади.

У процесі дослідження використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів дослідження. Метод аналізу та синтезу застосовано для дослідження теоретичних підходів до впровадження інновацій у системі публічного управління та узагальнення наукових підходів до визначення інноваційних практик управління. Системний підхід використано для дослідження взаємозв'язку елементів інноваційного розвитку органів влади та

механізмів цифрової трансформації. Статистичний метод застосовано під час аналізу показників цифровізації, розвитку електронного урядування, регіональної цифрової трансформації та оцінювання інноваційних процесів у діяльності органів влади. Порівняльний метод використано для аналізу зарубіжного досвіду впровадження інноваційних практик управління. Графічний метод застосовано для візуалізації результатів дослідження у вигляді таблиць та рисунків.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій щодо вдосконалення інноваційних практик управління в практичній діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування під час реалізації процесів цифрової трансформації, модернізації управлінських процесів та формування сучасної системи публічного управління в Україні.

Логіка проведеного дослідження зумовила структуру роботи: вступ, три розділи (дев'ять підрозділів), висновки, список використаних джерел та додатки. Загальний обсяг роботи складає 58 сторінок. Список використаних джерел містить 58 найменувань, в тому числі 10 – іноземною мовою. У роботі вміщено 2 рисунки та 7 таблиць.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ПРАКТИК УПРАВЛІННЯ В ОРГАНАХ ВЛАДИ

1.1 Сутність та зміст інноваційних практик управління в органах влади

Сучасний етап розвитку публічного управління в Україні характеризується активним впровадженням інноваційних підходів до організації діяльності органів влади, що обумовлено процесами цифровізації суспільства, євроінтеграційними прагненнями держави, реформуванням системи державного управління та необхідністю забезпечення ефективного надання публічних послуг в умовах воєнного стану. У зв'язку з цим інноваційні практики управління стають одним із ключових інструментів підвищення результативності діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування.

У науковій літературі поняття «інновація» розглядається як процес створення та впровадження нових підходів, методів, технологій або управлінських рішень, спрямованих на підвищення ефективності функціонування певної системи. У сфері публічного управління інновації мають специфічний характер, оскільки їх головною метою є не отримання прибутку, а забезпечення суспільних потреб та підвищення якості державного управління [1]. І. І. Нинюк та М. А. Нинюк розглядають інновації у сфері публічного управління як комплекс правових, організаційних і технологічних змін, спрямованих на модернізацію механізмів державного управління та підвищення ефективності функціонування державних інституцій [1]. Водночас М. Е. Хожило, О. Є. Сосницький та І. В. Трухан підкреслюють, що впровадження інноваційних підходів сприяє підвищенню адаптивності системи

публічного управління до сучасних викликів і кризових умов розвитку держави [2, с. 73].

Інноваційні практики управління в органах влади доцільно розглядати як сукупність сучасних методів, технологій, інструментів та організаційних рішень, які впроваджуються в діяльність органів публічної влади з метою оптимізації управлінських процесів, підвищення прозорості, ефективності та доступності публічних послуг. Такі практики охоплюють цифрові технології, електронне урядування, використання відкритих даних, автоматизацію управлінських процесів, електронний документообіг, інструменти громадської участі та сучасні механізми комунікації з населенням. Важливою особливістю інновацій у сфері публічного управління є їх соціальна спрямованість. На відміну від приватного сектору, де інновації орієнтовані переважно на економічну вигоду, в діяльності органів влади вони спрямовані на забезпечення публічного інтересу, підвищення рівня довіри громадян до державних інституцій та покращення якості управлінських рішень [3].

У сучасних умовах інноваційні практики в органах влади нерозривно пов'язані з процесами цифрової трансформації держави. Цифровізація стала одним із ключових напрямів модернізації системи публічного управління в Україні. Впровадження електронних сервісів, автоматизованих систем управління, цифрових платформ взаємодії між державою та громадянами суттєво змінило механізми функціонування органів влади [4].

Одним із найбільш поширених напрямів інноваційних практик є електронне урядування (e-government), яке передбачає використання інформаційно-комунікаційних технологій в процесі реалізації владних повноважень. Електронне урядування забезпечує оперативність обміну інформацією, спрощення адміністративних процедур, зменшення бюрократичних бар'єрів та підвищення прозорості діяльності органів влади.

Крім того, важливим елементом сучасних інноваційних практик є концепція відкритого врядування (open government), яка базується на принципах прозорості, підзвітності та активної участі громадян у процесі прийняття

управлінських рішень. У межах цієї концепції органи влади активно використовують електронні петиції, громадські консультації, онлайн-платформи для комунікації з населенням, механізми відкритих бюджетів та інші інструменти цифрової демократії [1; 3].

У сучасній системі публічного управління інноваційні практики охоплюють різні напрями діяльності органів влади та не обмежуються лише цифровими технологіями. Вони можуть стосуватися організаційної структури управління, механізмів взаємодії з громадськістю, кадрової політики, процедур ухвалення рішень і способів надання адміністративних послуг. У науковій літературі інновації у сфері публічного управління класифікують залежно від сфери їх впровадження та функціонального призначення. Ю. Г. Рагозін зазначає, що ефективність інноваційних практик залежить не лише від технологічної складової, але й від здатності органів влади інтегрувати нові управлінські підходи у повсякденну діяльність та забезпечувати їх адаптацію до суспільних потреб [3]. Саме тому сучасні інновації у сфері публічного управління доцільно розглядати як багаторівневу систему змін, яка охоплює організаційний, технологічний та соціальний компоненти. У зв'язку з цим доцільно узагальнити основні види інноваційних практик управління в органах влади (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Основні види інноваційних практик управління в органах влади

Вид інновацій	Характеристика
Організаційні	Впровадження нових моделей управління, реорганізація структури органів влади
Цифрові	Використання електронних сервісів, цифрових платформ, автоматизація процесів
Комунікаційні	Розвиток електронної взаємодії з громадянами, онлайн-консультації
Соціальні	Залучення громадськості до процесу ухвалення рішень
Управлінські	Використання сучасних методів стратегічного планування та менеджменту

Джерело: побудовано автором за даними [1 – 3]

Важливу роль у впровадженні інноваційних практик відіграє розвиток цифрової компетентності державних службовців. Ефективне використання

сучасних інформаційних технологій потребує відповідного рівня професійної підготовки кадрів, здатності адаптуватися до змін та застосовувати інноваційні методи управління в практичній діяльності. О. Прудіус зазначає, що розвиток цифрових компетентностей державних службовців є одним із ключових чинників формування ефективної системи управління людськими ресурсами державної служби та забезпечення цифрової трансформації органів влади [5, с. 7]. У зв'язку з цим актуалізується необхідність постійного професійного розвитку публічних службовців, модернізації системи підготовки управлінських кадрів та впровадження сучасних підходів до управління персоналом у державному секторі.

Слід зазначити, що інноваційні практики управління мають комплексний характер та охоплюють різні рівні функціонування системи публічної влади. Їх впровадження здійснюється як на центральному рівні державного управління, так і на рівні місцевого самоврядування. Особливої актуальності це набуло в умовах децентралізації, коли органи місцевої влади отримали ширші повноваження та можливості для впровадження сучасних управлінських рішень.

Разом із позитивними тенденціями впровадження інноваційних практик існує низка проблем, які ускладнюють процес модернізації системи публічного управління. До основних проблем належать недостатній рівень фінансування, технічні обмеження, кадровий дефіцит, недостатній рівень цифрової грамотності населення та опір організаційним змінам. Крім того, складні умови воєнного стану створюють додаткові виклики для стабільного функціонування цифрової інфраструктури органів влади. Попри наявні труднощі, сучасні тенденції свідчать про активне поширення інноваційних підходів у діяльності органів влади України. Важливим фактором цього процесу є інтеграція України до європейського управлінського простору, що передбачає адаптацію міжнародних стандартів публічного управління та впровадження кращих європейських практик.

Таким чином, інноваційні практики управління в органах влади є важливим напрямом модернізації системи публічного управління та одним із ключових чинників підвищення ефективності діяльності державних інституцій. Їх впровадження сприяє цифровій трансформації держави, удосконаленню механізмів взаємодії між владою та суспільством, підвищенню якості публічних послуг і забезпеченню прозорості управлінських процесів. У сучасних умовах розвиток інноваційних практик є необхідною передумовою формування ефективної, відкритої та орієнтованої на потреби громадян системи публічного управління.

1.2 Теоретичні підходи до впровадження інновацій в публічному управлінні

У сучасних умовах реформування системи публічного управління особливої актуальності набуває проблема впровадження інноваційних підходів у діяльність органів публічної влади. Глобалізаційні процеси, цифровізація суспільства, євроінтеграційний курс України та необхідність забезпечення ефективного функціонування державних інституцій зумовлюють трансформацію традиційних моделей управління. У зв'язку з цим у науковій літературі активно досліджуються теоретичні підходи до впровадження інновацій у сфері публічного управління, які формують основу сучасної моделі врядування. Зокрема, Т. С. Яровой розглядає інновації в публічному управлінні як важливий чинник модернізації державного сектору та регіонального розвитку [6, с. 145].

Одним із найбільш поширених підходів до модернізації публічного управління є концепція New Public Management (нового публічного менеджменту). Даний підхід виник як реакція на недоліки традиційної бюрократичної системи управління та передбачав використання методів приватного сектору в діяльності органів державної влади. Б. Мельниченко зазначає, що сучасна парадигма публічного управління орієнтується на

результативність, ефективність використання ресурсів та впровадження нових управлінських інструментів, що відповідає принципам New Public Management [7, с. 105].

У межах концепції нового публічного менеджменту особлива увага приділяється стратегічному плануванню, управлінню за результатами, розвитку конкуренції у сфері публічних послуг, децентралізації та впровадженню сучасних управлінських технологій. Дослідники зазначають, що саме ця концепція стала підґрунтям для активного впровадження цифрових сервісів, електронного урядування та систем оцінювання ефективності діяльності органів влади. Разом із концепцією New Public Management у сучасній теорії публічного управління важливе місце займає концепція Good Governance (належного врядування). Її сутність полягає у забезпеченні відкритості, прозорості, підзвітності органів влади, верховенства права та участі громадян у процесі ухвалення управлінських рішень. Концепція належного врядування передбачає перехід від жорсткої адміністративної моделі управління до партнерської взаємодії між державою, громадянським суспільством і бізнесом. О. П. Зубаль підкреслює, що реалізація принципів Good Governance в Україні пов'язана насамперед із підвищенням відкритості влади, прозорості управлінських процесів та розширенням механізмів громадської участі [8, с. 397].

У межах підходу Good Governance інновації розглядаються як інструмент забезпечення демократичності управлінських процесів та підвищення якості публічних послуг. Особливого значення набувають механізми електронної демократії, використання відкритих даних, цифрових платформ громадської участі, електронних консультацій та онлайн-комунікації між органами влади і населенням. Реалізація даного підходу сприяє підвищенню довіри громадян до державних інституцій та посиленню громадського контролю за діяльністю органів влади.

У сучасних умовах особливого значення набуває концепція цифрового врядування (Digital Governance або E-Governance), яка стала одним із ключових

напрямів модернізації системи публічного управління. Формування цього підходу пов'язане із розвитком інформаційно-комунікаційних технологій та цифровою трансформацією державного сектору. Цифрове врядування передбачає використання електронних сервісів, автоматизованих систем управління, цифрових платформ та електронного документообігу в діяльності органів влади. Н. Корчак, А. Рачинський та Н. Ларіна зазначають, що концептуально електронне урядування можна розглядати як інноваційну модель політико-адміністративного управління, орієнтовану на забезпечення потреб громадян та підвищення ефективності державного управління [9, с. 46; 10, с. 121]. Використання цифрових технологій дозволяє скоротити бюрократичні процедури, забезпечити оперативність прийняття управлінських рішень, підвищити прозорість діяльності органів влади та забезпечити доступність адміністративних послуг для населення.

Прикладом практичного впровадження концепції цифрового врядування в Україні є розвиток цифрової екосистеми державних послуг Дія, яка забезпечує електронну взаємодію громадян із державою та спрощує доступ до адміністративних послуг. Особливої актуальності цифрове врядування набуло в умовах воєнного стану, коли забезпечення безперервності функціонування органів влади та дистанційного доступу до державних сервісів стало одним із ключових завдань державної політики.

Поряд із зазначеними концепціями в сучасній теорії публічного управління поширення набуває підхід мережевого врядування (Network Governance). Він передбачає формування горизонтальних зв'язків між органами державної влади, органами місцевого самоврядування, громадськими організаціями, бізнесом та іншими суб'єктами публічної політики. У межах цього підходу управлінські рішення приймаються на основі партнерської взаємодії, координації інтересів та спільної відповідальності учасників управлінського процесу. Мережеве врядування створює сприятливі умови для впровадження інноваційних практик, оскільки забезпечує обмін інформацією, використання спільних ресурсів та залучення громадськості до процесу

формування державної політики. Особливого значення цей підхід набув у процесі децентралізації та розвитку територіальних громад в Україні. Н. Колісніченко наголошує, що сучасні моделі мережевого управління сприяють посиленню міжсекторальної взаємодії та формуванню інноваційних механізмів управління в умовах сучасних викликів [11, с. 8]. Для узагальнення особливостей основних теоретичних підходів до впровадження інновацій в публічному управлінні доцільно систематизувати їх ключові характеристики (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Основні теоретичні підходи до впровадження інновацій в публічному управлінні

Теоретичний підхід	Основний зміст	Основні інноваційні інструменти
New Public Management	Орієнтація на ефективність та результативність управління	Стратегічне планування, управління за результатами, цифровізація послуг
Good Governance	Забезпечення прозорості та участі громадян	Відкриті дані, електронна демократія, онлайн-консультації
Digital Governance	Використання цифрових технологій у державному управлінні	Електронні послуги, цифрові платформи, електронний документообіг
Network Governance	Партнерська взаємодія між суб'єктами управління	Мережеві комунікації, міжсекторальна співпраця

Джерело: побудовано автором за даними [6; 7; 9; 11]

Варто зазначити, що наведені теоретичні підходи не функціонують ізольовано один від одного, а в сучасних умовах переважно застосовуються комплексно. Практика функціонування системи публічного управління свідчить, що ефективне впровадження інновацій потребує поєднання принципів результативності управління, відкритості діяльності органів влади, цифровізації управлінських процесів та активної взаємодії з громадянським суспільством. Саме інтеграція різних концептуальних підходів дозволяє забезпечити адаптивність системи публічного управління до сучасних соціально-економічних викликів.

Крім того, важливим напрямом розвитку сучасного публічного управління є орієнтація на людиноцентричний підхід, відповідно до якого діяльність органів влади повинна бути спрямована насамперед на забезпечення потреб громадян та підвищення якості публічних послуг. В умовах євроінтеграції України та реформування системи державного управління особливого значення набуває адаптація міжнародних підходів до національної системи публічного управління, що передбачає не лише впровадження сучасних цифрових технологій, але й трансформацію управлінської культури, розвиток професійних компетентностей державних службовців та удосконалення механізмів взаємодії між державою і суспільством.

Таким чином, сучасні теоретичні підходи до впровадження інновацій у публічному управлінні формують концептуальну основу модернізації системи публічного управління та визначають напрями її подальшого розвитку. Їх застосування сприяє цифровій трансформації органів влади, підвищенню ефективності управлінських процесів, розвитку електронного врядування та вдосконаленню механізмів взаємодії між державою і суспільством. Аналіз основних концептуальних підходів засвідчив, що кожна із розглянутих моделей акцентує увагу на окремих аспектах управлінської діяльності: *New Public Management* орієнтується на результативність та ефективність, *Good Governance* – на відкритість і підзвітність, *Digital Governance* – на використання цифрових технологій, а *Network Governance* – на розвиток партнерської взаємодії між різними суб'єктами управління.

1.3 Нормативно-правове забезпечення впровадження інновацій в органах влади

Впровадження інноваційних практик у діяльність органів публічної влади неможливе без належного нормативно-правового забезпечення. Саме правова база визначає основні напрями державної політики у сфері інноваційного розвитку, регулює механізми цифрової трансформації публічного управління,

встановлює повноваження органів влади та створює умови для впровадження сучасних управлінських технологій. У сучасних умовах нормативно-правове забезпечення інноваційного розвитку в Україні формується під впливом євроінтеграційних процесів, цифровізації суспільства та реформування системи публічного управління [12].

Оснoву нормативно-правoвого регулювання інноваційної діяльності в Україні становить Конституція України, яка закріплює принципи демократичного врядування, забезпечення прав громадян на доступ до інформації та участь в управлінні державними справами [13]. Важливу роль також відіграють закони України, що визначають правові засади інноваційної діяльності та цифрової трансформації органів влади.

Базовим нормативно-правовим актом у сфері інноваційної діяльності є Закон України «Про інноваційну діяльність», який визначає правові, економічні та організаційні засади державного регулювання інноваційної сфери. Закон встановлює форми державної підтримки інноваційних процесів, механізми реалізації інноваційних проєктів та напрями державної інноваційної політики. Відповідно до положень Закону, державне регулювання інноваційної діяльності спрямоване на створення умов для розвитку інноваційного потенціалу держави та забезпечення конкурентоспроможності національної економіки [14].

Водночас важливим елементом державної інноваційної політики є Закон України «Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні», який визначає стратегічні напрями інноваційного розвитку держави та механізми концентрації державних ресурсів на підтримці пріоритетних сфер. Значення цього нормативно-правового акта полягає у формуванні довгострокових орієнтирів державної політики у сфері технологічного розвитку, цифровізації та модернізації системи публічного управління [15].

Важливе значення для впровадження інновацій у діяльність органів влади має Закон України «Про електронні документи та електронний документообіг», який регламентує використання електронних документів у системі публічного управління [16]. Реалізація положень даного Закону забезпечила розвиток

електронного документообігу, автоматизацію управлінських процесів та підвищення оперативності роботи органів державної влади.

Суттєве значення для розвитку електронного врядування має також Закон України «Про публічні електронні послуги», який визначає організаційні та правові засади надання електронних послуг громадянам і бізнесу. Реалізація положень даного Закону сприяє підвищенню доступності адміністративних послуг та розвитку цифрової взаємодії між державою і суспільством [17]. Окрему роль у формуванні відкритої моделі врядування відіграє Закон України «Про доступ до публічної інформації», положення якого забезпечують прозорість діяльності органів влади, розширюють можливості громадського контролю та сприяють розвитку електронної демократії [18].

Крім того, суттєву роль у цифровій трансформації публічного управління відіграє Закон України «Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги», який визначає правові засади електронної ідентифікації та використання електронного підпису [19]. Впровадження електронних довірчих послуг стало важливою передумовою розвитку електронного урядування та надання адміністративних послуг в онлайн-форматі.

У сучасних умовах цифрової трансформації важливого значення набуває також Закон України «Про хмарні послуги», який створює правові передумови для використання хмарних технологій у діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування [20]. Використання хмарної інфраструктури підвищує стійкість державних інформаційних систем, що особливо актуально в умовах воєнного стану та кіберзагроз.

Нині одним із ключових напрямів державної політики є розвиток цифрового врядування. З цією метою в Україні реалізуються державні стратегії цифрової трансформації, спрямовані на модернізацію системи публічного управління та впровадження інноваційних технологій у діяльність органів влади. Важливим нормативним документом у цій сфері є розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення Стратегії цифрового розвитку інноваційної діяльності України на період до 2030 року», яке визначає основні

напрями державної політики у сфері цифрового розвитку та інноваційної діяльності. Стратегія передбачає розвиток цифрової інфраструктури, удосконалення електронного урядування, підтримку інноваційних проєктів та інтеграцію України до європейського цифрового простору [21].

У контексті євроінтеграційного курсу України важливе значення має Закон України «Про ратифікацію Угоди між Україною та Європейським Союзом про участь України у програмі «Горизонт Європа»», який розширив можливості участі України у міжнародних дослідницьких та інноваційних проєктах, сприяв інтеграції до європейського науково-інноваційного простору та розвитку міжнародної співпраці [22].

Особливої актуальності питання нормативно-правового забезпечення інновацій набули в умовах воєнного стану, коли виникла необхідність забезпечення безперервності функціонування органів влади та надання державних послуг у дистанційному форматі, що зумовило активізацію процесів цифровізації публічного управління, удосконалення механізмів електронної взаємодії та впровадження нових цифрових сервісів. Водночас сучасні виклики потребують подальшого розвитку законодавства у сфері кібербезпеки, захисту персональних даних та цифрової інфраструктури держави.

Впровадження інноваційних практик регулюється не лише загальнодержавними нормативно-правовими актами, але й локальними документами органів місцевого самоврядування. До таких документів належать регіональні програми цифрової трансформації, стратегії розвитку територіальних громад, програми інформатизації та цифровізації, які визначають напрями впровадження інноваційних механізмів управління на місцевому рівні.

Сучасний етап розвитку публічного управління в Україні свідчить про поступовий перехід від традиційних адміністративних механізмів до цифрово орієнтованої моделі врядування, що обумовлює необхідність постійного оновлення нормативно-правової бази відповідно до розвитку інформаційних технологій та міжнародних стандартів у сфері цифрового управління. У зв'язку

з цим важливим завданням державної політики є забезпечення гнучкості правового регулювання, здатного оперативно реагувати на сучасні виклики та потреби суспільства.

Варто зазначити, що ефективність нормативно-правового забезпечення впровадження інновацій значною мірою залежить від узгодженості державної політики, рівня цифрової готовності органів влади та спроможності державних інституцій адаптуватися до сучасних викликів. У сучасних умовах особливого значення набуває формування цілісної системи правового регулювання, яка забезпечуватиме стабільний розвиток цифрового врядування, підтримку інноваційних ініціатив та підвищення ефективності діяльності органів публічної влади.

Таким чином, нормативно-правове забезпечення впровадження інновацій в органах влади є важливою складовою модернізації системи публічного управління. Сучасна нормативна база створює правові передумови для розвитку електронного врядування, цифрової трансформації та впровадження інноваційних управлінських практик. Разом із тим подальший розвиток системи нормативно-правового регулювання потребує адаптації до сучасних суспільних викликів, удосконалення механізмів реалізації державної інноваційної політики та гармонізації законодавства України з європейськими стандартами.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СУЧАСНИХ ТЕНДЕНЦІЙ ТА ПРОБЛЕМ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙ В ОРГАНАХ ВЛАДИ УКРАЇНИ

2.1 Впровадження інноваційних управлінських практик в Україні

Впродовж останніх років в Україні спостерігається активне впровадження інноваційних управлінських практик у діяльність органів публічної влади. Особливої інтенсивності ці процеси набули починаючи з 2022 р. під впливом цифрової трансформації держави, євроінтеграційних процесів, децентралізації та необхідності забезпечення безперервності функціонування системи публічного управління в умовах воєнного стану. Сучасні інноваційні практики охоплюють розвиток електронного урядування, цифровізацію адміністративних послуг, автоматизацію внутрішніх управлінських процесів, використання цифрових платформ взаємодії з громадянами та впровадження механізмів електронної демократії [23]. Одним із ключових напрямів модернізації системи публічного управління в Україні стало розширення цифрової екосистеми державних послуг Дія. Впродовж 2023-2025 рр. спостерігається стабільне збільшення кількості користувачів застосунку, державних сервісів та цифрових документів, що свідчить про активне поширення електронної взаємодії між державою, громадянами та бізнесом (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Динаміка розвитку цифрової екосистеми «Дія» у 2023–2025 рр.

Показник	2023	2024	2025
Кількість користувачів застосунку «Дія»	19 млн осіб	21 млн осіб	23 млн осіб
Кількість державних послуг у застосунку	понад 100	понад 130	понад 160
Кількість цифрових документів	14	24	33
Кількість шерингів цифрових документів	39 млн	58 млн	понад 75 млн

Джерело: побудовано автором за даними [24]

Дані табл. 2.1 демонструють суттєве зростання масштабів використання цифрових державних сервісів в Україні. Протягом досліджуваного періоду кількість користувачів застосунку «Дія» зросла на 4 млн осіб, а кількість державних сервісів збільшилася більш ніж у півтора рази. Водночас активне зростання кількості шерингів цифрових документів свідчить про поширення цифрових механізмів взаємодії між громадянами, бізнесом та органами влади.

Важливою особливістю сучасного етапу цифрової трансформації в Україні є поступовий перехід від локального впровадження окремих цифрових сервісів до формування комплексної цифрової системи публічного управління. Якщо на початкових етапах цифровізація переважно стосувалася окремих адміністративних послуг, то в 2023-2025 рр. інноваційні управлінські практики охоплюють також внутрішні управлінські процеси органів влади, міжвідомчу взаємодію, цифровізацію територіальних громад та розвиток регіональної цифрової інфраструктури, що свідчить про поступове формування в Україні цифрово орієнтованої моделі публічного управління.

Крім того, важливим напрямом державної політики стало підвищення рівня цифрової спроможності регіонів та територіальних громад. У сучасних умовах рівень цифровізації регіону безпосередньо впливає на ефективність надання адміністративних послуг, швидкість управлінських процесів, доступність електронної взаємодії населення з органами влади та можливість реалізації інноваційних проєктів на місцевому рівні. Саме тому оцінювання цифрової трансформації регіонів дозволяє не лише визначити рівень впровадження сучасних управлінських технологій, але й виявити диспропорції цифрового розвитку між окремими областями України.

У 2025 р. Міністерством цифрової трансформації України було проведено комплексне оцінювання рівня цифрової трансформації регіонів за низкою показників, серед яких цифрова економіка, цифрові навички населення, розвиток цифрової інфраструктури, цифровізація публічних послуг та цифровізація територіальних громад. Результати такого оцінювання дозволяють визначити рівень цифрового розвитку регіонів України, виявити області-лідери

цифрової трансформації та оцінити ефективність впровадження інноваційних управлінських практик на місцевому рівні (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

**Рівень впровадження цифрових управлінських практик
у регіонах України у 2025 р.**

Регіон України	Загальний індекс цифрової трансформації	Цифрова економіка	Цифрові навички	Цифрова інфраструктура	Цифровізація публічних послуг	Цифровізація територіальних громад
Вінницька область	43	11,98	63,32	48,91	57,14	31,42
Волинська область	53	26,7	86,5	62,69	61,89	35,95
Дніпропетровська область	57	13,29	83,93	71,59	73,16	36,52
Донецька область	30	0,02	43,33	28,53	50,52	15,5
Житомирська область	42	8,5	60,07	53,9	57,66	19,35
Закарпатська область	49	13,98	56,04	64,88	65	36,32
Запорізька область	35	16,92	57,37	36,4	46,54	13,33
Івано-Франківська область	45	11,96	66,35	55,71	56,85	33,09
Київська область	53	42	40,36	81,02	62,94	40,48
Кіровоградська область	50	12,44	76,57	77,25	54,48	14,89
Луганська область	32	0,02	64,49	32,45	41,66	13,14
Львівська область	57	13,37	86,84	62,49	75,42	53,59
Миколаївська область	45	11,98	77,21	58,26	50,6	33,07
Одеська область	45	4,47	82,66	50,2	56,4	34,12
Полтавська область	52	9,35	97	61,02	62,44	34,63
Рівненська область	52	11,94	98,55	64,86	58,57	29,95
Сумська область	39	11,95	69,78	43,87	44,27	33,6
Тернопільська область	55	18,41	100	63,21	65,47	37,07
Харківська область	55	16,38	85,71	63,8	69,55	40
Херсонська область	44	40,03	72,05	49,46	48,29	23,72
Хмельницька область	45	11,94	80,54	59,48	48,4	32,01
Черкаська область	45	16,54	66,5	58,11	53,93	30,62
Чернівецька область	38	11,96	32,53	49,83	56,15	30,47
Чернігівська область	49	11,94	75,56	60,97	61,95	29,82
м. Київ	-	-	-	-	-	34,65

Джерело: побудовано автором за даними [25; 26]

За даними табл. 2.2 можемо зробити висновок про суттєву нерівномірність рівня впровадження цифрових управлінських практик у регіонах України. У 2025 р. регіонами-лідерами цифрової трансформації стали області, які характеризуються більш розвиненою цифровою інфраструктурою,

високим рівнем цифрових навичок населення та активним впровадженням електронних публічних послуг. Водночас окремі регіони демонструють нижчі результати цифрового розвитку, що обумовлено наслідками воєнних дій, нерівномірним рівнем технічного забезпечення та відмінностями у фінансових можливостях територіальних громад.

Результати дослідження також свідчать про наявність суттєвих диспропорцій між окремими складовими цифрової трансформації регіонів. Зокрема, у таких областях, як Тернопільська, Рівненська, Полтавська, Львівська та Дніпропетровська, спостерігається високий рівень розвитку цифрових навичок населення та цифрової інфраструктури. Водночас навіть у регіонах із відносно високими показниками цифрового розвитку рівень цифровізації територіальних громад і публічних послуг у окремих випадках залишається нижчим, що свідчить про нерівномірність впровадження інноваційних управлінських практик та недостатній рівень комплексності цифрової трансформації на регіональному рівні.

Крім того, результати оцінювання підтверджують, що ефективність впровадження інноваційних практик значною мірою залежить від рівня управлінської спроможності регіонів, розвитку цифрової інфраструктури, кадрового потенціалу та активності органів місцевого самоврядування у сфері цифрової трансформації. У сучасних умовах цифровізація регіонального управління стає одним із ключових чинників підвищення ефективності функціонування органів влади та забезпечення доступності публічних послуг для населення.

Таким чином, у 2023-2025 рр. в Україні спостерігається активне впровадження інноваційних управлінських практик, пов'язаних із цифровізацією системи публічного управління. Розвиток електронного урядування, цифрових сервісів та механізмів електронної взаємодії сприяє підвищенню ефективності діяльності органів влади та доступності публічних послуг для населення. Водночас результати аналізу свідчать про нерівномірність цифрового розвитку регіонів України та необхідність

подальшого удосконалення цифрової інфраструктури й управлінської спроможності територіальних громад.

2.2 Цифровізація як ключова тенденція розвитку органів влади

У сучасних умовах цифровізація є однією з ключових тенденцій розвитку органів влади та модернізації системи публічного управління. Активне впровадження цифрових технологій у діяльність державних інституцій спрямоване на підвищення ефективності управлінських процесів, забезпечення прозорості діяльності органів влади, оптимізацію внутрішніх процедур та формування сучасної цифрової моделі державного управління. Особливої актуальності процеси цифровізації набули в Україні у 2023-2026 рр. в умовах євроінтеграційних процесів, розвитку інформаційного суспільства та необхідності забезпечення стійкості державного управління в умовах воєнного стану.

У наукових дослідженнях питання цифровізації органів влади активно аналізуються українськими науковцями. Зокрема, Т. В. Поспелова, О. В. Марухленко та В. С. Руденко розглядають цифрову трансформацію публічного управління як комплексний процес модернізації державного управління на основі використання цифрових технологій та розвитку цифрових сервісів [27]. О. Скочиляс-Павлів та Ю. Ліщинська зазначають, що цифровізація органів влади передбачає інтеграцію інформаційно-комунікаційних систем у діяльність органів державної влади та місцевого самоврядування, автоматизацію управлінських процесів і розвиток електронної взаємодії між державою та громадянами [28, с. 251]. Сучасна цифровізація охоплює не лише сферу надання електронних послуг, але й внутрішні управлінські процеси, електронний документообіг, цифрову взаємодію між державними органами, використання аналітичних інформаційних систем та розвиток цифрових механізмів комунікації з громадянами.

Одним із ключових напрямів цифровізації органів влади в Україні є розвиток електронного урядування. Використання цифрових технологій в системі публічного управління дозволяє забезпечити оперативний обмін інформацією між державними установами, скоротити терміни обробки документів та підвищити ефективність управлінської діяльності. Крім того, цифровізація сприяє зменшенню бюрократичного навантаження, підвищенню прозорості діяльності органів влади та оптимізації процесів прийняття управлінських рішень [29; 30].

Важливою особливістю сучасного етапу цифровізації є поступовий перехід від використання окремих цифрових сервісів до формування комплексної цифрової системи публічного управління. Наразі в Україні активно впроваджуються цифрові платформи міжвідомчої взаємодії, інтегруються державні інформаційні ресурси та розвиваються механізми електронного обміну даними між органами влади, що сприяє підвищенню оперативності управлінських процесів, покращенню координації діяльності державних установ та більш ефективному використанню інформаційних ресурсів держави.

Крім того, цифровізація органів влади безпосередньо пов'язана з розвитком концепції Smart Government, яка передбачає використання цифрових технологій для формування відкритої, прозорої та орієнтованої на потреби громадян системи управління. Реалізація принципів Smart Government сприяє розвитку електронної демократії, підвищенню доступності публічних послуг та формуванню сучасної цифрової інфраструктури державного управління. У сучасних умовах цифрові технології стають важливим інструментом підвищення ефективності взаємодії між державою та суспільством.

Важливим напрямом цифрової трансформації органів влади є також використання цифрової аналітики та інформаційних систем підтримки управлінських рішень. Застосування цифрових технологій дозволяє здійснювати моніторинг соціально-економічних процесів, аналізувати ефективність державної політики та прогнозувати управлінські ризики. У результаті цифрові дані поступово стають одним із ключових ресурсів

ефективного державного управління [31; 32]. У 2023-2025 рр. Україна демонструє позитивну динаміку розвитку цифрового урядування та електронної взаємодії між державою і громадянами. Важливим показником ефективності цифровізації органів влади є позиції України у міжнародних рейтингах цифрового розвитку та рівень використання населенням електронних сервісів (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

**Основні показники цифровізації публічного управління в Україні
у 2023-2025 рр.**

Показник	2023	2024	2025
Частка населення, що користується онлайн-послугами	53%	59%	64%
Кількість державних цифрових сервісів	понад 100	понад 130	понад 160
Позиція України в Індексі розвитку електронного урядування ООН (EGDI)	46 місце	30 місце	30 місце
Позиція України в Індексі електронної участі громадян (EPI)	57 місце	1 місце	1 місце
Кількість наборів відкритих даних в Україні, тис.	31	34	36

Джерело: побудовано автором за даними [33-35]

Наведені в табл. 2.3 дані свідчать про активний розвиток цифровізації системи публічного управління в Україні у 2023-2025 рр. Зокрема, спостерігається стабільне зростання рівня використання населенням онлайн-послуг та збільшення кількості державних цифрових сервісів. Крім того, позитивна динаміка позицій України у міжнародних рейтингах цифрового розвитку підтверджує ефективність реалізації державної політики у сфері цифрової трансформації та поступове формування сучасної цифрової моделі публічного управління.

Важливим результатом цифровізації органів влади є підвищення рівня відкритості та прозорості державного управління. Розвиток цифрових платформ взаємодії, електронного документообігу та систем відкритих даних сприяє покращенню доступу громадян до інформації про діяльність органів влади та

підвищує рівень суспільного контролю за процесами прийняття управлінських рішень. У сучасних умовах цифрові технології стають важливим інструментом розвитку електронної демократії та забезпечення ефективної комунікації між державою і суспільством.

Разом із позитивними тенденціями процес цифровізації органів влади супроводжується низкою проблем та викликів. Серед основних проблем можемо виділити нерівномірний рівень цифрового розвитку регіонів, потребу в модернізації цифрової інфраструктури, недостатній рівень цифрової грамотності населення, кадровий дефіцит у сфері цифрового управління та загрози кібербезпеці. Особливої актуальності питання захисту державних інформаційних систем набули в умовах воєнного стану та постійних кібератак на цифрову інфраструктуру держави.

Таким чином, у 2023-2025 рр. цифровізація стала однією з ключових тенденцій розвитку органів влади в Україні. Впровадження цифрових технологій, автоматизація управлінських процесів, розвиток електронного урядування та використання цифрових інформаційних систем сприяють підвищенню ефективності діяльності органів влади, забезпеченню прозорості управлінських процесів і формуванню сучасної цифрової моделі публічного управління. Водночас подальший розвиток цифровізації потребує удосконалення цифрової інфраструктури, підвищення рівня цифрової грамотності населення та забезпечення належного рівня кібербезпеки.

2.3 Основні проблеми та бар'єри впровадження інновацій в органах влади України

Незважаючи на активне впровадження інноваційних управлінських практик та розвиток цифровізації системи публічного управління, в Україні зберігається низка проблем і бар'єрів, які стримують ефективність модернізації органів влади. Особливої актуальності зазначені проблеми набули починаючи з 2022 р. в умовах воєнного стану, економічної нестабільності, нерівномірного

цифрового розвитку регіонів та зростання кіберзагроз. Сукупність зазначених факторів ускладнює процес впровадження сучасних цифрових технологій у діяльність органів державної влади та місцевого самоврядування.

У сучасних наукових дослідженнях проблематика впровадження інновацій у сфері публічного управління розглядається через призму технологічних, організаційних та кадрових бар'єрів. Зокрема, Ю. О. Голинський зазначає, що серед основних перешкод цифрової трансформації та впровадження інноваційних інструментів управління доцільно виділяти недостатній рівень цифрової інфраструктури, кадровий дефіцит у сфері цифрового управління, недостатню цифрову грамотність населення, обмеженість фінансових ресурсів, а також проблеми кібербезпеки та захисту державних інформаційних систем [36, с. 181]. Крім того, важливими бар'єрами залишаються складність міжвідомчої координації, бюрократичність управлінських процедур та недостатня адаптованість нормативно-правової бази до швидкого розвитку цифрових технологій.

Однією з ключових проблем впровадження інновацій в органах влади України залишається недостатній рівень цифрових навичок населення. Ефективність цифровізації системи публічного управління значною мірою залежить від здатності громадян користуватися електронними сервісами та цифровими платформами взаємодії з державою. За результатами дослідження цифрової грамотності населення України у 2023 р., 40,4% громадян мали рівень цифрових навичок нижче базового, а 58,3% населення вбачали потребу в розвитку цифрових компетентностей. Крім того, 59,6% дорослого населення повідомили про проблеми з цифровою безпекою під час користування інтернетом [37].

Недостатній рівень цифрових компетентностей населення створює ризики цифрового виключення окремих соціальних груп та знижує ефективність використання електронних сервісів. Особливо це стосується осіб старшого віку, мешканців сільських територій та населення регіонів із нижчим рівнем цифрової інфраструктури. У результаті навіть за умов активного розвитку

електронного урядування частина громадян продовжує відчувати труднощі під час взаємодії з цифровими державними сервісами, що негативно впливає на рівень доступності публічних послуг.

Суттєвим бар'єром цифрової трансформації органів влади є також нерівномірний рівень цифрового розвитку територіальних громад та регіонів України. За даними Міністерства цифрової трансформації України, в 2025 р. значна частина територіальних громад мала недостатній рівень цифрової інфраструктури та кадрового забезпечення у сфері ІТ, що суттєво ускладнює впровадження сучасних цифрових сервісів на місцевому рівні. Водночас результати Індексу цифрової трансформації регіонів свідчать про суттєву різницю між регіонами за рівнем розвитку цифрових послуг, цифрової інфраструктури та цифрових навичок населення.

Нерівномірність цифрового розвитку регіонів впливає не лише на доступність цифрових послуг, але й на ефективність реалізації державної політики на місцевому рівні. Територіальні громади з нижчим рівнем цифрової спроможності мають обмежені можливості для впровадження сучасних управлінських технологій, що створює додаткові диспропорції у доступі населення до публічних послуг та цифрових сервісів. У довгостроковій перспективі це може поглиблювати міжрегіональні відмінності та знижувати загальну ефективність цифрової трансформації державного управління.

Окремою проблемою сучасного етапу цифровізації органів влади є стрімке зростання кількості кібератак на державний сектор та об'єкти критичної інфраструктури. В умовах повномасштабної війни питання кібербезпеки стало одним із ключових напрямів забезпечення стабільного функціонування цифрової інфраструктури держави. Найчастіше об'єктами кібератак ставали місцеві органи влади, урядові установи, сектор безпеки та оборони, енергетична інфраструктура та телекомунікації.

Посилення кіберзагроз актуалізує необхідність модернізації систем кіберзахисту, розвитку механізмів резервного збереження даних та підвищення рівня кібергігієни працівників органів влади. Крім технічних ризиків,

поширення кібератак може негативно впливати на довіру населення до цифрових сервісів та стримувати подальше впровадження інноваційних практик у сфері публічного управління. В табл. 2.4 наведено динаміку окремих проблем та бар'єрів цифровізації органів влади.

Таблиця 2.4

**Динаміка окремих проблем та бар'єрів цифровізації органів влади
в Україні у 2023-2025 рр.**

Показник	2023	2024	2025
Частка населення з цифровими навичками нижче базового рівня, %	40,4	38,1	34,0
Частка населення, що потребує розвитку цифрових компетентностей, %	58,3	53,0	49,0
Частка населення, що мала проблеми з цифровою безпекою, %	59,6	61,2	63,5
Кількість кіберінцидентів, опрацьованих CERT-UA	2 541	4 315	5 927

Джерело: побудовано автором за даними [38-40]

Наведені в табл. 2.4 дані свідчать про суперечливий характер процесу цифрової трансформації органів влади в Україні. З одного боку, спостерігається поступове покращення рівня цифрових навичок населення та зменшення частки громадян із недостатнім рівнем цифрових компетентностей. З іншого боку, зростання кількості кіберінцидентів та проблем цифрової безпеки підтверджує посилення ризиків функціонування цифрової системи публічного управління та необхідність удосконалення механізмів кіберзахисту.

Крім того, важливим бар'єром впровадження інновацій в системі публічного управління залишається недостатній рівень фінансового забезпечення цифрових проєктів та модернізації цифрової інфраструктури. В умовах воєнного стану значна частина державних фінансових ресурсів спрямовується на потреби оборони та безпеки, що обмежує можливості реалізації окремих інноваційних програм у сфері цифрової трансформації органів влади. Для оцінки рівня державної підтримки цифрової трансформації доцільно проаналізувати динаміку видатків Державного бюджету України на Міністерство цифрової трансформації України (рис. 2.1).

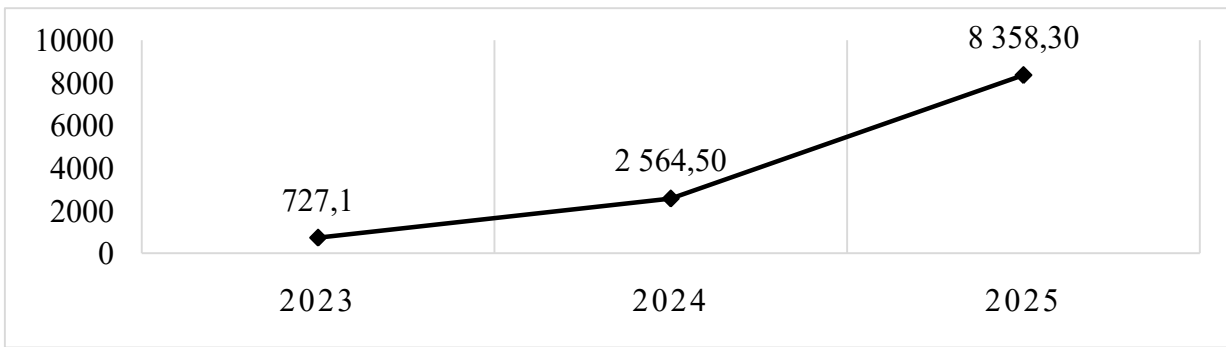


Рис. 2.1. Динаміка видатків Державного бюджету України на Міністерство цифрової трансформації України за 2023–2025 рр., млн грн

Джерело: побудовано автором за даними [41]

Дані рис. 2.1 свідчать про суттєве збільшення обсягів фінансування цифрової трансформації в Україні протягом аналізованого періоду. Зокрема, у 2025 р. видатки Міністерства цифрової трансформації України зросли більш ніж у 11 разів порівняно з 2023 р., що пов'язано з активізацією державної політики у сфері цифровізації, розвитком електронного урядування та фінансуванням інноваційних технологій. Водночас навіть за умов збільшення фінансування проблема ефективного ресурсного забезпечення цифрової трансформації органів влади залишається актуальною через значні потреби модернізації цифрової інфраструктури та забезпечення кібербезпеки.

Серед інших проблем впровадження інновацій у діяльність органів влади можна виділити недостатній рівень міжвідомчої координації, складність адаптації нормативно-правової бази до швидкого розвитку цифрових технологій, а також опір окремих управлінських структур до організаційних змін. Важливим бар'єром залишається і кадровий дефіцит у сфері цифрового управління, оскільки впровадження інновацій потребує наявності фахівців із відповідними цифровими компетентностями та досвідом роботи з сучасними інформаційними системами.

Таким чином, в умовах воєнного стану та активної цифрової трансформації впровадження інновацій в органах влади України

супроводжується низкою проблем та бар'єрів, серед яких ключовими є недостатній рівень цифрової грамотності населення, нерівномірність цифрового розвитку регіонів, зростання кіберзагроз, проблеми цифрової безпеки та обмеженість фінансових ресурсів. Подолання зазначених проблем є необхідною умовою забезпечення ефективної цифрової трансформації системи публічного управління та подальшого розвитку інноваційних управлінських практик в Україні.

РОЗДІЛ 3

ПЕРСПЕКТИВИ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ПРАКТИК В ОРГАНАХ ВЛАДИ

3.1 Зарубіжний досвід впровадження інновацій в публічному управлінні

У сучасних умовах інноваційний розвиток системи публічного управління є одним із ключових напрямів модернізації державного сектору в більшості країн світу. Активне впровадження цифрових технологій, розвиток електронного урядування, використання механізмів Smart Government та цифрових платформ взаємодії з громадянами сприяють підвищенню ефективності діяльності органів влади, забезпеченню прозорості управлінських процесів та покращенню якості надання публічних послуг. Зарубіжний досвід впровадження інновацій у сфері публічного управління має важливе значення для України, оскільки дозволяє визначити найбільш ефективні механізми цифрової трансформації органів влади та адаптувати успішні міжнародні практики до національних умов.

Впродовж останніх років найбільш успішними у сфері цифрового урядування та інноваційного розвитку публічного управління вважаються Естонія, Данія, Сінгапур, Південна Корея та Фінляндія. Згідно з «Оглядом електронного урядування ООН – Прискорення цифрової трансформації заради сталого розвитку» за 2024 рік, саме ці держави посідають провідні місця в індексі розвитку електронного урядування (EGDI): Данія, Естонія та Сінгапур – 1-ше місце, а Південна Корея та Фінляндія – 2-ге місце [42]. Ці країни демонструють найвищі показники розвитку електронного урядування, цифрової інфраструктури та електронної демократії. У рейтингу за рівнем надання цифрових державних послуг перше місце посідає Південна Корея, друге – Данія, третє – Естонія [43].

Важливою особливістю зарубіжних моделей цифрової трансформації є комплексний підхід до впровадження інновацій, який охоплює модернізацію державних інформаційних систем, розвиток цифрових державних сервісів, забезпечення кібербезпеки та підвищення рівня цифрової грамотності населення. Огляд електронного урядування ООН проводиться завдяки Департаменту з економічних і соціальних питань ООН кожні два роки й оцінює рівень розвитку електронного урядування у 193 країнах світу за індексами електронного урядування (EGDI) та електронної участі (EPART).

Однією з найбільш успішних країн у сфері цифровізації державного управління є Естонія. Основою естонської цифрової моделі стала система X-Road – міжвідомча платформа безпечного обміну даними між державними інформаційними системами. Завдяки її використанню забезпечується інтеграція державних реєстрів, автоматизований обмін інформацією між установами та цифрова взаємодія між державою, бізнесом і громадянами. В Естонії понад 99% державних послуг доступні онлайн, а система електронної ідентифікації дозволяє громадянам дистанційно користуватися більшістю адміністративних сервісів [44].

Крім того, Естонія є однією з перших країн світу, яка успішно впровадила електронне голосування на загальнодержавному рівні. Значна увага в країні приділяється також розвитку кібербезпеки та цифрової стійкості державної інфраструктури. Уряд Естонії активно інвестує у розвиток цифрових навичок населення та модернізацію державних інформаційних систем. Важливою особливістю естонської моделі є принцип «once only», відповідно до якого громадяни не повинні повторно надавати державним органам інформацію, яка вже міститься у державних реєстрах, що дозволяє значно скоротити бюрократичні процедури та підвищити ефективність надання адміністративних послуг.

Важливим прикладом успішного впровадження інновацій у сфері публічного управління є також досвід Сінгапуру. У країні реалізується державна стратегія Smart Nation, спрямована на комплексне використання цифрових технологій у сфері державного управління, транспорту, медицини, освіти та

міського розвитку. Значна увага приділяється використанню штучного інтелекту, аналізу великих даних та цифрових платформ взаємодії між державою і населенням [45].

У межах реалізації концепції Smart Nation у Сінгапурі активно розвиваються системи цифрової ідентифікації, електронні державні сервіси, інтелектуальні транспортні системи та цифрові платформи надання адміністративних послуг. Важливу роль у координації процесів цифрової трансформації відіграє Government Technology Agency (GovTech), яка відповідає за розвиток державної цифрової інфраструктури та впровадження інноваційних технологій у діяльність органів влади. Крім того, у Сінгапурі активно використовуються технології штучного інтелекту для аналізу міської інфраструктури, транспортних потоків та систем охорони здоров'я [46].

Провідні позиції у сфері електронного урядування також займає Південна Корея. У країні активно впроваджуються системи електронного документообігу, цифрові механізми міжвідомчої взаємодії та сервіси електронної демократії. Значна увага приділяється розвитку відкритих державних даних, автоматизації управлінських процесів та використанню цифрових платформ громадської участі. Важливою складовою корейської цифрової моделі є система Government24, через яку громадяни можуть отримувати більшість державних послуг онлайн [47]. Особливістю корейської моделі цифрового урядування є високий рівень інтеграції державних цифрових сервісів та автоматизації управлінських процесів. У країні функціонує єдина система міжвідомчого електронного документообігу, що дозволяє скоротити час обробки інформації та підвищити ефективність прийняття управлінських рішень. Крім того, значна увага приділяється розвитку цифрової демократії та забезпеченню відкритості діяльності органів влади.

У країнах Європейського Союзу одним із ключових напрямів модернізації публічного управління є розвиток концепції Digital Government. Особлива увага приділяється інтеграції державних інформаційних систем, забезпеченню відкритості державних даних, розвитку електронної демократії та створенню

єдиного цифрового простору надання публічних послуг. Наприклад, Данія вважається однією з найбільш цифрово розвинених країн Європи. У державі цифрова взаємодія між громадянами та органами влади є основною формою надання адміністративних послуг, а більшість державних сервісів доступні через єдині цифрові платформи [48].

Важливим елементом зарубіжного досвіду впровадження інновацій в публічному управлінні є використання механізмів відкритого урядування та електронної демократії. У більшості розвинених країн активно використовуються цифрові платформи громадської участі, електронні петиції, системи онлайн-консультацій та механізми електронного голосування. Це сприяє підвищенню прозорості діяльності органів влади, посиленню взаємодії між державою та суспільством і формуванню більш відкритої моделі публічного управління. Значну роль у розвитку цифрового урядування та відкритого урядування відіграє Організація економічного співробітництва та розвитку (OECD), яка розробляє міжнародні стандарти та рекомендації щодо розвитку цифрової держави [49].

Порівняльна характеристика зарубіжного досвіду впровадження інновацій у публічному управлінні наведена у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Порівняльна характеристика зарубіжного досвіду впровадження інновацій у публічному управлінні

Країна	Основні інноваційні практики	Особливості реалізації
Естонія	X-Road, електронна ідентифікація, електронне голосування	інтеграція державних реєстрів та цифровий обмін даними
Сінгапур	Smart Nation, штучний інтелект, BigData	комплексна цифровізація державного управління
Південна Корея	Government24, електронний документообіг	автоматизація управлінських процесів
Данія	Digital Government, цифрові державні послуги	переважання онлайн-взаємодії держави і громадян
Фінляндія	електронна демократія, цифрові платформи участі	активне залучення громадян до управління

Джерело: побудовано автором за даними [49]

Наведені в табл. 3.1 дані свідчать про те, що успішне впровадження інновацій в публічному управлінні базується на комплексному підході до цифрової трансформації держави. Спільними рисами успішних міжнародних практик є розвиток електронного урядування, інтеграція державних інформаційних систем, забезпечення відкритості державних даних та орієнтація цифрових сервісів на потреби громадян. Водночас кожна країна формує власну модель цифрової трансформації відповідно до особливостей національної системи публічного управління.

Аналіз зарубіжного досвіду свідчить про те, що успішне впровадження інновацій у сфері публічного управління базується на комплексному поєднанні цифрової інфраструктури, ефективного нормативно-правового забезпечення, високого рівня цифрової грамотності населення та стабільної державної підтримки цифрової трансформації. Спільною рисою розглянутих країн є інтеграція державних інформаційних систем, активний розвиток електронного урядування та орієнтація цифрових сервісів на потреби громадян. Водночас важливу роль відіграє забезпечення кібербезпеки та розвиток цифрових компетентностей публічних службовців.

Важливим аспектом зарубіжного досвіду є також розвиток цифрових компетентностей публічних службовців та населення. У більшості розвинених країн реалізуються державні програми цифрової освіти, спрямовані на підвищення рівня цифрової грамотності громадян та формування професійних навичок роботи з цифровими технологіями у працівників державного сектору, що сприяє підвищенню ефективності використання цифрових сервісів та забезпечує більш ефективне впровадження інноваційних управлінських практик.

Крім того, міжнародний досвід свідчить про важливість забезпечення кібербезпеки та захисту державних інформаційних систем у процесі цифрової трансформації публічного управління. У країнах із високим рівнем цифровізації значна увага приділяється розвитку систем кіберзахисту, удосконаленню механізмів захисту персональних даних та формуванню цифрової стійкості

державної інфраструктури. Особливої актуальності ці питання набувають в умовах зростання кількості кібератак та активного використання цифрових технологій у сфері державного управління та місцевого самоврядування.

Таким чином, зарубіжний досвід впровадження інновацій у публічному управлінні свідчить про важливість комплексної цифрової трансформації органів влади, розвитку електронного урядування, цифрових сервісів та механізмів електронної демократії. Для України особливе значення має адаптація успішних міжнародних практик до національних умов з врахуванням потреб модернізації вітчизняної системи публічного управління, розвитку цифрової інфраструктури та забезпечення ефективної взаємодії між державою і суспільством.

3.2 Оцінка ефективності інновацій в публічному управлінні

Ефективність інновацій у сфері публічного управління є одним із ключових критеріїв результативності реформування державного сектору. В умовах цифровізації, євроінтеграційних процесів та суспільного запиту на якісні публічні послуги органи влади змушені впроваджувати інноваційні управлінські механізми, сучасні цифрові технології та нові форми взаємодії з громадянами. Оцінка ефективності таких інновацій дозволяє визначити рівень досягнення поставлених цілей, раціональність використання ресурсів та соціальний ефект від реалізованих управлінських рішень.

О. І. Пікулик та Н. І. Власюк розглядають ефективність інновацій у публічному управлінні як комплексну характеристику, що відображає рівень досягнення поставлених цілей, результативність використання ресурсів та отриманий соціально-економічний ефект від реалізації інноваційних рішень [50, с. 95]. У сфері публічного управління оцінювання ефективності інновацій має ширший характер порівняно з бізнес-середовищем, оскільки враховує не лише економічні результати, але й організаційні, соціальні, цифрові та суспільні ефекти. Сучасні підходи до оцінювання інноваційної діяльності передбачають

використання комплексних методик, які включають фінансові й нефінансові показники, оцінку якості управлінських процесів, рівня цифровізації та суспільного впливу впроваджених змін.

У сучасних умовах особливого значення набуває оцінювання інновацій саме у сфері публічного управління, де результат діяльності органів влади визначається не прибутком, а рівнем задоволення суспільних потреб. Науковці наголошують, що інноваційні процеси в державному секторі повинні сприяти підвищенню прозорості діяльності органів влади, зменшенню бюрократичних процедур, покращенню доступності адміністративних послуг та розвитку електронного урядування [51]. Основними критеріями оцінки ефективності інновацій у публічному управлінні є:

- результативність управлінських рішень;
- якість надання публічних послуг;
- рівень цифровізації управлінських процесів;
- економія фінансових та часових ресурсів;
- рівень відкритості та прозорості влади;
- ступінь задоволеності громадян діяльністю органів влади;
- соціальний ефект від впровадження інновацій.

У сучасних умовах реформування системи публічного управління оцінка ефективності інновацій набуває особливого значення, оскільки саме інноваційні підходи забезпечують підвищення результативності діяльності органів влади, покращення якості публічних послуг та адаптацію державного сектору до нових суспільних викликів. Впровадження цифрових технологій, автоматизація управлінських процесів, розвиток електронного урядування та використання сучасних інформаційних систем формують нові механізми взаємодії держави й громадян, що потребує комплексного оцінювання їх результативності.

Ефективність інновацій у сфері публічного управління характеризується не лише економічними показниками, а й соціальними, організаційними та управлінськими результатами. На відміну від приватного сектору, де головним критерієм ефективності виступає прибутковість, у публічному управлінні

ключове значення мають рівень задоволеності населення, доступність адміністративних послуг, прозорість діяльності органів влади та підвищення довіри громадян до державних інституцій. Саме тому оцінювання інновацій повинно здійснюватися на основі комплексного підходу із врахуванням різних критеріїв та показників. Крім того, важливим аспектом оцінки ефективності інновацій є визначення їхнього впливу на якість управлінських рішень, швидкість обробки інформації, оптимізацію використання ресурсів та рівень цифрової трансформації системи публічного управління. Узагальнення основних критеріїв оцінки ефективності інновацій у сфері публічного управління представлено на рис. 3.1.

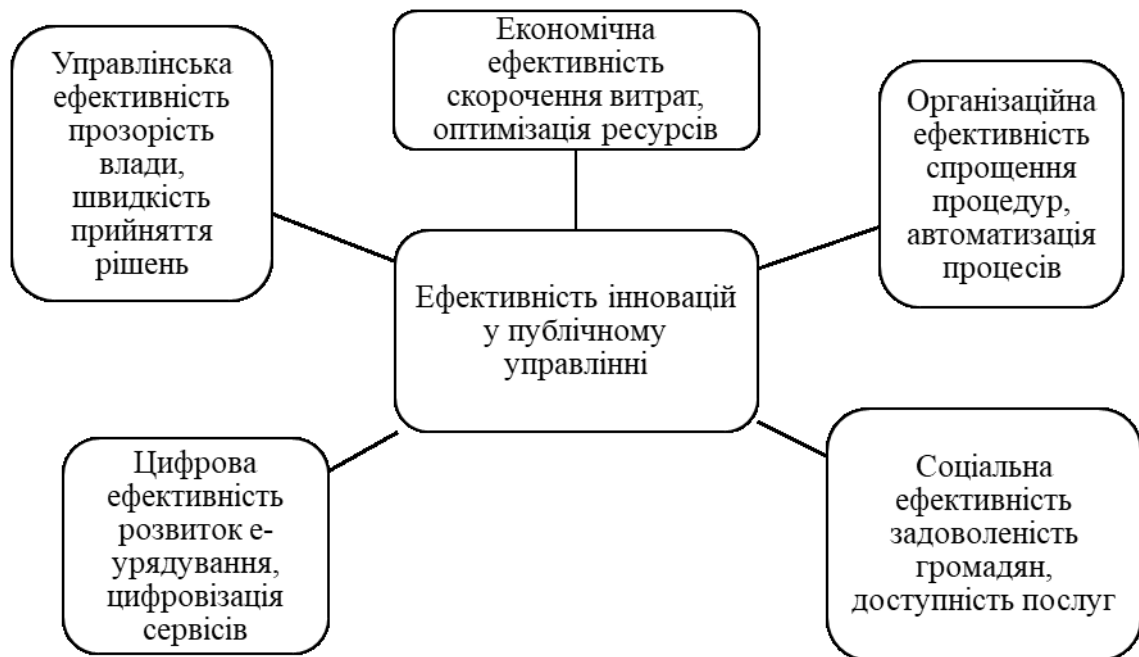


Рис. 3.1. Основні критерії оцінки ефективності інновацій у публічному управлінні

Джерело: побудовано автором за даними [50 – 52]

Важливим напрямом оцінки ефективності інновацій є аналіз рівня цифрової трансформації публічного сектору. В Україні одним із найбільш успішних прикладів інноваційного розвитку стала цифровізація державних послуг через платформу «Дія» та розвиток електронного урядування.

Запровадження електронних сервісів дозволило суттєво скоротити часові витрати громадян на отримання адміністративних послуг, мінімізувати корупційні ризики та підвищити доступність державних сервісів. У наукових дослідженнях зазначається, що цифровізація стала важливим чинником модернізації системи публічного управління та підвищення ефективності державного менеджменту [52].

Одним із показників оцінки ефективності інновацій є рівень електронної взаємодії між державою та громадянами [53]. Розвиток електронного урядування сприяє спрощенню процедур отримання документів, автоматизації внутрішніх управлінських процесів та забезпеченню оперативного доступу населення до інформації. У результаті зменшуються адміністративні витрати, підвищується швидкість обробки звернень та зростає довіра населення до органів державної влади.

Оцінюючи ефективність інновацій в публічному управлінні, необхідно враховувати і міжнародні індикатори. Одним із них є Індекс розвитку електронного урядування (E-Government Development Index), який визначає рівень цифрової зрілості державного сектору [52]. Україна демонструє позитивну динаміку у сфері цифрової трансформації, що свідчить про поступове впровадження сучасних інноваційних підходів у діяльність органів публічної влади. Водночас науковці підкреслюють, що ефективність інновацій залежить не лише від технологічного забезпечення, а й від рівня підготовки персоналу, нормативно-правової бази та готовності суспільства до цифрових змін.

Значну роль у забезпеченні ефективності інновацій відіграє кадровий потенціал системи публічного управління. Інноваційні зміни потребують високого рівня професійної компетентності публічних службовців, здатності працювати з цифровими технологіями та адаптуватися до нових управлінських моделей. Одним із головних чинників успішного впровадження інновацій є розвиток інноваційної компетентності персоналу органів влади та створення системи безперервного професійного навчання. Водночас оцінка ефективності

інновацій у публічному управлінні має враховувати низку проблем та ризиків. На думку А. В. Бабічева, В. Р. Котковського та Т. О. Чередниченко, серед основних перешкод впровадження інновацій у публічному управлінні доцільно виокремити недостатній рівень фінансування, недосконалість нормативно-правового забезпечення, опір змінам з боку окремих представників державного апарату, а також нерівномірний рівень цифрового розвитку регіонів [51]. Крім того, впровадження інновацій часто супроводжується труднощами адаптації населення до нових форматів взаємодії з державою. Для підвищення ефективності інновацій у системі публічного управління доцільно застосовувати комплексний підхід, який передбачає:

- удосконалення нормативно-правової бази цифрової трансформації;
- розвиток електронного урядування та електронної демократії;
- підвищення цифрової грамотності населення;
- розвиток професійних компетентностей публічних службовців;
- забезпечення прозорості діяльності органів влади;
- впровадження сучасних систем моніторингу та оцінки результативності управлінських рішень;
- розширення міжнародного співробітництва у сфері цифрових інновацій.

На сучасному етапі важливого значення набуває використання аналітичних систем, технологій штучного інтелекту та великих даних у діяльності органів публічної влади. Такі технології дозволяють оптимізувати процес прийняття управлінських рішень, здійснювати прогнозування соціально-економічних процесів та оперативно реагувати на суспільні виклики. Науковці зазначають, що інтеграція цифрових інструментів у систему публічного управління створює передумови для формування ефективної, відкритої та клієнтоорієнтованої моделі публічного управління.

Отже, оцінка ефективності інновацій в публічному управлінні є важливою складовою модернізації державного сектору. Вона дозволяє визначити рівень результативності реформ, оцінити соціально-економічний ефект інновацій та сформулювати напрями подальшого вдосконалення системи управління. У

сучасних умовах цифрова трансформація, розвиток електронного урядування та впровадження інноваційних технологій стають необхідною умовою забезпечення ефективного функціонування органів державної влади та органів місцевого самоврядування й підвищення якості публічних послуг.

3.3 Шляхи вдосконалення та рекомендації щодо впровадження інноваційних практик управління в органах влади

Сучасний етап розвитку системи публічного управління характеризується активним впровадженням цифрових технологій, розвитком електронного урядування та переходом до клієнтоорієнтованих моделей надання публічних послуг. Водночас ефективне впровадження інноваційних практик в органах влади потребує не лише використання нових технологічних рішень, а й комплексної трансформації управлінських процесів, кадрового потенціалу та організаційної культури. У міжнародних дослідженнях наголошується, що сучасна цифрова трансформація державного сектору повинна базуватися на принципах відкритості, орієнтації на потреби користувачів та використанні даних як основи прийняття рішень [54].

Однією з основних проблем впровадження інноваційних практик в органах влади залишається фрагментарність цифрових перетворень та нерівномірність розвитку управлінських інновацій на різних рівнях державного управління, зокрема на рівні місцевого уряду. Значна кількість цифрових рішень реалізується окремо, без належної інтеграції між державними інституціями, що створює дублювання функцій та знижує ефективність управлінських процесів [55, с. 65].

Ключовим напрямом удосконалення діяльності органів влади має стати подальший розвиток цифрової трансформації та цифрового урядування. У сучасних умовах цифрове урядування розглядається не як автоматизація окремих процедур, а як комплексна модель організації державного сектору, орієнтована на інтегроване використання технологій та даних у процесах

управління. OECD визначає, що ефективне цифрове урядування повинно функціонувати за принципом «digital by design», тобто передбачати використання цифрових рішень ще на етапі розробки державної політики та послуг [54].

Важливим напрямом модернізації є забезпечення інтеграції державних інформаційних систем та розвиток інтероперабельності електронних реєстрів. Недостатня взаємодія між інформаційними ресурсами органів влади залишається одним із факторів, що стримує швидкість прийняття рішень та якість адміністративних послуг. Закон України «Про публічні електронні реєстри» визначає правові та організаційні засади функціонування єдиної системи електронних реєстрів та спрямований на забезпечення сумісності державних інформаційних ресурсів [56].

Суттєвим фактором успішного впровадження інноваційних практик виступає розвиток цифрових компетентностей публічних службовців. В умовах цифровізації зростає потреба у формуванні навичок роботи з даними, цифровими сервісами, аналітичними інструментами та технологіями штучного інтелекту. Концепція розвитку цифрових компетентностей, схвалена Кабінетом Міністрів України, визначає розвиток цифрових навичок як одну з ключових умов формування сучасного цифрового суспільства та модернізації державного управління [57].

Крім того, сучасні дослідження у сфері публічного управління підкреслюють необхідність переходу від епізодичного підвищення кваліфікації до безперервного розвитку цифрових компетентностей публічних службовців. Формування цифрової культури в органах влади сприяє підвищенню адаптивності персоналу, покращує сприйняття інновацій та зменшує організаційний опір змінам [58, с. 225]. Важливим аспектом удосконалення системи впровадження інновацій є також формування інноваційної організаційної культури в органах влади. Ефективність цифрових змін значною мірою залежить від готовності працівників до адаптації, підтримки інноваційних ініціатив та сприйняття нових моделей управління. Формування

культури відкритості до змін сприятиме прискоренню процесів цифрової трансформації та підвищенню результативності управлінських рішень.

Перспективним напрямом удосконалення діяльності органів влади є впровадження механізмів data-driven governance, що передбачає використання даних як основи прийняття управлінських рішень. Такий підхід дозволяє покращити прогнозування, здійснювати оперативний моніторинг суспільних процесів та підвищувати обґрунтованість державної політики. У рекомендаціях OECD щодо цифрового урядування наголошується, що розвиток управління на основі даних (data-driven governance) сприяє підвищенню прозорості, відкритості та ефективності державного сектору, а також покращує якість управлінських рішень завдяки використанню доказового підходу та аналітики даних [54].

Важливим напрямом розвитку інноваційних практик є також використання технологій штучного інтелекту та сучасних аналітичних систем. Використання AI-рішень у сфері публічного управління сприяє автоматизації рутинних процедур, прискорює обробку інформації та створює можливості для персоналізації державних сервісів. Досвід країн OECD свідчить, що інтеграція технологій штучного інтелекту стає одним із пріоритетних напрямів розвитку сучасного цифрового урядування. Для забезпечення комплексного впровадження інноваційних практик в органах влади доцільно запропонувати такі рекомендації:

- удосконалення нормативно-правового забезпечення цифрової трансформації;
- розвиток міжвідомчої інтеграції державних інформаційних ресурсів;
- формування системи безперервного розвитку цифрових компетентностей публічних службовців;
- розширення використання інструментів аналітики даних та цифрового моніторингу;
- запровадження механізмів оцінювання результативності інноваційних проєктів;

- розвиток електронної участі громадян та інструментів відкритого урядування;

- активізація міжнародного співробітництва у сфері цифрових інновацій.

Таким чином, удосконалення системи впровадження інноваційних практик в органах влади повинно базуватися на комплексному поєднанні технологічних, кадрових, нормативних та організаційних змін. Реалізація запропонованих заходів сприятиме формуванню адаптивної моделі публічного управління, орієнтованої на потреби громадян, підвищення якості державних послуг та ефективне використання сучасних цифрових технологій.

ВИСНОВКИ

У бакалаврській роботі здійснено теоретичне узагальнення та практичне дослідження особливостей впровадження інноваційних практик управління в органах влади, а також обґрунтовано напрями їх удосконалення в сучасних умовах цифрової трансформації та розвитку публічного управління. Проведене дослідження дозволило сформулювати такі висновки відповідно до поставлених завдань:

1. Визначено, що інноваційні практики управління являють собою сукупність сучасних управлінських інструментів, технологій, організаційних підходів та цифрових рішень, спрямованих на підвищення ефективності функціонування органів влади, покращення якості публічних послуг та оптимізацію управлінських процесів. Встановлено, що інновації у сфері публічного управління мають комплексний характер та охоплюють технологічні, організаційні, управлінські й соціальні аспекти.

2. Охарактеризовано теоретичні підходи до впровадження інновацій у публічному управлінні. Встановлено, що сучасні концепції розвитку публічного управління передбачають трансформацію традиційних моделей державного управління в напрямі цифровізації, відкритості та клієнтоорієнтованості. Визначено, що концепції New Public Management, Good Governance та Digital Governance формують теоретичну основу впровадження інноваційних практик у діяльність органів влади.

3. Встановлено, що нормативно-правова база України поступово адаптується до сучасних тенденцій цифрового розвитку та електронного урядування. Водночас визначено необхідність подальшого вдосконалення законодавчого забезпечення міжвідомчої цифрової взаємодії, розвитку електронних сервісів та підвищення рівня інформаційної безпеки.

4. Обґрунтовано, що сучасний етап розвитку системи публічного управління України характеризується активним впровадженням цифрових сервісів, автоматизацією адміністративних процесів та розширенням

використання електронних платформ взаємодії. Акцентовано на нерівномірності впровадження інновацій між регіонами та окремими органами влади.

5. Визначено, що в умовах сьогодення цифровізація є ключовою тенденцією розвитку органів влади. Встановлено, що цифрова трансформація виступає одним із визначальних напрямів модернізації системи публічного управління та сприяє підвищенню доступності державних послуг, скороченню адміністративних витрат і розвитку електронного урядування. Доведено, що цифровізація формує передумови для створення клієнтоорієнтованої моделі публічного управління.

6. Визначено основні проблеми та бар'єри впровадження інновацій в органах влади України. Встановлено, що стримуючими факторами виступають недостатній рівень фінансування, кадрові проблеми, нерівномірність цифрового розвитку територій, фрагментарність інформаційних систем та недостатній рівень цифрових компетентностей персоналу. Доведено, що додаткові виклики формують кіберризики та умови воєнного стану.

7. Проаналізовано зарубіжний досвід впровадження інновацій у публічному управлінні. Встановлено, що міжнародна практика базується на використанні інтегрованих цифрових платформ, розвитку електронної демократії, застосуванні механізмів відкритого врядування та управління на основі даних. Визначено, що для України практичне значення мають підходи щодо розвитку міжвідомчої взаємодії, цифрової ідентифікації та клієнтоорієнтованого управління.

8. Здійснено оцінку ефективності інновацій в публічному управлінні. Встановлено, що оцінювання результативності інновацій повинно здійснюватися комплексно та враховувати економічні, організаційні, соціальні й цифрові критерії. Доведено, що впровадження інноваційних практик сприяє підвищенню якості управлінських рішень, покращенню публічних послуг та підвищенню рівня відкритості органів влади.

9. Обґрунтовано шляхи вдосконалення та надано рекомендації щодо впровадження інноваційних практик управління в органах влади. Визначено, що пріоритетними напрямками розвитку повинні стати удосконалення цифрового урядування, розвиток цифрових компетентностей публічних службовців, інтеграція інформаційних систем, посилення кібербезпеки, впровадження data-driven governance та розширення використання сучасних аналітичних інструментів у діяльності органів влади.

Отже, проведені дослідження дозволили встановити, що ефективно впровадження інноваційних практик управління повинно здійснюватися на основі комплексного підходу, який поєднує технологічні, організаційні, кадрові та нормативні зміни. Реалізація запропонованих рекомендацій сприятиме підвищенню ефективності діяльності органів влади, розвитку цифрового урядування та формуванню сучасної моделі публічного управління, орієнтованої на потреби суспільства.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій органами державної влади та органами місцевого самоврядування під час реалізації заходів щодо цифрової трансформації, удосконалення механізмів управління та впровадження сучасних інноваційних практик у діяльність органів влади.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Нинюк І. І., Нинюк М. А. Правове забезпечення інновацій в публічному управлінні України: реформи, досягнення та виклики. *Український політико-правовий дискурс*. 2024. Вип. № 1. URL : <https://ppdnz.com.ua/index.php/home/article/view/2/2>.
2. Хожило М. Е., Сосницький О. Є., Трухан І. В. Аналіз інноваційних підходів щодо підвищення ефективності публічного управління в Україні. *Електронне наукове видання «Публічне адміністрування та національна безпека». Функціонування і розвиток механізмів державного управління*. 2025. Вип. № 6 (59). С. 71 – 80.
3. Рагозін Ю. Г. Моделювання новацій у публічному управлінні. *Публічне управління і політика*. 2025. Вип. № 9 (13). URL : <https://www.eu-scientists.com/index.php/pmap/article/view/356/345>.
4. Цифровізація освіти і науки в період російсько-української війни та відновлення України : оглядове видання / упоряд. : А. Г. Гуралюк, В. В. Коваленко, Д. О. Закатнов [та ін.] ; наук. ред. А. Г. Гуралюк ; НАПН України, ДНПБ України ім. В. О. Сухомлинського. Київ : ФОП Ямчинський О.В., 2025. 318 с. URL : <https://dnpb.gov.ua/wp-content/uploads/2025/07/DDETKS-review-digitalization-2025.pdf>.
5. Прудиус О. Стратегічні напрями цифрового розвитку екосистеми управління людськими ресурсами державної служби України в умовах глобалізації. *Аспекти публічного управління*. 2023. Т. 11. Вип. № 1. С. 5 – 11.
6. Яровой Т. С. Сучасні підходи та інновації у державному управлінні в Україні: кризь призму регіонального розвитку. *Держава та регіони. Серія : Публічне управління і адміністрування*. 2024. Вип. № 1. С. 144 – 148.
7. Мельниченко Б. Сучасна парадигма публічного управління: практичний вимір для управління. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія: «Юридичні науки». 2021. Вип. № 1 (29). С. 104 – 109.

8. Зубаль О. П. Реалізація концепції good governance в Україні: аналітичний зріз міжнародних індексів. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2025. Т. 1. Вип. № 3 (94). С. 393 – 403.

9. Корчак Н., Рачинський А., Ларіна Н. Цифрова трансформація та електронне врядування: наукові підходи дослідження в сфері публічного управління та адміністрування. *Аспекти публічного управління*. 2023. Т. 11. Вип. № 1. С. 43 – 49.

10. Покатаєв П. С., Арутюнян В. Е. Теорії та моделі ефективності ІТ у державному управлінні. *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*. 2024. Вип. № 1 (27). С. 119 – 125.

11. Колісніченко Н. Реформи та інновації у публічному управлінні: еволюція моделей і виклики сучасності. *Теорія та історія державного управління*. 2025. Вип. № 34. С. 7 – 14.

12. Правове забезпечення інноваційного процесу в умовах адаптації законодавства України до законодавства Європейського Союзу : монографія / С. В. Глібка, О. В. Розгон, Ю. В. Георгієвський [та ін.] ; за ред. С. В. Глібка, О. В. Розгон. Харків : НДІ прав. забезп. інновац. розвитку НАПрН України, 2022. 290 с.

13. Конституція України. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>.

14. Про інноваційну діяльність : Закон України від 04.07.2002 № 40-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text>.

15. Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні : Закон України від 08.09.2011 № 3715-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3715-17#Text>.

16. Про електронні документи та електронний документообіг : Закон України від 22.05.2003 № 851-IV. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/851-15#Text>.

17. Про особливості надання публічних (електронних публічних) послуг : Закон України від 15.07.2021 № 1689-IX. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1689-20#Text>.

18. Про доступ до публічної інформації : Закон України від 13.01.2011 № 2939-VI. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-17#Text>.

19. Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги : Закон України від 05.10.2017 № 2155-VIII. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2155-19#Text>.

20. Про хмарні послуги : Закон України від 17.02.2022 № 2075-IX. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2075-20#Text>.

21. Про схвалення Стратегії цифрового розвитку інноваційної діяльності України на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025-2027 роках : розпорядження Кабінету Міністрів України від 31.12.2024 № 1351-р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1351-2024-%D1%80#Text>.

22. Про ратифікацію Угоди між Україною, з однієї сторони, і Європейським Союзом та Європейським співтовариством з атомної енергії, з іншої сторони, про участь України у Рамковій програмі з досліджень та інновацій «Горизонт Європа» та Програмі з досліджень та навчання Європейського співтовариства з атомної енергії (2021-2025), комплементарній до Рамкової програми з досліджень та інновацій «Горизонт Європа» : Закон України від 03.05.2022 № 2233-IX. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2233-20#Text>.

23. Міністерство цифрової трансформації України. Як 24 мільйони українців спростили собі життя з Дією у 2026 році. URL : <https://thedigital.gov.ua/news/progress/iak-24-milyony-ukrayintsiv-sprostyly-sobizyttia-z-diyeyu-u-2026-rotsi>.

24. Дія. 21+ млн українців користуються Дією. URL : <https://diia.gov.ua/news/21-mln-ukraintsiv-korystuiutsia-diieiu>.

25. Фонд Східна Україна. Індекс цифрової трансформації регіонів – 2025. URL : <https://eef.org.ua/indeks-tsyfrovoiyi-transformatsiyi-regioniv-2025>.
26. Цифрова громада. Індекс цифрової трансформації регіонів. URL : <https://hromada.gov.ua>.
27. Поспелова Т. В., Марухленко О. В., Руденко В. С. Цифрова трансформація публічного управління: вплив на параметри людського розвитку в умовах сучасних суспільних трансформацій в Україні. *European scientific journal of Economic and Financial innovation*. 2024. Вип. № 2 (14). URL : <https://journal.eae.com.ua/index.php/journal/article/view/414/326>.
28. Скочиляс-Павлів О., Ліщинська Ю. Сучасні тенденції цифровізації публічного адміністрування. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія: «Юридичні науки». 2023. Вип. № 4 (40). С. 250 – 256.
29. Цвігун Д. П. До питання використання електронного урядування в публічному адмініструванні. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2023. Вип. № 9. С. 284 – 286.
30. Борисенко В. Д. Електронне урядування в публічному адмініструванні. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2023. Вип. № 76, Ч. 2. С. 36 – 40.
31. Засуха М. В. Сутність цифрової трансформації публічного управління. *Проблеми сучасних трансформацій*. Серія: право, публічне управління та адміністрування. 2024. Вип. № 12. URL : <https://reicst.com.ua/pmtl/article/view/2024-12-02-04/2024-12-02-04>.
32. Алієв А. А. Цифровізація публічного управління у сфері національної безпеки: світові тенденції та рекомендації для України. *Таврійський науковий вісник*. Серія: Економіка. 2025. Вип. № 25. С. 170 – 178.
33. UNDP Ukraine. 59% of Ukrainians use government e-services, UNDP-backed study finds. URL : <https://www.undp.org/ukraine/press-releases/59-ukrainians-use-government-e-services-undp-backed-study-finds>.
34. Digital State UA. Ukraine’s GovTech Topping Global Rankings. URL : <https://digitalstate.gov.ua/news/govtech/ukraines-govtech-topping-global-rankings>.

35. UN E-Government Knowledgebase. Ukraine. URL : <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Data/Country-Information/id/180-Ukraine/dataYear/2024>.

36. Голинський Ю. О. Цифрові інструменти та технології в системі податкового адміністрування України: аналіз, класифікація та проблеми впровадження. *Вісник ЛТЕУ. Економічні науки*. 2025. Вип. № 84. С. 178 – 183.

37. Media sapiens. Цифрова грамотність населення за шість років зросла на 10%, – дослідження «Дія.Освіта». URL : <https://ms.detector.media/mediadoslidzhennya/post/38620/2025-11-12-tsyfrova-gramotnist-naselennya-za-shist-rokiv-zrosla-na-10-doslidzhennya-diyaosvita>.

38. Державна служба спеціального зв'язку та захисту інформації України. CERT-UA минулого року опрацювала 4315 кіберінцидентів. URL : <https://cip.gov.ua/ua/news/cert-ua-minulogo-roku-opracyovala-4315-kiberincidentiv>.

39. Державна служба спеціального зв'язку та захисту інформації України. CERT-UA у 2025 році опрацювала майже 6000 кіберінцидентів: кількість ворожих атак зросла на 37%. URL : <https://cip.gov.ua/ua/news/cert-ua-u-2025-roci-opracyovala-maizhe-6000-kiberincidentiv-kilkist-vorozhikh-atak-zrosla-na-37>.

40. Міністерство цифрової трансформації України. Дослідження цифрової грамотності в Україні. URL : https://osvita.diia.gov.ua/uploads/1/8800-ua_cifrova_gramotnist_naselenna_ukraini_2023.pdf.

41. Бюджет для громадян. Видатки. URL : <https://openbudget.gov.ua/national-budget/expenses?class=program>.

42. Фонд Східна Європа. Суттєво покращили позиції. URL : <https://eef.org.ua/suttyevo-pokrashhyly-pozytsiyi>.

43. Forbes. Україна стала п'ятою у світі за рівнем розвитку цифрових держпослуг. URL : <https://forbes.ua/news/ukraina-stala-pyatoyu-u-sviti-za-rivnem-rozvitku-tsifrovikh-derzhposlug-20092024-23743>.

44. e-Estonia. X-road – Interoperability services. URL : <https://e-estonia.com/solutions/interoperability-services/x-road>.

45. Smart Nation. The Smart Nation vision. URL : <https://www.smartnation.gov.sg/about/our-vision/smart-nation-vision>.
46. Govtech Singapore. Who we are. URL : <https://www.tech.gov.sg/about-us/who-we-are>.
47. Government24. URL : <https://plus.gov.kr>.
48. Agency for Digital Government. Strategy. URL : <https://en.digst.dk/strategy>.
49. OECD. Digital government. URL : <https://www.oecd.org/en/topics/digital-government.html>.
50. Пікулик О. І., Власюк Н. І. Основні підходи до оцінювання ефективності діяльності органів державного управління. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2023. Т. 34 (73). Вип. № 1. С. 93 – 100.
51. Бабічев А. В., Котковський В. Р., Чередниченко Т. О. Технології та інновації у публічному управлінні: сучасні тренди, вплив на якість державних послуг. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. № 65. URL : <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4479/4418>.
52. Богуславська С. І., Голуб Ю. В. Інноваційні підходи до стратегічного управління в публічному управлінні. *Економічний простір*. 2025. Вип. № 199. С. 144 –148.
53. Даниленко Л. І. Інноваційний менеджмент : курс лекцій для освітнього ступеня «Магістр» за спеціальністю 281 – Публічне управління та адміністрування, освітня програма «Парламентаризм та парламентська діяльність». Київ : ННПУДС, 2024. 66 с.
54. OECD. The OECD Digital Government Policy Framework. URL : https://www.oecd.org/en/publications/the-oecd-digital-government-policy-framework_f64fed2a-en.html.
55. Решетова Г. І. Європейський досвід запровадження електронного урядування. *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*. 2023. Вип. № 1 (23). С. 60 – 70.

56. Про публічні електронні реєстри : Закон України від 18.11.2021 № 1907-IX. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1907-20#Text>.

57. Про схвалення Концепції розвитку цифрових компетентностей та затвердження плану заходів з її реалізації : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 03.03.2021 № 167-р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/167-2021-%D1%80#Text>.

58. Матвейчук Л. О., Польовий П. В. Цифрова компетентність публічних службовців у контексті становлення цифрової сервісної держави. *Науковий вісник Національного гірничого університету*. 2025. Вип. № 3. С. 221 – 228.