

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292. Ефективна економіка. 2025. № 2.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.2.61>

УДК 35.077.3

I. В. Чукіна,

*к. е. н., старший викладач кафедри менеджменту,
Уманський національний університет садівництва
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2259-9363>*

А. В. Мовчанюк,

*к. е. н. доцент, доцент кафедри менеджменту,
Уманський національний університет садівництва
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1536-3408>*

ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ПІДХОДІВ ТА ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ У ПРОЦЕСІ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У ПУБЛІЧНІЙ СФЕРІ : ПЕРСПЕКТИВИ ТА ВИКЛИКИ

I. Chukina,

*PhD in Economics, Senior Lecturer of the Department of Management,
Uman National University of Horticulture*

A. Movchaniuk,

*PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Management,
Uman National University of Horticulture*

IMPLEMENTATION OF INNOVATIVE APPROACHES AND DIGITAL TECHNOLOGIES IN THE DECISION-MAKING PROCESS IN THE PUBLIC SECTOR: PERSPECTIVES AND CHALLENGES

У статті досліджуються інноваційні підходи та цифрові технології в процесі прийняття управлінських рішень у публічній сфері, а також їх можливості та виклики для організацій. В умовах сучасної цифрової трансформації питання використання новітніх технологій у публічному управлінні стають надзвичайно актуальними для забезпечення ефективності та прозорості державного управління. Окрему увагу приділено аналізу впливу електронного урядування, штучного інтелекту, великих даних та блокчейн-технологій на процеси прийняття рішень в державному секторі. В роботі розглядаються основні переваги впровадження цифрових технологій, такі як підвищення ефективності управлінських процесів, оптимізація взаємодії між громадянами та державою, а також зниження рівня корупції через забезпечення прозорості державних послуг. Однак автори також звертають увагу на значні виклики, пов'язані з інтеграцією цифрових інструментів у публічний сектор, серед яких: низький рівень цифрової грамотності серед держслужбовців, проблеми кібербезпеки та захисту даних, а також соціальні бар'єри, пов'язані з нерівним доступом до цифрових послуг серед різних верств населення. У статті розглядаються основні дослідження, що висвітлюють позитивний досвід та труднощі в процесі впровадження цифрових інструментів у публічному управлінні, а також надаються рекомендації щодо удосконалення державної політики в цій сфері. В кінцевому підсумку, стаття підкреслює необхідність комплексного підходу до розвитку цифрового урядування та наголошує на важливості освіти та підготовки кадрів, щоб максимально ефективно використати потенціал цифрових технологій для покращення якості управлінських рішень в публічному секторі.

The article examines innovative approaches and digital technologies in the decision-making process in the public sector, as well as their opportunities and challenges for organizations. In the context of the current digital transformation,

the use of cutting-edge technologies in public administration has become extremely relevant for ensuring the effectiveness and transparency of government management. Special attention is given to the impact of e-government, artificial intelligence, big data, and blockchain technologies on the decision-making processes in the public sector. The paper discusses the main advantages of implementing digital technologies, such as improving the efficiency of management processes, optimizing the interaction between citizens and the state, and reducing corruption through ensuring transparency of public services. However, the authors also highlight significant challenges associated with the integration of digital tools into the public sector, including the low level of digital literacy among civil servants, issues of cybersecurity and data protection, as well as social barriers related to unequal access to digital services among different segments of the population. Digital technologies are a crucial catalyst for change in public administration. They significantly enhance the efficiency of management processes, reduce time and resource costs, and ensure the transparency and accessibility of public services for citizens. Successful implementation of digital technologies in public administration requires political will and support from government authorities. Leadership that fosters innovation creates a favorable environment for the development of digital solutions and the attraction of resources for their implementation.

The introduction of digital solutions requires substantial investments in infrastructure, as well as in the training of personnel capable of working with new technologies. The development of human resources and investments in infrastructure are fundamental to the effective implementation of digital initiatives.

The article reviews key international and national studies that highlight both the positive experiences and difficulties in implementing digital tools in public administration, and provides recommendations for improving state policy in this area. Ultimately, the article emphasizes the need for a comprehensive approach to the development of digital governance and underscores the importance of

education and staff training to effectively leverage the potential of digital technologies to improve the quality of decision-making in the public sector.

***Ключові слова:** інноваційні підходи, цифрові технології, прийняття управлінських рішень, публічний сектор, інформаційні технології в управлінні.*

***Keywords:** innovative approaches, digital technologies, decision-making in management, public sector, information technologies in management.*

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ. У сучасному світі цифровізація є одним із найбільш значущих факторів, які впливають на розвиток публічного управління. Розвиток новітніх технологій, зокрема інформаційних та комунікаційних технологій, сприяє суттєвим змінам у способах прийняття управлінських рішень, а також у взаємодії між державними органами та громадянами. Однак впровадження цифрових технологій у публічний сектор не позбавлене значних викликів. Однією з основних проблем є необхідність перебудови існуючих управлінських процесів та адаптації організаційної структури до нових умов. Це вимагає не тільки змін в інфраструктурі, але й комплексного підходу до навчання кадрів, зміни культури організацій і впровадження нових методів прийняття рішень.

Зокрема, в Україні де цифровізація лише набирає обертів, існують значні труднощі з інтеграцією цифрових технологій у повсякденну діяльність органів державної влади. До основних проблем можна віднести низький рівень цифрової грамотності серед держслужбовців, відсутність належної інфраструктури, а також недостатній захист персональних даних та інформаційна безпека. Окрім того, існують соціальні та економічні бар'єри для широкого доступу громадян до цифрових послуг, що знижує ефективність їх впровадження.

Таким чином, постає необхідність у дослідженні ефективних моделей впровадження інноваційних цифрових підходів у публічному управлінні, визначенні ключових чинників успіху і виявленні основних проблем, що стоять на шляху до цифрової трансформації в цій сфері. Підвищення ефективності управлінських рішень через використання цифрових технологій є важливим напрямком для розвитку державного управління та покращення якості державних послуг.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ. Сучасний розвиток цифрових технологій і їх вплив на публічне управління привертає значну увагу дослідників усього світу. Проблеми цифровізації в публічному секторі активно вивчаються як на теоретичному, так і на практичному рівнях. У сучасних дослідженнях активно розглядаються питання впровадження цифрових технологій у сферу публічного управління. Зокрема, аналізуються сучасні зміни, спричинені активним поширенням цифрових технологій, та їхній вплив на якість державних послуг. Петькун С., підкреслює важливість інтеграції таких технологій, як штучний інтелект, блокчейн та Інтернет речей, для підвищення ефективності державного управління. Водночас зазначаються виклики, пов'язані з їх впровадженням, зокрема культурні та організаційні бар'єри, бюрократичні перешкоди та необхідність підвищення цифрової обізнаності. Окрему увагу приділено аналізу індексу розвитку електронного урядування та індексу державних послуг в Україні, що підкреслює важливість цифровізації та інновацій для забезпечення доступності та якості державних послуг [8]. Однак процес впровадження таких інновацій супроводжується низкою викликів. Дослідники вказують на кілька ключових проблем, що стримують впровадження інновацій у публічному управлінні. Серед них виділяються стійкі культурні та організаційні бар'єри, обмежена цифрова обізнаність населення та недостатня компетентність державних службовців, а також нестача ресурсів, необхідних для впровадження новітніх технологій. Також науковці звертають

увагу на складність цього процесу через наявні бюрократичні перешкоди та регуляторні обмеження, що можуть гальмувати інноваційні зусилля [9].

Таким чином, сучасні дослідження акцентують на необхідності комплексного підходу до цифрової трансформації публічного управління, враховуючи як технологічні, так і організаційні аспекти для забезпечення ефективного надання державних послуг.

ФОРМУВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ).

Метою статті є дослідження впровадження інноваційних підходів та цифрових технологій у процеси прийняття управлінських рішень у публічній сфері, зокрема аналіз перспектив і викликів, що постають перед державними органами в умовах цифрової трансформації.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ.

У сучасному публічному управлінні інтеграція цифрових технологій відіграє вирішальну роль у підвищенні ефективності та прозорості державних процесів. Застосування електронного урядування спрощує адміністративні процедури та покращує взаємодію між громадянами і державними органами. Як зазначено в дослідженні «Цифрові технології у сфері публічного управління», впровадження інформаційно-комунікаційних технологій оптимізує процеси прийняття рішень і забезпечує оперативний доступ до необхідної інформації [1,6]. Крім того, сучасні тенденції, такі як використання великих даних (Big Data) та відкритих даних (Open Data), дозволяють аналізувати значні обсяги інформації для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Використання хмарних технологій у публічному управлінні забезпечує гнучкість та масштабованість інформаційних систем, що є особливо важливим в умовах швидких змін та необхідності оперативного реагування. [2, 3, 7] У процесі дослідження інноваційних підходів та цифрових технологій у публічному управлінні було виявлено кілька ключових аспектів. Цифрові технології виступають важливим каталізатором змін у публічному управлінні, дозволяючи значно підвищити ефективність управлінських процесів, зменшити витрати часу та ресурсів, а

також забезпечити прозорість і доступність державних послуг для громадян. Успішні приклади цифрових ініціатив, такі як електронне урядування в Естонії, демонструють, що інноваційні технології можуть суттєво покращити якість життя громадян.

Для успішного впровадження цифрових технологій у публічному управлінні необхідна політична воля та підтримка з боку державних органів. Лідерство, що підтримує інновації, створює сприятливу атмосферу для розвитку цифрових рішень і залучення ресурсів для їх реалізації. Впровадження цифрових рішень потребує значних інвестицій в інфраструктуру, а також у підготовку кадрів, здатних працювати з новими технологіями. Розвиток людських ресурсів та інвестиції в інфраструктуру є основою для ефективної реалізації цифрових ініціатив. Попри численні переваги, цифровізація в публічному управлінні стикається з низкою викликів. Це включає необхідність подолання опору змінам, забезпечення кібербезпеки, а також вирішення питання доступу до технологій для всіх верств населення. Залучення громадян до процесу цифровізації та забезпечення рівного доступу до послуг є критично важливими для створення довіри до урядових органів. Платформи для зворотного зв'язку та участі громадян у прийнятті рішень можуть суттєво покращити ефективність публічної адміністрації.

Рекомендується продовжити інвестувати в розвиток цифрової інфраструктури, зокрема у високошвидкісні мережі Інтернет, що дозволить забезпечити рівний доступ до цифрових послуг для всіх громадян, зокрема в сільських та віддалених районах. Для успішного впровадження цифрових технологій важливо створювати програми навчання для працівників публічного сектору, а також для громадян, зокрема в сфері користування державними цифровими послугами. Освітні ініціативи мають охоплювати різні категорії населення, включаючи малозабезпечені групи та людей похилого віку.

Зважаючи на зростаючі ризики кіберзагроз, необхідно посилити заходи кібербезпеки в державних установах, розробити політики захисту даних і удосконалити існуючі системи для запобігання кібератакам. Це також включає інвестиції в технології шифрування та захисту персональних даних. Необхідно створювати прозорі механізми для залучення громадян до процесу цифровізації. Це може бути досягнуто через створення інтерактивних платформ для отримання зворотного зв'язку, а також шляхом організації публічних обговорень і консультацій щодо нововведених цифрових ініціатив.

Державні органи повинні активно співпрацювати з приватними технологічними компаніями для розробки інноваційних рішень, що дозволить підвищити ефективність управління. Таке партнерство сприятиме більш швидкому та якісному впровадженню нових технологій у публічне управління.

Інноваційні підходи у прийнятті управлінських рішень передбачають впровадження нових методів, технологій та моделей управління, які забезпечують підвищення ефективності процесів у публічній сфері. Згідно з дослідженнями, інновації у сфері управління спрямовані на досягнення гнучкості, адаптивності та оперативності у прийнятті рішень, особливо у контексті глобалізації та цифрової трансформації. За визначенням Портера інновація є основним драйвером конкурентоспроможності та продуктивності, що робить її надзвичайно важливою для публічного сектору. У контексті управління інноваційні підходи включають як організаційні інновації (зміна внутрішніх процесів), так і технологічні (використання цифрових платформ, штучного інтелекту тощо) [5].

Цифровізація є ключовим елементом сучасних управлінських інновацій. Сучасні тенденції включають:

- Використання систем електронного урядування (e-governance), що підвищують прозорість та доступність державних послуг [1,6].

- Інтеграцію технологій Big Data для аналізу та прогнозування. Наприклад, уряди багатьох країн використовують великі дані для моніторингу соціальних та економічних тенденцій.

- Запровадження штучного інтелекту, який дозволяє автоматизувати рутинні процеси та приймати обґрунтовані рішення на основі алгоритмів [5].

Прийняття управлінських рішень у публічній сфері є багатовекторним процесом, що включає збір, аналіз та інтерпретацію даних для досягнення конкретних цілей. Інноваційні підходи сприяють зменшенню бюрократичних перешкод, покращенню якості послуг і підвищенню довіри громадян до державних .

Цифровізація є важливим аспектом розвитку публічного управління в умовах сучасних глобальних змін, що зумовлені технологічними інноваціями та новими підходами до організації суспільних процесів. Впровадження цифрових технологій дозволяє державним установам здійснювати свої функції більш ефективно та прозоро, а також забезпечувати участь громадян у процесах прийняття рішень

Цей напрямок передбачає використання інформаційних технологій для забезпечення прозорості, доступності та ефективності державних послуг. Створення електронних платформ для взаємодії громадян з органами державної влади дозволяє скоротити час на отримання послуг, знизити рівень корупції та покращити взаємодію між державними органами.

Використання великих даних дозволяє державним органам здійснювати більш точний аналіз соціально-економічних процесів, розробляти прогнози та приймати більш обґрунтовані рішення. Завдяки великим даним можна ефективно управляти ресурсами, здійснювати моніторинг публічних послуг і аналізувати громадську думку.

Штучний інтелект дозволяє автоматизувати рутинні процеси в публічному управлінні, такі як обробка запитів громадян, видача ліцензій, аналіз фінансових потоків і багато інших. AI також може допомогти в

управлінні кризовими ситуаціями, прогнозуючи можливі наслідки різних сценаріїв. Автоматизація знижує навантаження на державні установи, дозволяє зменшити час на виконання стандартних операцій та підвищує ефективність .

Інтернет речей набуває популярності в муніципальних проектах, де датчики та пристрої забезпечують збирання та обробку даних про інфраструктуру, транспортні потоки, енергоспоживання та екологічні показники. Це дає можливість оперативно реагувати на зміни у міському середовищі, сприяючи більш ефективному управлінню ресурсами та покращенню якості життя громадян .

Мобільні платформи та додатки для взаємодії з урядом дозволяють громадянам отримувати послуги в будь-який час і в будь-якому місці. Це забезпечує максимальний рівень доступності державних послуг та підвищує рівень їх використання. Наприклад, мобільні додатки для звітності про інфраструктурні проблеми чи подання заявок на соціальні виплати стають невід'ємною частиною сучасного урядування

Таким чином, цифровізація в публічному управлінні сприяє покращенню доступу до державних послуг, підвищенню їх ефективності та забезпеченню більшої участі громадян у процесах прийняття рішень. Проте впровадження цих технологій супроводжується певними викликами, зокрема необхідністю зміни культурних та організаційних підходів, а також розвитку відповідної інфраструктури.

Впровадження цифрових технологій у публічне управління відкриває нові можливості для організацій, сприяючи не лише покращенню якості державних послуг, а й розвитку економіки, підвищенню рівня прозорості та зниженню корупційних ризиків. Цифрові технології дозволяють автоматизувати багато рутинних завдань, що значно знижує витрати часу та зусиль. Системи управління проектами, електронні документообігові платформи та інші інструменти автоматизації дозволяють оперативно реагувати на зміни, забезпечуючи швидке прийняття рішень і ефективне

управління ресурсами. Цифровізація дозволяє органам публічного управління створювати відкриті канали для зворотного зв'язку з громадянами. Онлайн-опитування, електронні петиції, мобільні додатки для доступу до публічних послуг — все це значно полегшує взаємодію між урядом і населенням, сприяючи підвищенню рівня довіри до державних органів. Цифрові інструменти надають можливості для збору, аналізу та візуалізації даних про діяльність публічних організацій. Це дозволяє не лише відслідковувати прогрес у реалізації стратегічних цілей, а й своєчасно коригувати стратегії, зважаючи на отриману інформацію. Завдяки цьому зростає прозорість у роботі органів публічної влади. Цифрові платформи дають змогу ефективно управляти ресурсами на всіх етапах: від планування до виконання. Вони допомагають оптимізувати розподіл бюджетних коштів, скорочувати витрати на обслуговування інфраструктури та підвищувати якість надання послуг громадянам.

Зважаючи на сучасні виклики, перед Україною постає завдання продовжувати розбудову цифрової інфраструктури та підвищувати кваліфікацію державних службовців. Подальший розвиток цифровізації та інновацій у публічному управлінні, включаючи впровадження заходів з кібербезпеки та підвищення рівня цифрової компетентності, є ключовими для покращення якості державних послуг в Україні. Активна міжнародна співпраця також сприятиме впровадженню передових практик у сфері публічного управління.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ ДОСЛІДЖЕННІ. У процесі дослідження встановлено, що цифрові технології відіграють ключову роль у трансформації публічного управління, підвищуючи ефективність, прозорість та доступність державних послуг. Для успішного впровадження цих технологій необхідні політична підтримка, інвестиції в інфраструктуру та підготовка кваліфікованих кадрів. Водночас важливо долати виклики, пов'язані з опором змінам, забезпеченням кібербезпеки та рівним доступом до технологій для всіх верств населення.

Рекомендується продовжувати інвестувати в цифрову інфраструктуру, розробляти освітні програми для працівників публічного сектору та громадян, а також створювати механізми залучення громадян до процесу цифровізації. Співпраця державних органів з приватними технологічними компаніями сприятиме ефективному впровадженню інноваційних рішень у публічне управління.

Література

1. Основи публічного управління та адміністрування : навч. посіб. / за ред. В. А. Ребкала. Київ : НАДУ, 2022. 312 с.
2. Цифрові трансформації публічного управління : підручник / за ред. О. І. Мельника. Львів : ЛНУ імені І. Франка, 2023. 280 с.
3. Гончаренко В. Кібербезпека в публічному управлінні: аналіз загроз та рішень. Економіка та суспільство, 2024, № 3, с. 21–29.
4. Artificial Intelligence in Public Sector. OECD, 2023. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://oecd.org>
5. Міністерство цифрової трансформації України. Платформа «Дія». [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://diia.gov.ua>
6. Сурай І. Г. Цифрова трансформація публічного управління: семантичний аналіз поняття. Державне управління: удосконалення та розвиток, 2024, № 1. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.nauka.com.ua/index.php/dy/article/download/2828/2864/6960>
7. Чечель А., Ангелін М. Стратегічні цифрові технології у публічному секторі України. Публічне адміністрування, 2024, № 9, с. 176–185.
8. Максименцева Н. О., Максименцев М. Г. Штучний інтелект у публічному управлінні: переваги цифрових технологій та загрози суверенному інформаційному простору. Державне управління: удосконалення та розвиток, 2024, № 2.
9. Петькун С. Цифрові технології як інструмент надання якісних державних послуг. Наукові перспективи, 2024, № 12(42), с. 20–23.

References

1. Rebkalo, V. A. (2022), *Osnovy publichnoho upravlinnia ta administruvannia* [Fundamentals of Public Management and Administration], NADU, Kyiv, Ukraine.
2. Melnyk, O. I. (2023), *Tsyfrovi transformatsii publichnoho upravlinnia* [Digital Transformations of Public Administration], LNU named after I. Franko, Lviv, Ukraine.
3. Honcharenko, V. (2024), “Cybersecurity in Public Administration: Threat Analysis and Solutions”, *Economy and Society*, vol. 3, pp. 21–29. Available at: <https://economyandsociety.in.ua> (Accessed 25 Dec 2024).
4. OECD (2023), “Artificial Intelligence in Public Sector”, Available at: <https://oecd.org> (Accessed 25 Dec 2024).
5. Ministry of Digital Transformation of Ukraine (2025), “Diia Platform”, Available at: <https://diia.gov.ua> (Accessed 25 Dec 2024).
6. Surai, I. H. (2024), “Digital Transformation of Public Administration: Semantic Analysis of the Concept”, *Public Administration: Improvement and Development*, vol. 1. Available at: <https://www.nayka.com.ua/index.php/dy/article/download/2828/2864/6960> (Accessed 25 Dec 2024).
7. Chechel, A. and Anhelin, M. (2024), “Strategic Digital Technologies in the Public Sector of Ukraine”, *Public Administration*, vol. 9, pp. 176–185.
8. Maksimentseva, N. O. and Maksimentsev, M. H. (2024), “Artificial Intelligence in Public Administration: Advantages of Digital Technologies and Threats to the Sovereign Information Space”, *Public Administration: Improvement and Development*, vol. 2.
9. Petkun, S. (2024), “Digital Technologies as a Tool for Providing Quality Public Services”, *Scientific Perspectives*, vol. 12(42), pp. 20–23.

Стаття надійшла до редакції 03.02.2025 р.