

УДК 35.073.53:35.077.6:004.738.5(477)

DOI <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2025.3.8>**Самойленко Лариса Яківна,**

кандидат наук з державного управління, доцент,
доцент кафедри менеджменту та державної служби,
Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького
ORCID ID: 0000-0002-0335-3077

Запорожченко Ольга Миколаївна,

магістрант кафедри менеджменту та державної служби,
Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького
ORCID ID: 0009-0001-9687-0523

Коваль Сергій Васильович,

магістрант кафедри менеджменту та державної служби
Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького
ORCID ID: 0009-0004-9388-4227

ДЕРЖАВНА ІННОВАЦІЙНА ПОЛІТИКА ТА УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПУБЛІЧНИХ ПОСЛУГ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ В УКРАЇНІ

STATE INNOVATION POLICY AND QUALITY MANAGEMENT OF PUBLIC SERVICES: CHALLENGES AND PROSPECTS OF DEVELOPMENT IN UKRAINE

У статті досліджено роль державної інноваційної політики у формуванні сучасної моделі соціально-економічного розвитку України та її вплив на якість публічних послуг, особливо в умовах воєнного стану й посилення глобальних викликів. Обґрунтовується, що інноваційна політика – це не лише підтримка науково-дослідної діяльності та розвиток інфраструктури (технопарки, інкубатори, кластери), а цілісна система інструментів, яка поєднує нормативно-правові, організаційні та фінансові механізми модернізації публічного управління. Показано, що інновації безпосередньо впливають на доступність, прозорість, оперативність і результативність адміністративних послуг та формують довіру громадян до інституцій влади. Виокремлено ключові бар'єри підвищення якості послуг: недостатня цифрова трансформація процесів, обмежена участь громадян у прийнятті рішень, нестача фінансових і кадрових ресурсів, а також ризики цифрового розриву й кібербезпеки. Окреслено напрями їх подолання: впровадження електронного врядування та цифрових платформ (зокрема екосистеми «Дія») як інструментів безперервності сервісів під час кризи; розвиток відкритих даних і сучасних аналітичних систем для моніторингу якості та оцінювання задоволеності; підвищення професійної спроможності персоналу; гармонізація практик із європейськими стандартами якості та регуляторними вимогами. Підкреслено синергію інноваційної політики та управління якістю: перша створює умови для інституційної спроможності й технологічної модернізації, друга виступає індикатором результативності реформ і довіри. Зроблено висновок, що інтеграція інноваційних підходів у сфері публічних послуг є стратегічним пріоритетом держави, який забезпечує стійкість системи управління в умовах воєнних загроз, підвищує ефективність реформ і сприяє довгостроковій конкурентоспроможності України. Запропоновано перспективи подальших досліджень: оцінювання стійкості цифрової інфраструктури органів влади, адаптація стандартів ЄС, аналіз впливу цифрових сервісів на соціальну згуртованість і довіру.

Ключові слова: державна інноваційна політика, публічні послуги, якість публічних послуг, цифровізація, інновації, електронне врядування, воєнний стан, публічне управління.

The article examines the role of state innovation policy in shaping Ukraine's contemporary socio-economic development model and its impact on the quality of public services, with a focus on wartime conditions and mounting global challenges. It argues that innovation policy is not limited to supporting R&D and infrastructure (technoparks, incubators, clusters) but represents an integrated system of legal, organizational, and financial instruments for modernizing public administration. The study shows that innovations directly affect the accessibility, transparency, timeliness, and effectiveness of administrative services, thereby strengthening citizens' trust in public institutions. It identifies key barriers to quality improvement: insufficient digital transformation of processes, limited public participation in decision-making, shortages of financial and human resources, and the risks of digital divide and cybersecurity.

The paper outlines ways to overcome these barriers: implementing e-government and digital platforms (notably the Diia ecosystem) to ensure service continuity in crises; developing open data and modern analytics for quality monitoring and satisfaction assessment; enhancing staff professional capacity; and harmonizing practices with EU quality standards and regulatory frameworks. The article emphasizes the synergy between innovation policy and quality management: the former builds institutional capacity and enables technological modernization, while the latter serves as an indicator of reform effectiveness and public trust. It concludes that integrating innovation approaches into public services should be a strategic state priority to ensure governance resilience under wartime threats, improve reform outcomes, and foster Ukraine's long-term competitiveness. Future research directions include assessing the resilience of public-sector digital infrastructure, adapting EU standards, and analyzing the impact of digital services on social cohesion and trust.

Key words: state innovation policy, public services, quality of public services, digitalization, innovations, e-governance, martial law, public administration.

Постановка проблеми та її зв'язок із важливими науковими і практичними завданнями.

В умовах глобалізації та активних трансформаційних процесів в Україні ключового значення набуває поєднання державної інноваційної політики з ефективними механізмами управління якістю публічних послуг. Сучасні виклики, пов'язані з війною, економічною нестабільністю, цифровою трансформацією та європейською інтеграцією, зумовлюють необхідність пошуку нових управлінських рішень. Проблема полягає у тому, що попри наявність нормативно-правових засад та задекларованих стратегій інноваційного розвитку, рівень якості публічних послуг часто не відповідає очікуванням громадян та міжнародним стандартам.

Наукова актуальність теми зумовлена потребою інтеграції інноваційної політики у систему публічного управління, що дозволить забезпечити результативність державних реформ, підвищити довіру до органів влади та створити передумови для сталого розвитку. Практична значущість дослідження полягає у розробці дієвих підходів до поєднання інноваційних інструментів і механізмів управління якістю публічних послуг, що сприятиме не лише зростанню ефективності управлінських процесів, а й адаптації української системи публічного управління до стандартів ЄС.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Проблематику державної інноваційної політики та її вплив на соціально-економічний розвиток України досліджували Т. Писаренко, Т. Куранда, В. Глібко, О. Розгон [1], які наголошують на потребі формування інноваційної інфраструктури та сприятливого середовища для науково-технічного розвитку [4]. Механізми державної підтримки інновацій та гармонізацію законодавства з європейськими стандартами аналізували С. Глібко, І. Розгон [1].

Питання якості адміністративних послуг розкрито у працях С. Прокопенка [5], Т. Королюк [2], де основними критеріями визначено доступність, оперативність, професійність та прозорість,

а також необхідність уніфікації стандартів і моніторингу задоволеності громадян.

Значний внесок у дослідження цифрової трансформації публічного управління зробили А. Пирожкова, М. Домріна, М. Ковтун, які підкреслюють важливість електронного врядування та одночасно вказують на ризики цифрового розриву й проблеми кібербезпеки [3].

Водночас малодослідженими залишаються питання інтеграції інноваційної політики та системи управління якістю публічних послуг в умовах воєнного стану. Зокрема, бракує комплексних підходів до оцінювання впливу інноваційних інструментів на довіру громадян до влади та рівень їх задоволеності публічними сервісами, що й зумовлює актуальність цього дослідження.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є з'ясування взаємозв'язку між державною інноваційною політикою та механізмами управління якістю публічних послуг в Україні, а також визначення напрямів їх інтеграції для підвищення ефективності публічного управління.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Державна інноваційна політика розглядається у науковій літературі як цілеспрямована діяльність держави, спрямована на створення сприятливих умов для розвитку науково-технічного потенціалу, стимулювання інноваційних процесів та впровадження новітніх технологій у всі сфери суспільного життя. Вона є стратегічним інструментом формування конкурентоспроможної економіки знань, яка базується на інтеграції наукових результатів у виробничу та управлінську практику [1, с. 15].

У цьому контексті державна інноваційна політика виконує декілька ключових функцій: по-перше, забезпечує підтримку науково-дослідної та експериментальної діяльності; по-друге, сприяє розвитку інноваційної інфраструктури (технопарків, бізнес-інкубаторів, кластерів); по-третє, формує умови для ефективної взаємодії між державними інституціями, бізнесом і грома-

дянським суспільством [1, с. 20–22]. Важливим є й нормативно-правовий аспект, адже інноваційна політика визначається не лише як сукупність заходів, а як цілісна система законодавчих, організаційних та фінансових інструментів.

Інновації у сфері державного управління стають запорукою не тільки економічного зростання, але й підвищення стійкості та адаптивності управлінської системи в умовах кризових викликів. Ефективна інноваційна політика передбачає формування стратегій, здатних інтегрувати цифрові технології, нові форми взаємодії влади з громадянами та гнучкі механізми прийняття рішень [4, с. 25–26].

Водночас, цифровізація як складова інноваційної політики має не лише технічний, а й соціальний вимір: вона безпосередньо впливає на доступність адміністративних послуг і довіру громадян до державних інституцій. Тому в умовах воєнного стану інноваційна політика набуває додаткового значення, вона стає механізмом забезпечення безперервності надання публічних послуг і гарантією функціонування базових державних інституцій навіть в умовах екстремальних загроз [7, с. 245].

У підсумку державна інноваційна політика може бути визначена як багатофункціональний та міждисциплінарний інструмент модернізації, який поєднує економічні, управлінські та соціальні аспекти. Її результативність залежить від рівня узгодженості стратегічних пріоритетів із реальними потребами суспільства та від здатності державних органів забезпечити ефективну реалізацію закладених механізмів.

У науковій літературі категорія «якість публічних послуг» розглядається як комплексна характеристика, що відображає відповідність наданих органами влади послуг очікуванням і потребам громадян, а також визначеним державним і міжнародним стандартам [5, с. 129]. На думку С. Прокopenка, якість публічних послуг є не лише критерієм оцінювання ефективності публічного управління, але й чинником формування довіри громадян до державних інституцій [5, с. 130].

Т. Королук визначає якість адміністративних послуг як ступінь задоволення потреб населення з урахуванням принципів доступності, прозорості, результативності та своєчасності [2, с. 10–11]. Дослідниця підкреслює, що системний моніторинг якості послуг має спиратися на оцінку задоволеності громадян і враховувати як кількісні показники (швидкість, витрати), так і якісні параметри (компетентність, ввічливість, зручність).

Серед ключових характеристик якості публічних послуг у вітчизняній науці та практиці виокремлюють: доступність – можливість кожного громадянина отримати послугу незалежно від місця проживання чи соціального статусу; прозорість – відкритість процедур, що унеможливорює корупційні практики; оперативність і своєчасність – надання послуг у мінімальні строки та без зайвих бюрократичних бар'єрів; результативність – відповідність послуги заявленим потребам і очікуванням громадян; професійність і компетентність – здатність посадових осіб надавати послуги на високому професійному рівні.

У сучасних умовах цифровізація виступає не лише технічним, а й інституційним чинником розвитку публічного управління. Вона безпосередньо впливає на доступність адміністративних послуг, формує нову культуру прозорої взаємодії між владою та суспільством і забезпечує безперервність функціонування державних інституцій навіть в умовах кризових загроз. Прикладом є застосунок «Дія», який став інструментом надання базових сервісів під час воєнного стану, посилюючи довіру громадян та стійкість державного управління [7, с. 243–245].

Якість публічних послуг виступає багатовимірною категорією, яка поєднує організаційні, соціальні та технологічні складові. Її підвищення є не лише завданням окремих органів влади, але й стратегічною метою державної політики, що безпосередньо впливає на рівень довіри громадян та інституційну спроможність держави.

Якість публічних послуг та державна інноваційна політика перебувають у тісному взаємозв'язку, оскільки інновації виступають інструментом підвищення ефективності й результативності управлінських процесів. Інноваційна політика формує умови для розвитку інституційної спроможності держави та впровадження сучасних управлінських практик, які безпосередньо відображаються на рівні якості публічних послуг [1, с. 102–103].

Дослідження Т. Писаренко підтверджує, що інноваційні інструменти (цифровізація процедур, інтеграція відкритих даних, застосування прогностичних аналітичних систем) дозволяють оптимізувати процес надання послуг, роблячи їх доступнішими та прозорішими [5]. Водночас саме якість послуг стає критерієм оцінювання результативності реалізації державної інноваційної політики, адже кінцевим показником успішності впроваджених реформ є задоволеність громадян [5, с. 130].

Т. Королук наголошує, що сучасна система публічного управління має розвиватися на принципах інноваційності, орієнтованості на клієнта та цифрової доступності, адже без цього неможливо досягти європейських стандартів надання адміністративних послуг [2]. Подібну позицію висловлює й інші науковці, які зазначають, що впровадження цифрових сервісів («Дія») є прикладом того, як інноваційні рішення підвищують рівень довіри громадян до органів влади і водночас гарантують безперервність надання послуг у воєнний час [7, с. 243–245].

Відтак, інноваційна політика і якість публічних послуг утворюють взаємозалежну систему: перша створює умови для модернізації процесів управління, друга виступає індикатором їхньої ефективності. Без інтеграції цих підходів неможливо забезпечити стратегічну мету держави – сталий розвиток, соціальну згуртованість та конкурентоспроможність у глобальному середовищі [6].

Особливого значення набуває цифровізація управлінських процесів, яка є не лише технічним, а й інституційним чинником модернізації. За результатами досліджень А. Пирожкової та співавторів, електронне врядування виступає ключовим інструментом забезпечення прозорості та підзвітності органів влади, водночас виявляючи проблеми цифрового розриву та нерівності доступу до електронних сервісів [3, с. 2–3]. Таким чином, цифрові платформи мають не тільки оптимізувати надання послуг, але й формувати нову культуру взаємодії між владою та суспільством.

Умови воєнного стану актуалізували потребу у стійких та адаптивних моделях управління. Інноваційна політика у поєднанні з управлінням якістю публічних послуг має забезпечити безперервність функціонування державних інституцій навіть за умов руйнування інфраструктури чи обмеженого доступу до адміністративних ресурсів. На думку В. Глібка та О. Розгона, впровадження інновацій в управлінні дозволяє створювати резервні управлінські механізми, підвищувати рівень захищеності інформаційних систем та посилювати соціальну стійкість громад [1, с. 105–106].

Практика останніх років довела, що цифрові рішення стають визначальним чинником не лише для зручності, але й для виживання системи управління. Як підкреслює Л. Самойленко, використання застосунку «Дія» забезпечує можливість громадянам отримувати ключові адміністративні послуги навіть у період

воєнних загроз, що є проявом нового рівня державної стійкості [7, с. 244]. Отже, цифровізація в умовах кризи трансформується з допоміжного інструменту у стратегічний ресурс безпеки.

Узагальнення наведеного матеріалу дозволяє стверджувати, що взаємодія державної інноваційної політики та механізмів управління якістю публічних послуг формує нову парадигму публічного управління в Україні. Саме у цьому контексті доцільно окреслити основні висновки та перспективи дослідження.

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі. Державна інноваційна політика виступає стратегічним інструментом модернізації економіки та публічного управління, адже спрямована на розвиток науково-технічного потенціалу, формування інноваційної інфраструктури та забезпечення взаємодії влади, бізнесу й громадянського суспільства. Вона не обмежується підтримкою виробничих інновацій, а визначає вектори комплексної модернізації управлінських процесів.

Якість публічних послуг набуває багатовимірного характеру, що охоплює доступність, прозорість, оперативність, результативність та професійність, і водночас стає критерієм оцінки ефективності реформ та рівня довіри громадян до органів влади. Цифровізація управління у цьому контексті постає стратегічним ресурсом державної стійкості, що гарантує безперервність надання послуг навіть у воєнних умовах.

Інтеграція державної інноваційної політики та управління якістю публічних послуг створює синергетичний ефект: перша формує стратегічні умови для розвитку, а друга виступає індикатором результативності та суспільної довіри.

Подальші наукові розвідки мають бути спрямовані на: розробку науково обґрунтованих методик оцінювання стійкості цифрової інфраструктури органів публічного управління; аналіз механізмів адаптації та інтеграції європейських стандартів якості публічних послуг у національну практику; дослідження впливу цифрових платформ на соціальну згуртованість громад і формування довіри до інституцій влади; вивчення інноваційної політики у контексті національної безпеки та післявоєнного відновлення держави.

Зрештою, поєднання інноваційної політики з управлінням якістю публічних послуг повинно стати одним із ключових векторів публічного управління в Україні, спрямованим на формування стійкої, прозорої та орієнтованої на потреби громадян системи державної влади.

REFERENCES:

1. Hlibko, S. V., Rozghon, O. V., Lazurenko, O. V., & Sukhonos, V. V. (2022). *Pravove zabezpechennia innovatsiinoho protsesu v umovakh adaptatsii zakonodavstva Ukrainy do zakonodavstva YeS: monohrafiia* [Legal support of the innovation process under the conditions of adaptation of Ukrainian legislation to EU legislation: monograph]. Kharkiv: NDI prav. zabezp. innovats. rozvytku NAPrN Ukrainy.
2. Koroliuk, T. (2023). *Upravlinnia yakistiu nadання administratyvnykh posluh orhanamy mistsevoho samovriaduvannia* [Quality management of administrative services provision by local self-government bodies]. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok*, (12). Retrieved from <https://www.dy.nayka.com.ua> (accessed September 17, 2025).
3. Pyrozhkova, A. S., Domrina, M. K., & Kovtun, M. S. (2025). *Elektronne vriaduvannia v Ukraini: innovatsii, vyklyky ta perspektyvy rozvytku* [E-governance in Ukraine: innovations, challenges and development prospects]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Serii: Pravo*, 71, 1–5.
4. Pysarenko, T. V., Kuranda, T. K., Shovkaliuk, M. M., & Khimchenko, A. I. (2024). *Naukovo-analitychna dopovid: Naukova, naukovo-tekhnichna ta innovatsiina diialnist v Ukraini u 2023 rotsi* [Scientific and analytical report: Scientific, scientific-technical and innovation activity in Ukraine in 2023]. Kyiv: UkrINTEI.
5. Prokopenko, S. (2024). *Yakist nadання administratyvnykh posluh yak pokaznyk efektyvnosti publichnoho upravlinnia v Ukraini* [The quality of administrative services as an indicator of public administration efficiency in Ukraine]. *Aspekty publichnoho upravlinnia*, (12), 129–134.
6. Samoilenko, L. Ya., & Drobot, A. V. (2024). *Publichna polityka v sferi ekonomichnoi bezpeky biznesu* [Public policy in the field of business economic security]. *Aktualni problemy ekonomiky*, 9(729). Retrieved from <https://economics.net/issue/%e2%84%96-9-279-%d0%b2%d0%b5%d1%80%d0%b5%d1%81%d0%b5%d0%bd%d1%8c-2024/> (accessed September 17, 2025).
7. Samoilenko, L. Ya., & Tykhomyrova, A. S. (2024). *Didzhytalizatsiia administratyvnykh posluh v umovakh voiennoho stanu na prykladi servisu “Diia”* [Digitalization of administrative services under martial law: the case of the “Diia” service]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, (10), 241–247. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.10.241>.