

Т. С. Яровой

доктор наук з державного управління, доцент, завідувач кафедри національної безпеки, менеджменту та публічного адміністрування Чернігівського інституту Інформації, бізнесу і права ЗВО «Міжнародний Науково-технічний університет імені академіка Юрія Бугая»
ORCID ID: 0000-0002-7266-3829

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ТА ІННОВАЦІЇ У ДЕРЖАВНОМУ УПРАВЛІННІ В УКРАЇНІ: КРИЗЬ ПРИЗМУ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ

Статтю присвячено узагальненню сучасних підходів та інновацій у державному управлінні, що можуть бути застосовані в Україні, з метою підвищення ефективності державного механізму.

В ході дослідження окреслено коло проблем, які сьогодні стоять перед державним управлінням в Україні. До таких віднесено: безпекові виклики (зокрема війну російської федерації проти України); наявні економічні диспропорції між регіонами; проблеми політичної децентралізації та місцевого самоврядування, що перебувають у стадії невпинного реформування; корупцію та недостатню прозорість у діяльності органів державної влади; вплив інформаційних технологій та надто швидку цифровізація.

Запропоновано найбільш корисними для запровадження в Україні вважати такі прогресивні концептуальні підходи до державного управління, як «Нове державне управління» (New Public Management, або ж NPM) та «Теорія Урядування» (Governance).

Особлива увага у дослідженні приділяється інноваційним методам управління, які можуть сприяти підвищенню ефективності регіонального розвитку, зокрема, впровадження цифрових технологій, новітніх форм участі громадськості у процесах прийняття рішень та стратегічного планування. Значення цих нововведень аналізується на фоні викликів, з якими стикається Україна, включно з потребою в посиленні місцевого самоврядування, забезпеченні сталого розвитку та оптимізації управлінських процесів у різних регіонах.

Подальшої уваги дослідників заслуговує проблематика взаємоузгодження тих методів та інструментів підвищення ефективності державного управління, які можуть бути запозичені з провідного іноземного досвіду. Будь яке застосування такого досвіду потребує належної адаптації в реаліях України, задля уникнення несумісності, що завдасть більше шкоди ніж користі.

Ключові слова: державне управління, державна служба, концептуальні засади, ефективність, результативність, чинники ефективності, англо-американська модель ефективності, європейська модель ефективності, механізми забезпечення контролю в системі публічної влади, євроінтеграція, реформи, воєнний стан, компетентність, демократичне суспільство, інституційні чинники ефективності державного управління, регіональний розвиток, безпека в умовах воєнного часу, ефективність державного управління в умовах воєнного часу.

Обґрунтування актуальності обраної теми дослідження. У сучасних умовах глобалізації та постійних соціально-економічних змін, державне управління, як інструмент реалізації національної політики, вимагає постійного оновлення та адаптації до сучасних викликів. В Україні, зокрема, актуальність реформування державного управління обумовлена не лише воєнними викликами, що засвідчили недостатню ефективність того механізму, який наявний у нашій державі, але й потребою інтеграції країни в європейські та світові економічні простори,

а також необхідністю ефективного реагування на внутрішні соціально-економічні та політичні виклики.

Звісно ж, навряд чи вдалою стратегією можна вважати спроби сліпого копіювання готових рішень. Натомість, будь-які нові ідеї варто впроваджувати, виключно аналізуючи ключові аспекти та вектори змін, що вже відбуваються в українській системі державного управління

Зазначене й обумовлює потребу дослідити сучасні підходи та інновації у державному управлінні які можуть бути застосованими як

на загальнонаціональному рівні, так і на рівні областей, у контексті регіонального розвитку.

Аналіз попередніх досліджень і публікацій. Окремим проблемам підвищення ефективності сучасної системи публічного управління на національному та регіональному рівнях, присвячували свою увагу численні дослідники, зокрема: М. Андрієнко, Р. Баженов, С. Банніков, П. Гаман, В. Дабіжа, О. Делія, А. Дорош, С. Завиваєв, А. Колодій, Л. Сморгунюв, І. Понкін, В. Солових, О. Курчин, Л. Лукашук, М. Міщук, В. Нудельман, К. Кравченко, М. Скиба та інші.

Проте, сучасні безпекові виклики, необхідність прискорення модернізації вітчизняної системи державного управління та висока динаміка суспільних процесів, вимагають нових досліджень у галузі вивчення та впровадження сучасних підходів до підвищення ефективності державного управління.

Метою дослідження виступає узагальнення особливостей сучасних підходів до підвищення ефективності державного управління в Україні з урахуванням потреб регіонального розвитку.

Основний зміст дослідження. Будь-який аналіз інструментів і стратегій в галузі державного управління, який претендує на системність, вимагає передусім здійснити ідентифікацію та систематизацію передових практик та новаторських підходів у державному управлінні, які вже були адаптовані або могли б бути адаптовані для покращення умов життя населення та ефективного вирішення регіональних проблем в Україні. Крім того, аналіз сучасних підходів дозволяє оцінити можливості та обмеження їх застосування в контексті української специфіки.

Варто зазначити, що державне управління в Україні стикається з низкою викликів, які мають як внутрішній, так і зовнішній характер [1]. При цьому, врахування регіональної політики особливо важливо в контексті наших національних особливостей, адже в Україні значні регіональні диспропорції та історично складені відносини вимагають особливої уваги та підходів. Основні виклики можна класифікувати наступним чином:

1. Безпекові виклики. Мова йде не лише про зовнішнє втручання та бойові дії на сході й півдні країни, що вже створюють великий тиск на державне управління (яке повинно забезпечувати не тільки оборону, але й соціально-економічну стабільність в регіонах, що страждають від конфліктів). Ситуація також впливає

на розподіл ресурсів та політичну стабільність в цілому [2]. Колосальне переміщення населення вимагає від держави швидкого реагування на проблеми різного роду – від фінансової підтримки постраждалих, до перерозподілу енергоресурсів.

2. Економічні диспропорції між регіонами. Україна характеризується значними економічними відмінностями між західними та східними областями, а також між міськими центрами та сільськими районами. Відсутність збалансованої регіональної політики невпинно призводить до збільшення соціального напруження та міграції населення, що, у свою чергу, лише посилює демографічну кризу [3]. Цілком очікувано, ця проблема ще більше загострюється в умовах війни.

3. Політична децентралізація та місцеве самоврядування, що перебувають у стадії реформування. Десятиліття тому Україна розпочала процес децентралізації, метою якого є передача повноважень від центральної влади до місцевих органів управління. В теорії, цей процес має на меті підвищити ефективність управління та зробити його більш відповідальним перед громадянами [4]. Втім, децентралізація також створює виклики щодо координації між різними рівнями влади та забезпечення достатніх ресурсів для новостворених громад.

4. Корупція та відсутність прозорості. Незважаючи на значний прогрес у боротьбі з корупцією, ця проблема все ще залишається актуальною і серйозно впливає на ефективність та справедливість управлінських рішень [5]. Корупція підриває довіру до державних інститутів та обмежує інвестиційну привабливість країни.

5. Вплив інформаційних технологій та надто швидка цифровізація. Швидкий розвиток технологій надає можливості для підвищення прозорості та ефективності державного управління через імплементацію цифрових рішень [6]. Водночас, це вимагає від держави адекватної IT-інфраструктури, кваліфікованих фахівців та заходів безпеки для захисту даних.

Зазначені та інші виклики потребують комплексного підходу та вдосконалення стратегій державного управління, що має включати як інституціональні зміни, так і адаптацію до сучасних умов. І мова має йти про дійсно системний підхід, бо ситуативне реагування на проблеми, або антикризове управління «в ручному режимі» вже давно не є прийнятним рішенням.

Світовий досвід підвищення ефективності державного управління дає широку палітру напрацювань. Однак, у першу чергу, увагу привертають прогресивні ідеї, такі як **«Нове державне управління» (New Public Management, або ж NPM)**, що акцентує на орієнтації державної служби на клієнта, ефективності, інноваціях, і впровадженні практик приватного сектору в публічний. Не менш цікавою є так звана **«Теорія Урядування» (Governance)**, яка включає більш широке залучення громадськості до управлінського процесу через партнерство між державою, бізнесом і громадянським суспільством.

Нове державне управління (**New Public Management, NPM**) як концептуальний підхід до підвищення ефективності державного управління, виникло в 1980-х роках у якості реакції на тоді вже очевидні недоліки традиційної бюрократії і стало домінуючою парадигмою в реформуванні публічного сектору в багатьох країнах світу [7]. Основою NPM є застосування практик і методів управління, шляхом перенесення їх з приватного сектору до державного, з метою підвищення ефективності, гнучкості та орієнтованості на результат.

З точки зору теоретичних аспектів, концепція NPM базується на ряді теоретичних основ, серед яких виділяються **Теорія вибору (Public Choice Theory)**, що ставить під сумнів ефективність традиційних державних інституцій і пропонує збільшення ролі ринкових механізмів у державному управлінні та **Менеджеріалізм (Managerialism)**, який вважає, що ефективність у державному секторі може бути досягнута через призму професіоналізації управління і впровадження бізнес-практик.

На практиці ж NPM опирається на наступні ключові принципи:

- орієнтація на клієнта (переорієнтація державних служб на потреби громадян, які розглядаються як клієнти, з метою підвищення їх задоволеності);
- розподіл відповідальності (введення чіткого розмежування між формуванням політики та її виконанням, що дозволяє краще контролювати виконавчі процеси);
- результативність (зосередження уваги на кінцевих результатах управлінської діяльності, а не лише на процесах);
- автономія і підзвітність (надання більшої автономії державним установам при одночасному збільшенні їх підзвітності);

– впровадження конкуренції (використання конкурентних механізмів, таких як аутсорсинг і приватизація, для зниження витрат і підвищення якості послуг).

Проте, незважаючи на свою популярність, NPM також зазнає і значної критики. Більшість дослідників акцентують увагу на таких проблемах як: занадто великий акцент на ефективності; проблеми з якістю послуг; соціальна відповідальність [7]. Ведучи мову про занадто великий акцент на ефективності, критики стверджують, що перенаголошення на «вартості за гроші» може підірвати інші цінності публічного сектору, такі як справедливість та доступність. Крім того, зростають проблеми з якістю послуг. Конкуренція та аутсорсинг можуть призвести до зниження якості послуг, коли приватні постачальники послуг переслідують прибуток на шкоду сервісу [8]. Щодо соціальної відповідальності, то переміщення відповідальності з держави на приватний сектор може знизити здатність уряду реагувати на соціальні потреби.

Варто зазначити, що Україна вже не перший рік впроваджує окремі елементи NPM у свою систему державного управління, включаючи реформи з децентралізації, впровадження електронного урядування, і спрощення адміністративних процедур [9]. Однак, для повної реалізації потенціалу NPM потрібно подальше зміцнення інституційних засад, покращення правової бази та посилення громадського контролю.

Застосування NPM може відіграти значну роль у подоланні інституціональних викликів та підвищенні ефективності управління в Україні, але важливо враховувати й можливі ризики та недоліки цього підходу.

Ретельного аналізу заслуговує і згадана **Теорія Урядування (Governance)**, яка передбачає більш широке залучення громадськості до управлінського процесу через партнерство між державою, бізнесом і громадянським суспільством. Її подеколи відносять до теорії відкритих систем, що розглядає організацію державного управління як відкриту систему, здатну до адаптації та саморегуляції в реагуванні на зовнішні і внутрішні зміни [10]. Зазначений та інші теоретичні підходи можуть бути використані для створення фундаменту, на якому може бути побудована ефективна система управління в Україні. Адже саме забезпечення адаптивності та гнучкості, необхідних для реагування на постійні зміни в сучасному світі, є ключовими чинниками успіху.

Окремої уваги дослідників також заслугове аналіз та порівняння двох поширених моделей ефективності державного управління – англо-американської та європейської. Основні принципи англо-американської моделі ефективності сфокусовані на прозорості та підзвітності, тоді як європейська модель зосереджується на соціальній відповідальності та підтримці вразливих верств населення і соціально-орієнтованого бізнесу з боку держави. Європейська модель ефективності державного управління виступає важливим контрастом до англо-американської моделі, відображаючи різноманітність управлінських практик та культурних особливостей країн Європи. І Україні, так чи інакше, доводиться акцентувати зусилля на тих чи інших складових цих моделей. Адже цього вимагає і євроінтеграційний курс нашої держави і прагнення та очікування пасіонарної частини населення.

Водночас, варто мати на увазі, що імплементація будь-яких запозичених підходів та інновацій вимагає не лише внесення змін на законодавчому рівні, але й глибокої переорієнтації управлінської культури, що вже сьогодні дедалі більше спирається на принципи відкритості, прозорості, відповідальності та громадянської участі. Але воно того варте, адже ці зміни можуть суттєво вплинути на подальший розвиток державного управління в Україні, забезпечуючи його адаптацію до сучасних викликів та вимог.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Перспективи підвищення ефективності вітчизняного державного управління, шляхом використання найбільш оптимального досвіду провідних країн світу, вимагають врахування тих проблем, які сьогодні стоять перед державним управлінням в Україні. До таких можна віднести: безпекові виклики (зокрема війну російської федерації проти України); наявні економічні диспропорції між регіонами; проблеми політичної децентралізації та місцевого самоврядування, що перебувають у стадії невпинного реформування; корупцію та недостатню прозорість у діяльності органів державної влади; вплив інформаційних технологій та надто швидку цифровізація.

При цьому, найбільш корисними для запровадження в Україні видаються такі прогресивні ідеї, як «Нове державне управління» (New Public Management, або ж NPM) та «Теорія Урядування» (Governance). «Нове державне управ-

ління» (New Public Management, або ж NPM) акцентує на орієнтації державної служби на клієнта, ефективності, інноваціях, і впровадженні практик приватного сектору в публічний. «Теорія Урядування» (Governance), включає більш широке залучення громадськості до управлінського процесу через партнерство між державою, бізнесом і громадянським суспільством.

Окремої уваги дослідників заслугове проблематика взаємоузгодження методів та інструментів підвищення ефективності державного управління, які можуть бути запозичені з провідного іноземного досвіду. Будь яке сліпе застосування навіть найбільш перспективного досвіду, без належної адаптації в реаліях України, може призвести до системних протиріч, що завдасть більше шкоди ніж користі. Особливо ж обережно будь-які реформи потрібно проводити в умовах війни, коли система державного управління щодня піддається випробуванням.

Список використаної літератури:

1. Андрієнко М., Гаман П. Проблеми та перспективи державного управління України в умовах глобалізації економіки. *Науковий вісник: Державне управління*, Вип. 1(7), Березень 2021, с. 6-25, doi:10.32689/2618-0065-2021-1(7)-6-25.
2. Самаєва Ю., «Як повернути людей в Україну», Інтерв'ю з експертом у сфері міграційної політики Андрієм Гайдучьким, *ZN.UA 2022.*, [Online], URL : <https://zn.ua/macrolevel/jak-povernuti-ljudej-v-ukrajinu.html>
3. Литвинчук, О. В., і О. Й. Юрківський. «Міграційні процеси в Україні: загрози в умовах російсько-української війни». *Економіка, управління та адміністрування*, Вип. 2(104), Липень 2023, с. 71-78, doi:10.26642/ema-2023-2(104)-71-78.
4. Тихон Яровой, Віра Дабіжа. Роль держави у фінансово-господарській стабілізації в умовах трансформації суспільства. № 11(25) (2023): *Наукові інновації та передові технології*. С. 134-143. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-11\(25\)-134-143](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-11(25)-134-143)
5. Oliinyk, O., Kolos, O.V., Servetsky, I.V., Golubitsky, S.G., & Amelin, O.Y. (2022). Criminal legal and administrative methods of ensuring the economic security of the state in the context of globalization and modernization of the economy. *International Journal of Agricultural Extension*, 1, 91-103. doi:10.33687/ijae.010.00.3867.
6. Khatniuk, N., Shestakovska, T., Pobiianska, N., Rovnyi, V., & Surzhik, Y. (2023). Legal principles and features of the use of artificial intelligence in the provision of legal services. *Journal of Law and*

- Sustainable Development*, 11(5). Retrieved from <https://doi.org/10.55908/sdgs.v11i5.1173>
7. Jannatul Ferdous. THE JOURNEY OF NEW PUBLIC MANAGEMENT: AN ANALYSIS. *International Journal of Business, Economics and Law*, 2016. Vol. 11, Issue 2 (Dec.). URL : <https://ijbel.com/wp-content/uploads/2017/01/BUS-139.pdf>
 8. Alonso, J. M., Clifton, J., & Díaz-Fuentes, D. (2015). Did new public management matter? An empirical analysis of the outsourcing and decentralization effects on public sector size. *Public Management Review*, 17(5), 643–660.
 9. Цифрова трансформація в Україні: реформа, яку прискорила війна. SMART MEDIA. 9 лют. 2023 р. URL : <https://www.smartmedianews.org/post/%D1%86%D0%B8%D1%84%D1%80%D0%BE%D0%B2%D0%B0-%D1%82%D1%80%D0%B0%D0%BD%D1%8D1%84%D0%BE%D1%80%D0%BC%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%8F-%D0%B2-%D1%83%D0%BA-%D1%80%D0%B0%D1%97%D0%BD%D1%96-%D1%80%D0%B5%D1%84%D0%BE%D1%80%D0%BC%D0%B0-%D1%8F%D0%BA%D1%83-%D0%BF%D1%80%D0%B8%D1%81%D0%BA%D0%BE%D1%80%D0%B8%D0%BB%D0%B0-%D0%B2%D1%96%D0%B9%D0%BD%D0%B0>
 10. Солових В. П. «Good governance» як одна із сучасних моделей державного управління. Науковий вісник Академії муніципального управління. 2010. Вип.1. С.112–121.

Yarovoi T. S. The modern approaches and innovations in public administration in Ukraine: through the prism of regional development

The article is devoted to the generalization of modern approaches and innovations in public administration, which can be applied in Ukraine, in order to increase the efficiency of the state mechanism.

In the course of the study, a range of problems facing public administration in Ukraine today was outlined. These include: security challenges (in particular, the war of the Russian Federation against Ukraine); existing economic disparities between regions; problems of political decentralization and local self-government, which are in the stage of constant reformation; corruption and lack of transparency in the activities of state authorities; the impact of information technologies and too fast digitization.

It is proposed to consider such progressive conceptual approaches to public administration as "New Public Management" (NPM) and "Governance Theory" as the most useful for introduction in Ukraine.

Special attention in the research is paid to innovative management methods that can contribute to increasing the efficiency of regional development, in particular, the introduction of digital technologies, the latest forms of public participation in decision-making processes and strategic planning. The significance of these innovations is analyzed against the background of challenges facing Ukraine, including the need to strengthen local self-government, ensure sustainable development, and optimize management processes in various regions.

The problem of mutual coordination of those methods and tools for improving the efficiency of public administration, which can be borrowed from leading foreign experience, deserves further attention of researchers. Any application of such experience needs proper adaptation in the realities of Ukraine, in order to avoid incompatibility, which will cause more harm than good.

Key words: *public administration, public service, conceptual principles, efficiency, effectiveness, efficiency factors, Anglo-American model of efficiency, European model of efficiency, mechanisms for ensuring control in the system of public authority, European integration, reforms, martial law, competence, democratic society, institutional factors of public administration efficiency, regional development, security in wartime conditions, efficiency of state administration in wartime conditions.*