




Моделювання новацій у публічному управлінні

Юрій Г. Рагозін  1*

¹ ДЗВО «Університет менеджменту освіти» (Україна). Здобувач вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти «Доктор філософії» (PhD) спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування, ОНП «Публічне управління та адміністрування».

* Автор-кореспондент, e-mail: ragozin1000@gmail.com

СТАТТЯ

АНОТАЦІЯ

Дослідницька

DOI:

[10.70651/3041-2498/2025.9.02](https://doi.org/10.70651/3041-2498/2025.9.02)

Авторське право

© 2025 автора



Цей твір

ліцензовано на умовах Ліцензії Creative Commons «Із Зазначенням Авторства – Некомерційна 4.0 Міжнародна» (CC BY-NC 4.0).



У статті розглядається проблема моделювання новацій у публічному управлінні як стратегічного інструменту підвищення ефективності державного сектору в умовах сучасних викликів. Актуальність дослідження зумовлена необхідністю швидкої адаптації органів влади до глобалізаційних процесів, європейської інтеграції України, цифрової трансформації та кризових явищ, пов'язаних із війною, пандемією та економічними коливаннями. Теоретичною основою роботи є визначення поняття «новація» у сфері публічного управління, а також аналіз вітчизняних і зарубіжних підходів до її моделювання. Мета дослідження полягає у систематизації ключових методів моделювання новацій та оцінці їхньої значущості для формування ефективної державної політики. Методологія дослідження ґрунтується на використанні системного, імітаційного, сценарного та експертного підходів, що дозволяють врахувати багатофакторний характер управлінських процесів і прогнозувати наслідки прийнятих рішень. Отримані результати свідчать, що системний підхід забезпечує цілісне бачення інноваційних процесів, імітаційне моделювання дозволяє протестувати різні сценарії у віртуальному середовищі, сценарний метод створює умови для прогнозування альтернативних траєкторій розвитку, а експертні оцінки допомагають інтегрувати якісні чинники, що складно формалізуються. Особлива увага приділена українському контексту, де поєднання цифровізації, потреби у прозорості та дефіциту довіри громадян формує специфічні виклики для впровадження інновацій. У висновках підкреслено, що ефективне моделювання новацій є необхідною умовою переходу України до концепції «розумного врядування» (smart governance), яке ґрунтується на прозорості, підзвітності та орієнтації на потреби громадян. Результати дослідження можуть бути використані для розробки стратегій модернізації державного управління, оцінки реформ та формування інноваційної політики на всіх рівнях влади.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

публічне управління, інновації, моделювання, сценарний підхід, цифровізація, е-урядування.



e-ISSN 3041-2498

Public Management and Policy

<https://www.eu-scientists.com/index.php/pmap>



Modeling Innovations in Public Administration

Yurii Ragozin  ¹*

¹ University of Educational Management (Ukraine). PhD Student in Public Administration.

* **Corresponding Author**, e-mail: ragozin1000@gmail.com

ARTICLE INFO

ABSTRACT

Research Article

DOI:

[10.70651/3041-2498/2025.9.02](https://doi.org/10.70651/3041-2498/2025.9.02)

Copyright © 2025
by author



This is an open access journal and all published articles are licensed under a Creative Commons Attribution—NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0)



The article examines the problem of modeling innovations in public administration as a strategic tool for increasing the efficiency of the public sector under modern challenges. The relevance of the research is explained by the necessity for state institutions to quickly adapt to globalization, Ukraine's European integration, digital transformation, and crisis phenomena caused by war, the pandemic, and economic fluctuations. The theoretical basis of the study includes the definition of the concept of "innovation" in the field of public administration, as well as the analysis of domestic and international approaches to its modeling. The purpose of the research is to systematize key methods of innovation modeling and evaluate their significance for shaping effective state policy. The methodology is based on the application of systemic, simulation, scenario, and expert approaches, which allow taking into account the multifactorial nature of management processes and predicting the consequences of decisions. The findings indicate that the systemic approach provides a holistic vision of innovation processes, simulation modeling makes it possible to test different scenarios in a virtual environment, the scenario method creates conditions for forecasting alternative development trajectories, and expert assessments help integrate qualitative factors that are difficult to formalize. Particular attention is paid to the Ukrainian context, where the combination of digitalization, the need for transparency, and the deficit of public trust form specific challenges for the implementation of innovations. The conclusion emphasizes that effective modeling of innovations is a necessary condition for Ukraine's transition to the concept of "smart governance," based on transparency, accountability, and citizen orientation. The results of the study may be used for developing strategies of public administration modernization, evaluating reforms, and shaping innovation policy at all levels of government.

KEYWORDS

public administration, innovations, modeling, scenario approach, digitalization, e-governance.

1. Вступ

Сучасний розвиток суспільства характеризується високою динамікою соціально-економічних, політичних та технологічних змін, що вимагає від державних інституцій гнучкості та здатності швидко адаптуватися до нових умов. В умовах глобалізації, європейської та євроатлантичної інтеграції України особливого значення набуває пошук і впровадження інноваційних управлінських рішень, спрямованих на підвищення ефективності державного сектору та задоволення потреб громадян. Новації у публічному управлінні дозволяють не лише модернізувати наявні механізми діяльності органів влади, але й сформувати якісно нові підходи до організації управлінських процесів, що забезпечують прозорість, результативність та підзвітність державної політики [9].

Останні роки позначилися низкою викликів, що актуалізують необхідність застосування новацій у публічному управлінні. Серед них – структурна перебудова економіки, пандемія COVID-19, повномасштабна війна, інформаційні та кіберзагрози. Ці чинники створюють умови невизначеності, коли традиційні підходи до управління не забезпечують належної ефективності. Саме тому моделювання новацій стає ключовим інструментом для прогнозування можливих сценаріїв реформ, виявлення ризиків та вибору оптимальних шляхів розвитку [3].

У науковій літературі проблематика інноваційного розвитку державного сектору та моделювання новацій привертає все більшу увагу. Дослідження зарубіжних і вітчизняних авторів (W. Eggers, S. Singh, G. Mulgan, A. Олешко та ін.) підтверджують, що застосування системних, імітаційних, експертних і сценарних моделей сприяє підвищенню якості управлінських рішень, зниженню невизначеності та забезпеченню стійкого розвитку [3; 5; 6]. Утім, в Україні досі бракує комплексного підходу до моделювання новацій у публічному управлінні, що обумовлює потребу в подальших дослідженнях у цьому напрямі.

Таким чином, мета дослідження окреслює теоретичні й практичні підстави для дослідження моделювання новацій у публічному управлінні, підкреслює його актуальність та визначає потребу у формуванні науково обґрунтованих підходів до реформування державного сектору.

2. Огляд літературних джерел

Проблематика інновацій у публічному управлінні отримала широке відображення як у зарубіжній, так і у вітчизняній науковій літературі. Значна кількість досліджень акцентує увагу на необхідності системних змін у діяльності органів влади, що спрямовані на підвищення результативності управлінських рішень, зменшення бюрократичних бар'єрів та формування відкритого врядування.

У працях W. Eggers та S. Singh [3] запропоновано концепцію «інноваційного гравця» у державному секторі, яка передбачає створення умов для підтримки новаторських ідей та їх переведення у практичну площину. G. Mulgan [5], досліджуючи стратегії розвитку держави, підкреслює, що інновації у публічному управлінні мають не лише адміністративний, а й соціальний вимір, оскільки сприяють зміцненню довіри громадян до інституцій влади.

В українському науковому дискурсі ця тематика також посідає важливе місце. Так, А. Олешко [4] акцентує на модернізації менеджменту в інститутах публічного управління та необхідності формування нових управлінських моделей, здатних забезпечити ефективну взаємодію між владою і суспільством. О. Стасишин [9] наголошує на значенні інноваційних підходів у системі державного управління та їхньому впливі на розвиток освітніх і адміністративних процесів.

Окремий напрям досліджень стосується ролі інформаційно-комунікаційних технологій у розвитку публічного управління. D. Tapscott [10] у своїй концепції «цифрової економіки» підкреслює, що інтеграція цифрових технологій у діяльність державних структур стає базовою передумовою для інноваційного розвитку. Це положення набуває особливої актуальності в умовах впровадження в Україні системи електронного врядування, сервісів «Дія» та застосування великих даних (Big Data) у сфері управлінських рішень.

Значний внесок у розробку підходів до оцінки інновацій у державному секторі зробили також V. Bekkers, J. Edelenbos та B. Steijn [1], які доводять, що ефективність інновацій залежить не лише від управлінських рішень, але й від наявності лідерства, здатного мобілізувати ресурси

та об'єднати зацікавлені сторони. У цьому контексті С. Pollitt та G. Bouckaert [7] аналізують процеси реформ у країнах Європи та США, підкреслюючи роль інституційної спроможності й адаптивності державних органів у впровадженні новацій.

Таким чином, огляд літературних джерел засвідчує, що інновації у публічному управлінні розглядаються як комплексне явище, що охоплює адміністративний, технологічний та соціальний виміри (табл. 1).

Таблиця 1. Дослідження новацій у публічному управлінні в Україні

Автор / установа	Рік	Напрямок дослідження	Основні висновки
Сташишин О. Т. [9]	2018	Інноваційні підходи в управлінській діяльності	Новації в освіті та державному управлінні сприяють підвищенню ефективності процесів та формуванню сучасних компетентностей управлінців.
Сірик З. О. [8]	2021	Управління розвитком територіальних громад	Інновації в місцевому самоврядуванні забезпечують підвищення якості послуг і зміцнюють спроможність громад.
Олешко А. А. [6]	2023	Модернізація менеджменту в публічному управлінні	Підкреслено важливість використання інноваційних методів управління для інтеграції державних інституцій у сучасне інформаційне середовище.
Кабінет Міністрів України [2]	2024	Публічні інвестиційні проекти (Постанова №903)	Запровадження механізмів оцінки та пріоритетизації інноваційних проєктів як інструменту підвищення ефективності бюджетного планування.
ООН [11]	2022	Цифрова трансформація та кібербезпека	Актуалізовано потребу інтеграції інноваційних цифрових технологій у державному управлінні з одночасним посиленням захисту інформації.

Попри значну кількість наукових напрацювань, в Україні зберігається потреба у більш ґрунтовних дослідженнях, які б інтегрували міжнародний досвід із національними реаліями та враховували специфіку сучасних викликів.

3. Постановка завдання

Виходячи з актуальності проблеми та аналізу наукових джерел, можна зробити висновок, що впровадження новацій у публічному управлінні потребує ґрунтовного методологічного забезпечення. Складність цього процесу зумовлена багаторівневим характером державного управління, необхідністю врахування політичних, економічних та соціальних факторів, а також високим рівнем невизначеності зовнішнього середовища. Саме тому постає потреба у створенні моделей, які дозволяють системно оцінювати потенційні наслідки інноваційних рішень, прогнозувати ризики та формувати альтернативні сценарії розвитку.

Метою дослідження є визначення ключових підходів до моделювання новацій у публічному управлінні та оцінка їхньої практичної значущості для сучасної України.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

1. З'ясувати теоретичні основи поняття «новація» та його інтерпретацію у сфері публічного управління.
2. Систематизувати основні підходи до моделювання новацій (системний, імітаційний, експертний, сценарний).
3. Проаналізувати особливості впровадження інноваційних підходів у діяльність органів влади України.
4. Визначити етапи моделювання новацій у публічному управлінні та їх вплив на ефективність управлінських рішень.

Таким чином, постановка завдання окреслює логіку подальшого дослідження та дозволяє сформулювати цілісну методологічну основу для аналізу й обґрунтування інноваційних рішень у сфері державного управління.

4. Методи та матеріали

У процесі дослідження використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів, які дозволили забезпечити системність та обґрунтованість результатів (рис. 1, табл. 2). Системний підхід застосовано для аналізу новацій у публічному управлінні як взаємопов'язаних процесів, що функціонують на різних рівнях управління (державному, регіональному та місцевому). Це дало змогу розглядати інновації не ізольовано, а як елементи єдиної адміністративної системи. Методи аналізу та синтезу використано для опрацювання наукових джерел і формування узагальненого уявлення про сучасні тенденції моделювання новацій у сфері державного управління. Імітаційне моделювання розглядалося як інструмент, що дозволяє відтворити складні управлінські процеси у віртуальному середовищі та перевірити ефективність різних сценаріїв їх впровадження. Сценарний метод застосовано для розробки альтернативних траєкторій впровадження новацій (оптимістичної, песимістичної, компромісної), що дає можливість прогнозувати ризики та адаптувати управлінські рішення до змін зовнішнього середовища. Експертне оцінювання (зокрема метод Делфі) використано для врахування позицій фахівців у сфері публічного управління та інтеграції якісних чинників, що не завжди піддаються формалізації.

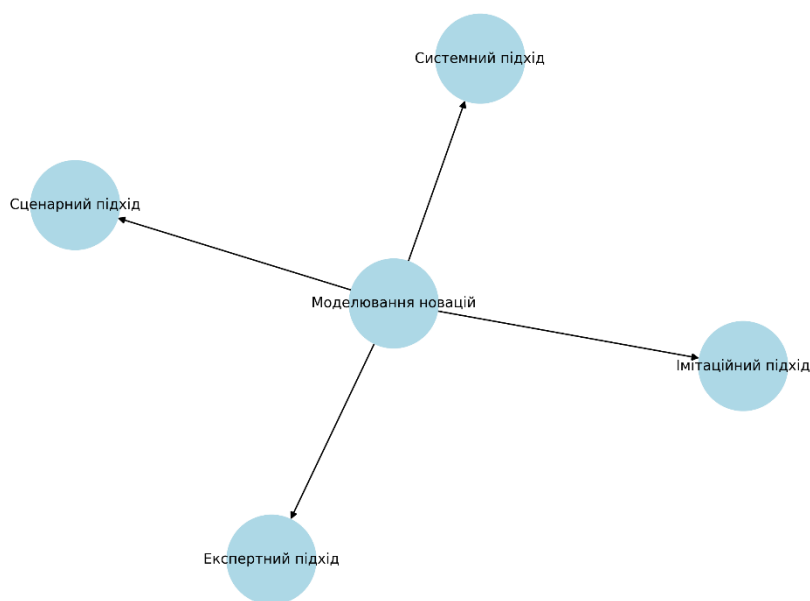


Рис. 1. Основні підходи до моделювання новацій у публічному управлінні

Таблиця 2. Етапи моделювання новацій у публічному управлінні

Етап	Зміст	Очікуваний результат
1. Визначення цілей	Формування бачення та завдань	Чітка стратегія
2. Аналіз середовища	Оцінка законодавства, ресурсів	Виявлення проблем
3. Розробка моделей	Імітаційні, експертні, сценарні	Варіанти рішень
4. Перевірка і корекція	Тестування моделей	Уточнені гіпотези
5. Впровадження та моніторинг	Реалізація з KPI	Оцінка ефективності

Емпіричну базу дослідження становлять:

- нормативно-правові акти України, спрямовані на впровадження інновацій у державному секторі;
- звіти міжнародних організацій (Світовий банк, ЄС, OECD), що містять рекомендації з модернізації публічного управління;
- статистичні дані щодо стану цифровізації та розвитку електронного врядування в Україні;
- результати наукових праць зарубіжних і вітчизняних дослідників, які аналізують різні аспекти моделювання інноваційних процесів.

Таким чином, методологічна основа дослідження поєднує як кількісні, так і якісні підходи, що дозволяє забезпечити комплексність аналізу та підвищити достовірність отриманих результатів

5. Результати та обговорення

Результати проведеного дослідження засвідчили, що моделювання новацій у публічному управлінні є багатовимірним процесом, який потребує поєднання різних методів і підходів. Насамперед встановлено, що системний підхід дозволяє комплексно розглядати інновації як складову цілісної державної системи, де всі рівні влади – центральний, регіональний та місцевий – взаємопов'язані між собою. Такий підхід дає можливість не лише виявляти ключові чинники впливу (політичні, економічні, соціальні, культурні), а й аналізувати їх взаємодію в довгостроковій перспективі. Для України системність особливо важлива, адже часто реформи запускаються фрагментарно, без урахування комплексного впливу на суміжні сфери.

Імітаційне моделювання, що базується на створенні віртуальних сценаріїв реформ, продемонструвало високу ефективність у прогнозуванні управлінських наслідків. Використання подібних підходів дозволяє попередньо «проганяти» різні варіанти змін – від адміністративних до фінансових – ще до їхнього фактичного впровадження. У світовій практиці імітаційні моделі успішно застосовуються для прогнозування впливу бюджетних реформ, оцінки ефективності децентралізації та навіть для аналізу довіри населення до влади через соціологічні дані й Big Data. В українських умовах імітаційне моделювання могло б допомогти в оцінці наслідків запровадження програм цифрової трансформації (наприклад, розвитку застосунку «Дія») та визначенні потенційних ризиків кіберзагроз (рис. 2).



Рис. 2. Схематична модель впровадження новацій у публічному управлінні

Сценарний підхід у дослідженні підтвердив свою значущість для умов високої невизначеності. Він дає змогу формувати альтернативні траєкторії розвитку – оптимістичні, песимістичні та проміжні. Для України, яка перебуває у стані військових дій та глибоких соціально-економічних трансформацій, сценарне моделювання дозволяє передбачати як швидкі позитивні зміни (за умови інтеграції до ЄС та активної підтримки міжнародних партнерів), так і негативні наслідки (зростання соціальної нерівності, відтік кадрів, зниження інституційної спроможності держави). Такий підхід забезпечує гнучкість державної політики, дозволяючи оперативно змінювати акценти реформ.

Експертний підхід, зокрема метод Делфі, довів свою цінність у випадках, коли складно формалізувати всі чинники новацій. Опитування та узгодження позицій групи фахівців забезпечує врахування «м'яких» чинників – суспільних настроїв, культурних особливостей, психологічного сприйняття реформ. У контексті України цей підхід може бути особливо ефективним для оцінки готовності суспільства до впровадження цифрових сервісів, електронного голосування або адміністративної децентралізації. Результати моделювання, отримані з використанням експертних методів, дозволяють мінімізувати ризики суспільного несприйняття реформ, що нерідко стає головною причиною їхнього гальмування.

Порівняльний аналіз зарубіжних і вітчизняних досліджень показав, що ефективно застосування моделей новацій безпосередньо залежить від інституційної спроможності держави [4]. У країнах Західної Європи та Північної Америки результати моделювання відразу інтегруються в процес ухвалення політичних рішень. В Україні ж існує проблема розриву між науковими напрацюваннями та практичною політикою. Це пояснюється як браком комунікації між академічним середовищем і владою, так і обмеженим фінансуванням інноваційних програм (табл. 3).

Таблиця 3. Порівняння основних підходів до моделювання новацій у публічному управлінні

Підхід	Сильні сторони	Обмеження	Приклад застосування в Україні
Системний	Цілісний аналіз усіх рівнів управління, узгодження процесів	Потребує великої кількості даних та координації	Реформа децентралізації
Імітаційний	Можливість тестувати сценарії без ризику, прогноз макрпоказників	Висока складність побудови моделей, потреба у програмному забезпеченні	Електронні сервіси «Дія»
Сценарний	Врахування невизначеності, можливість вибору альтернативних траєкторій	Залежність від якості вихідних даних, суб'єктивності оцінок	Реформування системи охорони здоров'я
Експертний	Залучення думок фахівців, врахування соціальних і культурних чинників	Ризик упередженості експертів, складність узгодження думок	Консультації щодо електронного голосування

Обговорення результатів також дозволило визначити низку системних бар'єрів для впровадження моделей новацій в Україні. По-перше, нормативно-правова база часто залишається фрагментарною та суперечливою, що створює перешкоди для масштабних реформ. По-друге, кадровий дефіцит, особливо на місцевому рівні, знижує ефективність використання нових підходів. По-третє, низький рівень довіри населення до органів влади може нівелювати позитивний ефект навіть найбільш продуманих інновацій. Водночас цифровізація, підтримка міжнародних партнерів та активізація громадянського суспільства створюють умови для поступового подолання цих бар'єрів.

Отже, результати дослідження доводять, що поєднання системного, імітаційного, сценарного та експертного підходів здатне забезпечити науково обґрунтоване реформування публічного управління в Україні. Обговорення підкреслює необхідність розширення співпраці між науковцями, урядовими структурами та громадськістю, що дозволить не лише формувати якісні моделі, а й ефективно впроваджувати їх у практику.

6. Висновки

Моделювання новацій у публічному управлінні є необхідною умовою ефективною трансформації державного сектору. Воно дозволяє прогнозувати наслідки управлінських рішень, знижувати рівень невизначеності та підвищувати якість державних послуг.

У ході дослідження з'ясовано, що найбільш перспективними для практики України є системний, імітаційний, сценарний та експертний підходи. Їх інтеграція створює підґрунтя для розробки комплексних управлінських моделей, здатних враховувати як економічні та політичні фактори, так і соціокультурні особливості.

Разом з тим, ефективність впровадження новацій залежить від інституційної спроможності органів влади, стабільності нормативно-правової бази, достатнього фінансування та рівня суспільної довіри. Подальші дослідження мають бути зосереджені на розробці методик оцінки результативності інноваційних проєктів, адаптації міжнародного досвіду до українських умов та розвитку цифрових інструментів державного управління.

Таким чином, моделювання новацій є не лише науковим завданням, а й практичним інструментом модернізації державного управління, що сприятиме побудові прозорої, підзвітної та орієнтованої на громадян системи «розумного врядування».

References

1. Bekkers, V., Edelenbos, J., & Steijn, B. (Eds.). (2011). *Innovation in the public sector: Linking capacity and leadership*. Springer. <https://doi.org/10.1057/9780230307520>
2. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2024, August 9). Resolution No. 903 "Some issues of preparation, submission, evaluation and prioritization criteria for public investment project concepts for 2025". <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/903-2024-%D0%BF#Text> (in Ukrainian)
3. Eggers, W. D., & Singh, S. K. (2009). *The Public Innovator's Playbook: Nurturing bold ideas in government*. Deloitte Research. https://poderedesenvolvimentolocal.wordpress.com/wp-content/uploads/2011/02/eggers_singh_innovatorsplaybook_2009.pdf
4. Kattel, R., Cepilovs, A., Drechsler, W., Kalvet, T., Lember, V., & Tönurist, P. (2013). Can we measure public sector innovation? A literature review. *LIPSE project paper*. https://www.researchgate.net/publication/273887292_Can_we_measure_public_sector_innovation_A_literature_review
5. Mulgan, G. (2009). *The art of public strategy: Mobilizing power and knowledge for the common good*. Oxford University Press. <https://archive.org/details/artofpublicstrat000mulg>
6. Oleshko, A. A. (2023). *Kliuchovi aspekty modernizatsii menedzhmentu v instytutakh publichnoho upravlinnia* [Key aspects of management modernization in public administration institutions]. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok – Public Administration: Improvement and Development*, (3), 1–12. <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/25085> (in Ukrainian)
7. Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2017). *Public Management Reform: A Comparative Analysis – Into the Age of Austerity*. Oxford University Press. https://books.google.com.ua/books/about/Public_Management_Reform.html?hl=uk&id=8jooDwAAQBAJ&redir_esc=y
8. Siryk, Z. (2017). Problemy ta mozhyvosti spivrobotnytstva terytorialnykh hromad Ukrainy [Problems and opportunities of cooperation of territorial communities of Ukraine]. *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*, (16), 102–107. <http://www.investplan.com.ua/?op=1&z=5656&i=17> (in Ukrainian)
9. Stasyshyn, O. T. (2018). *Innovatsiini pidkhody v upravlinskii diialnosti ta navchalno-vykhovnomu protsesi* [Innovative approaches in management and the educational process]. <https://naurok.com.ua/dopovid-na-temu-innovaciyni-pidhodi-v-upravlinskiy-diyalnosti-ta-navchalno-vihovnomu-procesi-98488.html> (in Ukrainian)
10. Tapscott, D. (2015). *The Digital Economy Anniversary Edition: Rethinking Promise and Peril in the Age of Networked Intelligence*. McGraw-Hill. <https://www.amazon.com/Digital-Economy-ANNIVERSARY-Rethinking-Intelligence/dp/0071835555>
11. United Nations. (2020). *UN E-Government Survey 2020*. <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Reports/UN-E-Government-Survey-2020>
12. OECD. (2017). *Fostering Innovation in the Public Sector*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264270879-en>