

**Алла МЕЛЬНИК**

д-р. екон. наук, проф., професор кафедри менеджменту,  
публічного управління та персоналу  
Західноукраїнського національного університету

## **ІННОВАЦІЙНІ ПРОЦЕСИ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ В КОНТЕКСТІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ НАМІРІВ ТА ЗОБОВ'ЯЗАНЬ УКРАЇНИ**

1. Євроінтеграційні наміри України, виконання Угоди про асоціацію (2017р.), отримання статусу кандидата в члени ЄС (2022р.), започаткування переговорів про вступ до ЄС України, закріплення євроінтеграції нашої країни як стратегічного курсу в Конституції передбачає впровадження норм Європейського Союзу, структурних реформ, а відтак виконання низки зобов'язань, передбачених в зазначених документах. Це обумовлює необхідність реформування системи управління для інтеграції у Європу на основі європейських моделей публічного управління, їх адаптації до українських реалій, гармонізації нормативно-правового поля, привнесення інновацій в практику публічного управління на національному, регіональному та місцевому рівнях.

2. Для формування об'єктивної картини щодо вирішення зазначених завдань важливо деталізувати прийняті зобов'язання, проаналізувати сучасні тенденції інноватизації публічного управління в Європейському Союзі, чітко окреслити напрямки, за якими відбуваються та відбуватимуться ці процеси в Україні, дати об'єктивну оцінку ним на основі моніторингу, виявити виклики, обумовлені нестабільністю внутрішнього і зовнішнього середовища в умовах війни та розглянути проблеми адаптації моделей публічного управління до умов повоєнного відновлення країни.

3. Серед основних зобов'язань, передбачених Угодою про асоціацію, значились: гармонізація українських стандартів з європейськими; приведення всіх українських законів у відповідність до законодавства ЄС у всіх сферах; поступова економічна інтеграція, тобто інтеграція до внутрішнього ринку ЄС, приєднання до «енергетичного безвізу» та «транспортного безвізу»

[1]. Ключову роль в цьому контексті відіграли: прийняття стратегії реформування публічного управління, яка відповідає принципам ОЕСР та є важливим поступом на шляху до відповідності з європейськими нормами, реформи в освіті, охороні здоров'я, енергетиці.

4. Підсумовуючи проведену роботу, зазначимо, що за підсумками 2025р. найвищий рівень виконання зобов'язань зафіксовано у трьох секторах: статистика та обмін інформацією (100%), освіта, навчання та молодь (99%), інтелектуальна власність (98%). Україна збільшила виконання Угоди про асоціацію з ЄС до 84% [2].

5. Серед основних напрямків «домашньої роботи», яку виконувала Україна, здійснюючи реформи, слід виділити: розвиток процесів децентралізації; імплементація механізмів фінансової стійкості на регіональному та місцевому рівні, забезпечення фінансової самодостатності на місцевому рівні; фіскальна децентралізація; забезпечення конкурентоспроможності податкової системи; імплементація права на участь у прийнятті державних рішень; формування інноваційних підходів до просторового розвитку, започаткування і реалізація концепції «полюсів» та «осей зростання»; формування і реалізація кластерної політики; забезпечення прозорості публічних закупівель; професіоналізація державної служби тощо. Все це вимагало модернізації публічного управління.

6. Піднімаючи проблему стосовно модернізації публічного управління в Україні, варто розглянути її через призму придатності Європейських моделей модернізації публічного управління та адміністрування до сучасних українських реалій. Модернізація публічного управління та адміністрування в країнах ЄС відбувалась шляхом впровадження технологій інновацій, зокрема: « інновації продуктів і послуг (створення нових державних послуг або продуктів, або припинення надання державних послуг або продуктів ); процесні інновації ( пов'язані з якістю внутрішніх і зовнішніх процесів); адміністративні інновації (створення нових організаційних форм, впровадження нових методів управління,

роботи або припинення діяльності); технології (створення або використання нових технологій, запроваджених в організації з надання послуг користувачам і громадянам, або припинення послуг); інновації в управлінні ( розробка нових форм і процесів для вирішення конкретних соціальних проблем)» [3, с.61-63].

7. В основі сучасного розуміння інновацій, як засвідчують наукові джерела, лежать концепції партнерства, які іменують «спільне творення», «спільне виробництво», «спільне проектування». Такий підхід в країнах ЄС вважається інноваційним і таким, що може зруйнувати застарілі моделі та застарілі структури [4,с.69]. В ЄС знайшла поширення нова популярна концепція «спільні інновації» – метод, що передбачає створення нової суспільної цінності, який підтримує ЄС, розглядаючи це як підхід знизу. Тобто, традиційну інноваційну концепцію розвитку інновацій змінюють «спільні інновації» [4, с.71]. Основою впровадження концепції «спільні інновації» виступає державно-приватне партнерство, яке передбачає спільне врядування державних службовців, неурядових організацій, громадян, політиків, долучення їх до розробки, виконання та оцінки державної політики на всіх рівнях адміністративно-територіального устрою. В ЄС, завдяки цьому, позитивно зарекомендували себе такі напрямки роботи: захист інтересів; підвищення рівня поінформованості громадян; експертиза та консультації; інновації – розробка нових підходів та рішень; надання послуг; контроль [5].

8. Оцінюючи можливості використання європейського досвіду з позицій доцільності трансферу інноваційних технологій, необхідно врахувати нові реалії інституційного, економічного, соціального та політичного середовища в Україні, появу нових викликів та криз, обумовлених дією внутрішніх і зовнішніх факторів на трансформацію публічного управління. До них слід віднести великі втрати економічного потенціалу країни, складні внутрішні і зовнішні міграційні процеси, розгортання демографічної кризи, дестабілізація інституцій, невизначеність та нестабільність, соціальна напруга та конфлікти, часті зміни в кадровому складі органів публічної влади. Це вимагає уважної

оцінки придатності використання європейських моделей інноватизації публічного управління, врахування нових пропозицій європейських партнерів, створення та імплементації власних інноваційних технологій, визначення напрямів ефективної адаптації європейських моделей публічного управління в українських умовах повоєнного оновлення. Особливу увагу варто звернути на інноваційні технології та інструменти, які привносяться в сучасних умовах цифровізації та діджиталізації професійної діяльності в усіх сферах суспільного життя, нові європейські та урядові ініціативи.

9. Зокрема, це стосується оголошеного Європейською Комісією рамкового інструменту Ukraine Facility (2023р.), спрямованого на підтримку відновлення, реконструкції та модернізації України, який може паралельно прискорити шлях України до набуття членства в ЄС. [6]. Українським урядом був затверджений комплекс цільових реформ в ключових секторах, що сприяють залученню інвестицій( на період 2024-2027 р.р.). Сьогодні констатується виконання реформ: управління державними фінансами, зміни у сферах енергетики, транспорту, аграрного сектору. Позитивно оцінюється цифрова трансформація публічного управління, яка включає такі важливі реформи: 1)Безпечна та ефективна цифрова інфраструктура (захист державних інформаційних ресурсів, приведення у відповідність до стандартів ЄС); 2) Цифровізація публічних послуг (реалізувався план заходів з цифровізації публічних послуг до 2026 р., мало місце набрання чинності законодавства про підтримку схем електронної ідентифікації відповідно до eIDAS Регламенту [7].

10. В руслі інноваційних процесів в публічному управлінні на особливу увагу заслуговує вирішення проблеми професіоналізації державної служби шляхом впровадження сучасної компетентнісної моделі державної служби у контексті адаптації її до стандартів ЄС. Основою інновацій є поведінкові компетентнісні інноваційні моделі – модель Британського інноваційного агентства NESTF, Ірландська інноваційна модель, уточнена європейська рамка компетентностей інтероперабельності у публічному секторі [8].

11. Оцінюючи інноваційні процеси в системі публічного управління в контексті поступу по шляху інтеграції з ЄС, варто зазначити, що: по-перше, вони, не зважаючи на певні досягнення, не набули системного характеру; по-друге, інноваційні технології та інноваційні інструменти не набули чіткої класифікації за видами функціональної діяльності та прогнозу очікуваних наслідків. З метою ефективною адаптації інноваційних процесів в публічному управлінні в Україні до європейських моделей публічного управління та адміністрування, практик їх модернізації з огляду на перспективу повоєнного оновлення країни, увагу доцільно надалі сконцентрувати на: інтеграції європейських стандартів у сферу нормативно-правового середовища на всіх рівнях врядування; подальшій децентралізації та зміцненні місцевих інституцій; адекватній до змін професіоналізації державної служби; повоєнній розбудові публічного управління на основі концепції «спільних інновацій»; врахуванні при виробленні політики країни, регіонів, територіальних громад громадських ініціатив; удосконаленні антикорупційних механізмів; розробленні і реалізації механізмів моніторингу результативності інновацій для розвитку соціально-економічних систем на всіх рівнях.

### **Список використаних джерел:**

1. Звіт про виконання Угоди про асоціацію між Україною і Європейським Союзом за 2023р. URL: [https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/55-GOEEI/zvit-pro-vykonannia-ua-za-2023\\_UA\\_2.pdf](https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/55-GOEEI/zvit-pro-vykonannia-ua-za-2023_UA_2.pdf).
2. Україна збільшила виконання угоди про асоціацію з ЄС до 84%. URL: <https://eu-ua.kmu.gov.ua/news/ukrayina-dosyagla-84-vykonannya-ugody-pro-asotsiatsiyu-z-yes-opublikovanyj-zvit-za-2025-rik/>
3. Драгомерецька Н. Особливості інновацій в публічному управлінні та адмініструванні: зарубіжні наукові погляди. *Актуальні питання Європейської та євроатлантичної інтеграції України: матеріали XIX науково-практичної конференції* 16 червня 2022р. м. Дніпро /за заг. ред. Л. Л.

- Прокопенка. Дніпро: НТУДП, 2022.-151с., С.61-63. URL: <https://pelsg.nmu.org.ua>S>konf>material...PDF>
4. Іжа М. Концептуальні підходи ЄС до інновацій в публічному управлінні та адмініструванні. *Актуальні питання Європейської та євроатлантичної інтеграції України: матеріали XIX науково-практичної конференції 16 червня 2022 р., м. Дніпро /за заг. ред. Л.Л.Прокопенка. Дніпро: НЕУДП, 2022. – 151с., С.69-71. URL: <https://pelsg.nmu.org.ua>S>konf>material...PDF>*
  5. Dovjak T., Forbici G. The future evolution of civil society in the European Union by 2030. Document information. 2017. URL: <https://cutt.ly/6KGLtvB>.
  6. The Ukraine Facility. A new EU instrument to provide predictable financial Support to help Ukraine in its recovery, reconstruction and modernization. URL:<https://www.consilium.europa.eu/en/policies/ukraine-fality/>
  7. Regulation (EU) No 910/2014 of the European Parliament and of the Council of 23 July 2014 on electronic identification and trust services for electronic transactions in the internal market and repealing Directive 1999/93/EC. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2014/910/oj/eng>.
  8. Study on the development of a European framework for interoperability skills and competences in the public sector / European Commission, 2021. URL: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/4e07a84f-abbf-11ab-927e-01aa75ed71a/>