

УДК 351.354

DOI <https://doi.org/10.32782/pdu.2025.2.12>**В. С. Зільберт**

аспірантка кафедри адміністративного і фінансового права
Національного університету «Одеська юридична академія»
<https://orcid.org/0009-0004-4224-115X>

СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ПУБЛІЧНОГО АДМІНІСТРУВАННЯ В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ: НОРМАТИВНИЙ ІМПЕРАТИВ ТА МЕДІАЦІЯ

У статті здійснено комплексний аналіз сучасних тенденцій впровадження інновацій у сфері публічного адміністрування в контексті глобальної цифрової трансформації та євроінтеграційного курсу України. Автор обґрунтовує, що динамічний розвиток інформаційно-комунікаційних технологій, телекомунікаційних інструментів та цифрових рішень не лише змінює характер соціальних комунікацій, а й трансформує фундаментальні підходи до функціонування інститутів публічної влади. Особливу увагу приділено проблемі адаптації найкращих міжнародних практик інноваційного управління, зокрема країн ЄС, до умов вітчизняного правового й адміністративного контексту. Наголошується на необхідності формування національної моделі інноваційного публічного адміністрування, що відповідатиме стратегічним цілям сталого розвитку, цінностям правової держави та принципам відкритості й підзвітності влади.

У межах дослідження розглянуто основні інструменти інновацій у публічному управлінні, серед яких: діджиталізація, електронне врядування, проектний менеджмент, краудсорсинг, реінжиніринг процесів, впровадження медіації як альтернативної форми вирішення конфліктів у публічному секторі. Акцент зроблено на важливості кадрової модернізації державної служби як передумови реалізації цифрових реформ. Також досліджено теоретичні основи та практичні кейси інституціоналізації інновацій, серед яких – концепція безперервного покращення (Kaizen) та екосистема «Дія».

Зроблено висновок про недостатню системність імплементації інновацій в українському публічному адмініструванні, фрагментарність наявних рішень та необхідність розробки цілісної стратегії модернізації з опорою на адаптований міжнародний досвід. Представлені пропозиції спрямовані на забезпечення ефективного, професійного та орієнтованого на потреби громадян публічного управління в умовах трансформаційних викликів сучасності. Запропоновано основні напрямки реформування та розвитку інновацій у сфері публічного адміністрування.

Ключові слова: публічне адміністрування, державна служба, державні службовці, оцінювання державних службовців, адміністративний менеджмент, інновації, медіація, зарубіжний досвід.

Постановка проблеми. Стрімкий розвиток інформаційних технологій, телекомунікацій та цифрових ресурсів трансформує не лише соціальну комунікацію та спосіб життя пересічного громадянина, але й змінює парадигму функціонування інститутів публічного адміністрування. В сучасних умовах глобальної діджиталізації вже неможливо уявити ефективне функціонування держави без використання ІТ-рішень, які забезпечують оперативний обмін інформацією, організацію управлінських процесів, мобільність

і доступ громадян до публічних сервісів. Водночас, вкрай важливим є усвідомлення того, що сучасні інноваційні ресурси та цифрові інструменти не повинні використовуватись виключно для задоволення індивідуальних потреб користувачів, а мають слугувати фундаментом для модернізації державного адміністрування, зокрема в контексті управління людськими ресурсами в публічному секторі.

Крім того, Євроінтеграційний курс України, що закріплено у стратегічних та нормативно-правових документах, передбачає

проведення системних і всебічних реформ публічного адміністрування. Ці реформи мають відбуватись із урахуванням кращих європейських практик, що зокрема передбачає активне впровадження інноваційних управлінських підходів, електронного врядування, цифрових технологій та автоматизованих систем прийняття рішень. Одним із ключових факторів ефективності таких трансформацій є формування професійного корпусу нової генерації публічних службовців. Йдеться про фахівців, здатних не лише орієнтуватися у викликах цифрової доби, а й бути провідниками інновацій, забезпечуючи якісну реалізацію публічної політики у сфері публічної (в тому числі державної) служби [2]. Таким чином, визначення основних елементів, напрямів розвитку та правової природи інноваційних підходів до управління та адміністрування в публічному секторі набуває особливої актуальності та має стати предметом як нормативного регулювання, так і наукового осмислення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання визначення, розвитку та реформування публічного адміністрування й публічної служби в умовах динамічних трансформацій сучасного суспільства, цифровізації та глобалізації посідає провідне місце у науковому й практичному дискурсі. Сучасні тенденції вимагають перегляду усталених моделей державного адміністрування та формування нових підходів, здатних відповідати як національним викликам, так і євроінтеграційним зобов'язанням України.

Проблематика впровадження інновацій у сферу публічного адміністрування вже тривалий час перебуває в центрі уваги як вітчизняних, так і зарубіжних науковців, практиків і законотворців. Зокрема, значний внесок у дослідження питань взаємодії інновацій та публічного адміністрування зробили українські вчені: Н. Алюшина, О. Андрійко, Ю. Битяк, О. Бутенко, К. Ващенко, І. Голосніченко, І. Дробуш, С. Дубенко, М. Канавець, С. Ківалов, В. Коваленко, Т. Коломоєць, М. Конової, Л. Корнута, Б. Лазарев, В. Малиновський, Н. Нижник, О. Погребняк, С. Стеценко, В. Тимошук, М. Шульга та інші. Серед провідних іноземних дослідників слід відзначити роботи А. Benish, A. Zito,

P. Mattei, I. Steccolini, які у своїх працях аналізують особливості адаптації інновацій у сфері публічного адміністрування, трансформацію політик та інституцій під впливом цифрових рішень. Актуальність обговорення цих питань на міжнародному рівні підтверджується регулярними зверненнями до проблем інновацій в управлінні у рамках спеціалізованих конференцій, конгресів, міжурядових форумів тощо. Наголошується на необхідності врахування викликів пандемії COVID-19, що виявила вразливість традиційних управлінських моделей і одночасно стала каталізатором цифрових реформ у публічному секторі. Щодо українського шляху становлення, звісно ж, війна теж вносить корективи в процес становлення сфери публічного адміністрування.

Водночас, попри наявність значного наукового зацікавлення та чималого обсягу публікацій, переважна більшість окреслених питань ще й досі не мають логічного вирішення. Питання впливу інноваційних технологій на реформування публічного адміністрування часто розглядаються фрагментарно, епізодично або в контексті окремих функціональних напрямів. У науковій літературі бракує узагальнених концептуальних підходів, системного аналізу, чітко окреслених рекомендацій щодо інтеграції інноваційних інструментів у механізми реалізації публічної політики. Окрім того, спостерігається недостатня адаптація напрацьованого зарубіжного досвіду до національних правових, інституційних та адміністративних умов. Це ускладнює формування стратегії модернізації публічного управління в Україні та вимагає розроблення цілісного підходу до дослідження, обґрунтування і нормативного закріплення ролі інновацій у трансформації публічного сектору.

Мета статті. Метою статті є здійснення аналізу актуального зарубіжного досвіду у сфері модернізації публічного адміністрування, виявлення проблемних аспектів впровадження інноваційних інструментів в управлінські процеси в Україні, а також окреслення практичних напрямів реформування кадрового потенціалу державної служби з метою формування професійного, ефективного та лояльного до цінностей державності корпусу державних службовців.

Виклад основного матеріалу. В умовах активних трансформації економічних, соціокультурних та політичних процесів дедалі більшої значущості набуває питання модернізації публічного управління як ключового інструменту реалізації державної політики [8, с. 331]. Стрімкий розвиток цифрових технологій, телекомунікацій та інструментів електронного урядування обумовлює необхідність не лише технологічного оновлення, а й концептуального переосмислення управлінських моделей [10, с. 94]. Попри окремі прояви інноваційної діяльності в системі вітчизняного публічного адміністрування, вітчизняна управлінська система наразі не володіє достатньо розвиненою національною традицією впровадження сучасних управлінських інновацій. У зв'язку з цим доцільним є звернення до зарубіжного досвіду, зокрема країн Європейського Союзу, з метою його адаптації в контексті євроінтеграційного курсу України.

Практика провідних європейських держав, зокрема Франції, Німеччини, Швеції, Данії, Нідерландів, демонструє ефективні моделі інноваційного публічного адміністрування, що інтегрують принципи відкритості, результативності та цифровізації [12, с. 425]. Серед глобальних лідерів у сфері впровадження інновацій у публічному секторі слід також виокремити США, Велику Британію, Японію та Китай. У той же час, використання зарубіжного досвіду потребує обов'язкової адаптації до національного контексту: правової системи, управлінських традицій і стратегічних інтересів держави [3, с. 36]. Ключовою умовою ефективного впровадження інновацій в українське публічне адміністрування має бути розробка цілісної концепції, апробація у форматі пілотних проєктів, а вже після цього – імплементація на інституційному рівні. Важливою передумовою такої імплементації є наявність чітко структурованих нормативних підстав, ресурсного забезпечення та підготовленого кадрового потенціалу [9].

У першу чергу варто з'ясувати дефініцію інновацій як категорії, котра може застосовуватись у сфері публічного адміністрування. Так, категорія «інновація» в науковому обігу з'явилася у ХХ столітті й спочатку

застосовувалася переважно до технічних і економічних нововведень. У сучасному ж розумінні – це не лише поява нового, а й інтеграція нововведень у практичну діяльність, що змінює управлінську парадигму. У публічному адмініструванні інновація означає впровадження результатів наукових розробок, інтелектуального продукту, технологічних рішень, ІТ-інструментів задля підвищення ефективності управлінських процесів, прозорості, відкритості й підзвітності влади. Серед ключових компонентів інноваційного управління, що вже впроваджуються в Україні, можна назвати такі: 1) оцінювання державних службовців за допомогою електронних тестових систем і освітніх платформ; 2) оцінювання держслужбовців за допомогою електронних тестових систем і освітніх платформ; 3) проєктний менеджмент і стратегічне планування, що дозволяють досягати управлінських цілей з оптимізацією ресурсів; 4) реінжиніринг адміністративних процесів як метод радикального перепроєктування адміністративних процедур; 5) краудсорсинг як механізм залучення громадськості до прийняття рішень; 6) впровадження медіації як альтернативного способу врегулювання конфліктів та спорів на державній службі; 7) діджиталізація (цифрова трансформація) публічного адміністрування, що є найбільш перспективним напрямом розвитку і активно підтримується на державному рівні, зокрема завдяки спільній діяльності Національного агентства з питань державної служби [7] та Міністерства цифрової трансформації України [6].

Одним із вдалих прикладів реалізації інновацій у сфері публічного адміністрування, звісно ж є екосистема «Дія», що інтегрує публічні послуги в мобільний додаток та електронні платформи, забезпечуючи зручний доступ до них як для громадян України, так і для іноземців. Концептуально впровадження інновацій в адміністрування вимагає дотримання загальноєвропейських стандартів, зокрема вимог Копенгагенських і Мадридських критеріїв, які визначають орієнтири реформ у контексті наближення до ЄС. Серед теоретичних моделей особливе значення має модель Kaizen, яка передбачає безперервне покращення управлінських

процесів шляхом поступових змін, орієнтованих на якість, ефективність та адаптивність до потреб суспільства. Розвинені країни вважають інновації у сфері публічного адміністрування не винятковим явищем, а постійним інструментом удосконалення управлінської діяльності. Їхній досвід засвідчує, що сталий ефект досягається лише за умови збалансованого поєднання кадрового, фінансового, нормативного, технологічного та освітнього ресурсів.

Таким чином, інноваційна діяльність у сфері публічного адміністрування – це складна, системна та багатоаспектна діяльність, яка охоплює: наявність кваліфікованих кадрів, здатних реалізовувати нововведення; інвестиційне забезпечення інноваційних проєктів; використання методів експерименту та апробації нових рішень; дослідницьку підтримку процесів реформування; інституційно-нормативну підтримку, що дозволяє ефективно інтегрувати інновації в адміністративну практику, а також впровадження публічної медіації як альтернативного способу вирішення конфліктів та спірних ситуацій.

Попри успішні приклади впровадження новітніх підходів, на сьогодні в Україні ще рано говорити про системність і масовість інноваційних трансформацій [11, с. 476]. Для подальшого впровадження необхідно не лише звертатися до зарубіжного досвіду, а й створювати власну, національно адаптовану модель інноваційного публічного адміністрування на рівні нормативних актів та стратегій розвитку державних інституцій, що відповідатиме цінностям демократичної, правової, соціальної держави та сприятиме реальній інтеграції України в європейський управлінський простір [1].

Висновки і пропозиції. Варто констатувати, що в сучасних умовах підвищення ефективності та результативності діяльності органів публічного адміністрування невід’ємно пов’язане з необхідністю цілеспрямованої модернізації управлінських процесів та переходу до інноваційно орієнтованої моделі інноваційного публічного адміністрування. Одним із ключових інструментів забезпечення такої трансформації є впровадження комплексних інновацій, що мають відповідати стратегічним цілям державної політики, суспільного розвитку та

євроінтеграційним пріоритетам. Практична імплементація інновацій у публічному секторі можлива лише за умови комплексного підходу, що передбачає: 1) формування високопрофесійного кадрового потенціалу, здатного адаптуватися до змін і впроваджувати сучасні управлінські інструменти; 2) достатнє фінансове забезпечення та державну підтримку інноваційних ініціатив; 3) залучення приватного сектору до спільної розробки та реалізації управлінських рішень; 4) системне використання адаптованого міжнародного досвіду, із врахуванням національного контексту та правових особливостей; 5) впровадження європейських альтернативних способів врегулювання конфліктів [4, с. 158]; 6) відмову від застарілих, неефективних управлінських підходів і перехід до моделей, заснованих на цифрових технологіях, відкритості, прозорості та підзвітності.

Трансформаційний розвиток публічного адміністрування в Україні є не лише вимогою часу, а й необхідною умовою для забезпечення сталого розвитку держави, підвищення якості публічних послуг та зміцнення довіри громадян до влади [5]. Досягнення цього потребує чіткої політичної волі, підтримки з боку суспільства, а також інтеграції інновацій у всі рівні управлінської вертикалі – від центральних органів до місцевого самоврядування. Саме за таких умов стане можливим перехід від фрагментарних реформ до системних змін, що базуються на засадах ефективності, законності та стратегічного розвитку.

Список використаної літератури:

1. Конституція України: прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28.06.1996р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр#Text>
2. Про державну службу : Закон України від 10.12.2015 р. № 889-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>
3. Корнута Л. М. Адміністративно-правові аспекти професійної компетентності публічних службовців : питання теорії та практики : монографія. Одеса, Юридика, 2024. 420 с.
4. Красіловська З. В. Альтернативні способи вирішення спорів у сфері державного управління: поняття та сутність. *Дер-*

- жавне управління та місцеве самоврядування. 2015. Вип. 1(24). С. 158–167.
5. Маслова А. Б. Загальнотеоретична характеристика медіації та передумови її використання як процедури вирішення митних спорів. *Правова позиція*. 2021. № 3(32) С. 10–16.
 6. Офіційний сайт Міністерства цифрової трансформації. URL: <https://thedigital.gov.ua/>
 7. Офіційний сайт Національного агентства з питань державної служби. URL: <https://nads.gov.ua/>
 8. Погребняк О. Г. Окремі особливості доказів та доказування у дисциплінарному провадженні щодо державних службовців міграційних органів. *Право та державне управління*. 2024. № 3. С. 331–337. URL: http://pdu-journal.kpu.zp.ua/archive/3_2024/50.pdf
 9. Avishai Benish, Paola Mattei A countability and hybridity in welfare governance. *Public administration*. 27 November 2019. Volume 98, Issue 2. URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/padm.12640>
 10. Bouckaert G. Public Sector Reform in Central and Eastern Europe, *Halduskultuur*. 2009. vol 10, pp. 94–104. URL: https://halduskultuur.eu/2009journal/94-104_Bouckaert.pdf
 11. Iryna Drobush, Liudmila Kornuta, Olha Shmyndruk, Olena Kurhanska, Tetiana Polishchuk (2021) Public and Private Interests in the Sphere of Administration of Vaccination in a Pandemic. *Cuestiones Políticas*. 2021. Volume 39, No 68 (Enero–Junio 2021). Pages 476–490. URL: <https://produccioncientificaluz.org/index.php/cuestiones/article/view/35430/37531>
 12. Potts J., & Kastle T. (2010). Public-service innovation model: *Organizational and management research applied to public sector modernization*. *R&D Management*, 40(4). 2010. 425–447.

Zilbert V. Modern Challenges of Public Administration in the Context of Digitalisation: Normative Imperative and Mediation

This article presents a comprehensive analysis of modern trends in the implementation of innovations in the sphere of public administration in the context of global digital transformation and Ukraine's European integration course. The author substantiates that the dynamic development of information and communication technologies, telecommunication tools, and digital solutions not only reshapes social communication but also transforms the fundamental paradigms of functioning of public administration institutions. Special attention is paid to the issue of adapting best international practices of innovative governance, particularly from EU member states, to the Ukrainian legal, institutional, and administrative context.

The study emphasizes the urgent need to form a nationally adapted model of innovative public administration that meets the strategic goals of sustainable development, the principles of a democratic rule-of-law state, and the values of transparency and accountability of public authorities. In this regard, the article outlines the role of innovation as a multidimensional tool for modernizing managerial models, ensuring operational efficiency, and increasing public trust in government institutions.

Key tools and mechanisms of innovation in the public sector are reviewed, including digitalization, e-governance, project management, crowdsourcing, process reengineering, the implementation of public mediation as an alternative conflict resolution mechanism, and strategic planning. Particular attention is given to the modernization of human resources in public service as a prerequisite for successful reform. The theoretical foundations and practical cases of institutionalizing innovations are explored, including the application of the Kaizen continuous improvement model and Ukraine's digital platform "DiiA".

The article concludes that innovation implementation in Ukraine's public administration remains fragmented and lacks systematic institutional and legislative frameworks. Based on this, the author proposes the development of an integrated strategy for public administration modernization, guided by adapted international experience and supported by coherent regulatory policies, financial resources, and qualified personnel. The study offers practical recommendations to ensure the efficiency, adaptability, and citizen-centric orientation of public governance in Ukraine amid socio-political transformation and global digital challenges. It highlights the importance of a balanced approach to reform that combines technology, human capacity, and institutional innovation.

Key words: *public administration, civil service, civil servants, evaluation of civil servants, administrative management, innovations, mediation, foreign experience.*