

Електронний журнал «Державне управління: удосконалення та розвиток» включено до переліку наукових фахових видань України з державного управління (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 1643 від 28.12.2019).

Спеціальність – 281.

Державне управління: удосконалення та розвиток. 2026. № 2.

ISSN 2307-2156



Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2156.2026.2.22>

УДК 351:004:330.341.1

*О. М. Іваній,*

*к. пед. н., доцент, завідувач кафедри права та публічного управління,  
Сумський державний педагогічний університет імені А.С. Макаренка*

*ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3967-7900>*

*А. І. Мироненко,*

*аспірант кафедри права та публічного управління,  
Сумський державний педагогічний університет імені А.С. Макаренка*

*ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-1545-9749>*

## **ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ПІДХОДІВ У ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РЕГІОНОМ**

*О. Ivaniі,*

*PhD in Pedagogy, Associate Professor, Head of the Department of Law and  
Public Administration, Sumy State Pedagogical University*

*named after A.S. Makarenko*

*A. Myronenko,*

*Postgraduate student at the department of Law and Public Administration,  
Sumy State Pedagogical University named after A.S. Makarenko*

## **IMPLEMENTATION OF INNOVATIVE APPROACHES INTO PUBLIC ADMINISTRATION IN THE REGION**

*У статті обґрунтовуються ключові проблеми та стратегічні шляхи цифрової трансформації системи публічного управління на регіональному рівні в Україні в контексті глобальних технологічних змін, четвертої промислової революції та воєнних викликів. Автори статті виявляють системні бар'єри, що стримують ефективну цифровізацію: територіальну диференціацію доступу до цифрової інфраструктури, фрагментацію даних між інформаційними системами, недостатню нормативно-правову урегульованість, обмежену масштабованість цифрових платформ, критичну вразливість у сфері кібербезпеки, а також кадрову невідготовленість державних службовців.*

*Встановлено, що цифрова трансформація часто реалізується фрагментарно, без узгодження зі стратегічними документами держави, що призводить до «імплементаційного розриву» між декларованими цілями та практичними результатами. Науковим результатом дослідження є розроблення авторського багатоетапного підходу до цифровізації публічного управління на регіональному рівні, спрямованого на досягнення максимального суспільного добробуту через інтеграцію цифрових технологій у повсякденну практику управління.*

*Авторами статті запропоновано комплексний механізм подолання ідентифікованих бар'єрів, що ґрунтується на п'яти взаємопов'язаних напрямках: активному впровадженні інноваційних технологій для підвищення прозорості та ефективності адміністративних процесів; стимулюванні розвитку електронної комерції та формуванні сприятливого цифрового бізнес-середовища; створенні інтегрованих регіональних цифрових платформ, які поєднують нормативне регулювання, технічну інфраструктуру та стандарти взаємодії; підтримці розробки вітчизняного програмного забезпечення для забезпечення технологічної незалежності; системному підвищенні цифрової компетентності державних службовців через організоване навчання та безперервний професійний розвиток.*

*Реалізація запропонованого підходу сприятиме формуванню цифрової культури, активізації громадянської участі в управлінських процесах та створенню умов для стійкої, інклюзивної цифрової трансформації публічної адміністрації в умовах воєнного часу та повоєнного відновлення.*

*The article substantiates the key problems and strategic paths of digital transformation of the public administration system at the regional level in Ukraine in the context of global technological changes, the fourth industrial revolution and military challenges. The authors of the article identify systemic barriers that hinder effective digitalization: territorial differentiation of access to digital infrastructure, data fragmentation between information systems, insufficient regulatory and legal regulation, limited scalability of digital platforms, critical vulnerability in the field of cybersecurity, as well as personnel unpreparedness of civil servants.*

*It has been established that digital transformation is often implemented in a fragmented manner, without coordination with the state's strategic documents, which leads to an "implementation gap" between declared goals and practical results. The scientific result of the study is the development of an author's multi-stage approach to the digitalization of public administration at the regional level, aimed at achieving maximum public welfare through the integration of digital technologies into everyday management practice.*

*The authors of the article propose a comprehensive mechanism for overcoming the identified barriers, which is based on five interrelated areas: active implementation of innovative technologies to increase the transparency and efficiency of administrative processes; stimulating the development of e-commerce and forming a favorable digital business environment; creating integrated regional digital platforms that combine regulatory regulation, technical infrastructure and interaction standards; supporting the development of domestic software to ensure technological independence; systematically improving the digital competence of civil servants through organized training and continuous professional development.*

*The implementation of the proposed approach will contribute to the formation of a digital culture, the activation of citizen participation in governance processes, and the creation of conditions for a sustainable, inclusive digital transformation of public administration in wartime and post-war recovery.*

**Ключові слова:** *інноваційні підходи, публічне управління, цифрова трансформація, регіональна влада, інноваційні технології, цифрова сервісна держава, електронне урядування.*

**Keywords:** *innovative approaches, public administration, digital transformation, regional government, innovative technologies, digital service state, e-government.*

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями.** Сучасний стан розвитку публічного управління в Україні характеризується глибокими трансформаціями, обумовленими комплексом взаємопов'язаних чинників: умовами воєнного стану, необхідністю масштабної відбудови інфраструктури, прискореною євроінтеграцією та глобальними технологічними змінами. У даному контексті регіональний рівень публічного управління перетворюється на критичну ланку реалізації державної політики, оскільки саме на місцях формується безпосередній відгук на кризові виклики та потреби громадян.

Проблема власне полягає в тому, що впровадження інноваційних підходів у регіональному управлінні здійснюється фрагментарно, без системної методологічної основи та інституційного забезпечення. У практичній реалізації цифрової трансформації регіонального управління емпірично констатується система взаємообумовлених протиріч: дисбаланс між декларованою стратегічною необхідністю цифровізації та фактичною маргінальністю технологічних інструментів у процесах прийняття управлінських рішень [5, с. 51]; розрив між інституційною потребою у горизонтальному громадянському партнерстві та фактичним домінуванням вертикальної, закритої комунікаційної моделі взаємодії влади з громадою; а також невідповідність між зовнішніми вимогами європейських стандартів публічного управління та внутрішньою інституційною невідповідністю регіональних органів влади до їхнього системного впровадження.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематика інноваційного розвитку публічного управління регіонами набула особливої актуальності в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення України. Вітчизняні науковці активно досліджують дану сферу, фокусуючись на цифровій трансформації, децентралізації, інституційних механізмах та інноваційній політиці регіонального рівня. Так, І. Москалець [11, с. 95] системно досліджує теоретико-методологічні засади цифрової трансформації публічного управління, аналізує вплив електронного врядування на ефективність

адміністративних процесів та зменшення корупційних ризиків на регіональному рівні.

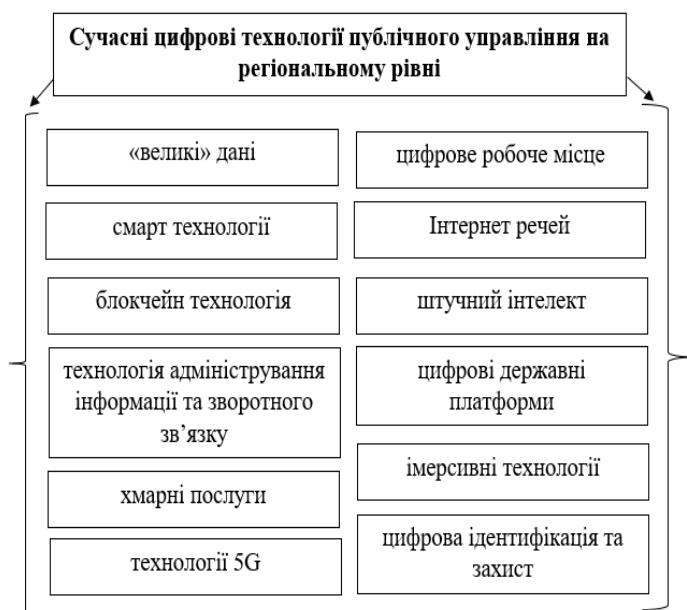
М. Белікова [1] зосереджує увагу на специфіці цифрової трансформації державного управління в умовах воєнного стану, досліджуючи виклики та перспективи інтеграції цифрових інструментів у систему регіонального адміністрування. Н. Зелінська [7] досліджує стратегічні інструменти інноваційного розвитку регіонів у контексті сталого розвитку, аналізуючи взаємозв'язок між інноваційною політикою, економічним потенціалом регіонів та механізмами децентралізації. С. Линдюк [10] аналізує виклики та рішення у розвитку інновацій в регіонах України за умов воєнного стану, зокрема досліджуючи роль інноваційної політики у зменшенні регіональних нерівностей та формуванні адаптивних механізмів публічного управління.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** З огляду на зазначене вище, метою даної статті є аналіз інноваційних підходів до публічного управління регіоном шляхом інтеграції цифрових технологій, механізмів відкритого управління та адаптивних моделей прийняття рішень з урахуванням сучасних викликів, зокрема повоєнної відбудови територій, трансформації адміністративно-територіального устрою та забезпечення сталого розвитку територіальних громад.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Цифрова трансформація сьогодні виступає як ключова глобальна тенденція, що пронизує всі сфери людського життя – від повсякденного побуту та дозвілля до соціальних взаємодій і професійної реалізації. Четверта промислова революція, базовим елементом якої є масштабне застосування інтелектуальних цифрових рішень, охопила практично всі сектори економіки та суспільного життя [1, с. 392]. Особливе значення даний процес набуває у сфері публічного управління, яка відіграє визначальну роль у функціонуванні сучасного державного устрою.

Цифровізація державного управління реалізується через активне інтегрування інформаційно-комунікаційних технологій у всі аспекти діяльності органів влади. Основними цілями такого підходу є раціоналізація

адміністративних процедур, посилення прозорості та підзвітності влади перед громадянами, а також підвищення якості та доступності публічних послуг [7, с. 85]. Саме сучасні цифрові технології (рис. 1) створюють нові можливості для реалізації фундаментальних принципів публічного управління на регіональному рівні: відкритості, підзвітності та активної громадянської участі у формуванні та реалізації державної політики, сприяючи тим самим соціальної та політичній інклюзії.



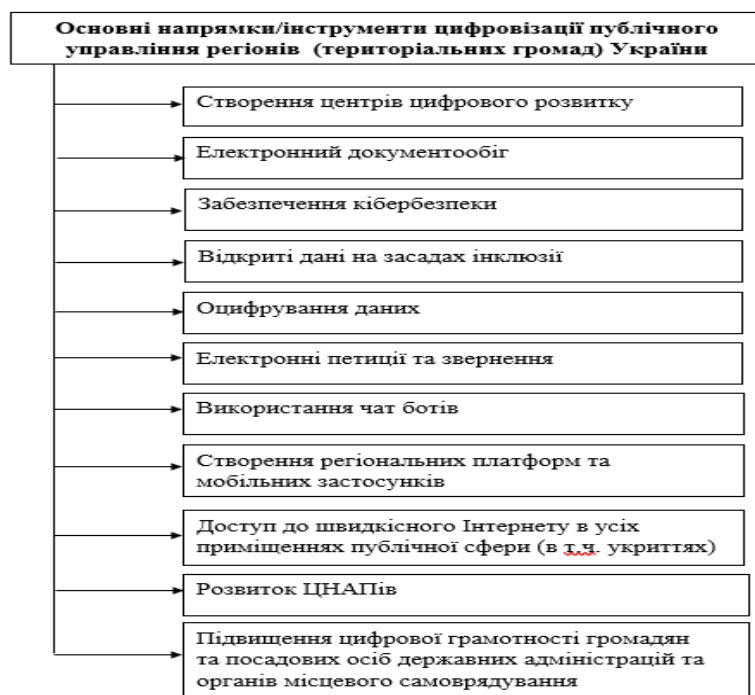
**Рис. 1. Сучасні цифрові технології в процесі цифровізації публічного управління**

*Джерело: сформовано на основі [1].*

Завдяки інноваційним технологіям забезпечується універсальний доступ до державної інформації та адміністративних послуг для різних соціальних груп, що позитивно впливає на ефективність як громадської ініціативи, так і державної діяльності загалом. Цифрова трансформація публічної сфери знаменує собою якісно новий етап у відносинах між державою та громадянином: вона сприяє формуванню нових ціннісних орієнтирів, скороченню бюрократичних бар'єрів, створенню інтегрованих інформаційних ресурсів [10, с. 123]. Це, у свою чергу, дозволяє державним інституціям оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища та приймати

обґрунтовані, ефективні управлінські рішення, спрямовані на забезпечення суспільного блага.

Згідно з положеннями Національної економічної стратегії України на період до 2030 р., затвердженої Постановою Кабінету Міністрів України від 3 березня 2021 р. № 179, пріоритетними стратегічними орієнтирами визначено побудову ефективної цифрової сервісної держави з оптимізованими інституційними структурами, а також активізацію розвитку цифрової економіки як ключового фактора економічного зростання країни.



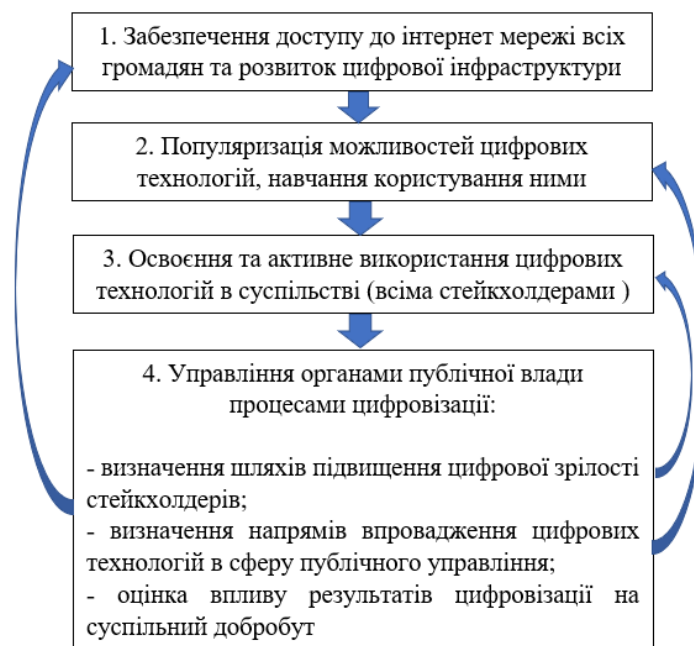
**Рис. 2. Основні напрями цифровізації публічного управління**

*Джерело: сформовано на основі [10].*

На регіональному рівні реалізація ініціатив цифровізації здійснюється відповідно до Постанови Кабінету Міністрів України від 30 січня 2019 р. № 56 «Деякі питання цифрового розвитку», яка передбачає створення та забезпечення дієздатності спеціалізованих підрозділів у органах публічної влади [11, с. 97]. Такі структури мають фокусуватися на питаннях цифрової трансформації, розвитку цифрових технологій та інноваційних процесів у сфері публічного управління. Одним із ключових механізмів системної підтримки цифровізації виступає Концепція розвитку цифрових

компетентностей, що визначає серед ключових завдань необхідність налагодження ефективної координації дій органів публічної влади у сфері формування цифрових навичок населення певного регіону та країни в цілому.

Нами пропонується підхід до цифровізації публічного управління на регіональному рівні (рис. 3), що реалізується у форматі багатоетапного процесу виконання стратегічних завдань і має на меті досягнення максимально можливого рівня суспільного добробуту. Варто зазначити, що третій етап запропонованого підходу передбачає інтеграцію цифрових технологій у повсякденну практику суспільства, що сприятиме формуванню цифрової культури та активізації участі громадян в управлінських процесах.



**Рис. 3. Підхід до цифровізації публічного управління**

*Джерело: сформовано на основі [4].*

Окрему увагу також слід приділити ключовим бар'єрам, що уповільнюють процес цифровізації публічного управління на регіональному рівні. Так, існує суттєва територіальна диференціація доступу до мобільного зв'язку стандартів 3G та 4G, що посилює цифровий розрив між міськими та сільськими територіями [7, с. 85]. Цей дисбаланс у широкосмуговому інтернет-покритті перешкоджає реалізації принципу рівного доступу всіх

громадян до електронних публічних послуг, що визначає нагальну потребу у спільній діяльності органів державної влади та приватного сектору щодо вирішення інфраструктурних проблем. Спостерігається нерівномірність у рівні комп'ютеризації: домогосподарства в містах значно краще забезпечені цифровими пристроями порівняно з сільськими, тоді як заклади публічної та соціальної інфраструктури (зокрема в малонаселених пунктах) часто не мають достатньої технічної бази для надання цифрових послуг, незважаючи на відносно високий рівень оснащення приватних домогосподарств.

Хоча запровадження системи «Трембіта» стало важливим кроком у забезпеченні інтегрованості державних реєстрів, подальший розвиток цифрових сервісів уповільнюється через високу вартість утримання реєстрів, часткове дублювання інформаційних масивів та фрагментацію даних між окремими інформаційними системами. Постійна загроза кібератак визначає критичну необхідність формування комплексної, високоефективної системи кіберзахисту даних у публічному секторі, що наразі перебуває на стадії становлення. Недостатньо активне впровадження хмарних технологій та розвиток екосистеми відкритих даних, хоча формально виступають обмеженнями, насправді можуть стати конкурентною перевагою для України, оскільки відставання Європейського Союзу у цих сферах створює можливості для стрибкоподібного розвитку.

Виклики цифровізації публічного управління на регіональному рівні охоплюють комплекс взаємопов'язаних проблем, які стримують ефективну трансформацію державного сектору. Серед ключових бар'єрів слід визначити недостатню нормативно-правову урегульованість окремих аспектів цифрової трансформації, що породжує правову невизначеність та ускладнює імплементацію інноваційних рішень [4, с. 3]; до характерних проявів даного явища належать застарілі норми законодавства про захист персональних даних, які не відповідають сучасним вимогам приватності та кібербезпеки, а також збереження вимог щодо подання паперових копій документів у цифровому середовищі.

Інфраструктурні обмеження, зумовлені нерівномірним розвитком цифрової інфраструктури, особливо в сільській місцевості, на територіях з активними бойовими діями та тимчасово окупованих районах, створюють об'єктивні перешкоди для забезпечення повноцінного доступу громадян до електронних державних послуг [11, с.96]. Не менш істотною є обмежена масштабованість цифрових систем, коли нездатність інформаційних платформ ефективно обробляти великий обсяг одночасних запитів користувачів призводить до технічних збоїв, затримок у наданні послуг та загального зниження якості взаємодії між державою та громадянами.

У воєнний період фінансові обмеження набувають особливої актуальності: перерозподіл бюджетних коштів у бік безпекових потреб об'єктивно уповільнює темпи фінансування цифрових ініціатив, незважаючи на зростання їхньої стратегічної важливості для функціонування держави. Вразливість у сфері кібербезпеки, що проявляється в недостатньому рівні захисту цифрових систем від кібератак та витоку конфіденційної інформації, становить критичну загрозу не лише для оборонно-промислового комплексу, а й для інших секторів державного управління, де обробляються чутливі дані [2, с.31]. Крім того, кадрова невідповідність, а саме низький рівень цифрової грамотності та недостатня професійна підготовка державних службовців і працівників органів місцевого самоврядування, істотно ускладнює ефективне впровадження та експлуатацію цифрових інструментів у повсякденній роботі.

Подолання зазначених бар'єрів цифрової трансформації регіонів України потребує системного підходу, що реалізується через кілька стратегічних напрямів. Перш за все необхідна активізація впровадження інноваційних цифрових технологій безпосередньо у практику державного управління з метою підвищення ефективності та прозорості адміністративних процесів. Важливим є також стимулювання розвитку електронної комерції та формування сприятливого цифрового бізнес-середовища на регіональному рівні, що сприятиме економічному зростанню та створенню нових робочих місць. Слід зосередитися на формуванні інтегрованих регіональних цифрових

платформ, які поєднують нормативне регулювання, технічну інфраструктуру та стандарти взаємодії між усіма суб'єктами цифрової екосистеми [5, с.48]. Необхідно також створювати сприятливі умови для розробки вітчизняного програмного забезпечення, інформаційних систем та мережевих рішень, що забезпечить технологічну незалежність та підвищить кіберстійкість держави.

Системне підвищення цифрової компетентності державних службовців через організоване навчання та безперервний професійний розвиток є ключовим фактором успішної адаптації публічної адміністрації до вимог цифрової епохи. Комплексна реалізація цих напрямів дозволить не лише ефективно подолати існуючі виклики, а й створити умови для стійкої та інклюзивної цифрової трансформації системи публічного управління в Україні.

**Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі.** Цифрова трансформація виступає системоутворюючим фактором модернізації публічного управління на регіональному рівні, забезпечуючи інтеграцію інноваційних технологій у всі аспекти державної діяльності для оптимізації адміністративних процесів та підвищення якості взаємодії влади з громадянами. Реалізація стратегічних документів держави, зокрема Національної економічної стратегії до 2030 р. та нормативних актів щодо цифрового розвитку, створює інституційні передумови для формування ефективної сервісної держави через створення спеціалізованих підрозділів цифрової трансформації в регіональних органах влади. Ключовим елементом успішності даного процесу на регіональному рівні є розвиток цифрових компетентностей населення та державних службовців, що забезпечує не лише технічну готовність до впровадження інновацій, а й формування нової культури відкритого, підзвітного та інклюзивного врядування.

У подальших наукових дослідженнях пропонується зосередити увагу на вивченні ефективності інституційних механізмів захисту прав громадян у цифровому середовищі, зокрема ролі омбудсменських інституцій у

моніторингу дотримання прав людини під час цифровізації адміністративних процедур.

### Література

1. Белікова М. І. Цифровізація публічного адміністрування в умовах воєнного стану. *Наукові інновації та передові технології. Серія «Державне управління»*. 2022. № 8(10). С. 388-389.

2. Борщевський В., Василиця О., Матвєєв Є. Публічне управління в умовах воєнного стану: інституційні трансформації, стратегічне планування та механізми розвитку. *Держава та регіони*. 2022. № 2. С. 30-35.

3. Варцаба В.І. Управління регіональним розвитком: теорія і практика гармонізації цілей та інтересів влади, науки, бізнесу: наукова монографія. ІФНТУНГ, 2015. 488 с.

4. Гавінський Р.О. Теоретичні засади системи публічного врядування в Україні. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2024. Том 35 (74). №2. С. 2-5.

5. Гончарук Н., Чередниченко А. Модернізація публічного управління в Україні в умовах війни та в поствоєнний період у контексті європейських цінностей. *Аспекти публічного управління*. 2022. №10(6). С.46-54.

6. Дегтярьова І.О. Інновації в державному і муніципальному управлінні як необхідна умова соціально-економічних досягнень в сучасній Україні. *Вісник Національного університету цивільного захисту України. Серія: Державне управління*. 2014. № 1. С. 5-11.

7. Зелінська Н.С., Герасимюк К.Х. Проблеми впровадження інновацій в органах публічного управління на регіональному рівні. *Публічне управління в Україні: історія державотворення, виклики та перспективи*. 2020. С. 84-86.

8. Іваній О.М. Сучасні інноваційні підходи в управлінні регіональним розвитком. *Національні інтереси України*. 2025. № 3(8). С. 954-967.

9. Лелеченко А. П. Публічне управління регіональною політикою сталого розвитку в Україні : монографія. Київ : МАУП, 2020. 314 с.

10. Линдюк С. Інновації у публічному управлінні для забезпечення соціальної безпеки. *Науковий вісник: Державне управління*. 2024. № 2 (16). С. 114-136.

11. Москалець І.М. Роль інновацій у підвищенні ефективності публічного управління. *Науковий журнал «Economic synergy»*. 2023. № 2 (8). С. 89-104.

### References

1. Bielikova, M. I. (2022), “Digitalization of public administration in the context of martial law”, *Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnolohii. Seriiia “Derzhavne upravlinnia”*, vol. 8(10), pp. 388–389.

2. Borschevskyi, V., Vasylytsia, O. and Matvieiev, Ye. (2022), “Public administration in the context of martial law: institutional transformations, strategic planning and development mechanisms”, *Derzhava ta rehiony*, vol. 2, pp. 30–35.

3. Vartsaba, V. I. (2015), *Upravlinnia rehionalnym rozvytkom: teoriia i praktyka harmonizatsii tsilei ta interesiv vlady, nauky, biznesu: naukova monohrafiia* [Management of regional development: theory and practice of harmonization of goals and interests of authorities, science, business: scientific monograph], IFNTUNG, Ivano-Frankivsk, Ukraine.

4. Havinskyi, R. O. (2024), “Theoretical foundations of the public governance system in Ukraine”, *Vcheni zapysky TNU imeni V. I. Vernadskoho. Seriiia: Publichne upravlinnia ta administrniuvannia*, vol. 35(74), no. 2, pp. 2–5.

5. Honcharuk, N. and Cherednychenko, A. (2022), “Modernization of public administration in Ukraine in wartime and in the post-war period in the context of European values”, *Aspekty publichnoho upravlinnia*, vol. 10(6), pp. 46–54.

6. Dehtiarova, I. O. (2014), “Innovations in state and municipal management as a necessary condition for socio-economic achievements in modern Ukraine”, *Visnyk Natsionalnoho universytetu tsyvilnoho zakhystu Ukrainy. Seriiia: Derzhavne upravlinnia*, vol. 1, pp. 5–11.

7. Zelinska, N. S. and Herasymyuk, K. Kh. (2020), “Problems of implementation of innovations in public administration bodies at the regional level”, *Publichne upravlinnia v Ukraini: istoriia derzhavotvorennia, vyklyky ta perspektyvy* [Public Administration in Ukraine: history of state-building, challenges and prospects], Odesa, Ukraine, pp. 84–86.

8. Ivani, O. M. (2025), “Modern innovative approaches in regional development management”, *Natsionalni interesy Ukrainy*, vol. 3(8), pp. 954–967.

9. Lelechenko, A. P. (2020), *Publichne upravlinnia rehionalnoiu politykoiu staloho rozvytku v Ukraini: monohrafiia* [Public administration of regional sustainable development policy in Ukraine: monograph], MAUP, Kyiv, Ukraine.

10. Lyndiuk, S. (2024), “Innovations in public administration to ensure social security”, *Naukovyi visnyk: Derzhavne upravlinnia*, vol. 2(16), pp. 114–136.

11. Moskalets, I. M. (2023), “Role of innovations in increasing the efficiency of public administration”, *Naukovyi zhurnal “Economic synergy”*, vol. 2(8), pp. 89–104.

*Отримано редакцією журналу / Received: 15.02.26*

*Прорецензовано / Revised: 17.02.26*

*Схвалено до друку / Accepted: 19.02.26*