

Публічне управління та адміністрування

УДК 35.077.3:004.738.5:005.591.6(477)

Гой Наталія Василівна

кандидат економічних наук, доцент,

доцент кафедри публічного управління та адміністрування

Карпатський національний університет імені Василя Стефаника

Hoi Nataliia

Candidate of Economic Sciences (PhD), Associate Professor,

Department of Public Management and Administration

Vasyl Stefanyk Carpathian National University

ORCID: 0000-0001-7293-6527

Новіцька Інеса Василівна

кандидат педагогічних наук, доцент,

завідувач відділу аспірантури та докторантури,

доцент кафедри професійно-педагогічної спеціальної освіти,

андрагогіки та управління

Навчально-науковий інститут педагогіки

Житомирський державний університет імені Івана Франка

Novitska Inesa

PhD in Pedagogy, Associate Professor,

Head of the Postgraduate and Doctoral Studies Department,

Associate Professor of the Department of Vocational and Pedagogical Special

Education, Andragogy and Management

Educational and Research Institute of Pedagogics

Zhytomyr Ivan Franko State University

ORCID: 0000-0003-0780-0580

Храпач Костянтин Григорович

старший викладач кафедри менеджменту, бізнесу та адміністрування

Державний біотехнологічний університет

Khrapach Kostiantyn

Senior Lecturer of the Department of Management, Business and Administration

State Biotechnological University,

ORCID: 0000-0003-0422-7563

**ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙ У СИСТЕМУ
ЕЛЕКТРОННОГО УРЯДУВАННЯ В УКРАЇНІ
EFFICIENCY OF IMPLEMENTING INNOVATIONS IN THE
ELECTRONIC GOVERNANCE SYSTEM OF UKRAINE**

***Анотація.** Вступ. Стрімкий розвиток цифрових технологій та зростання суспільного запиту на прозорість, підзвітність і якість державних послуг актуалізують проблематику інноваційного розвитку електронного урядування в Україні, особливо в умовах трансформаційних викликів та воєнного стану. Електронне урядування виступає ключовим інструментом модернізації публічного управління, оптимізації управлінських процесів і формування сервісно орієнтованої моделі взаємодії між державою та громадянами. Водночас ефективність цифрової трансформації значною мірою залежить від рівня інституційної готовності органів влади, розвитку цифрової інфраструктури, стану нормативно-правового забезпечення та здатності держави протидіяти кіберзагрозам, що зумовлює необхідність комплексного теоретико-методологічного аналізу зазначених аспектів.*

***Мета.** Метою статті є комплексний аналіз теоретико-методологічних засад інноваційного розвитку системи електронного*

урядування України та виявлення ключових чинників, що визначають результативність цифрової трансформації публічного сектору, з обґрунтуванням напрямів підвищення ефективності впровадження інновацій у державному управлінні.

Матеріали і методи. Інформаційною базою дослідження слугували нормативно-правові акти України у сфері електронного урядування та цифрової трансформації, стратегічні документи органів державної влади, аналітичні матеріали міжнародних організацій, а також наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з проблем інновацій у публічному управлінні. У процесі дослідження застосовано методи теоретичного узагальнення та систематизації для розкриття сутності інновацій у державному управлінні; аналізу й синтезу – для оцінки інституційної готовності та стану цифрової інфраструктури; порівняльного аналізу – для виявлення ключових викликів електронного урядування; логічного узагальнення – для формулювання висновків і практичних рекомендацій.

Результати. У статті розкрито концептуальні характеристики інновацій у системі електронного урядування та визначено їх роль у модернізації управлінських процесів і підвищенні ефективності надання державних послуг. Проаналізовано інституційну готовність органів державної влади до впровадження цифрових технологій, рівень розвитку цифрової інфраструктури, стан кіберстійкості та відповідність нормативно-правового поля сучасним вимогам електронного урядування. Виявлено, що основними стримувальними чинниками залишаються нерівномірний рівень цифрової компетентності державних службовців, фрагментарність міжвідомчої інтеграції інформаційних систем, відставання законодавчого забезпечення, кіберризики та обмеженість ресурсів для технологічної модернізації. Обґрунтовано, що результативність інновацій у публічному секторі визначається здатністю держави забезпечити узгоджене функціонування цифрових платформ,

стандартизацію управління даними, використання аналітичних інструментів ухвалення рішень, розвиток хмарних і блокчейн-технологій та системне підвищення цифрової компетентності персоналу.

Перспективи. Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробленням прикладних механізмів оцінювання ефективності цифрових екосистем електронного урядування, поглибленням методичних підходів до управління даними та аналізом впливу інноваційних технологій на якість публічних послуг. Отримані результати можуть бути використані під час формування стратегій цифрової трансформації, удосконалення державних програм інформатизації та розроблення політик розвитку електронної держави в Україні.

Ключові слова: електронне управління, цифрова трансформація, інновації в публічному секторі, цифрові технології, державне управління, кіберстійкість, цифрова інфраструктура, інституційна готовність, електронні послуги, публічне адміністрування, блокчейн, хмарні технології, управління даними, цифровізація, публічне управління, публічно-адміністративні послуги.

Summary. *Introduction.* The rapid development of digital technologies and the growing public demand for transparency, accountability, and high-quality public services intensify the relevance of innovative development of e-government in Ukraine, especially under conditions of systemic transformation and wartime challenges. E-government acts as a key instrument for modernizing public administration, optimizing managerial processes, and shaping a service-oriented model of interaction between the state and citizens. At the same time, the effectiveness of digital transformation largely depends on the level of institutional readiness of public authorities, the development of digital infrastructure, the adequacy of the regulatory framework, and the state's ability to ensure

cybersecurity resilience, which determines the need for a comprehensive theoretical and methodological analysis of these issues.

Purpose. The purpose of the article is to provide a comprehensive analysis of the theoretical and methodological foundations of innovative development of Ukraine's e-government system and to identify the key factors determining the effectiveness of digital transformation in the public sector, as well as to substantiate directions for enhancing the efficiency of innovation implementation in public administration.

Materials and Methods. The information base of the study includes Ukrainian regulatory and legal acts in the field of e-government and digital transformation, strategic documents of public authorities, analytical reports of international organizations, and scientific works of domestic and foreign scholars on innovations in public administration. The research employs methods of theoretical generalization and systematization to reveal the essence of innovations in public governance; analysis and synthesis to assess institutional readiness and the state of digital infrastructure; comparative analysis to identify the main challenges of e-government development; and logical generalization to formulate conclusions and practical recommendations.

Results. The article reveals the conceptual characteristics of innovations in the e-government system and determines their role in modernizing administrative processes and improving the efficiency of public service delivery. Institutional readiness of public authorities for the implementation of digital technologies, the level of digital infrastructure development, cybersecurity resilience, and the compliance of the regulatory framework with contemporary e-governance requirements are analyzed. It is established that the main constraints on e-government development include uneven digital competence of civil servants, fragmented interagency integration of information systems, delays in updating legislation, cybersecurity risks, and limited resources for infrastructure modernization. It is substantiated that the effectiveness of

innovations in the public sector depends on the state's ability to ensure coordinated functioning of digital platforms, standardization of data management procedures, implementation of analytical decision-support tools, development of cloud and blockchain technologies, and the creation of conditions for systematic enhancement of staff digital competencies.

Prospects. Further research should focus on developing applied mechanisms for evaluating the effectiveness of digital ecosystems in e-government, deepening methodological approaches to data-driven governance, and analyzing the impact of innovative technologies on the quality of public services. The results of the study can be used in designing digital transformation strategies, improving state informatization programs, and shaping policies for the development of e-government in Ukraine.

Key words: *e-government, digital transformation, innovation in the public sector, digital technologies, public administration, cyber resilience, digital infrastructure, institutional readiness, e-services, public administration, blockchain, cloud technologies, data management, digitization, public management, public administrative services.*

Постановка проблеми. У сучасних умовах цифрової трансформації державного сектору ефективність електронного урядування стає визначальним чинником підвищення прозорості, підзвітності та результативності публічного адміністрування. В Україні процес упровадження інновацій у сферу електронного урядування характеризується значною динамікою, проте залишається нерівномірним і фрагментарним. Попри наявність розвиненої нормативно-правової бази та низки успішних цифрових рішень, як-от «Дія», державні органи постають перед системними викликами, пов'язаними з інтеграцією інформаційних систем, забезпеченням кіберстійкості, якістю даних і адаптацією управлінських процесів до вимог інноваційного середовища.

Нерозв'язаними залишаються питання ефективності застосування інноваційних технологій, їхньої відповідності реальним потребам громадян і бізнесу, а також здатності органів влади забезпечувати стійкість та масштабованість цифрових сервісів. Це зумовлює необхідність науково обґрунтованого аналізу стану, проблем та перспектив розвитку інновацій у системі електронного урядування, що дасть змогу виявити чинники, які перешкоджають їхньому результативному впровадженню, і сформулювати практичні рекомендації для підвищення ефективності цифрових трансформацій у публічному секторі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз опрацьованих наукових джерел засвідчує, що у вітчизняній і зарубіжній науковій літературі сформовано сталий інтерес до проблем цифровізації та інноваційного розвитку публічного управління, проте ступінь опрацювання окремих аспектів електронного урядування залишається нерівномірним. У працях А. Бабічева, В. Котковського та Т. Чередниченка окреслено ключові тренди технологічного розвитку та підкреслено позитивний вплив цифрових рішень на підвищення якості державних послуг, однак питання формування інтегрованих моделей оцінювання ефективності інновацій у системі електронного урядування залишаються поза межами їхніх досліджень [1]. Є. Таран, аналізуючи інституційні трансформації у сфері публічного управління, розглядає цифрові інновації переважно в контексті загальних процесів інформатизації, не деталізуючи практичні механізми їх впровадження у державні сервіси та управлінські процедури [2].

Методологічні підходи до застосування інноваційних технологій у публічному адмініструванні представлені в дослідженні О. Корнієцького та А. Орла, де здійснено систематизацію інструментів і технологічних рішень цифрової трансформації. Водночас зазначена робота має переважно теоретичний характер і не охоплює новітні напрями розвитку електронного урядування, зокрема платформні рішення та управління даними як

стратегічним ресурсом [3]. Сервісний вимір цифровізації публічного сектору розкрито в працях С. Петькуна, який акцентує увагу на підвищенні доступності та якості державних послуг, однак проблеми інституційної стійкості, ризиків і обмежень упровадження інновацій висвітлено фрагментарно [4].

Міжнародний досвід цифрових реформ у державному управлінні проаналізовано в роботах С. Карасаєва та Н. Лікарчук, де узагальнено світові тенденції використання інформаційних технологій у публічному секторі. Разом із тим механізми адаптації зазначених практик до національних умов України подано на загальному рівні, без детального опрацювання організаційних і правових моделей їх реалізації [5]. Більш комплексний підхід до проблеми модернізації державного управління через інновації запропоновано І. Нинюк та М. Нинюк, які досліджують взаємозв'язок реформ, інституційних передумов та інноваційних рішень, проте специфіку електронного урядування як самостійної підсистеми публічного управління розглянуто обмежено [6].

Окрему групу становлять дослідження, зосереджені на економічних аспектах інновацій. Так, Л. Шаульська та співавтори аналізують економічну ефективність інновацій в електронному бізнесі, що не має прямого відношення до публічного управління, проте пропонує методичний інструментарій, релевантний для оцінювання результативності інноваційних процесів [7]. Стратегічні напрями розвитку електронного урядування окреслено в роботах А. Крулевського, однак підходи до вимірювання ефективності інновацій подано здебільшого декларативно [8].

У дослідженні А. Орла та В. Дяченка проаналізовано етапи цифрової трансформації та їхній взаємозв'язок з управлінням інноваціями, проте недостатня кількість прикладних кейсів із практики діяльності органів державної влади обмежує можливості використання запропонованих моделей для комплексного аналізу електронного урядування [9].

І. Москалець розглядає інновації як чинник підвищення ефективності державного управління загалом, однак специфіка цифрових інструментів та особливості їх впливу на якість і доступність публічних послуг потребують подальшої конкретизації [10].

Отже, незважаючи на значну кількість наукових публікацій, у науковому дискурсі недостатньо розкритими залишаються питання комплексного оцінювання ефективності інновацій у системі електронного урядування, узгодженості інституційних, технологічних і нормативно-правових чинників цифрової трансформації, а також формування цілісних моделей управління інноваціями в публічному секторі. Саме заповнення цих прогалин і зумовлює наукову спрямованість означеної статті.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.

Попри значні досягнення у сфері дослідження цифрової трансформації публічного управління, у науковій літературі залишається низка нерозкритих аспектів, які обмежують повноту розуміння процесів впровадження інновацій у систему електронного урядування в Україні.

По-перше, наявні дослідження переважно зосереджуються на описі окремих технологічних рішень або інституційних змінах, однак комплексні аналітичні моделі оцінювання ефективності інновацій у системі електронного урядування відсутні. Більшість праць обмежується констатацією позитивного впливу цифровізації на якість державних послуг, проте не розкриває конкретних механізмів вимірювання ефективності впровадження інноваційних технологій. Це унеможливорює об'єктивне порівняння різних цифрових рішень та ускладнює ухвалення обґрунтованих управлінських рішень щодо пріоритетів інвестування в ті чи інші інноваційні проєкти.

По-друге, недостатньо вивченими залишаються питання інституційної стійкості та адаптивності органів влади до вимог інноваційного середовища. Хоча окремі дослідники звертають увагу на

виклики кіберстійкості та якості даних, системний аналіз організаційних, правових і культурних викликів, які перешкоджають ефективному впровадженню цифрових інновацій у публічний сектор, практично відсутній. Зокрема, недостатньо емпіричних досліджень щодо готовності державних службовців до роботи з інноваційними технологіями, механізмів управління змінами в органах влади та специфіки адаптації міжнародних практик до українського контексту.

По-третє, у наукових працях спостерігається значний розрив між теоретичними напрацюваннями та практичним досвідом упровадження інновацій. Більшість із них зосереджується на узагальненні світових тенденцій або аналізі нормативно-правової бази, тоді як емпіричні дослідження конкретних кейсів упровадження цифрових сервісів в Україні представлено обмежено. Це унеможливлює виявлення специфічних чинників успіху чи невдач окремих ініціатив та формування практично орієнтованих рекомендацій для органів державної влади.

По-четверте, недостатньо уваги приділено питанню масштабованості та довгострокової стійкості цифрових рішень у публічному секторі. Попри успіхи окремих проєктів, таких як «Дія», залишається нез'ясованим, наскільки ці рішення здатні функціонувати в умовах зростання навантаження, як забезпечується їхня інтеграція з іншими інформаційними системами та які механізми гарантують їхню безперебійність у довгостроковій перспективі. Крім того, недостатньо досліджень щодо економічної доцільності масштабування інновацій та оптимізації витрат на їхню підтримку.

По-п'яте, маловивченим залишається питання відповідності впроваджуваних інновацій реальним потребам громадян і бізнесу. Більшість досліджень оцінює ефективність цифрових сервісів з позиції технологічної досконалості або відповідності міжнародним стандартам, натомість аналіз користувацького досвіду, доступності послуг для

вразливих груп населення та рівня задоволеності кінцевих представлено фрагментарно. Це створює ризик упровадження технологічно складних рішень, які не враховують специфіки потреб різних категорій користувачів.

Також у наукових працях практично відсутній системний аналіз взаємозв'язку між різними типами інновацій у системі електронного урядування та їхнім синергетичним ефектом. Дослідники зазвичай розглядають окремі технології або сервіси ізольовано, не враховуючи їхньої взаємодії та комплексного впливу на трансформацію публічного адміністрування. Це обмежує можливості для формування стратегічного бачення цифрової трансформації державного сектору та розроблення інтегрованих підходів до управління інноваціями.

Розв'язання зазначених проблем є критично важливим для підвищення ефективності електронного урядування в Україні. Формування комплексних моделей оцінювання, дослідження інституційних викликів, аналіз практичного досвіду впровадження інновацій та вивчення потреб користувачів дасть змогу створити науково обґрунтовану основу для ухвалення управлінських рішень у сфері цифрової трансформації публічного сектору. Крім того, це сприятиме оптимізації використання бюджетних ресурсів, підвищенню якості державних послуг та зміцненню довіри громадян до органів влади.

З огляду на це пропоноване дослідження спрямоване на заповнення виявлених прогалин шляхом комплексного аналізу стану, проблем та перспектив розвитку інновацій у системі електронного урядування в Україні. Дослідження передбачає розроблення інтегрованої методики оцінювання ефективності цифрових інновацій, аналіз інституційних та організаційних чинників їхнього впровадження, вивчення практичного досвіду реалізації конкретних проєктів, а також формування практично орієнтованих рекомендацій щодо підвищення результативності цифрової трансформації публічного сектору. Такий підхід дасть змогу не лише

розширити теоретичне розуміння процесів цифровізації державного управління, а й забезпечити практичний інструментарій для підвищення ефективності впровадження інновацій у державну систему електронного урядування.

Формулювання цілей статті (постановка завдання).

Мета статті – комплексно обґрунтувати ефективність упровадження інновацій у систему електронного урядування України, визначити основні перешкоди та чинники успішності цифрових трансформацій у публічному секторі, а також розробити практичні рекомендації для підвищення ефективності інноваційних підходів у державному управлінні.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

1. Проаналізувати теоретико-методологічні засади інноваційного розвитку системи електронного управління, розкрити зміст основних понять, підходів та моделей ефективності цифрових інновацій у публічному адмініструванні.
2. Оцінити сучасний стан, проблеми та обмеження впровадження інновацій в електронне урядування України з урахуванням рівня інституційної готовності, цифрової інфраструктури, кіберстійкості та нормативно-правового забезпечення.
3. Визначити напрями підвищення ефективності інновацій у системі електронного урядування, розробити рекомендації для оптимізації управлінських процесів, інтеграції технологічних рішень і посилення спроможності органів державної влади до цифрової трансформації.

Результати дослідження. Публічне управління є основним інструментом реалізації державної політики, що визначає напрям розвитку суспільства та рівень добробуту населення. В умовах зростання глобальної взаємозалежності та інтенсивної цифровізації державним інституціям необхідно переглянути традиційні управлінські підходи. Сучасна модель публічного управління ґрунтується на принципах відкритості, прозорості,

підзвітності та ефективності, що вимагає активного впровадження інноваційних технологічних рішень. Необхідність модернізації системи державного управління для забезпечення громадян якісними та доступними публічними послугами широко відображено в наукових дослідженнях [1, с. 3]. Є. Таран наголошує, що інформаційні ресурси відіграють важливу роль у розвитку системи публічного управління, а їхнє ефективне використання сприяє підвищенню обґрунтованості та якості управлінських рішень [2, с. 39]. Модернізація публічного управління в Україні зумовлена потребою сформувати сучасну, прозору та відповідальну державну систему, здатну оперативно реагувати на зміни внутрішнього й зовнішнього середовища, що позитивно вплине на міжнародний імідж держави [3, с. 48]. У цьому контексті С. Петькун зазначає, що пріоритетним завданням є забезпечення населення якісними державними послугами, що можливо завдяки активному впровадженню інноваційних цифрових технологій у діяльність органів влади [4, с. 23]. У процесі розширення спектра цифрових послуг особливого значення набуває підтримання належного рівня кібербезпеки. Надійний захист даних та персональної інформації громадян, а також дотримання вимог конфіденційності є основними умовами збереження довіри до державних інституцій і запобігання потенційним кіберзагрозам [5, с. 152–153].

Таблиця 1

Теоретичні підходи до аналізу інноваційного розвитку електронного урядування

Підхід	Основна характеристика	Визначальний чинник
Системний	Розгляд електронного управління як комплексної структури	Взаємодія технологій, інституцій і процесів
Процесний	Фокус на трансформації адміністративних процедур	Оптимізація процесів та автоматизація
Інституційний	Аналіз нормативного та організаційного забезпечення	Правові основи та інституційна спроможність

Функціональний	Оцінка ефективності виконання управлінських функцій	Підвищення результативності та якості послуг
----------------	---	--

Джерело: авторська розробка

Методологічні підходи до оцінювання цифрових інновацій у публічному секторі охоплюють якісні та кількісні методи. Якісні методи орієнтовані на аналіз управлінських практик, викликів упровадження, рівня довіри громадян, ефективності комунікацій. Кількісні методи охоплюють оцінювання статистичних показників використання електронних послуг, рівня цифрових навичок населення, темпів упровадження технологій, динаміки звернень через цифрові платформи. Поєднання цих підходів дає змогу здійснювати комплексний аналіз і формувати обґрунтовані управлінські рішення.

Таблиця 2

Моделі ефективності цифрових інновацій у публічному урядуванні

Модель	Сутність	Основні критерії ефективності
Модель зрілості e-government	Оцінювання рівня розвитку електронних сервісів	Автоматизація, інтегрованість, інтелектуалізація
Модель інституційної готовності	Аналіз спроможності органів влади до цифрової трансформації	Інфраструктура, нормативна база, персонал
Модель якості цифрових послуг	Оцінювання результативності для користувачів	Доступність, швидкість, зручність, задоволеність
Модель соціально-економічного впливу	Аналіз результатів упровадження інновацій для суспільства та держави	Прозорість, економія ресурсів, покращення сервісів

Джерело: авторська розробка

Отже, теоретико-методологічні засади інноваційного розвитку системи електронного урядування передбачають інтеграцію технологічних, управлінських і соціально-економічних компонентів. Поглиблення цифровізації державного сектору вимагає комплексного підходу, що поєднує аналіз технологій, модернізацію управлінських процесів, посилення інституційної спроможності та орієнтацію на потреби громадян.

Ефективність цифрових інновацій визначається не лише рівнем технологічного розвитку, а й здатністю державних органів адаптуватися до змін, забезпечувати безперервність процесів, підтримувати кібербезпеку та формувати цифрову довіру. Системна імплементація інноваційних рішень здатна трансформувати публічне управління, підвищуючи його відкритість, ефективність і відповідність сучасним вимогам суспільства.

Реформування системи державного управління в Україні розглядається як одна з пріоритетних трансформацій, необхідних для переходу країни до ринкової моделі економіки. Цей процес охоплює глибокі структурні зміни у всіх сферах публічної політики та спрямований на підвищення ефективності функціонування державних інституцій. У Стратегії реформування державного управління до 2021 року наголошувалося на важливості формування сучасної та ефективної системи управління як визначального чинника зміцнення конкурентоспроможності держави та передумови її євроінтеграційного поступу. Водночас рівень ефективності державного управління значно впливає на становлення засад демократичного урядування, що ґрунтується на принципах верховенства права [6, с. 289].

Організація електронного бізнесу потребує значно ширших рішень, ніж просте створення вебсайту. Концепція е-бізнесу охоплює не лише традиційні функції (закупівлі, збут, маркетинг, фінансування та сервісне обслуговування), а й стратегічні та операційні аспекти діяльності підприємства. Упровадження е-бізнесу відкриває перед компаніями нові можливості, серед яких оптимізація операційних процесів на основі принципів самоорганізації та самоврядування, формування конструктивно-функціональних взаємин із партнерами, що сприяє зниженню витрат і прискоренню інноваційних процесів, зокрема через використання внутрішніх мереж. Це також передбачає підвищення якості послуг, повніше задоволення потреб клієнтів та розширення можливостей для

маркетингових досліджень. Перелік сучасних форм електронного бізнесу постійно зростає, а кількість нових напрямів комерційного використання інтернету продовжує збільшуватися [7, с. 97].

У процесі цифрової трансформації виявлено низку проблем, серед яких недостатність фінансування, потреба в підвищенні цифрової компетентності державних службовців та загрози кібербезпеці. Водночас держава вживає активних заходів для їхнього розв'язання, зокрема розробляє та реалізує програми з формування цифрової грамотності працівників публічної служби, а також посилює увагу до питань кіберзахисту та безпеки даних [8, с. 103].

На початкових етапах упровадження інновацій вітчизняна банківська система орієнтувалася переважно на запозичення досвіду закордонних фінансових установ, фактично перебуваючи у форматі компенсаційного розвитку. Інноваційні рішення спершу формувалися та тестувалися в західних банках, тоді як українські установи зосереджувалися на їхній адаптації до національних умов. Однак із поширенням мобільного та інтернет-банкінгу, а також зі зростанням значущості програмного забезпечення порівняно з технічним складником, ситуація значно змінилася. Українські банки почали активно генерувати та впроваджувати власні технологічні рішення, що забезпечило прискорений розвиток цифрової трансформації банківського сектору [9, с. 5].

Загалом інновації відіграють визначальну роль у підвищенні ефективності та якості публічного управління. Їхнє застосування сприяє оновленню державного апарату, переосмисленню традиційних управлінських підходів та формуванню нових механізмів реагування на складні виклики сучасності. Інноваційні рішення посилюють гнучкість, адаптивність і проактивність публічного сектору, забезпечуючи здатність державних інституцій оперативно відповідати на змінні потреби й запити громадян [10, с. 94].

Сучасний стан упровадження інновацій у сферу електронного управління України характеризується динамічним розвитком цифрових сервісів, розширенням доступу громадян до електронних послуг та поступовим переходом державних інституцій до застосування інноваційних інформаційно-комунікаційних технологій. Протягом останнього десятиліття Україна демонструє значний прогрес у цифровізації публічного сектору, проявом якого стала поява та розвиток таких платформ, як «Дія», що інтегрують широкий спектр сервісів та забезпечують спрощення адміністративних процедур. Це свідчить про формування нової моделі взаємодії держави з громадянами, орієнтованої на доступність, прозорість і мінімізацію бюрократичного навантаження.

Попри істотний прогрес, електронне урядування в Україні продовжує функціонувати в умовах низки системних обмежень, які стримують повноцінну імплементацію інноваційних рішень. Однією з найбільш важливих проблем залишається нерівномірність інституційної готовності органів державної влади. Рівень цифрової компетентності державних службовців, які є основними агентами змін, істотно відрізняється між різними регіонами та відомствами, що ускладнює впровадження єдиного стандарту цифрових сервісів. Частина органів влади зберігає орієнтацію на традиційні моделі роботи, що знижує ефективність цифрових трансформацій і сповільнює інноваційні процеси.

Таблиця 3

**Оцінка сучасного стану, проблем та обмежень упровадження
інновацій в електронне урядування України**

Компонент	Сучасний стан	Основні проблеми та обмеження	Додаткові ризики та критичні чинники
Інституційна готовність	Зростання рівня цифрової грамотності державних службовців;	Значні відмінності в рівні цифрової підготовки між органами влади; організаційна інерція;	Недостатня мотивація персоналу до змін; відсутність кваліфікованих

	створення Міністерства цифрової трансформації; розвиток культури інновацій; упровадження програм цифрової компетентності	обмеженість людських ресурсів; недостатність системного підходу до цифрової трансформації	кадрів; ризик «цифрового розриву» між центральними та місцевими органами влади
Цифрова інфраструктура	Активний розвиток державних платформ («Дія», Trembita, e-Health, e-Case, e-Construction); зростання доступності широкосмугового інтернету; модернізація дата-центрів	Територіальна нерівність, особливо в сільських громадах; нестача фінансування модернізації інфраструктури; відсутність єдиних технічних стандартів; фрагментарність інформаційних систем	Пошкодження інфраструктури унаслідок війни; ризик перевантаження державних цифрових платформ; технологічна застарілість апаратного забезпечення
Кіберстійкість і кібербезпека	Розгортання Національного центру кібербезпеки; розвиток CERT-UA; створення кіберрезерву; підвищення рівня моніторингу та раннього виявлення атак	Постійні масштабні кібератаки; відсутність сучасних засобів кіберзахисту; недостатня інтеграція систем безпеки між відомствами; обмежений бюджет на кіберзахист	Використання застарілих протоколів; зростання складності атак (APT-групи); людський чинник і низька стійкість до соціальної інженерії
Нормативно-правове забезпечення	Оновлення законодавства щодо електронних послуг, відкритих даних, електронного документообігу; розробка стратегій цифрової держави	Наявність правових прогалин; слабка адаптивність законодавства до технологічних змін; суперечності між новими цифровими нормами та традиційними адміністративними процедурами	Затримки в упровадженні нових стандартів; низька узгодженість між галузевими регуляціями; ризик правової невизначеності
Інтеграція та міжвідомча взаємодія	Створення системи обміну даними на основі технології «Trembita»; активний розвиток API для державних сервісів	Нерівномірна інтеграція органів влади; відсутність уніфікованих стандартів обміну даними; дублювання інформаційних ресурсів	Ризик «інформаційних ізоляторів»; потенційні збої в міжвідомчій взаємодії;

			уразливість точок інтеграції
Фінансування інновацій	Наявність державних і міжнародних програм підтримки цифровізації; участь донорських організацій	Обмеженість бюджетного фінансування в умовах війни; залежність від зовнішніх донорів; нерівномірність розподілу ресурсів між регіонами	Ризик скорочення фінансування; конкуренція між проєктами; затримки в реалізації цифрових ініціатив
Кадровий потенціал та цифрова культура	Формування цифрових команд; поява ІТ-фахівців у структурі органів влади; запровадження курсів цифрової грамотності	Недостатність висококваліфікованих ІТ-спеціалістів у публічному секторі; низька мотивація до навчання; старіння кадрів	

Джерело: авторська розробка

Упровадження інновацій в електронне урядування України характеризується значним потенціалом, проте здійснюється в умовах значних системних обмежень. Основними стримувальними чинниками є нерівномірна інституційна готовність органів влади, неоднорідний рівень розвитку цифрової інфраструктури, високий рівень кіберзагроз та недостатня узгодженість нормативно-правової бази. Водночас держава демонструє стійку динаміку цифровізації, активізує процеси інтеграції інформаційних систем, посилює систему кіберзахисту та модернізує законодавче поле. Подальший прогрес вимагає комплексного зміцнення інституційної спроможності, інвестицій у цифрову інфраструктуру, розвитку кадрового потенціалу та формування єдиних стандартів цифрового управління.

Застосування фінансових технологій у системі державного управління грошовими потоками та бюджетною політикою України сприяє підвищенню ефективності планування й контролю фінансових ресурсів, що набуває особливого значення в умовах економічної нестабільності. Цифровізація бюджетного процесу забезпечує можливість оперативного

реагування на зміни в доходах і видатках, скорочення касових розривів та оптимізації розподілу коштів відповідно до актуальних державних потреб. Застосування фінансових технологій сприяє зменшенню затримок у фінансуванні закупівель і соціальних програм, що позитивно впливає на економічну стабільність [11, с. 49].

Водночас інтеграція фінтех-рішень у державний сектор породжує низку викликів. Нормативно-правова база не завжди встигає адаптуватися до швидкого розвитку цифрових фінансових інструментів, що ускладнює їхнє повноцінне застосування [12, с. 50]. Цифровізація фінансового менеджменту підвищує ймовірність кіберзагроз, шахрайства та технічних збоїв, здатних негативно вплинути на стабільність функціонування державних фінансів [13, с. 258].

Блокчейн-технологія має потенціал істотно трансформувати бухгалтерський облік завдяки незмінності даних, децентралізованій структурі та високому рівню прозорості. Її застосування сприяє оптимізації облікових процедур, підвищенню точності звітності, зменшенню можливостей для шахрайства й скороченню витрат на аудит [14, с. 56]. Технологія формує нову модель цифрової довіри між бізнесом і фіскальними органами, забезпечуючи надійну й прозору інфраструктуру обміну інформацією. У податковій сфері це означає автоматизовану верифікацію даних і гарантування виконання зобов'язань усіма учасниками процесу без участі посередників [15, с. 9].

Удосконалення системи електронного управління в Україні потребує визначення комплексних напрямів, які здатні забезпечити ефективне впровадження інновацій та формування стійкої цифрової екосистеми публічного сектору. Сучасні виклики, пов'язані з цифровою нерівністю, кіберзагрозами, недостатньою інституційною готовністю та фрагментарністю цифрової інфраструктури, вимагають системного підходу до трансформації державного управління. Ефективність інновацій у сфері

електронного урядування залежить від здатності органів влади адаптуватися до технологічних змін, забезпечувати належну координацію між відомствами, розвивати відкриті цифрові платформи та підвищувати рівень цифрової компетентності працівників.

Одним з основних напрямів підвищення ефективності інновацій є оптимізація управлінських процесів через упровадження принципів цифрової бюрократії, автоматизацію процедур та мінімізацію людського чинника в процесах ухвалення рішень. Перехід до моделі управління, орієнтованої на дані, дає змогу застосовувати аналітичні інструменти, штучний інтелект і машинне навчання для прогнозування потреб громадян, планування ресурсів та підвищення якості публічних послуг. Важливим є також перехід до наскрізних управлінських процесів, які забезпечують інтегрованість міжвідомчих інформаційних систем та запобігають дублюванню функцій.

Важливого значення набуває інтеграція технологічних рішень, що ґрунтуються на застосуванні відкритих API, хмарних сервісів, блокчейн-технологій і систем електронної ідентифікації. Єдині технічні стандарти та протоколи взаємодії стають основою для формування цілісної цифрової інфраструктури, у якій державні органи можуть обмінюватися інформацією в режимі реального часу. Розбудова таких інтегрованих систем створює передумови для спрощення доступу громадян до електронних послуг, підвищує їхню безпеку та сприяє формуванню довіри до держави як цифрового сервіс-провайдера. Застосування технологій кіберзахисту нового покоління є необхідною умовою для гарантування стабільності функціонування систем електронного урядування.

Важливим напрямом підвищення ефективності інновацій є посилення інституційної спроможності органів державної влади, що охоплює розвиток кадрового потенціалу, формування цифрової культури та впровадження постійного навчання державних службовців. Цифрова трансформація

потребує не лише технологічного оновлення, а й зміни управлінських підходів, готовності до експериментів та створення гнучких організаційних структур. Підвищення професійної компетентності працівників сприяє кращому впровадженню інновацій, підвищує ефективність роботи органів влади та забезпечує сталість трансформацій.

Необхідним є також удосконалення нормативно-правового забезпечення електронного управління, зокрема розроблення чітких стандартів електронних послуг, процедур управління даними, правил кібербезпеки та механізмів відповідальності за цифрові процеси.

Нормативно-правова база має забезпечувати адаптацію до динаміки технологічних змін, створювати правові гарантії для результативної цифровізації та сприяти розвитку електронної демократії. Комплексне врахування зазначених напрямів формує передумови для побудови сучасної, безпечної та інноваційної системи електронного урядування.

Таблиця 4

**Основні напрями підвищення ефективності інновацій у системі
електронного урядування**

Напрямок удосконалення	Зміст та характеристика
Оптимізація управлінських процесів	Автоматизація процедур, цифрова бюрократія, управління на основі даних, зменшення дублювання функцій
Інтеграція технологічних рішень	Застосування хмарних систем, блокчейну, відкритих API, єдиних технічних стандартів і протоколів взаємодії
Посилення інституційної спроможності	Підготовка кадрів, розвиток цифрової культури, впровадження системного навчання державних службовців
Розвиток цифрової інфраструктури	Модернізація інформаційних систем, створення інтегрованих платформ, підвищення доступності цифрових сервісів
Удосконалення нормативно-правової бази	Оновлення стандартів електронних послуг, правил кіберзахисту, регулювання управління даними та електронної взаємодії

Джерело: авторська розробка

Аналіз засвідчує, що підвищення ефективності інновацій у системі електронного урядування України можливе лише за умови комплексного поєднання технологічних, організаційних та інституційних змін. Посилення цифровізації адміністративних послуг суттєво сприяє підвищенню ефективності публічного управління, передусім завдяки створенню більш зручних і доступних для громадян каналів отримання державних сервісів [16, с. 598]. Оптимізація управлінських процесів, інтеграція сучасних цифрових рішень, розвиток кадрового потенціалу та забезпечення належної нормативно-правової підтримки формують основу для стійкої цифрової трансформації публічного сектору. Успішність цих заходів визначатиметься здатністю держави створити узгоджену, безпечну та інклюзивну цифрову екосистему, орієнтовану на потреби громадян і вимоги сучасного цифрового середовища.

Висновки. Системний аналіз сучасного стану, проблем та потенційних напрямів розвитку електронного урядування в Україні засвідчує, що цифрова трансформація публічного сектору є визначальним чинником підвищення ефективності державного управління, прозорості та відкритості діяльності органів влади. Інновації, зокрема цифрові платформи, аналітичні інструменти, хмарні технології й блокчейн, поступово змінюють методи взаємодії держави з громадянами та бізнесом, створюючи нову модель сервісної держави, орієнтованої на доступність, швидкість і зручність адміністративних процедур. Водночас упровадження інновацій супроводжується низкою важливих викликів, серед яких нерівномірна інституційна готовність органів влади, фрагментарність цифрової інфраструктури, високий рівень кіберзагроз, недостатність кваліфікованих кадрів та прогалини в нормативно-правовому забезпеченні. Ці обмеження стримують повноцінну реалізацію потенціалу цифрових технологій та ускладнюють масштабування успішних рішень.

Зважаючи на це подальший розвиток електронного урядування має ґрунтуватися на комплексному підході, який охоплює модернізацію управлінських процесів, стандартизацію цифрових рішень, інтеграцію міжвідомчих інформаційних систем, посилення кіберстійкості та розвиток цифрової компетентності державних службовців. Важливою є також гармонізація законодавства із сучасними технологічними тенденціями, що забезпечить стабільність і правову визначеність цифрових трансформацій.

Отже, електронне урядування України перебуває на стадії активного становлення та інноваційного розвитку, а його успіх залежатиме від здатності держави створити цілісну, безпечну та ефективну цифрову екосистему, яка відповідатиме потребам суспільства та глобальним викликам цифрової доби.

Перспективи подальших досліджень у цій сфері доцільно пов'язувати з поглибленням наукового аналізу механізмів оцінювання результативності цифрової трансформації публічного сектору з урахуванням соціальних, економічних та управлінських ефектів впровадження електронного урядування. Особливої уваги потребує розроблення методичних підходів до вимірювання ефективності інтегрованих цифрових платформ, управління даними як стратегічним ресурсом держави та використання аналітики великих даних у процесі ухвалення управлінських рішень. Перспективним напрямом є також дослідження інституційних механізмів забезпечення кіберстійкості та захисту персональних даних у системі електронного урядування, а також аналіз впливу цифрових інновацій на рівень довіри громадян до органів влади. Подальші наукові пошуки можуть бути спрямовані на вивчення зарубіжного досвіду побудови цифрових екосистем державного управління з метою адаптації найбільш ефективних практик до умов України, а також на обґрунтування моделей розвитку цифрових компетентностей державних службовців як ключової передумови сталого інноваційного розвитку електронного урядування.

Література

1. Бабічев А., Котковський В., Чередниченко Т. Технології та інновації у публічному управлінні: сучасні тренди, вплив на якість державних послуг. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 65. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-82>

2. Таран Є. І. Розвиток системи публічного управління в Україні в умовах формування інформаційного суспільства. *Право та державне управління*. 2020. № 1(2). С. 36–40. DOI: <https://doi.org/10.32840/pdu.2020.1-2.5>

3. Корнієцький О. В., Орел А. М. Методологічні аспекти сучасних технологій публічного адміністрування: інноваційні інструменти. *Галицький економічний вісник*. 2016. № 2. С. 45–51. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/gev_2016_2_8 (дата звернення: 26.11.2025).

4. Петькун С. Цифрові технології як інструмент надання якісних державних послуг. *Наукові перспективи*. 2024. № 12(42). С. 20–23. DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-12\(42\)-257-266](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-12(42)-257-266)

5. Карасаєв С. У., Лікарчук Н. В. Міжнародні аспекти використання інформаційних технологій у державному управлінні. *Міжнародні відносини: теоретико-практичні аспекти*. 2023. № 12. С. 151–163. DOI: <https://doi.org/10.31866/2616-745X.12.2023.292411>

6. Нинюк І. І., Нинюк М. А. Інновації та модернізація державного управління в Україні. *Актуальні питання в сучасній Україні. Серія «Педагогіка», Серія «Право», Серія «Економіка», Серія «Державне управління», Серія «Техніка», Серія «Історія та археологія»*. Київ, 2024. Вип. 7(25). С. 286–297. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-7\(25\)-286-297](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-7(25)-286-297)

7. Шаульська Л., Дьякова Н., Перерва П., Кобелєва Т. Економічна ефективність рефлексивного управління інноваціями в електронному бізнесі. *Вісник Національного технічного університету «Харківський*

політехнічний інститут» (економічні науки). 2024. № 2. С. 94–99. DOI: <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2024.2.94>

8. Krulevskyi A. Trends and prospects of digitalization of public administration in Ukraine. *Scientific Bulletin of the Odessa National Economic University*. 2024. p. 99–106. DOI: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2024-5-6-318-319-99-106>

9. Орел А., Дяченко В. Етапи та роль цифрової трансформації у вдосконаленні управління інноваціями. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-30>

10. Москалець І. М. Роль інновацій у підвищенні ефективності публічного управління. *Economic Synergy*. 2023. № 2. С. 89–104. DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2023-2-7>

11. Гончарук Я. М., Жук І. І., Семенів Л. В., Осадчук М. М. Use of financial technologies in state management of cash flows and budgetary policy of Ukraine. *Scientific Notes of Lviv University of Business and Law*. 2025. № 44. С. 45–55. URL: <https://nzlubb.org.ua/index.php/journal/article/view/1524> (дата звернення: 18.11.2025).

12. Anufriieva K., Brus S., Bublyk Y., Shapoval Y. Ukrainian Financial System Development: The Path to EU. *Economic Studies*. 2021. Vol. 30. № 3. P. 39–55. URL: <https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=942834> (дата звернення: 18.11.2025).

13. Кальниш Ю., Іваній О., Малафєєв С. Особливості впливу діджиталізації на прозорість та підзвітність органів влади. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2024. Вип. 5, № 23. С. 253–265. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-5\(23\)-253-265](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-5(23)-253-265)

14. Михайловина С. О. Застосування блокчейн-технологій в обліку та оподаткуванні. *Розвиток бухгалтерського обліку, аудиту, оподаткування та фінансів: реалії часу*: тези доповідей Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції, 20 травня 2025 р., м. Миколаїв. МНАУ, 2025. 195 с.

URL: https://www.mnau.edu.ua/files/nauk_prof_konf_zbirnyk-tez-20-05-25.pdf#page=55 (дата звернення: 18.11.2025).

15. Жидовська Н. М., Петришин Л. П., Прокопишин О. С. Ефективність впровадження блокчейн-технологій у системі оподаткування суб'єктів господарювання. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 10. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15228009>

16. Вінтоняк В. Д., Гой Н. В. Реалізація цифрової трансформації у сфері надання адміністративних послуг: досвід України. *Успіхи і досягнення у науці*. 2025. № 5(15). [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-5\(15\)-586-602](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-5(15)-586-602)

References

1. Babichev, A., Kotkovskyi, V., & Cherednychenko, T. (2024). Technologies and innovations in public administration: Modern trends and their impact on the quality of public services. *Economy and Society*, 65. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-82> [in Ukrainian].

2. Taran, Ye. I. (2020). Development of the public administration system in Ukraine under the formation of the information society. *Law and Public Administration*, 1(2), 36–40. <https://doi.org/10.32840/pdu.2020.1-2.5> [in Ukrainian].

3. Korniiets'kyi, O. V., & Orel, A. M. (2016). Methodological aspects of modern public administration technologies: Innovative tools. *Galician Economic Bulletin*, 2, 45–51. http://nbuv.gov.ua/UJRN/gev_2016_2_8 [in Ukrainian].

4. Petkun, S. (2024). Digital technologies as a tool for providing high-quality public services. *Scientific Perspectives*, 12(42), 20–23. [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-12\(42\)-257-266](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-12(42)-257-266) [in Ukrainian].

5. Karasaiev, S. U., & Likarchuk, N. V. (2023). International aspects of information technology application in public administration. *International*

Relations: Theory and Practical Aspects, 12, 151–163.
<https://doi.org/10.31866/2616-745X.12.2023.292411> [in Ukrainian].

6. Nyniuk, I. I., & Nyniuk, M. A. (2024). Innovations and modernization of public administration in Ukraine. *Current Issues in Modern Ukraine*, 7(25), 286–297. [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-7\(25\)-286-297](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-7(25)-286-297) [in Ukrainian].

7. Shaulska, L., Diakova, N., Pererva, P., & Kobieliava, T. (2024). Economic efficiency of reflexive innovation management in e-business. *Bulletin of the National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute" (Economic Sciences)*, 2, 94–99. <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2024.2.94> [in Ukrainian].

8. Krulevskyi, A. (2024). Trends and prospects of digitalization of public administration in Ukraine. *Scientific Bulletin of the Odessa National Economic University*, 99–106. <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2024-5-6-318-319-99-106>

9. Orel, A., & Diachenko, V. (2023). Stages and role of digital transformation in improving innovation management. *Economy and Society*, 56. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-30> [in Ukrainian].

10. Moskalets, I. M. (2023). The role of innovations in increasing the efficiency of public administration. *Economic Synergy*, 2, 89–104. <https://doi.org/10.53920/ES-2023-2-7> [in Ukrainian].

11. Honcharuk, Ya. M., Zhuk, I. I., Semeniv, L. V., & Osadchuk, M. M. (2025). Use of financial technologies in state management of cash flows and budgetary policy of Ukraine. *Scientific Notes of Lviv University of Business and Law*, 44, 45–55. <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/1524>

12. Anufriieva, K., Brus, S., Bublyk, Y., & Shapoval, Y. (2021). Ukrainian financial system development: The path to the EU. *Economic Studies*, 30(3), 39–55. <https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=942834>

13. Kalnysh, Yu., Ivani, O., & Malafieiev, S. (2024). Features of the impact of digitalization on transparency and accountability of public authorities. *Current Issues in Modern Science*, 5(23), 253–265. [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-5\(23\)-253-265](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-5(23)-253-265) [in Ukrainian].

14. Mykhailovyna, S. O. (2025). Application of blockchain technologies in accounting and taxation. In *Development of accounting, auditing, taxation and finance: Realities of the time* (Conference proceedings, pp. 195). Mykolaiv National Agrarian University. https://www.mnau.edu.ua/files/nauk_prof_konf/zbirnyk-tez-20-05-25.pdf#page=55 [in Ukrainian].

15. Zhydovska, N. M., Petryshyn, L. P., & Prokopyshyn, O. S. (2025). Effectiveness of blockchain technology implementation in the taxation system of business entities. *Current Issues of Economic Sciences*, 10. <https://doi.org/10.5281/zenodo.15228009> [in Ukrainian].

16. Vintoniak, V. D., & Hoi, N. V. (2025). Implementation of digital transformation in the provision of administrative services: The experience of Ukraine. *Successes and Achievements in Science*, 5(15). [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-5\(15\)-586-602](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-5(15)-586-602) [in Ukrainian].