

**О. Л. Бобось**кандидат ветеринарних наук, доцент кафедри публічного адміністрування,  
Міжрегіональна академія управління персоналом

## ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЗАСТОСУВАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ МЕХАНІЗМІВ У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

У запропонованій статті автором детально досліджуються теоретичні аспекти впровадження інноваційних технологій у сфері публічного управління, освітлюючи як перспективи, так і виклики, пов'язані з цим процесом. Особлива увага приділяється впливу цифровізації через застосування штучного інтелекту, блокчейн-технологій, інтернету речей та великих даних на ефективність, прозорість та відповідальність державного управління. Автор аналізує, як ці інновації можуть революціонізувати традиційні методи управління та взаємодії з громадянами, та водночас звертає увагу на необхідність вирішення проблем кібербезпеки, захисту персональних даних, адаптації законодавства та розвитку професійних компетенцій для ефективного впровадження цих технологій.

Приводячи думки вчених та огляди сучасних досліджень, автор прагне сформулювати всебічне уявлення про потенціал і обмеження новітніх технологічних рішень у контексті публічного управління. Основна увага зосереджена на розробці стратегій, які дозволять оптимізувати використання інновацій, мінімізуючи при цьому ризики та негативні наслідки. При цьому особлива увага приділяється розгляду можливостей вирішення проблем кібербезпеки, захисту персональних даних та адаптації законодавства до вимог цифрової епохи.

У статті акцентується на необхідності збалансованого підходу до інтеграції інновацій, що включає стратегічне планування, регуляторну підтримку, освітні ініціативи та активну участь усіх зацікавлених сторін. Цей підхід дозволить не лише досягти технологічного прогресу, але й забезпечити розвиток відкритої, прозорої та відповідальної системи публічного управління, адаптованої до викликів сучасного цифрового світу. Розвиток і впровадження інноваційних рішень вимагають комплексного підходу, який би враховував як позитивний вплив технологій на ефективність управлінських процесів, так і потенційні ризики, асоційовані з їх застосуванням. Важливим аспектом є також залучення громадськості до дискусій про майбутнє публічного управління в контексті цифровізації, що сприятиме формуванню відкритого, інклюзивного та адаптивного до змін управлінського середовища.

**Ключові слова:** цифровізація, публічне управління, штучний інтелект, блокчейн, великі дані, інтернет речей, кібербезпека, інноваційні технології, прозорість управління, ефективність управління.

**Постановка проблеми.** У контексті стрімкого розвитку цифрових технологій публічне управління зіштовхується з необхідністю інтегрувати новітні інновації для підвищення своєї ефективності, прозорості та відповідальності. Це зумовлено появою нових викликів, таких як забезпечення кібербезпеки, захисту персональних даних, а також необхідністю реагування на змінні потреби громадян у цифрову епоху. Однак, процес адаптації до цих нововведень не є простим чи однозначним, оскільки вимагає комплексного переосмислення існуючих підходів та методів управління.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Сучасна наукова література акцентує на

важливості інтеграції інноваційних технологій, таких як штучний інтелект, блокчейн, інтернет речей, та великі дані у сфері публічного управління. Вчені висвітлюють як потенціал цих технологій для оптимізації робочих процесів, так і можливі ризики та виклики, що виникають у процесі їх впровадження. Значну увагу приділяється дослідженням щодо розробки ефективних стратегій вирішення зазначених проблем, а також методів забезпечення відповідності інноваційних рішень етичним нормам та потребам громадян.

**Мета статті.** Головною метою цієї роботи є глибоке дослідження теоретичних аспектів

застосування інноваційних механізмів у публічному управлінні, аналіз викликів та перспектив, оцінка потенційних ризиків та визначення стратегій оптимізації інноваційного процесу для забезпечення ефективності, прозорості та відповідальності перед громадянами, з урахуванням аналізу думок та рекомендацій провідних вчених.

**Виклад основного матеріалу.** У епоху цифровізації, коли технологічний прогрес стрімко впливає на всі аспекти суспільного життя, публічне управління опиняється перед необхідністю глибокої адаптації до нових реалій. Ця трансформація вимагає від державних органів не тільки впровадження інноваційних технологій, але й переосмислення традиційних підходів до управління, взаємодії з громадянами та розв'язання суспільних проблем.

Важливо відмітити, що застосування таких технологій як штучний інтелект, блокчейн, інтернет речей та великі дані відкриває перед публічним сектором небувалі можливості для оптимізації процесів, підвищення якості наданих послуг та зміцнення довіри між громадянами та урядом. Однак, поряд з перевагами, інтеграція цих інновацій несе в собі виклики, зокрема пов'язані з кібербезпекою, захистом персональних даних, необхідністю законодавчих змін та адаптацією кадрового потенціалу. У цьому контексті, думки та дослідження провідних вчених у галузі цифровізації та публічного управління набувають особливої ваги. Вони допомагають не лише краще зрозуміти потенціал та обмеження нових технологій, але й формулювати стратегії для ефективного вирішення викликів, пов'язаних з їх впровадженням. Аналізуючи перспективи розвитку та можливі наслідки інноваційного трансформування публічного сектора, важливо враховувати різні точки зору, підходи та рекомендації вчених, що сприятиме формуванню глибокого та всебічного розуміння процесів, що відбуваються.

Так, доречно звернути увагу на вчену О. Кудріну, яка висвітлює теоретичний аспект блокчейн-технологій, виділяючи їх як потенційну революцію у підходах до публічного управління. Дослідниця стверджує, що блокчейн пропонує унікальний механізм для досягнення вищого рівня прозорості в урядових операціях, що може суттєво вплинути на зменшення корупційних проявів та підвищення довіри в суспільстві. За її словами, блокчейн дозволяє здійснювати записи транзакцій таким чином, що кожен

запис є не тільки перевіраним, але й незмінним та прозорим для всіх учасників мережі. Така властивість технології може стати ключем до боротьби з корупцією, оскільки вона ускладнює несанкціоновані зміни або видалення записів без відома всієї мережі, тим самим забезпечуючи вищий рівень прозорості та відповідальності в урядових транзакціях та документообігу.

О. Кудріна також зазначає, що блокчейн може сприяти зміцненню довіри між громадянами та урядом, оскільки відкритий доступ до перевіреної інформації зменшує простір для маніпуляцій та зловживань. Така транспарентність і відкритість інформації, за її міркуваннями, може сприяти підвищенню громадської участі та впливу на урядові рішення, зробивши процес управління більш інклюзивним та демократичним.

Однак, вчена зауважує, що попри значні переваги, застосування блокчейну в публічному управлінні супроводжується певними викликами. Серед них – технічна складність впровадження та управління блокчейн-мережами, потреба у високій кібербезпеці, а також розробка та адаптація нових регуляторних рамок, які б забезпечили правове поле для ефективного використання блокчейну в урядових структурах. Доцільно додати, що О. Кудріна закликає до глибокого діалогу між урядовими органами, технологічними експертами та громадськістю для розробки ефективних стратегій впровадження блокчейну, які б враховували як його потенційні переваги, так і можливі ризики та виклики [4, с. 139-143].

В свою чергу, Л. Стороженко, звертає увагу на значення штучного інтелекту (далі – ШІ) в сучасному управлінні. Вчений розглядає ШІ як інструмент, який може кардинально трансформувати підходи до аналізу великих обсягів даних, оптимізації управлінських процесів і прийняття рішень на всіх рівнях управління. Л. Стороженко вважає, що ШІ має величезний потенціал для підвищення ефективності управлінських рішень за рахунок здатності швидко обробляти і аналізувати великі масиви даних, виявляти закономірності та тенденції, які можуть залишатися непоміченими для людського ока.

Однак, дослідник підкреслює, що використання ШІ в управлінні несе в собі виклики, зокрема етичного характеру. Він вказує на ризик створення систем, які можуть діяти на основі упередженості, закладеної в навчальні дані, що призводить до ризиків у прийнятті рішень.

Це ставить під сумнів справедливість та об'єктивність автоматизованих рішень, особливо у випадках, коли ШІ використовується для прийняття критичних рішень, що впливають на життя людей. Крім того, Л. Стороженко висловлює занепокоєння з приводу потенційного виключення людського фактору з процесів прийняття рішень. Хоча ШІ може підвищити ефективність та швидкість обробки інформації, важливо зберегти критичну роль людини в оцінці та виборі дій на основі аналізу, виконаного ШІ. Вчений наголошує на необхідності знаходити баланс між використанням потенціалу ШІ та забезпеченням того, щоб кінцеві рішення залишалися гуманними, враховуючи соціальні, культурні та етичні аспекти [7, с. 14].

Таким чином, можна констатувати, що Л. Стороженко висвітлює як можливості, так і виклики, пов'язані з інтеграцією штучного інтелекту в управлінські процеси, наголошуючи на необхідності розвитку стратегічних підходів, які забезпечать ефективне використання ШІ при одночасному врахуванні етичних та соціальних аспектів.

Неможливо не зазначити, що вчені І. Луциків, А. Сороківська та І. Котовська, активно виступають за використання великих даних в публічному управлінні. Дослідники вважають, що аналіз великих даних відіграє критичну роль у підвищенні ефективності та прозорості урядових операцій, дозволяючи урядам приймати обґрунтовані та своєчасні рішення, а також покращувати якість наданих громадянам послуг. Вчені наголошують на потенціал великих даних для реформування публічного сектора, зокрема через вдосконалення урядових послуг, забезпечення громадської безпеки, покращення охорони здоров'я та освіти, а також через оптимізацію міського планування та управління інфраструктурою. Вони підкреслюють, що аналітика великих даних може допомогти урядам краще розуміти потреби громадян, виявляти нові можливості для надання послуг і ефективніше реагувати на суспільні виклики.

При цьому І. Луциків, А. Сороківська та І. Котовська висвітлюють виклики, пов'язані з використанням великих даних у публічному управлінні. Один з основних викликів – забезпечення приватності та безпеки даних. Вчені підкреслюють важливість розробки ефективних механізмів захисту інформації для запобігання несанкціонованому доступу та зловживанню даними. Іншим важливим аспектом є необхід-

ність розвитку компетенцій серед урядових працівників для аналізу та інтерпретації великих обсягів інформації, що вимагає значних зусиль у сфері освіти та підвищення кваліфікації.

Цікавим є те, що для подолання цих викликів дослідники закликають до створення міжвідомчих платформ для обміну знаннями та найкращими практиками, розробки стандартів збору та обробки даних, а також інвестицій у цифрову грамотність і навчання урядових службовців. Вони вважають, що за допомогою цілеспрямованого підходу та співпраці між урядами, приватним сектором та академічними колами можна максимізувати користь від великих даних, при цьому мінімізуючи ризики для приватності та безпеки [5, с. 124-128]. В цілому, І. Луциків, А. Сороківська та І. Котовська переконані, що великі дані мають потенціал стати могутнім інструментом для підвищення якості життя громадян та ефективності публічного управління, але це вимагає відповідального підходу, зосередження на людях і прозорості процесів.

Загалом, після розгляду думок провідних експертів у сфері інноваційних механізмів у публічному управлінні, стає зрозуміло, що інтеграція цих технологій вносить як значні перспективи, так і серйозні виклики для державного сектора. Підкреслюється необхідність детального аналізу та глибокого розуміння того, як інноваційність може змінити парадигми публічного управління.

Так, цілком логічно відзначити, що інтеграція інноваційних технологій у публічному управлінні несе з собою ряд викликів, які вимагають ретельного розгляду та вирішення. Зокрема, стежити за забезпеченням приватності та захисту даних стоїть на передовій цих викликів, оскільки збільшення обсягів зберігання та обробки інформації підвищує ризики порушень. Етичні міркування, особливо у контексті штучного інтелекту, викликають дебати про моральні аспекти автоматизованого прийняття рішень та потенційну упередженість [2, с. 5-12].

Додатково, цифровий розрив вказує на нерівний доступ до цифрових ресурсів, що може посилити існуючі соціальні нерівності. Регуляторні та законодавчі аспекти також стають викликом, вимагаючи адаптації та оновлення нормативної бази для відповідності швидким технологічним змінам. Крім того, необхідність у кваліфікованих кадрах, здатних розробляти, впроваджувати та керувати новими технологіями, підкреслює потребу в інвестиціях у навчан-

ня та розвиток компетенцій [3, с. 8]. Однак, ці виклики створюють унікальні можливості для реалізації значного потенціалу у покращенні публічного управління та наданні послуг. Інноваційні технології, такі як блокчейн, великі дані та штучний інтелект, відкривають шляхи до підвищення ефективності управлінських процесів, що забезпечує оптимізацію ресурсів та зниження витрат.

Важливо відзначити, що при використанні блокчейн технології уряд може забезпечити надійну та прозору систему зберігання та передачі даних, що дозволить запобігти можливим корупційним схемам та маніпуляціям з інформацією. Великі дані, оброблені за допомогою штучного інтелекту, дозволять уряду аналізувати інформацію з різних джерел, щоб ефективніше прогнозувати потреби громадян та надавати персоналізовані послуги. Також слід наголосити на тому, що підвищення прозорості урядових операцій через використання таких технологій може зміцнити довіру між громадянами та державою, роблячи процеси більш відповідальними та перевіреними. Завдяки цьому, громадяни можуть більш ефективно контролювати роботу влади та впливати на ухвалення рішень [1, с. 88-98].

При цьому, не слід забувати про великі дані та штучний інтелект, які відкривають нові можливості для покращення якості та доступності урядових послуг. Аналіз великих обсягів даних дозволить уряду швидше та ефективніше виявляти проблеми та вирішувати їх, а також прогнозувати потреби громадян. Використання штучного інтелекту допоможе автоматизувати процеси та забезпечити більш швидке та точне вирішення завдань. Нарешті, цифро-

візація сприяє залученню громадян до управління, надаючи їм більше можливостей для участі в прийнятті рішень та взаємодії з владою. Через онлайн-платформи та додатки громадяни можуть висловлювати свої погляди, вносити пропозиції та співпрацювати з урядом у вирішенні різних питань [6, с. 220].

У цілому, переглядаючи виклики та перспективи, які супроводжують впровадження інноваційних механізмів у публічному управлінні, можна сказати, що баланс між цими двома аспектами є ключем до успішної адаптації та використання новітніх технологій у державному секторі. Розуміння цього балансу вимагає глибокого аналізу та систематичного підходу до кожного аспекту інноваційного процесу. Для наочного представлення основних викликів та перспектив, що стоять перед публічним управлінням в контексті цифрової трансформації, нижче представлено таблицю 1., яка зводить разом ключові пункти, які підкреслюють важливість знаходження збалансованого підходу.

Отож, ураховуючи представлену таблицю, стає очевидним, що інтеграція інноваційних технологій у публічному управлінні представляє собою двобічний процес, що вимагає уважного розгляду як викликів, так і перспектив, які ці технології пропонують. Виклики, такі як забезпечення приватності даних, етичні питання, цифровий розрив, регуляторні бар'єри та потреба у кваліфікованих кадрах, вимагають комплексного підходу та розробки ефективних стратегій їх вирішення. З іншого боку, перспективи, які відкриваються завдяки інноваціям, зокрема підвищення ефективності управління, прозорості, якості послуг та залучення громадян, підкреслюють значний потенціал для трансформації

Таблиця 1

Виклики та перспективи в інноваційному публічному управлінні

Виклики	Стратегії вирішення	Перспективи	Оптимізація перспектив
Забезпечення приватності та захисту даних.	Розробка та впровадження суворих стандартів кібербезпеки та політик захисту даних.	Покращення ефективності управління.	Використання штучного інтелекту та автоматизації для оптимізації робочих процесів.
Етичні міркування.	Розробка етичних кодексів для регулювання використання ШІ та аналітики даних.	Підвищення прозорості урядових операцій.	Впровадження технологій блокчейн для забезпечення незмінності та відкритості записів.
Цифровий розрив.	Забезпечення широкого доступу до інтернету та цифрових навичок через освітні програми.	Поліпшення якості урядових послуг.	Аналіз великих даних для виявлення потреб населення та адаптації послуг.
Регуляторні та законодавчі виклики.	Оновлення та адаптація законодавства для врахування новітніх технологічних реалій.	Залучення громадян.	Використання цифрових платформ для збільшення участі громадян у управлінні.
Необхідність у кваліфікованих кадрах.	Розвиток програм підвищення кваліфікації та перенавчання працівників публічного сектора.	Розвиток інноваційних підходів.	Стимулювання інновацій та технологічного лідерства в публічному секторі.

Авторська розробка.

публічного сектору. Оптимізація цих перспектив залежить від здатності урядів адаптуватися до нових реалій, інвестувати в розвиток компетенцій та створювати сприятливе середовище для інновацій.

**Висновки і пропозиції.** Успішне впровадження інновацій у публічне управління вимагає комплексного підходу, який включає стратегічне планування, що базується на чіткому розумінні поточних та майбутніх потреб громадян та державних органів. Регуляторна підтримка має включати адаптацію існуючих законодавчих та нормативних рамок до нових реалій цифрової ери, щоб стимулювати інновації та одночасно забезпечувати захист прав і приватності громадян. Освітні ініціативи повинні бути спрямовані на підвищення рівня цифрової грамотності серед населення та урядових працівників, готуючи їх до ефективної взаємодії з новітніми технологіями. Активна участь всіх зацікавлених сторін, включаючи громадян, бізнес, некомерційні організації та академічні установи, є критичною для формування відкритого та включного процесу інновацій, який відображає потреби та очікування всього суспільства. Це збалансоване поєднання зусиль забезпечить не лише технологічний розвиток та оптимізацію управлінських процесів, але й сприятиме розвитку більш відкритої, прозорої та відповідальної системи публічного управління, здатної адаптуватися до швидкозмінного цифрового світу.

#### Список використаної літератури:

1. Азарова А. О., Ткачук Л. М., Нікіфорова Л. О., Шиян А. А., Хошаба О. М., Каплун І. С. Шляхи удосконалення публічного управління регіональним розвитком на основі сучасних ІТ-технологій. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 10. С. 88-98. URL: [http://www.investplan.com.ua/pdf/10\\_2019/18.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/10_2019/18.pdf)
2. Баранов А. Сучасний стан розвитку публічного управління в Україні. *Аспекти публічного управління*. 2019. № 8. С. 5-12. URL: <file:///C:/Users/1/Downloads/666-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-984-1-10-20191111.pdf>
3. Войтенко А. Б., Планкова М. Ф., Булуй О. Г. Інформаційні технології у комунікації та взаємодії влади, суспільства і бізнесу у публічному управлінні, місцевому самоврядуванні та розвитку підприємництва. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2021. № 2. с. 8 URL: [http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/2\\_2021/40.pdf](http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/2_2021/40.pdf)
4. Кудріна О. Ю., Масляк М. І. Інновації та інноваційна діяльність в системі публічного управління: елементи теорії, логіки та понятійного апарату. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. Вип. № 19. 2020. С. 139-143. URL: <http://pag-journal.iei.od.ua/archives/2020/19-2020/29.pdf>
5. Луциків І. В., Сороківська А. О., Котовська І. В. Дослідження особливостей інноваційного розвитку системи публічного управління України. *Економіка та суспільство*. 2017. Вип. 12. С. 124-128. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/12\\_ukr/19.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/12_ukr/19.pdf)
6. Попов С. А., Панченко Г. О. Інноваційний розвиток системи органів публічної влади: стратегічний підхід: навч. посіб. Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2018. 220 с. URL: [https://moodle.znu.edu.ua/pluginfile.php/492749/mod\\_resource/content/0/%D0%9F%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1%D0%BD%D0%B8%D0%BA.pdf](https://moodle.znu.edu.ua/pluginfile.php/492749/mod_resource/content/0/%D0%9F%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1%D0%BD%D0%B8%D0%BA.pdf)
7. Стороженко Л. Г. Штучний інтелекту системі публічного управління: світовий досвід, вітчизняні аспекти втілення. *Серія "Державне управління"*. № 12(42). 2023. с. 14. URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/8288/8332>

#### **Bobos O. L. Theoretical aspects of the application of innovative mechanisms in public administration: challenges and prospects**

*Abstract.* In the proposed article, the author examines in detail the theoretical aspects of the implementation of innovative technologies in the field of public administration, illuminating both the prospects and challenges associated with this process. Special attention is paid to the impact of digitalization through the use of artificial intelligence, blockchain technologies, the Internet of Things and big data on the efficiency, transparency and accountability of public administration. The author analyzes how these innovations can revolutionize traditional methods of management and interaction with citizens, and at the same time draws attention to the need to solve the problems of cyber security, protect personal data, adapt legislation and develop professional competencies for the effective implementation of these technologies.

*Citing the opinions of scientists and reviews of modern research, the author seeks to form a comprehensive view of the potential and limitations of the latest technological solutions in the context of public administration. The main focus is on developing strategies that will optimize the use of innovations while minimizing risks and negative consequences. At the same time, special attention*

*is paid to considering the possibilities of solving cyber security problems, protection of personal data and adaptation of legislation to the requirements of the digital age.*

*The article emphasizes the need for a balanced approach to the integration of innovation, which includes strategic planning, regulatory support, educational initiatives and active participation of all stakeholders. This approach will allow not only to achieve technological progress, but also to ensure the development of an open, transparent and responsible system of public administration adapted to the challenges of the modern digital world. The development and implementation of innovative solutions require a comprehensive approach that would take into account both the positive impact of technologies on the effectiveness of management processes and the potential risks associated with their use. An important aspect is also the involvement of the public in discussions about the future of public administration in the context of digitalization, which will contribute to the formation of an open, inclusive and adaptive management environment.*

**Key words:** *digitization, public administration, artificial intelligence, blockchain, big data, Internet of Things, cyber security, innovative technologies, management transparency, management efficiency.*