

Розділ четвертий. Економіка, юриспруденція, політика, публічне адміністрування.

Шумська Ганна Миколаївна

Кандидат економічних наук, доцент

Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЄВОГО ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ДЛЯ ЗДІЙСНЕННЯ ЕФЕКТИВНОЇ ДЕРЖАВНОЇ Й РЕГІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІЧНОЇ ПОЛІТИКИ В УМОВАХ ЦИФРОВОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ

Вступ. На сучасному етапі розвитку України для здійснення ефективної державної й регіональної економічної політики на передній план висуваються завдання підвищення дієвості системи публічного управління, яке може бути досягнуто на основі створення і запровадження органами публічної влади інноваційних інструментів та цифрових технологій. Для того щоб органи публічної влади змогли на високому рівні виконувати свої функції, їх діяльність має зазнати принципово якісних змін, в основі яких мають лежати нові підходи щодо забезпечення інноваційного розвитку системи публічного управління. Отже, без впровадження відповідних інновацій у систему публічного управління, які є особливо необхідними в умовах цифрового розвитку країни, органи влади не зможуть забезпечити ні надання якісних публічних послуг населенню країни, ні реалізацію ефективної державної й регіональної економічної політики. Зазначене підтверджує актуальність та своєчасність даного дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Окремі теоретико-методологічні і практичні аспекти публічного управління, його реформування та застосування цифрових технологій вивчалися у наукових працях багатьох вчених, зокрема: В. Бакуменка, К. Ващенко, Н. Гавкалової, Н. Гончарук, С. Квітки, В. Куйбіди, М. Лахижи, О. Оболенського [1 – 8] та ін. Теоретико-практичні аспекти здійснення інноваційної діяльності в органах влади

досліджувалися багатьма вченими: І. Дегтярьовою, А. Никифоровим, М. Петришиною, Е. Роджерсом, С. Серьогіним, Ю. Шаровим [9 – 13] та ін. Окремі теоретичні та практичні аспекти розвитку державної та регіональної економічної політики вивчалися такими вченими, як В. Геєць, М. Кизим, П. Круш, В. Тарасевич [14 – 17] та ін. Разом з тим, основні теоретичні та прикладні питання забезпечення дієвого публічного управління як запоруки здійснення ефективної державної й регіональної економічної політики в Україні в умовах цифровізації ще не в повному обсязі висвітлено, а також не вирішеними залишаються питання, що пов'язані із забезпеченням дієвої інноваційної діяльності органів публічної влади, від якої залежить результативність процесів цифрової трансформації держави та її можливості гармонійно інтегрувати у глобальне економічне середовище. Усе вищезазначене обґрунтовує мету наукового дослідження.

Постановка завдання. Мета дослідження, з огляду на означене, полягає в обґрунтуванні провідних напрямів забезпечення дієвого публічного управління для здійснення ефективної державної й регіональної економічної політики в умовах цифрового розвитку України, що дасть змогу досягти високого суспільного розвитку в країні.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сучасні умови, що характеризуються швидким поширенням цифрових технологій в усі сфери економічної політики України, створюють передумови для докорінного перегляду моделі публічного управління на державному рівні та на рівні місцевого самоврядування з метою забезпечення дієвості, ефективності виконуваних функцій у відповідності до нових викликів, забезпечення демократичності процедур і рішень з використанням сучасних інформаційних технологій.

Розвиток цифрового суспільства, актуальність якого зростає випереджаючими темпами в умовах воєнного стану, здійснює суттєвий вплив на організацію взаємодії суб'єктів соціально-економічних систем, змінює статус та склад учасників комунікативного процесу, принципи їх взаємодії на

основі мережевого спілкування, сприяє відкритості та розвитку ринку публічних послуг. У таких умовах цифрова трансформація публічного управління є визначальною умовою для реалізації ефективної державної й регіональної економічної політики у новій реальності, від чого залежить дієвість процесів цифрової трансформації галузей, регіонів а також конкурентоспроможність держави та її можливості щодо інтеграції у глобальне економічне середовище.

Слід зазначити, що процесам цифровізації публічного управління на державному, регіональному і місцевому рівнях Україна приділяла значну увагу. Сьогодні в Україні центральним органом виконавчої влади, який відповідає за формування і реалізацію державної політики у сфері цифровізації, відкритих даних, національних електронних інформаційних ресурсів, розробку планів, програм цифрової трансформації соціально-економічних систем всіх рівнів й організацією навчання громадян і державних службовців новим цифровим навичкам, є Міністерство цифрової трансформації України [18].

Якщо проаналізувати передумови цифровізації публічного управління, то підґрунтям цього процесу можна вважати Указ Президента України «Про першочергові завдання щодо впровадження новітніх інформаційних технологій» 2005 року, де задекларовано, що одним із пріоритетних напрямів державної політики є розвиток в Україні інформаційного суспільства та впровадження новітніх інформаційних технологій в усіх сферах суспільного життя, діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування [19]. Далі слід звернутися до Рекомендацій парламентських слухань на тему: «Реформи галузі інформаційно-комунікаційних технологій та розвиток інформаційного простору України», що схвалені Постановою Верховної Ради України у 2016 році. У цих Рекомендаціях зазначалося наступне: «На сучасному етапі переходу світового співтовариства до інформаційного суспільства ступінь розвитку інформаційного простору та інформаційних технологій стає безпосереднім чинником становлення активного та свідомого громадянина, національної конкурентоспроможності. Інформаційно-

комунікаційні технології є одним з найбільш важливих чинників стимулювання економічного зростання та розвитку громадянського суспільства, зайнятості населення, розширення конкуренції і, як наслідок, сприяння подоланню «цифрового розриву» [20].

На державному рівні в Україні цифровізація публічного управління також регулюється Концепцією розвитку цифрової економіки та суспільства України, схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 17 січня 2018 року № 67-р, яка визначає мету, цілі, принципи, напрями цифровізації, та гармонізацію цифрової політики України з цифровими ініціативами Європейського Союзу [21].

На регіональному рівні державну політику цифровізації окреслено у Державній стратегії регіонального розвитку на 2021 – 2027 роки за напрямками цифрової трансформації регіонів та розвитку цифрової інфраструктури, в яких передбачено понад 20 завдань впровадження цифрового розвитку. Пріоритетними завданнями Державної стратегії регіонального розвитку щодо цифровізації є: підвищення рівня цифрової грамотності населення; забезпечення безперешкодного доступу до високошвидкісного Інтернету всіх населених пунктів (насамперед, сільських та малих міст) та соціальних закладів; запровадження можливості отримання електронних послуг через смартфон; впровадження електронного документообігу; забезпечення електронної взаємодії між національними реєстрами, реєстрами органів місцевого самоврядування; переведення пріоритетних публічних послуг в електронну форму; впровадження регіональними органами влади відкритих даних; розвиток інструментів електронної демократії тощо [22].

Продовжуючи розглядати в Україні цифровізацію публічного управління, слід зазначити, що на місцевому рівні державну політику цифрового розвитку реалізують місцеві органи державної влади та органи місцевого самоврядування, дотримуючись засад, затверджених п. 1 постанови Кабінету Міністрів України від 30 січня 2019 р. № 56 «Деякі питання цифрового розвитку», а також приймаючи власні нормативно-правові акти у відповідності

до п. 5 цієї постанови. Цією Постановою затверджено Засади реалізації державної політики цифрового розвитку органами виконавчої влади [23], що створило підґрунтя для поліпшення цифрового функціонування органів виконавчої влади в цілому.

Окремо слід виділити Розпорядження Кабінету Міністрів України від 3 березня 2021 р. № 167-р, яким схвалено Концепцію розвитку цифрових компетентностей та затверджено план заходів з її реалізації [24], де основними завданнями визначено не тільки формування та розвиток цифрових навичок та цифрових компетентностей в суспільстві, а й забезпечення координації дій на рівні органів виконавчої влади з питань розвитку цифрових навичок та цифрових компетентностей, створення індикаторів для моніторингу стану розвитку цих навичок і компетентностей.

Попри певні здобутки щодо реформування публічного управління на засадах цифрового розвитку, очевидно, Україні ще необхідно пройти довгий шлях впровадження інноваційних інструментів і цифрових технологій, оскільки значна кількість органів влади продовжують досі використовувати застарілі системи і технології, які потребують заміни. Публічне управління в умовах зростання кількості завдань, ініціатив, проєктів та одночасної оптимізації витрат повинне базуватися саме на технологічних та цифрових формах забезпечення його безперебійного функціонування. Саме тому на передній план висувуються завдання підвищення дієвості публічного управління, яке може бути досягнуто на основі розроблення й упровадження органами публічної влади інноваційних інструментів та цифрових технологій. Для розв'язання цих завдань є доцільним зосередити особливу увагу на організаційному впорядкуванні інноваційної діяльності органів публічної влади, впровадженні цифрових технологій в їх діяльність та раціональному використанні цифрового потенціалу, створенні сприятливого інноваційного середовища в системі органів публічної влади. При цьому синергетичний потенціал соціальних, мобільних, хмарних технологій, технологій аналізу даних, Інтернету речей окремо та в сукупності здатні привести до трансформаційних змін у системі

публічного управління та зробити її ефективною, реактивною, ціннісною.

Беззаперечним є той факт, що цифровізація є одним із важливих факторів підвищення ефективності процесу реалізації економічної політики держави та її регіонів. Вплив цифровізації на органи публічної влади, які реалізують державну й регіональну економічну політику, відображається не тільки в зміні способу дій публічних службовців та їх взаємодії з громадянами, але й у впровадженні цифрових інноваційних інструментів у діяльність органів влади. Отже, цифрова трансформація системи публічного управління повинна ґрунтуватися на виконанні комплексу дій, спрямованих на поліпшення і модернізацію усіх її процесів, та впровадженні інформаційно-комунікаційних технологій з метою підвищення результативності діяльності органів влади і, як наслідок, якості публічних послуг. За цих умов публічні службовці повинні взяти на себе нові ролі і обов'язки, і, отже, повинні бути готовими освоїти інноваційні технології та здобути цифрові компетентності.

Швидке поширення цифрових технологій в усі сфери країни та умови воєнного стану в Україні вимагають оперативного впровадження інноваційних процесів у діяльність органів публічної влади та підвищення їх дієвості. У цьому контексті слід зауважити, що без впровадження відповідних інновацій у систему публічного управління органи влади не зможуть забезпечити надання якісних публічних послуг населенню, а в країні неможливо буде здійснювати ефективну державну й регіональну економічну політику.

Треба наголосити на тому, що використання того чи іншого інноваційного інструменту, управлінської технології, підходу до управління, форми, методу роботи органів публічної влади на практиці повинне базуватися не тільки на урахуванні накопиченого світового досвіду і наявних фінансових ресурсів, але й на урахуванні особливостей їх роботи, що забезпечить дієвість і результативність здійснення інноваційної діяльності органами публічної влади. При цьому дієвість інноваційної діяльності органів публічної влади полягає у створенні сприятливих умов для реалізації ефективної державної й регіональної економічної політики відповідно до стратегічних цілей і завдань держави при

мінімальних витратах на здійснення цієї політики шляхом удосконалення роботи органів публічної влади (наприклад, використання того чи іншого інноваційного інструменту, управлінської технології, підходу до управління, форми, методу роботи органів влади).

Дуже важливим є проведення порівняльної статистики щодо рейтингу України в інноваційній сфері серед інших країн світу протягом останніх років. Згідно із даними щорічного звіту «Глобальний інноваційний індекс 2021», в якому порівнювалася інноваційна діяльність 132 країн та економік світу, найбільш інноваційними країнами у 2021 році визнано Швейцарію, за якою у рейтингу слідує Швеція, США, Велика Британія та Республіка Корея. Україна у 2021 році посідала 49 місце серед 132 країн проти 45 місця у 2020 році та 32 місце серед 39 країн Європи, а у групі країн за рівнем доходів «нижче середнього» – 3 місце, маючи ВВП на душу населення 12710 дол. за ПКС. У 2021 році 19 економік показали кращі інноваційні результати (знання і технологічні результати, креативні результати) порівняно з їх інноваційними ресурсами (інфраструктура, інституції, складність ринку та бізнесу, людський капітал і дослідження) – це так звані країни інноваційних досягнень. До цієї групи увійшла й Україна. Сильними сторонами України залишалося (у дужках наведено місця, які посідала Україна): «Створення знань» (27), «Відношення кількості патентів за країною походження до ВВП» (22), «Відношення корисних моделей за країною походження до ВВП» (1), «Витрати на комп'ютерне та програмне забезпечення у відсотках до ВВП» (17), «Експорт ІКТ послуг у відсотках до загального обсягу зовнішньої торгівлі» (9). За другим підіндексом інноваційних результатів – «Креативність» – Україна перемістилась із 44 місця у 2020 році на 48 у 2021 році, зокрема за показниками: «Нематеріальні активи» – 29 місце проти 23, «Онлайн креативність» – 45 проти 39 у 2020 році. Сильні сторони цього підіндексу: «Створення мобільних додатків за країною походження розробника відносно ВВП» (17 місце) та «Кількість заявок резидентів на отримання прав інтелектуальної власності на торгові марки і промислові зразки за країною походження відносно ВВП» (10

та 15 місця) [25]. Згідно із даними звіту, представленого агентством Bloomberg у 2021 році (індекс інноваційного розвитку) [26], Україна посіла 58 місце (зниження на 2 позиції порівняно із 2020 р.) серед 60 досліджуваних країн світу.

У Стратегії розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 року [27] визначено основні бар'єри для розвитку інновацій в Україні, серед яких: недосконалість інституцій, зокрема політичного, регуляторного та бізнес-середовища; слабо розвинута інфраструктура, у тому числі інноваційна, оскільки залишаються на низькому рівні показники валового нагромадження капіталу у відсотках до валового внутрішнього продукту, показники екологічної стійкості, доступності та якісної роботи електронного Уряду. Як свідчать статистичні дані [28], в Україні значення показника валового нагромадження капіталу у відсотках до валового внутрішнього продукту за період з 2016 по 2021 роки, дійсно, скоротилося на 9,29 %: з 21,72% – у 2016 році до 12,43 % – у 2021 році. У той час, за даними Звіту щодо розвитку електронного урядування у 2022 році [29], Україна посіла 46 місце у світовому рейтингу, тобто відносилася до країн з найвищим індексом електронної участі (у 2018 році Україна посідала 82 місце, у 2020 році – 69). Виходячи з вищенаведеного, Україна, безумовно, має потенціал до інноваційного розвитку, що особливо важливо в умовах цифровізації основних сфер державної й регіональної економічної політики.

Базуючись на наукових дослідженнях провідних вчених та даних порівняльної статистики [1 – 4; 7 – 13; 30; 32; 33], серед основних перешкод проведення ефективної інноваційної політики в Україні можна виділити: нестійкість політичного середовища; недосконала нормативно-правова база у питаннях стимулювання розробки і впровадження інновацій; неефективне інституційне забезпечення інноваційної діяльності в органах публічної влади; недостатньо ефективна кадрова політика в органах публічної влади щодо питань зменшення опору службовців інноваціям та підвищення їх мотивації до здобуття нових компетентностей (наприклад, цифрових компетентностей).

Отже, у контексті вищевикладеного, для повноцінного здійснення

публічного управління в умовах цифровізації органи влади потребують використання комплексного методичного підходу щодо забезпечення дієвої інноваційної діяльності, що дозволить підвищити результативність системи публічного управління в цілому та, як наслідок, підвищити ефективність реалізації державної й регіональної економічної політики. Крім того, сьогодні українські реалії показують необхідність удосконалення окремих аспектів забезпечення дієвої інноваційної діяльності органів влади в країні (нормативно-правового, інституційного, кадрового, мотиваційного, науково-методичного, фінансового, інформаційно-комунікаційного) для того, щоб підвищити результативність системи публічного управління та адміністрування в умовах воєнного стану, а саме:

1) гармонізація нормативно-правового забезпечення в країні на основі забезпечення ефективної реалізації механізмів публічно-приватного партнерства, розвитку науково-інноваційного співробітництва державного та недержавного сектору науки, закладів вищої освіти, наукових установ з реальним сектором економіки. Серед основних переваг слід виділити: підвищення ефективності управління державною, регіональною та комунальною власністю; підвищення якості публічних послуг для населення та бізнесу; використання інноваційних технологій; зниження навантаження на бюджети країни (державний, місцеві бюджети, бюджети громад тощо); удосконалення розподілу видатків на публічні послуги та утримання установ тощо;

2) удосконалення інституційного забезпечення інноваційної діяльності в органах публічної влади на основі створення так званих офісів інноваційної діяльності у вигляді віртуальних результативних підрозділів, функціонуючих за матричним принципом в організаційній структурі управління органом влади, підпорядкованих безпосередньо керівникові. Офіси інноваційної діяльності органів публічної влади можуть створюватися у формі: тимчасової робочої групи з тимчасовим дорученням додаткових обов'язків для фахівців органу влади з відповідною зміною їх посадового регламенту і додатковою оплатою

праці; покладання на спеціалістів органу влади обов'язків адміністраторів інновацій для виконання окремих функцій з повним або частковим звільненням від виконання ними власних обов'язків за посадою з відповідною зміною їх посадового регламенту; створення у структурі органу влади відповідного підрозділу з функціями цього підрозділу в результаті проведення внутрішньої реорганізації; створення державної установи з відповідними функціями управління інноваціями; залучення за договором спеціалістів на роботу в орган влади (аутстафінг); передачі за договором функцій інноваційного менеджменту організаціям, що спеціалізуються на наданні послуг із розробки та впровадження інновацій (аутсорсинг). Зміст і призначення офісу інноваційної діяльності, генеральну мету, основні і допоміжні завдання, а також його організаційні форми визначено у попередньому науковому дослідженні автора [30]. Необхідність створення офісу інноваційної діяльності в органах влади виникає за умов, коли кількість інновацій та їх масштаб починає створювати проблеми з керованістю, зникає прозорість, виникає різноманітність, що не дає змоги проаналізувати стан реалізації всіх інновацій. В умовах цифровізації значущість подібних підрозділів в органах влади підвищується, оскільки ці підрозділи стають центрами створення та впровадження інновацій і забезпечення інноваційного розвитку країни, як на державному, так і на регіональному й місцевому рівнях. Пропозиції створення офісу інноваційної діяльності в органах влади в Україні також обґрунтовано тим, що в країні організаційна структура влади, яка регулює питання інноваційного розвитку, характеризується низьким рівнем зв'язку як між ступенями влади, так і між функціональними підрозділами. Досить цікавим у цьому питанні є досвід в економічно й політично розвинених країнах світу, де на противагу Україні простежується тенденція посиленого розвитку інституційного забезпечення інноваційної діяльності, що всебічно підтримує інновації в органах влади на усіх рівнях управління [9] (табл. 1). Крім зазначених у табл. 1, у світі є ще ціла низка інституцій, які підтримують появу інновацій у публічному управлінні. В якості прикладу можна навести

регіональні агентства з технологій та інновацій, які створені та функціонують за підтримки держави і здійснюють підтримку інноваційної діяльності в регіонах європейських країн [31].

Таблиця 1

Приклади інституційного забезпечення інноваційного розвитку публічного управління у світі

Форми інституційного забезпечення інноваційного розвитку	Основні цілі, завдання та особливості
1	2
Обсерваторія інновацій публічного сектору (The Observatory of Public Sector Innovation)	Створена Організацією економічного співробітництва та розвитку. Ця установа здійснює збір та проводить аналіз управлінських інновацій, сприяє обміну досвідом щодо таких інновацій, надає консультативну допомогу і підтримує співпрацю щодо інноваційних управлінських проєктів, є майданчиком для обговорення і спільного творення інновацій і т. д.
Центр демократичного врядування та інновацій (Center for Democratic Governance and Innovation)	Створений на базі Школи державного управління ім. Кеннеді при Гарвардському університеті. Завдяки приватним грантам Центром започатковано щорічний конкурс урядових інновацій. Його завдання: заохочення інноваційних ідей щодо участі населення у розробці та контролі виконання рішень про витрачання бюджетних коштів, формуванні державної і місцевої політики, розвитку міжсекторної та міжрівневої співпраці тощо. Під егідою цієї установи реалізується значна кількість проєктів (наприклад, реалізований проєкт «Краще, швидше, дешевше», що спрямований на появу й упровадження інноваційних ідей органами влади, які прагнуть задовольнити потреби суспільства при одночасному зниженні вартості послуг й підвищенні їх якості. Реалізація проєкту дозволила висвітлювати передові інноваційні підходи до формування партнерських відносин між урядом і приватним сектором тощо).
Центр інновацій публічної служби (The Centre for Public Service Innovation (CPSI))	Створений урядом Південної Африки. Основною метою цієї установи є формування культури і практики інновацій для подолання найгостріших проблем розвитку держави. Серед основних методів – проведення наукових досліджень і розробок, інкубація інновацій, партнерські проєкти з приватним сектором. Коло проблем, щодо яких ця установа застосовує інноваційні підходи: від поліпшення якості надання послуг лікарнями до зниження рівня злочинності в державі.

Закінчення табл. 1

1	2
Лабораторія розвитку міста Mexico (Laboratorio Para la Ciudad, Mexico)	Розробляє і організовує реалізацію низки інноваційних проєктів щодо підвищення ефективності діяльності міської влади, її взаємодії з населенням та загалом розвитку міста. Особливістю цієї установи є те, що вона об'єднує людей з різних сфер, щоб забезпечити новизну ідей. А оскільки цей напрям діяльності для міської влади є відносно новим, її працівники постійно взаємодіють із зовнішніми експертами. На сайті цієї установи можна залишити свою ідею щодо розвитку міста, ознайомитися з інформацією про інноваційні проєкти і т. ін.
Гуанчжойський інститут міських інновацій (Guangzhou Institute for Urban Innovation)	Проводить системні дослідження з питань, пов'язаних з міськими інноваційними рішеннями; організовує міжнародні семінари та симпозиуми з проблематики інноваційного управління; формує бази даних інновацій щодо розвитку міст; проводить всевітньо відомий міжнародний конкурс міських інновацій.
Глобальна мережа публічних інновацій (The Global Public Innovation Network)	Створена за недержавні кошти з метою узагальнення і поширення знань про інновації у сфері публічних послуг, громадської діяльності щодо управління суспільними справами, і об'єднує 10 програм щодо відзначення інноваційної державної політики таких країн, як Бразилія, Китай, Мексика, Перу, США, Східна Африка, Південна Африка, Філіппіни, Чилі.

Отже, створення офісу інноваційної діяльності в органах влади в Україні дозволить не тільки здійснювати координацію і підтримку їх інноваційної діяльності для створення сприятливого інноваційного середовища, але й раціонально використовувати соціально-економічний потенціал країни для реалізації державної й регіональної економічної політики. Це дасть змогу на практиці отримати такі переваги в органах публічної влади: по-перше, прискорення темпів створення та впровадження інновацій; по-друге, забезпечення прозорості у процесі розподілу відповідальності за результати впровадження інновацій; по-третє, розповсюдження знань і підвищення рівня професійної компетентності публічних службовців (цифрових компетентностей тощо); по-четверте, реалізація контролю за ходом і прогнозування результатів інновацій, а також обліку та ефективного призначення ресурсів для впровадження інновацій;

3) здійснення інноваційної кадрової політики в органах влади, яка буде спрямована не тільки на посилення професійної спрямованості (обов'язковість формування цифрових компетентностей) та активізацію праці потенційних впроваджувачів нововведень, але й на створення мотиваційного середовища для

інтенсифікації процесів впровадження інновацій, від чого безпосередньо залежить ефективність державної й регіональної економічної політики, а також конкурентоспроможність регіону і країни в цілому. Слід підкреслити, що впровадження будь-якої інновації у сфері публічного управління вимагає відповідних професійних компетентностей публічних службовців, які є ключовими стратегічними ресурсами для якісного виконання управлінських функцій та досягнення цілей публічного управління. Причому розвиток та створення можливостей для розкриття креативного потенціалу публічних службовців стає головним системним завданням управлінських інновацій. Поряд з цим в умовах швидкого поширення цифрових технологій в органах влади значною мірою зростає роль команд у забезпеченні ефективної інноваційної діяльності. Іншими словами, сучасні публічні службовці повинні працювати як ефективна команда запроваджувачів інновацій. Отже, для здійснення дієвої інноваційної діяльності в органах влади слід створити ефективну команду з публічних службовців, які мають не тільки бажання, але й здатність ефективно працювати. З цією метою важливо виявити: психологічні особливості діяльності публічних службовців в органах влади; рівень їх психологічної готовності до роботи в команді у процесі здійснення інноваційної діяльності (професійно-організаційні характеристики – посада в організації, освіта, стаж професійної діяльності та соціально-демографічні характеристики – стать, вік); психологічні чинники, які впливають на них; психологічні умови підготовки службовців до роботи в команді (усвідомлення ролі та психологічних особливостей діяльності команд під час створення і запровадження інновацій; здобуття професійних компетентностей, необхідних для роботи в команді; усвідомлення впливу власних індивідуально-психологічних характеристик на рівень психологічної підготовки до роботи в команді в органах влади та оволодіння можливими способами їх розвитку). З метою відбору публічних службовців для створення результативної команди під час здійснення інноваційної діяльності є доцільним проводити їх психодіагностику із застосуванням тесту М. Белбіна, що дозволить не тільки

оцінити інтелектуальні, професійні та особистісні якості службовців, але й підібрати психологічно сумісних впроваджувачів інновацій відповідно до необхідних (ефективних) командних ролей. Отже, виходячи з отриманих результатів проведення психодіагностики публічних службовців із застосуванням тесту М. Белбіна, в органах публічної влади розробляються рекомендації щодо створення ефективної команди впроваджувачів інновацій, а також визначення та розподілу командних ролей між учасниками цієї команди. Причому зазначену психодіагностику публічних службовців слід застосовувати для різних видів інноваційних інструментів та цифрових технологій: те, що ефективно для однієї інновації/технології, може не бути ефективним для іншої. За цих умов керівник команди повинен володіти сучасними технологіями командної роботи, а також методами управління персоналом з урахуванням особливостей інноваційної практики;

4) покращення мотивації публічних службовців у процесі впровадження інноваційних інструментів та цифрових технологій в органах влади, що дозволить досягти значних ефектів під час реалізації державної й регіональної економічної політики в Україні. При цьому при обґрунтуванні форм і методів мотивації публічних службовців у процесі впровадження інноваційних інструментів та цифрових технологій слід застосовувати комплексний підхід, сутність якого представлена в табл. 2.

Зазначений у табл. 2 комплексний підхід щодо мотивації публічних службовців у процесі впровадження інноваційних інструментів та цифрових технологій дає можливість дійти висновку, що мотивацію запроваджувачів інновацій в органах влади слід розглядати як єдність таких ознак, як: стан, процес, властивість, а також досягнення особистих чи організаційних цілей, коли обґрунтовується вибір оптимального шляху їх досягнення при мінімальних витратах (створення та запровадження інноваційних інструментів та цифрових технологій для досягнення триєдиного ефекту). Відповідно до цього, мотивація публічних службовців у процесі впровадження інноваційних інструментів та цифрових технологій – це сукупність взаємопов'язаних форм і

методів (внутрішніх і зовнішніх), які реалізуються через систему способів впливу на мотиваційне середовище публічних службовців з метою досягнення триєдиного ефекту (підвищення дієвості інноваційної діяльності в органах влади; підвищення результативності системи публічного управління; реалізація ефективної державної й регіональної економічної політики).

Таблиця 2

Комплексний підхід щодо мотивації публічних службовців у процесі впровадження інноваційних інструментів та цифрових технологій

Мотивація публічних службовців у процесі впровадження інноваційних інструментів та цифрових технологій		
Система	Процес	Результат
взаємопов'язаних форм і методів (внутрішніх і зовнішніх), яка забезпечує дієву інноваційну діяльність органів влади	оцінки форм і методів мотивації публічних службовців під час впровадження інноваційних інструментів та цифрових технологій	(якісний, позитивний) успішні, ефективні та мотивовані публічні службовці органу влади для здійснення інноваційної діяльності
Триєдиний ефект: підвищення дієвості інноваційної діяльності в органах влади; підвищення результативності системи публічного управління; реалізація ефективної державної й регіональної економічної політики		

Поряд з цим, слід також відзначити особливу необхідність дієвого заохочення творчості й ініціатив щодо нових способів розв'язання соціально-економічних проблем, використання наявного творчого і компетентнісного потенціалу публічних службовців, поліпшення інформаційного середовища та формування нової управлінської культури [доповнено на основі [32]]. Крім сфери мотивації творчої діяльності публічних службовців органів влади, інноваційні зміни повинні також торкатися орієнтирів і показників виконання обов'язків публічними службовцями та керівниками, питань корпоративної культури з формуванням нової етики публічної служби;

5) удосконалення науково-методичного забезпечення інноваційної діяльності в органах публічної влади на основі запровадження інноваційної

культури в органах влади для досягнення відкритості і готовності кадрів до нововведень. Слід зауважити, що не менш важливими (сприятливими) передумовами (ресурсом) для успішного здійснення інноваційної діяльності є вибір певних видів та способів супроводу, що забезпечують формування інноваційної культури. Якщо розглядати чинники, які визначають інноваційну активність потенційних впроваджувачів інновацій в органах влади, то до основних слід віднести: ступінь розвиненості загальної та інноваційної культури, національний менталітет, соціально-економічний статус, освіта, світогляд, норми та цінності, переконання, відкритість до змін та спілкування тощо. Результати досліджень в органах влади показують, що відсутність необхідної професійної компетентності (публічно-управлінських знань, відмінності рівнів та профілів базової освіти кадрового складу органів влади) є основними впливовими факторами опору публічних службовців нововведенням. Тому рівень інноваційної культури в органах влади можна підвищувати, наприклад, шляхом масштабного здійснення інноваційно-орієнтованого професійного навчання на засадах цифровізації, зокрема під час підвищення кваліфікації кадрів та підготовки магістрів публічного управління та адміністрування. Це, як наслідок, забезпечить підвищення інноваційної спрямованості органів влади та дасть змогу, з одного боку, підвищити ефективність реалізації економічної політики держави та її регіонів, а, з іншого, – досягти високого суспільного розвитку в країні;

6) удосконалення фінансового забезпечення інноваційної діяльності в органах влади на основі активного запровадження методології проєктного підходу до підвищення фінансової спроможності органів влади (розроблення і реалізація проєктів регіонального розвитку, грантрайтинг тощо). Це, у свою чергу, допоможе зменшити фінансове навантаження на державний бюджет (зменшення суми дотацій місцевим бюджетам і бюджетам об'єднаних територіальних громад з боку держави) і сприятиме більшій державній підтримці реального сектору економіки [доповнено на основі [33]];

7) подальший розвиток інформаційно-комунікаційного забезпечення

інноваційної діяльності в органах влади на основі масштабного запровадження сучасних інформаційно-комунікаційних технологій, адже е-урядування та е-демократія є надважливими реформами публічного управління, де акцент робиться на втіленні принципів прозорості, відкритості та громадської просвіти. Це дозволить прискорити перехід до повноцінного «електронного уряду» і підвищить рівень професійної мобільності службовців під час інноваційної діяльності. Отже, особливу увагу слід приділити ефективному використанню механізму електронного урядування в органах влади та сучасних інформаційно-комунікаційних технологій під час здійснення їх інноваційної діяльності. За цих умов особливу увагу слід приділити рівню сформованості цифрових компетентностей та використання цифрових інструментів у професійній діяльності публічних службовців в Україні.

З метою вивчення рівня сформованості цифрових компетентностей та використання цифрових інструментів у професійній діяльності державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування було проведено опитування 136 учасників Загальної короткострокової програми «Державна політика цифрового розвитку», які проходили підвищення кваліфікації у Харківському національному економічному університеті імені Семена Кузнеця протягом 2022 року. Респондентами виступили: державні службовці за категоріями посад (у % від загальної кількості учасників): Б1 – 8 %, Б2 – 2,2 %, Б3 – 20,6 %, В1 – 42,6 %, В2 – 7,3 %, В3 – 15,44 %; посадові особи місцевого самоврядування – 3,86 %.

За результатами проведеного опитування проаналізовано рівень сформованості цифрових компетентностей і використання цифрових інструментів у роботі державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, визначено, яке програмне забезпечення та які інтернет-сервіси в основному використовуються у їх професійній діяльності, як публічні службовці оцінюють свій рівень цифрової грамотності, чи мають бажання працювати над самовдосконаленням та опануванням нових цифрових інструментів. Проведене опитування показало, що публічні службовці

найчастіше використовують комп'ютери, ноутбуки та смартфони (переважна більшість – близько 85 %), найменше – планшети (37,5 %). При цьому опитані зазначали, що використання комп'ютерів та ноутбуків може бути обмеженим, якщо у робочих приміщеннях органів влади нестійкий доступ до мережі Інтернет / Wi-Fi. На запитання «Яким чином Ви оцінюєте свій рівень цифрової компетентності?» 46,2 % респондентів відповіли, що вони системно використовують цифрові інструменти у своїй професійній діяльності, 42,3 % респондентів відповіли, що вони епізодично використовують цифрові інструменти та 11,5 % респондентів відповіли, що вони можуть самостійно створювати цифровий контент та використовувати його у своїй роботі (експертний рівень). Позитивним є те, що жоден публічний службовець не обрав відповідь «Не володію зовсім».

За даними проведеного опитування, для спілкування з населенням публічні службовці використовують електронну пошту, чат-боти у різних соціальних мережах та месенджерах (84,6 % респондентів), а решта (15,4 %) веде комунікацію тільки в межах органу влади, хоча з початку запровадження воєнного стану в Україні відсоток тих органів влади, хто спілкувався з населенням суто в установі, зменшувався (це зазначали у коментарях до відповідей деякі публічні службовці). Слід зазначити, що в умовах воєнного стану в Україні дуже важливим аспектом підвищення ефективності взаємодії представників влади з населенням стало саме використання різних цифрових інструментів для надання публічних послуг, у тому числі переведення значної частини цих послуг у формат «електронні публічні послуги».

Щодо сервісів, з якими знайомі респонденти і які використовують зокрема у професійній діяльності, то найчастіше використовується інтернет-сервіс електронний документообіг EDI (48,1 % опитаних), рідше використовують Google форми (34,6 %) та систему взаємодії між органами влади «Трембіта» (15,4 %). Але залишається 1,9 % публічних службовців, які не використовують жодного сервісу, але хочуть навчитися.

Для з'ясування рівня сформованості цифрових компетентностей та

використання цифрових інструментів у професійній діяльності публічних службовців, які пройшли навчання за Загальною короткостроковою програмою «Державна політика цифрового розвитку» у Харківському національному економічному університеті імені Семена Кузнеця, через два місяці було здійснено повторне їх опитування. Зазначене опитування показало, що учасники підвищення кваліфікації стали більш активніше використовувати у своїй діяльності освоєні під час професійного навчання цифрові інструменти й технології. Серед опитаних 85,4 % зазначили, що їх професійна діяльність стала більш дієвою з точки зору витрачених зусиль та отриманих результатів (економія часу, можливість використовувати нові цифрові технології, яких раніше не могли використовувати через брак навичок). Отже, можна свідчити про високий рівень сформованості цифрових компетентностей у мотивованих публічних службовців під час професійного навчання.

Цифрова трансформація органів публічної влади може відбуватися за допомогою різних процесів, деякі з яких є еволюційними, деякі – революційними. Усе залежить, у першу чергу, від поточної цифрової зрілості публічних службовців. Саме тому розуміння організаційної цифрової зрілості – це перший логічний крок на шляху до цифровізації публічного управління.

Оцінювання та за необхідності підвищення цифрової зрілості публічних службовців дозволяє органам публічної влади досягати кращих кінцевих результатів у складних умовах, в яких ці органи влади змушені функціонувати. Особливо, це актуально в умовах воєнного стану, коли внутрішнє й зовнішнє середовище органів влади схильне до постійних непередбачуваних змін. Переваги, що надає цифровізація публічного управління, є очевидними, але відносно мало вітчизняних органів влади повністю реалізують цифровий потенціал своїх публічних службовців, втрачаючи безліч можливостей та переваг. Часто це пов'язано із складністю самого процесу цифрової трансформації, тобто органи публічної влади не можуть у повній мірі оцінити свої поточні можливості та обрати найбільш ефективний спосіб їх реалізації [доповнено на основі [34]].

Далі є доцільним визначити етапи, які повинні пройти органи публічної влади, щоб створити необхідні умови для цифрової трансформації. Так, наприклад, Європейський центр дослідження інформаційних систем (ERSIC) [35] виділяє такі етапи для органів публічної влади, які слід пройти для створення умов цифрової трансформації: 1) оцінити поточний рівень цифрової зрілості і наявних цифрових навичок у публічних службовців; 2) визначити рівень поточної та бажаної цифрової зрілості; 3) визначити програму дій, яка необхідна для досягнення бажаного рівня цифрової зрілості.

Слід зазначити, що оцінювання зрілості органів публічної влади використовується як стандартизована процедура для визначення їх загальних можливостей. Це допоможе розставити пріоритети у тих сферах, які мають найбільший вплив на поточну діяльність органів публічної влади, і може забезпечити максимальний ефект у процесі проведення цифровізації. Цифрову зрілість органів публічної влади можна визначити як рівень, на якому органи влади здатні оптимізувати свою присутність в мережі Інтернет з використанням аналізу для покращення цифрових показників і передбачити поточні і майбутні потреби споживачів (населення країни, регіону, громади). У цьому тлумаченні цифрова зрілість органів публічної влади зводиться лише до застосування цифрового маркетингу в публічній сфері. Однак саме поняття цифрової зрілості органів публічної влади повинно бути значно ширшим, оскільки цифрова зрілість органів влади визначає не лише рівень впровадження цифрових технологій у їх діяльність (менеджмент персоналу, надання публічних послуг, комунікативний менеджмент в публічній сфері), а також ефективність розробки стратегії загального цифрового розвитку та ін. [доповнено на основі [34 – 35]].

Згідно із дослідженням Cargemini та Центру цифрового розвитку, цифрову зрілість органів публічної влади розглядають як функцію у двох вимірах [36]:

1) цифрова інтенсивність органів публічної влади – це кількість інвестицій органів влади в цифровізацію, що можна вимірювати скоординованими напрямками цифрової трансформації;

2) інтенсивність управління цифровою трансформацією або інтенсивність

цифрової підтримки органів публічної влади, що можна вимірювати наявністю цифрового бачення, ефективністю цифрової стратегії і т. ін.

Виходячи з вищезазначеного, для впровадження інновацій, які пов'язані з цифровізацією публічного управління, обов'язково необхідно оцінювати цифрову зрілість публічних службовців та органів влади в цілому. У зв'язку з цим пропонується використання методичного підходу щодо оцінювання цифрової зрілості органів публічної влади. Першим етапом методичного підходу щодо оцінювання цифрової зрілості органів публічної влади є визначення рівня їх цифровізації, який може бути оцінений низкою показників, що об'єднані у блоки. Грунтуючись на результатах аналізу проведених досліджень діяльності низки органів публічної влади, а також на результатах аналізу наукових публікацій провідних учених [5 – 6; 17; 34; 37 – 38 та ін.], у роботі визначено окремі показники для проведення оцінювання рівня цифровізації органів публічної влади (табл. 3).

Таблиця 3

Блоки показників рівня цифровізації органів публічної влади

Блоки показників	Показники, що входять до блоку
Показники цифрової інфраструктури	Кількість комп'ютерів, які використовуються в органах влади в розрахунку на 100 працівників. Кількість спеціалізованих програм в органах влади.
Показники матеріально-технічного забезпечення	Частка комп'ютерів з доступом до мережі Інтернет у загальному обсязі комп'ютерів. Частка комп'ютерів зі штучним інтелектом у загальному обсязі комп'ютерів.
Показники трудових ресурсів	Частка працівників із ІТ-освітою. Частка працівників, які пройшли навчання цифрової грамотності.
Фінансові показники	Частка витрат на цифрові технології у загальній структурі витрат. Частка витрат на підвищення кваліфікації, навчання працівників цифровій грамотності у загальній структурі витрат на навчання персоналу.
Організаційно-управлінські показники	Частка управлінців з ІТ-освітою у структурі органів влади. Частка цифрового документообігу.

До першого блоку показників відносяться показники цифрової

інфраструктури, де під цифровою інфраструктурою органів влади слід розуміти сукупність різних технологій, програмних продуктів, які працюють на цифровій основі і забезпечують інформаційно-комунікаційні потужності органів влади. На основі цифрової інфраструктури органів влади впроваджується їх програмне забезпечення, що представляє собою набір усіх програмних продуктів, встановлених на комп'ютерах, гаджетах тощо.

При оцінюванні рівня цифровізації органів влади також необхідно враховувати й матеріально-технічне забезпечення, під яким, в першу чергу, розуміється обладнання, в яке впроваджено цифрові технології, що дозволяють в подальшому створити єдину екосистему.

Доцільність вимірювання показників трудових ресурсів при оцінюванні рівня цифровізації органів влади обґрунтовується тим, що для ефективного функціонування цифрових органів влади необхідні публічні службовці з високою цифровою грамотністю, зі сформованими цифровими компетентностями. Тому нагальною для органів публічної влади є потреба перманентно підвищувати кваліфікацію своїх службовців для формування у них цифрових компетентностей та підвищення рівня їх цифрової грамотності.

Наступним блоком показників рівня цифровізації органів публічної влади є фінансові показники. Вимірювання цих показників є також дуже важливим моментом для органів публічної влади, адже обов'язково необхідно оцінювати витрати на цифровий розвиток органу влади, щоб при формуванні бюджету на наступний період планувати, яку його частину спрямовувати на цифровізацію.

Для менеджменту органу публічної влади важливим завдання є також якісне управління процесом цифровізації. Отже, при оцінюванні рівня цифровізації органу публічної влади необхідно вимірювати рівень цифрових компетентностей як керівного складу публічних службовців, так і звичайних публічних службовців, а також необхідно розробити стратегію запровадження цифрових інновацій. Таким чином, розрахунок зазначених блоків показників дозволить отримати первинну інформацію щодо використання цифрових технологій органом публічної влади і дасть змогу зробити важливі висновки

щодо необхідності проведення цифрових змін. Однак слід зауважити, що такого оцінювання недостатньо для формування повноцінного системного уявлення про стан цифрової зрілості органів публічної влади. Тому далі на основі проведеного аналізу існуючих моделей оцінки цифрової зрілості органу публічної влади виникає доцільність розробити модель його цифрової зрілості, яка відповідатиме таким вимогам: використовує структурний підхід щодо оцінювання цифрових трансформацій органу публічної влади і є достатньо повною для охоплення усіх їх аспектів; деталізується згідно із особливостями управління органом публічної влади в рамках цифровізації; є відносно незалежною від того, як організовані процеси органу публічної влади; не суперечить існуючим моделям оцінювання цифрової зрілості органу публічної влади.

На другому етапі розробляється спеціальна анкета для проведення опитування публічних службовців органу публічної влади щодо стану та їх готовності до цифрової трансформації. На цьому ж етапі після проведення опитування і отримання його результатів визначаються показники і шкали оцінювання рівня цифрової зрілості публічних службовців органу публічної влади.

Ґрунтуючись на результатах дослідження процесу цифровізації органів публічної влади та аналізу атрибутів цифрової зрілості й характеристик цифрової трансформації, що використовуються в їх діяльності, для оцінювання цифрової зрілості за кожним із визначених напрямів діяльності органів влади слід визначити перелік питань, відповіді на які стануть інформаційною основою визначення стану цифрової зрілості органів влади. Спеціальна анкета може складатися за певними напрямками (дескрипторами системи управління органом публічної влади), наприклад: «Стратегія органу влади», «Персонал органу влади», «Організаційна культура органу влади», «Технології публічного управління органу влади», «Зв'язки з громадськістю», «Структура управління органом влади». Для кожного питання/твердження пропонується п'ять варіантів відповідей, з яких необхідно обрати одну.

Для визначення зв'язку психологічного сприйняття публічних службовців органу влади та кількісних значень оцінювання цифрової зрілості є доцільним застосувати шкалу бажаності, призначення якої – встановити відповідність між фізичними та психофізичними параметрами. Для того, щоб отримати шкалу бажаності, слід використовувати готові розроблені таблиці, які дозволять встановити відповідність між відношеннями пріоритетів в емпіричній і числовій (психологічній) системах. Виходячи з цього, оцінку на шкалі бажаності можна представити таким чином: від 1,00 – 0,8 – відповідає бажаності «дуже добре»; від 0,8 – 0,63 – відповідає бажаності «добре»; від 0,63 – 0,37 – відповідає бажаності «задовільно»; від 0,37 – 0,2 – відповідає бажаності «погано».

Для об'єктивного оцінювання рівня цифрової зрілості органів публічної влади необхідно розробити кількісну шкалу (табл. 3), яка дозволяє не лише зрозуміти, які цифрові технології присутні в органі влади, але й визначити, наскільки повноцінно ці технології використовуються.

Таблиця 3

Кількісна шкала оцінювання рівня цифрової зрілості органу публічної влади

Рівень цифрової зрілості органу влади	Кількісне оцінювання (бали)	Характеристика рівня цифрової зрілості органу влади
1	2	3
Спостерігач	0 – 0,25	Орган влади не вважає достатньо серйозним вплив цифрових технологій на свою діяльність. Керівництво органу влади досліджує лише практику проведення цифрової трансформації у інших органів влади.
Початківець	0,25 – 0,50	Орган влади дуже повільно сприймає цифрові технології. Процес цифрової трансформації органу влади розтягується на досить довгий час, а сама цифровізація охоплює не всі напрями діяльності органу влади.

Закінчення табл. 3

1	2	3
Досвідчений	0,50 – 0,75	Орган влади підтримує запровадження цифрових технологій у свою діяльність та інвестує в інновації у цій сфері. Керівництво органу влади зосереджується на впровадженні цифрових технологій, однак не проводиться вимірювання ефективності і аналіз цих нововведень. Приділяється недостатня увага плануванню, розробці цифрової стратегії органу влади та формуванню цифрових компетентностей публічних службовців.
Інноватор	0,75 – 1	Орган влади використовує у своїй діяльності всі можливості, які дають цифрові технології. Процес цифрової трансформації є системним і охоплює всі сфери діяльності органу влади. Проводиться моніторинг й оцінювання інновацій, розроблена цифрова стратегія органу влади.

При подальшому формуванні рекомендацій для органів публічної влади запропонована кількісна шкала у табл. 3 дозволить визначити ті заходи, які удосконалять управління в умовах цифровізації. Кількісна шкала складається із чотирьох рівнів цифрової зрілості органу влади, які дозволяють оцінити, наскільки добре певна цифрова технологія використовується в органі влади.

Отже, на наступному етапі – на третьому етапі – визначається рівень цифрової зрілості органу публічної влади для кожного із обраних напрямів оцінювання («Стратегія органу влади», «Персонал органу влади», «Організаційна культура органу влади», «Технології публічного управління органу влади», «Зв'язки з громадськістю», «Структура управління органом влади»), а саме: спостерігач, початківець, досвідчений чи інноватор.

На четвертому етапі визначається загальний (інтегральний) рівень цифрової зрілості органу публічної влади, який враховує ієрархію і взаємозв'язок рівня цифрової зрілості усіх напрямів діяльності органу публічної влади.

На останньому етапі – на п'ятому етапі – проводиться розробка напрямів удосконалення системи управління органом публічної влади в умовах цифровізації по тому дескриптору системи управління, значення оцінювання цифрової зрілості якого суттєво відхиляється від середнього рівня цифрової

зрілості органу влади.

Отже, проведення оцінювання цифрової зрілості надає органу публічної влади можливість отримати конкретні переваги на шляху цифрової трансформації, зокрема: формування бажаного рівня цифрової зрілості; формування рекомендацій щодо вибору стратегії цифрової трансформації, виходячи з умов та особливостей конкретного органу публічної влади, отриманих внаслідок проведеного оцінювання його цифрової зрілості (табл. 4); виявлення латентного цифрового потенціалу органу публічної влади; ознайомлення з можливостями, які надають цифрові технології для діяльності органу публічної влади.

Таблиця 4

Матриця вибору стратегії цифрової трансформації органу публічної влади

Рівень цифрової зрілості органу влади	Характерна поведінка органу влади	Стратегія цифрової трансформації	Діапазон балів
Інноватор	Демонструє майстерність в цифровізації	Узагальнити та систематизувати кращі практики	0,75 – 1
Досвідчений	Впроваджує цифрові технології	Перейняти досвід застосування цифрових технологій у передових органів влади	0,50 – 0,75
Початківець	Досліджує цифровізацію	Прискорити поточні цифрові зусилля	0,25 – 0,50
Спостерігач	Ігнорує цифровізацію	Поступове проведення цифрової трансформації	0 – 0,25

Висновки. У даному дослідженні здійснено науково-теоретичне обґрунтування пріоритетних напрямів забезпечення дієвого публічного управління для здійснення ефективної державної й регіональної економічної політики в умовах цифрового розвитку України. У роботі доведено, що важливою передумовою стабільної роботи системи публічного управління в умовах воєнного стану є забезпечення результативного функціонування органів

влади в країні, яке може бути досягнуто за рахунок здійснення дієвої інноваційної діяльності на засадах цифровізації. Отже, саме інноваційна діяльність на засадах цифровізації визначає подальший розвиток органів влади, відповідальних за виконання важливих функцій (соціальних, економічних тощо) в Україні. У дослідженні розкрито значення підвищення дієвості здійснення інноваційної діяльності в органах влади для реалізації ефективної державної й регіональної економічної політики України та досягнення високого суспільного розвитку в країні. На основі проведеної порівняльної статистики щодо рейтингу України в інноваційній сфері серед інших країн світу протягом останніх років виявлено, що Україна має потенціал до інноваційного розвитку, однак поки що є значні перешкоди для того, щоб наша країна посідала перші місця у міжнародних індексах у сфері інновацій. У дослідженні визначено основні перешкоди проведення ефективної інноваційної політики в Україні. У зв'язку з цим у роботі запропоновано авторський підхід щодо забезпечення дієвої інноваційної діяльності в органах влади на засадах цифровізації, який на відміну від існуючого, акцентує увагу на удосконаленні нормативно-правового, інституційного, кадрового, мотиваційного, науково-методичного, інформаційно-комунікаційного та фінансового забезпечення інноваційної діяльності в органах влади. Використання запропонованого підходу в умовах цифрового розвитку країни дозволить здійснювати більш ефективну державну й регіональну економічну політику. При цьому між процесом здійснення ефективної державної й регіональної економічної політики та процесом забезпечення дієвої інноваційної діяльності органів влади визначено зв'язок, який ґрунтується на здійсненні результативного публічного управління на засадах цифровізації (підвищення інноваційності системи публічного управління на засадах цифровізації забезпечить здійснення ефективної державної й регіональної економічної політики в країні). Автором запропоновано напрями удосконалення окремих аспектів забезпечення дієвої інноваційної діяльності органів влади (нормативно-правового, інституційного, кадрового, мотиваційного, науково-методичного, фінансового, інформаційно-комунікаційного), які в умовах

воєнного стану та в умовах цифрового розвитку України дозволять підвищити результативність публічного управління та досягти ефективності реалізації її державної й регіональної економічної політики.

У науковому дослідженні також обґрунтовано, що для впровадження інновацій, які пов'язані з цифровізацією публічного управління, є доцільним оцінювати цифрову зрілість публічних службовців та органів влади в цілому. З цією метою удосконалено методичний підхід щодо оцінювання цифрової зрілості органів публічної влади, який на відміну від існуючих, дасть можливість: сформулювати цілісне уявлення про реальний рівень цифрової зрілості органів влади та про їх бажаний стан; виявити латентний цифровий потенціал органів влади; розробити рекомендації з урахуванням умов і особливостей органів влади; розробити напрями удосконалення системи управління органами влади в умовах цифровізації. Застосування запропонованого методичного підходу дозволить не тільки оцінити та за необхідності підвищити цифрову зрілість публічних службовців в органах влади, а також підвищити ефективність економічної політики держави на усіх рівнях й досягти високого суспільного розвитку в країні.

Джерела:

1. Бакуменко В. Д. Особливості публічного управління та адміністрування: монографія / В. Д. Бакуменко [та ін.]. Київ: КНУКіМ, 2016. 167 с.
2. Ващенко К. О. Професійна підготовка державних службовців: теорія, методологія, практика: монографія / К. О. Ващенко. Івано-Франківськ: Місто НВ, 2017. 416 с.
3. Публічне управління та адміністрування у забезпеченні регіонального розвитку: монографія / Н. Л. Гавкалова, Г. М. Шумська, В. І. Мельник та ін.; за заг. ред. докт. екон. наук, професора Н. Л. Гавкалової. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. 390 с.
4. Гончарук Н. Т., Прудіус Л. В. Модернізація державної служби України на сучасному етапі розвитку. *Право та державне управління. Збірник наукових*

праць. Запоріжжя: Класичний приватний університет. 2017. № 4 (29). Т. 2. С. 191-198.

5. Квітка С. Цифрові трансформації як сучасний тренд періодичного циклу розвитку суспільства. *Збірник наукових праць Національної академії державного управління при Президентові України. Спецвипуск*. 2020. С. 131–134. <http://doi.org/10.36.030/2664-3618-2020-si-131-134> (дата звернення: 20.01.2023)

6. Куйбіда В. С., Карпенко О. В., Карпенко О. В., Наместнік В. В. Цифрове врядування в Україні: базові дефініції понятійно-категоріального апарату. *Вісник НАДУ*. Серія "Державне управління". 2018. № 1. С.5-11.

7. Лахижа М. Актуальні проблеми удосконалення публічного управління в Україні: зміни, реформування, модернізація, оптимізація, децентралізація, реструктуризація, перезавантаження. *Актуальні проблеми державного управління*. 2020. №1 (57). С. 18-28. URL: <https://ap.kh.ua/index.php/apdu/article/view/123>. DOI: 10.34213/ap.20.01.02 (дата звернення: 20.01.2023)

8. Obolenskyi, O., Shchokin, R., Romanenko, Ye., Zhukova, I. (2020) Current trends of public management in the modern world: economic and organizational aspects. *Financial and credit activity: problems of theory and practice*. № 34. PP. 413-420. DOI: <https://doi.org/10.18371/fcaptr.v3i34.215586>

9. Дегтярьова І. О. Зарубіжний досвід інституційної підтримки інновацій державного і муніципального управління. *Інституційне забезпечення кадрової політики у державному управлінні: становлення та розвиток*: матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. за міжнар. участю (Київ, 29 травня 2015 р.). Київ : НАДУ, 2015. С. 8-10.

10. Никифоров А. Є. Інноваційна діяльність: теорія і практика державного управління: монографія. Київ : КНЕУ, 2010. 420 с.

11. Петришина М. О. Загальні засади запровадження інноваційної моделі розвитку української держави: муніципальний аспект. *Право та інновації*. 2014. № 4. С. 15-26 URL: <http://ndipzir.org.ua/wp-content/uploads/2014/01/Petryshyna.pdf> (дата звернення: 28.01.2023)

12. Роджерс Е. М. Дифузія інновацій / пер. з англ. В. Старка. Київ : Києво-Могилянська академія, 2009. 591 с.

13. Управління стратегічним розвитком об'єднаних територіальних громад: інноваційні підходи та інструменти: монографія / С. М. Серьогін, Ю. П. Шаров, Є. І. Бородін, Н. Т. Гончарук [та ін.]; за заг. та наук. ред. С. М. Серьогіна, Ю. П. Шарова. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2016. 276 с.

14. Геєць В. М. Феномен нестабільності – виклик економічному розвитку [Текст] : монографія / В. М. Геєць. Київ : Ін-т економіки та прогнозування НАН України, 2020. 456 с.

15. Адаптаційний потенціал забезпечення стійкого функціонування реального сектора економіки України в умовах глобальної нестабільності: кол. монографія / За ред. М. Кизима. Авт. кол.: М. Кизим, В. Хаустова, О. Полякова та ін. – Харків: ФОП Лібуркіна Л. М., 2021. 156 с.

16. Регулювання економіки: теоретичні та прикладні аспекти [Текст] : монографія / П. Круш, І. Максименко; ред. П. В. Круш; Національний технічний ун-т України «Київський політехнічний ін-т». – Київ: НТУУ «КПІ», 2008. 424 с.

17. Тарасевич В. М. Інноваційно-інформаційна економіка: зміст, динаміка, регулювання: монографія / Тарасевич В. М., Білоцерківець В. В., Завгородня О. О., Лебедева В. К. та ін.; за ред. В. М. Тарасевича. – Дніпро: ПМП «Економіка», 2018. 356 с.

18. Питання Міністерства цифрової трансформації: Постанова Кабінету Міністрів України від 18 вересня 2019 року № 856 / Кабінет Міністрів України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/856-2019-%D0%BF#Text> (дата звернення: 28.01.2023)

19. Про першочергові завдання щодо впровадження новітніх інформаційних технологій: Указ Президента України № 1497/2005 від 10 жовтня 2005 р. / Президент України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1497/2005#Text> (дата звернення: 28.01.2023)

20. Реформи галузі інформаційно-комунікаційних технологій та розвиток інформаційного простору України: Рекомендації парламентських слухань від 31 березня 2016 року № 1073-VIII / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1073-19#Text> (дата звернення: 28.01.2023)

21. Концепція розвитку цифрової економіки та суспільства України: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 17 січня 2018 року № 67-р / Кабінет Міністрів України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-%D1%80#Text> (дата звернення: 28.01.2023)

22. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021 – 2027 роки: Постанова Кабінету Міністрів України № 695 від 05.08.2020 р. / Кабінет Міністрів України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text> (дата звернення: 28.01.2023)

23. Деякі питання цифрового розвитку : Постанова Кабінету Міністрів України від 30.01.2019 № 56 / Кабінет Міністрів України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/56-2019-%D0%BF> (дата звернення: 28.01.2023)

24. Про схвалення Концепції розвитку цифрових компетентностей та затвердження плану заходів з її реалізації: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 3 березня 2021 р. № 167-р / Кабінет Міністрів України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/167-2021-%D1%80#Text> (дата звернення: 28.01.2023)

25. Global Innovation Index (2021) URL: <https://nrat.ukrintei.ua/globalnyj-innovaczijnyj-indeks-2021/> (дата звернення: 25.01.2023)

26. Інноваційний індекс Bloomberg 2021. URL: <https://www.theceomagazine.com/business/innovation-technology/most-innovative-countries-2021/> (дата звернення: 26.01.2023)

27. Про схвалення Стратегії розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 року: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 10 липня 2019 р. № 526-р / Кабінет Міністрів України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/526-2019> (дата звернення: 28.01.2023)

28. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 22.01.2023)

29. Звіт щодо розвитку електронного урядування у 2022 році. URL: <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Reports/UN-E-Government-Survey-2022> (дата звернення: 27.01.2023)

30. Шумська Г. М. Концептуальні засади здійснення інноваційної діяльності органами публічної влади як основи соціально-економічного розвитку України. *Економіка та суспільство*. Випуск 18. Мукачєво: Мукачівський державний університет, 2018. С. 432–442.

31. Monterisi A. (2009) Regional innovation strategies: the Apulian experience and the role of ARTI (Brussels, 7 October, 2009). DOI : http://old.arti.puglia.it/fileadmin/download/OD_Puglia_7oct09.pdf (дата звернення: 29.01.2023)

32. Шумська Г. М. Забезпечення дієвого публічного управління в Україні на основі розроблення й упровадження органами публічної влади інноваційних інструментів та технологій. *Формування ефективної системи управління та публічного адміністрування в умовах транзитивної економіки*: матеріали IV Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (21 вересня 2022 р.). Харків: Харківський національний університет міського господарства ім. О. М. Бекєтова, 2022. С. 202–205. URL: <http://www.repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/28348> (дата звернення: 09.02.2023)

33. Шумська Г. М. Теоретичні аспекти забезпечення дієвої інноваційної діяльності органами публічної влади як основи розвитку національної економіки. *Інфраструктура ринку*. Випуск 43. Одеса : Причорноморський науково-дослідний інститут економіки та інновацій. 2020. С. 94 – 101.

34. Коврига О. С. Розвиток публічного адміністрування як умова вдосконалення функціонування органів влади. *Публічне управління*. 2021. № 2. С. 38-45.

35. Maturity Model and Best Practice Skill Development for Digital Transformation. SAP SE (2017). URL: <https://news.sap.com/2017/09/maturity->

model-from-sap-and-ercis-helps-companies-develop-skills-for-digital-transformation
(дата звернення: 11.02.2023)

36. Digital Transformation: a Roadmap for Billion-dollar Organisations (2017).

URL:

https://www.capgemini.com/wpcontent/uploads/2017/07/DigitalTransformation_ARoad-MapforBillion-DollarOrganizations.pdf (дата звернення: 11.02.2023)

37. Westerman G., Bonnet D., McAfee A. The Nine Elements of Digital Transformation (2021). URL: <https://sloanreview.mit.edu/article/the-nineelements-of-digital-transformation> (дата звернення: 12.02.2023)

38. Digital Maturity Model. Achieving Digital Maturity to Drive Growth (2021).

URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Technology-MediaTelecommunications/deloitte-digital-maturitymodel.pdf> (дата звернення: 12.02.2023)