



DOI 10.37491/UNZ.101.6
УДК 351.354 (4+477)



Ольга ФЕДИК¹,
Сергій ФЕДИК²,

ІННОВАЦІЇ У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ: ДОСВІД РОЗВИНУТИХ КРАЇН ТА ПЕРСПЕКТИВИ ЇХ ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ В УКРАЇНІ

Розглядається значення інновацій у публічному управлінні як ключового інструменту модернізації державних інституцій і підвищення їхньої ефективності. Аналізується досвід розвинутих країн, таких як: Естонія, Швеція, Данія, Сингапур, Фінляндія, США, — у впровадженні цифрових технологій та інноваційних моделей управління. Відзначається, що цифровізація державних послуг, впровадження «розумних міст», використання Big Data та штучного інтелекту значно оптимізують державне управління, забезпечують прозорість і мінімізують корупційні ризики. Особливу увагу приділено українському контексту. Зокрема, аналізуються досягнення у впровадженні таких інструментів, як: портал «Дія», система ProZorro, платформи Open Data, а також ініціативи партисипативного управління на місцевих рівнях. Розглядаються виклики, з якими стикається Україна: недостатність фінансування, обмежена технічна спроможність, потреба в гармонізації законодавства із стандартами Європейського Союзу та необхідність зміни культури взаємодії громадян із владою. Значну увагу приділено важливості професійного розвитку кадрів

¹ кандидатка економічних наук, доцентка кафедри менеджменту ім. проф. Є. В. Храпливого, Львівський національний університет природокористування, olgafedyk@ukr.net, <https://orcid.org/0000-0002-5996-2103>.

² кандидат юридичних наук, доцент, доцент кафедри економіки та публічного управління, Львівський національний університет імені Івана Франка, serhiyfedyk777@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0003-1151-8932>.



у державному секторі. Висвітлюються успішні міжнародні практики (такі, як система «Public Service Leadership Programme» у Сингапурі) та можливості для України в цьому напрямку. Наголошується на потребі в інвестиціях у людський капітал, реформуванні освітньої системи для підготовки фахівців із цифровими навичками та креативним мисленням. Розглянуто роль громадянського суспільства у впровадженні інновацій, підкреслюється важливість впровадження відкритих платформ для громадських консультацій. Обговорюється потенціал публічно-приватного партнерства для вирішення важливих завдань, таких як: модернізація інфраструктури та розвиток послуг. Зазначається, що успішна реалізація інновацій у сфері публічного управління потребує політичної волі, залучення міжнародної допомоги та адаптації найкращих практик до національного контексту. Акцентується увага на потребі системного моніторингу й оцінки ефективності запроваджених змін для забезпечення відповідності реальним потребам суспільства. Обґрунтовується, що інновації в публічному управлінні є не тільки важливим чинником модернізації, але й засобом формування партнерських відносин між владою, громадянами та бізнесом. Зроблено висновок, що Україна має значний потенціал для впровадження інновацій у публічне управління, що сприятиме сталому розвитку країни, підвищенню довіри до влади та зміцненню міжнародного іміджу.

Ключові слова: інновації, публічне управління, міжнародний досвід, потенціал.

Постановка проблеми. Сучасний світ швидко трансформується під впливом інновацій, що проникають у всі сфери суспільного життя, зокрема й у публічне управління. Успішний досвід багатьох розвинутих країн демонструє, що впровадження новітніх технологій управління значно підвищує ефективність державних інституцій, забезпечує прозорість, доступність та орієнтованість на громадянські потреби. Водночас інтеграція України до європейського співтовариства відкриває нові можливості для застосування найкращих міжнародних практик у цій сфері. Проте впровадження інноваційних підходів стикається із низкою системних викликів. Серед них — недостатня фінансова та технічна забезпеченість, обмежена цифрова грамотність населення, неготовність державних службовців до роботи в умовах трансформацій, а також слабка інтеграція громадянського суспільства у процеси прийняття рішень. Важливим завданням стає подолання цих бар'єрів і створення сприятливого середовища для інноваційного розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Останні дослідження у сфері інновацій у публічному управлінні демонструють значну увагу науковців до інтеграції зарубіжного досвіду та адаптації інноваційних підходів в Україні. Зокрема, в роботах Л. Корнута, М. Кравчука, О. Лотоцького,



О. Олексенка, М. Оліскевича, В. Петренка, А. Стасишина та О. Черевка розглядаються питання модернізації державних інститутів, впровадження цифрових технологій та покращення управлінських процесів через інноваційні стратегії. Проте ці дослідження не охоплюють проблему в повному обсязі, що вказує на необхідність її більш детального та всебічного вивчення.

Метою статті є дослідження міжнародного досвіду у сфері публічного управління, аналіз сучасних викликів і проблем, які стоять на шляху до вдосконалення державного управління в Україні. Особлива увага приділяється можливостям інтеграції інноваційних компонентів і технологій у вітчизняні управлінські процеси з метою формування новітніх підходів до організації та реалізації публічної управлінської діяльності.

Виклад основного матеріалу. У сучасному світі інновації стали невід'ємною частиною суспільного життя, і їхню роль у публічному управлінні важко переоцінити. Успіх розвинутих країн у цьому аспекті обумовлений стратегічним підходом до впровадження нових ідей, технологій та моделей управління, які дозволяють зробити державне управління більш прозорим, ефективним і орієнтованим на потреби громадян. Україна, яка перебуває на шляху інтеграції до європейського співтовариства, може запозичити значний досвід у цій сфері для покращення функціонування своїх державних інституцій. Одним із найважливіших аспектів інновацій у публічному управлінні є цифровізація державних послуг. Країни Європейського Союзу, зокрема Естонія, Швеція та Данія, вже впровадили розвинені електронні системи, які дозволяють громадянам швидко та зручно отримувати адміністративні послуги через інтернет. Україна також вже зробила суттєві кроки в цьому напрямку через впровадження порталу «Дія»; системи Електронного судочинства; медичної системи *Helsi* тощо.

Іншим важливим напрямом є інноваційні підходи до управління людськими ресурсами в державному секторі. У розвинутих країнах активно використовуються системи оцінки ефективності роботи державних службовців, впроваджуються гнучкі форми роботи, а також забезпечується постійний професійний розвиток кадрів. Наприклад, у Сингапурі функціонує система *Public Service Leadership Programme*, яка передбачає багаторівневу підготовку державних управлінців із фокусом на стратегічне мислення та лідерство. Для України це може стати ключовим напрямом реформування системи державної служби, адже одним із викликів є підвищення мотивації та професійності кадрів, які працюють у публічному секторі.

Впровадження інновацій також вимагає більш активного залучення громадян до процесу прийняття рішень. У багатьох країнах світу поширюються практики партисипативного управління, які передбачають залучення громадськості до обговорення стратегій розвитку, бюджетування та інших аспектів державного управління. Наприклад, у Фінляндії впроваджено систему громадського бюджету, яка дозволяє жителям брати участь



у розподілі частини місцевого бюджету, голосуючи за найважливіші проекти. В Україні подібний досвід вже почав реалізовуватися на рівні міст, проте його масштабування на державний рівень потребують додаткових ресурсів та законодавчої підтримки.

Особливої уваги заслуговує використання *Big Data* та штучного інтелекту в публічному управлінні. У Сполучених Штатах Америки, Великій Британії та Канаді активно застосовуються аналітичні платформи для прогнозування економічних трендів, оцінки ефективності державних програм та моніторингу суспільних настроїв. Ці технології дозволяють забезпечити обґрунтованість рішень та підвищити оперативність реагування на зміни в суспільстві. В Україні використання таких інструментів тільки набирає обертів, але воно може суттєво змінити підходи до планування та реалізації державної політики. Однак успішне впровадження інноваційних підходів у публічному управлінні потребує подолання низки викликів. Одним із таких є забезпечення фінансової та технічної спроможності державних установ. Багато економічно розвинутих країн, зокрема Німеччина та Франція, інвестують значні кошти в розвиток інфраструктури та навчання персоналу для впровадження інновацій. Україна має обмежені ресурси, тому важливо залучати міжнародні гранти та інвестиції, а також розвивати партнерство з приватним сектором.

Не менш важливим є питання культурної адаптації. Інноваційні підходи потребують зміни мислення не лише в державних службовців, а й у суспільстві загалом. Громадяни повинні бути готовими до нових форматів взаємодії з владою, а державні органи — до прозорості та відкритості. Для цього необхідно проводити інформаційні кампанії, які сприятимуть розумінню цінності інновацій та підвищенню довіри до влади.

Крім того, слід наголосити на важливості міжнародної співпраці в реалізації інновацій. Інтеграція України до глобальних процесів дозволить не тільки отримувати технологічну та методологічну підтримку, а й сприятиме обміну досвідом із партнерами з інших країн. Наприклад, партнерство з Європейським Союзом у рамках програм *Horizon Europe* може надати українським установам доступ до передових технологій і практик у сфері управління. Крім цього, участь у міжнародних конференціях, форумах та навчальних програмах створює можливості для пошуку інноваційних рішень, які вже успішно застосовуються в інших країнах.

Важливим елементом є також створення сприятливого правового поля для впровадження інновацій у публічному управлінні. Законодавство має бути адаптованим до вимог цифрової епохи, забезпечуючи регулювання питань інформаційної безпеки, захисту даних громадян, прозорості процесів і відповідальності посадовців. У цьому контексті особливо важливим є гармонізація національного законодавства із законодавством Європейського Союзу, що забезпечить ефективнішу інтеграцію України до європейської спільноти.

Не варто забувати і про необхідність моніторингу та оцінки ефективності впроваджених інновацій. Вивчення результатів реалізації проектів, аналіз сильних і слабких сторін, а також врахування зворотного зв'язку від



громадян дозволяють коригувати процеси і забезпечувати їхню відповідність реальним потребам суспільства.

Перспективи впровадження інновацій в Україні залежать від багатьох факторів, серед яких ключову роль відіграє політична воля. Лідери держави повинні усвідомлювати важливість інновацій для забезпечення сталого розвитку та прагнути до створення умов для їхнього впровадження. Це вимагає не лише відповідних рішень на рівні центральних органів влади, а й підтримки на місцевому рівні, де більшість реформ знаходять власну реалізацію. Врешті-решт, важливо відзначити роль громадянського суспільства у впровадженні інновацій у публічне управління. Активні громадяни, громадські організації та експертні групи можуть виступати каталізаторами змін, пропонуючи нові ідеї, ініціюючи суспільні обговорення та контролюючи дії влади. Це створює умови для більш прозорого, підзвітного та ефективного управління, яке базується на партнерстві між державою та суспільством.

Впровадження інновацій у публічному управлінні мають на меті створення умов для ефективної взаємодії між державою, громадянами та приватним сектором. Ця взаємодія ґрунтується на принципах відкритості, підзвітності та співпраці. Одним із перспективних напрямів є розвиток публічно-приватного партнерства (PPP), яке дозволяє залучати ресурси бізнесу до вирішення суспільно важливих завдань. У розвинутих країнах, таких як: Велика Британія, Канада та Австралія, — PPP успішно застосовується для будівництва інфраструктурних об'єктів, розвитку транспорту, освіти та охорони здоров'я. В Україні цей інструмент потребує ширшого використання, особливо в контексті модернізації регіональних інфраструктур, таких як: дороги, школи та лікарні. Це може сприяти не лише економії бюджетних коштів, а й покращенню якості послуг завдяки конкуренції.

Іншою складовою ефективних інноваційних рішень є розвиток «розумних міст» (*smart cities*). Концепція «розумного міста» передбачає інтеграцію цифрових технологій у міське управління для підвищення якості життя мешканців і зниження витрат на управління. Сингапур, Барселона та Амстердам вже стали прикладами успішного впровадження цієї концепції. Вони використовують системи моніторингу енергоспоживання, управління трафіком, збору сміття та безпеки на основі Big Data і штучного інтелекту. В Україні окремі міста, зокрема Київ, Львів та Дніпро, Одеса, вже впроваджують подібні ініціативи, але їх розвиток потребує активнішої підтримки з боку держави, а також залучення приватних інвесторів і міжнародних партнерів [3].

Окрему увагу слід приділити реформам у сфері освіти як базового елемента для створення інноваційної держави. Освітня система має бути орієнтована на підготовку майбутніх фахівців, які здатні працювати з новітніми технологіями та впроваджувати інноваційні рішення в різних галузях. У таких країнах, як: Фінляндія, Норвегія та Німеччина, — освітні реформи акцентуються на розвитку креативного мислення, цифрових навичок і підприємницького духу у студентів. Україна має потенціал для адаптації цих підходів через реформування навчальних програм, створення



сучасних лабораторій і дослідницьких центрів, а також активізацію співпраці між університетами та бізнесом.

Важливим фактором успішного впровадження інноваційних рішень є посилення ролі аналітики та прогнозування. Використання прогнозних моделей і даних для ухвалення управлінських рішень дозволяє мінімізувати ризики та забезпечувати адаптивність політики до змінних умов. Наприклад, у США функціонують спеціалізовані аналітичні центри, які допомагають уряду прогнозувати наслідки економічних, екологічних і соціальних змін. Для України створення подібних центрів може стати важливим кроком для підвищення якості планування державної політики. Водночас це вимагає належного фінансування та підготовки кваліфікованих спеціалістів.

Ще одним ключовим напрямом є боротьба з корупцією, яка часто стає перешкодою для реалізації інновацій. У розвинутих країнах застосовуються різні підходи для забезпечення прозорості процесів у публічному управлінні, серед яких — автоматизація державних послуг, відкриті реєстри та онлайн-платформи для моніторингу бюджетних витрат. Електронні тендери та відкриті платформи для громадського контролю, такі як *ProZorro* в Україні, є гарним початком, але їхній функціонал слід постійно розширювати для охоплення більшої кількості процесів.

Інновації в публічному управлінні передбачають також посилення комунікації між державними органами і громадянами. Одним із важливих елементів цього процесу є відкритість даних (*Open Data*), що зарекомендувало себе як ефективний інструмент прозорості та довіри до влади [4]. Наприклад, у США діє портал *Data.gov*, що надає громадянам, бізнесу та дослідникам доступ до тисяч наборів даних, які охоплюють широкий спектр тем — від економіки до екології. У країнах Європи схожі платформи використовуються для сприяння інноваціям у бізнесі та громадському секторі. Українська платформа відкритих даних *Data.gov.ua* є значним досягненням, однак її потенціал ще не реалізований повною мірою. Важливо розширити спектр доступних даних, забезпечити їхню якість і стимулювати використання цих даних у громадських і бізнесових проєктах.

Важливим викликом залишається необхідність формування довіри громадян до інноваційних рішень у публічному управлінні. Для цього важливо не лише забезпечувати прозорість і доступність процесів, але й проводити роз'яснювальну роботу серед населення. Інформаційні кампанії, навчальні програми та публічні обговорення допоможуть громадянам зрозуміти цінність впроваджуваних змін і активно брати участь у їх реалізації. Наприклад, у Канаді особливу увагу приділяють відкритому діалогу між громадянами та урядом, що сприяє формуванню спільної відповідальності за реалізацію реформ. Важливо наголосити, що інновації у публічному управлінні — це не одноразовий процес, а постійний розвиток. Державні структури мають бути гнучкими, готовими до адаптації в умовах швидких змін і відкритими до нових ідей. Постійний моніторинг глобальних тенденцій, обмін досвідом із міжнародними партнерами та розробка довгострокових стратегій дозволять Україні не тільки наслідувати кращі світові практики, але й ставати джерелом інновацій для інших країн [1].



Інновації у публічному управлінні мають потенціал не лише у сфері модернізації функціонування державного апарату, але й у зміні відносини між владою та громадянами, зробивши їх більш партнерськими. Це особливо важливо для України, яка прагне підвищити довіру населення до публічних інституцій. Важливим компонентом цього процесу є створення інклюзивного середовища, де думка кожного громадянина враховується у процесі прийняття рішень. Це може бути реалізовано через запровадження платформ для громадських консультацій та обговорень, що забезпечує прозорість політики і формує спільне бачення майбутнього країни. Впровадження інновацій у публічне управління також потребує належної уваги до освітніх і дослідницьких програм, які готують фахівців для нових викликів. Університети та наукові установи повинні відігравати важливу роль у розробці новітніх підходів до управління, тестуванні технологій та підготовці кадрів для роботи в умовах цифрової економіки [2]. Інститути підвищення кваліфікації для державних службовців мають бути орієнтовані на впровадження компетенцій, пов'язаних із цифровою трансформацією, аналізом даних та інтеграцією інновацій. Наприклад, у країнах Європейського Союзу реалізуються програми, спрямовані на навчання державних службовців новітнім технологіям і методам управління, що значно підвищує ефективність роботи публічного сектору.

Висновки. Таким чином, перспективи впровадження інновацій у публічне управління України надзвичайно широкі та обнадійливі. Успіх цих змін залежатиме від рішучості політичної волі, стабільного фінансування, ефективної співпраці з міжнародними партнерами та активної участі громадянського суспільства. Формування прозорої, результативної та відкритої системи управління дозволить не лише покращити якість надання послуг громадянам, але й зміцнити міжнародний імідж України як сучасної, прогресивної держави. Адаптація найкращих світових практик до національного контексту, залучення зацікавлених сторін та спрямованість на потреби суспільства створять основу для ефективного управління, що працюватиме на благо громадян. Інноваційний розвиток повинен стати стратегічним пріоритетом державної політики, визначаючи напрям майбутнього країни та сприяючи її лідерству на міжнародній арені.

Список використаних джерел

1. Корнута Л. М. Інновації в публічному управлінні: зарубіжний досвід та перспективи розвитку в Україні. *Наукові перспективи*. 2021. № 1 (7). С. 155–163. URL: <https://t.ly/08raI>.
2. Петренко В. М. Міжнародний досвід механізмів публічного управління системою вищої освіти. *Наукові записки. Серія: Педагогічні науки*. 2024. № 215. С. 231–234. <https://doi.org/10.36550/2415-7988-2024-1-215-231-234>.
3. Черевко О. В., Олексенко О. О., Лотоцький О. В. Інноваційні стратегії в публічному управлінні: адаптація зарубіжного досвіду для місцевих адміністрацій. *Економічний простір*. 2024. № 195. С. 89–94. <https://doi.org/10.30838/EP.195.89-94>.



4. Стасишин А., Оліскевич М., Кравчук М. Інноваційні підходи до Е-урядування в умовах невизначеності. *Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення*. 2024. № 7. С. 106–115. <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2024-7-106-115>.

Надійшла до редакції 02.11.2024
Рекомендована до друку 24.12.2024

Olga FEDYK

(Lviv National Environmental University)

Serhiy FEDYK

(Ivan Franko National University of Lviv)

Innovations In Public Administration: The Experience Of Developed Countries And Prospects For Their Implementation In Ukraine

The article explores the significance of innovation in public administration as a key instrument for modernizing state institutions and enhancing their efficiency. It analyzes the experiences of developed countries, such as Estonia, Sweden, Denmark, Singapore, Finland, and the United States, in implementing digital technologies and innovative governance models. It is noted that the digitalization of public services, the introduction of «smart cities», and the use of Big Data, and artificial intelligence significantly optimize public administration, ensure transparency, and minimize corruption risks. Special attention is devoted to the Ukrainian context. The article examines achievements in implementing tools such as the «Dida» portal, the ProZorro system, Open Data platforms, and participatory governance initiatives at the local level. It also addresses challenges faced by Ukraine, including insufficient funding, limited technical capacity, the need to harmonize legislation with European Union standards, and the necessity of transforming the culture of interaction between citizens and authorities. Considerable emphasis is placed on the importance of professional development for public sector personnel. Successful international practices, such as Singapore's «Public Service Leadership Programme» are highlighted, along with opportunities for Ukraine in this area. The need for investments in human capital and the reform of the education system to prepare specialists with digital skills and creative thinking is underscored. The role of civil society in promoting innovation is discussed, with an emphasis on the importance of open platforms for public consultations. The potential of public-private partnerships is analyzed as a means to address critical tasks, such as infrastructure modernization and service development. It is noted that the successful implementation of innovations in the field of public administration requires political will, engagement of international assistance, and adaptation of best practices to the national context. It stresses the need for systematic monitoring and evaluation of the effectiveness of implemented changes to ensure alignment with society's real needs. It is argued that innovation in public administration is not only a crucial factor for modernization but also a means of fostering partnerships between the government, citizens, and businesses. The article concludes that Ukraine has significant potential for implementing innovations in public administration, which would contribute to the country's sustainable development, enhance public trust in government, and strengthen its international reputation.

Keywords: *innovations, public administration, international experience, potential.*