

9. Вініченко І. І., Мостова А. Д. Стратегія як інструмент забезпечення економічного розвитку держави. *Вісник Дніпропетровського державного аграрно-економічного університету*. 2016. № 3. С. 91–96. URL: <https://ir.duan.edu.ua/server/api/core/bitstreams/b90302f9-4a14-40b1-bf82-82aa7886d5ab/content>

REFERENCES

- Donbas i Krym: tsina povnennia* [Donbas and Crimea: The Price of Return]. Kyiv: NISD, 2015.
- Klivets, P. H. *Stratehiia pidpriemstva* [Enterprise Strategy]. Kyiv: Akademvydav, 2007.
- Lomonosov, D. A. "Sutnist poniattia «stratehiia» ta yoho vidminnosti vid taktyky i operatyvnykh dii" [Conception of the Strategy and Its Differences from the Tactics and Operational Actions]. *Ekonomichni innovatsii*, iss. 45 (2011): 156-160. <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/67073/22-Lomonosov.pdf?sequence=1>
- Mintzberg, H. "The Strategy Concept I: Five Ps for Strategy". *California Management Review*, vol. 30, no. 1 (1978): 11-24.
DOI: <https://doi.org/10.2307/4116526>
- Nalyvaiko, A. P. *Teoriia stratehii pidpriemstva. Suchasnyi stan ta napriamky rozvytku* [Theory of Enterprise

- Strategy. Current State and Directions of Development]. Kyiv: KNEU, 2001.
- Pastukhova, V. V. *Stratehichne upravlinnia pidpriemstvom: filozofia, polityka, efektyvnist* [Strategic Enterprise Management: Philosophy, Policy, Efficiency]. Kyiv: KNTEU, 2002.
- Porter, M. *Stratehiia konkurentsii* [Competition Strategy]. Kyiv: Osnovy, 1998.
- Stepanenko, A. V. "Stratehiia proryvu v sotsialno-ekonomichnomu i tekhnolohichnomu rozvytku Ukrainy" [Breakthrough Strategy in Socio-economic and Technological Development of Ukraine]. *Produktyvni syly Ukrainy*, no. 1 (2009): 5-20. <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/5892/02-Stepanenko.pdf?sequence=1>
- Vinichenko, I. I., and Mostova, A. D. "Stratehiia yak instrument zabezpechennia ekonomichnoho rozvytku derzhavy" [Strategy as a Tool for Ensuring the Economic Development of the State]. *Visnyk Dnipropetrovskoho derzhavnoho ahrarno-ekonomichnoho universytetu*, no. 3 (2016): 91-96. <https://ir.duan.edu.ua/server/api/core/bitstreams/b90302f9-4a14-40b1-bf82-82aa7886d5ab/content>

Науковий керівник – Іляш О. І., доктор економічних наук, професор кафедри економічної кібернетики, Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

УДК 352/354:332.1
JEL: H83; R11; R12; R13; R58
DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-4-40-53>

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЄВОГО ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНИМ РОЗВИТКОМ ДЛЯ ЗДІЙСНЕННЯ ЕФЕКТИВНОЇ ДЕРЖАВНОЇ ТА РЕГІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІЧНОЇ ПОЛІТИКИ: ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ

©2024 ШУМСЬКА Г. М.

УДК 352/354:332.1
JEL: H83; R11; R12; R13; R58

Шумська Г. М. Забезпечення дієвого публічного управління територіальним розвитком для здійснення ефективною державної та регіональної економічної політики: теоретико-методичні аспекти

Метою статті є поглиблення теоретико-методичних аспектів забезпечення дієвого публічного управління територіальним розвитком в умовах цифровізації для здійснення ефективною державної та регіональної економічної політики в Україні, що дасть змогу досягти стійкого розвитку її територій та забезпечити надання якісних публічних послуг населенню. Доведено, що забезпечення дієвого публічного управління територіальним розвитком є критично важливим для реалізації сучасної державної та регіональної економічної політики, особливо в умовах цифровізації, що дозволить підвищити якість публічних послуг громадянам і досягти стійкого збалансованого розвитку територій в Україні. Наголошено на тому, що в умовах всеохопної цифровізації ключових сфер суспільства в Україні цей процес має ґрунтуватися на вдосконаленні системи публічного управління територіальним розвитком шляхом здійснення ефективною інноваційної діяльності та раціонального використання інформаційно-комунікаційних технологій в органах влади. Для забезпечення дієвого публічного управління територіальним розвитком в умовах цифровізації автором запропоновано використовувати комплексний методичний підхід, який, на відміну від наявного, спрямований на здійснення ефективною інноваційної діяльності в органах влади з акцентом на створенні сприятливого інноваційного середовища в системі їх управління, організаційному впорядкуванні їх інноваційної діяльності та раціональному використанні цифрових інструментів публічними службовцями. Використання запропонованого підходу підвищить результативність системи публічного управління України загалом і, відповідно, поліпшить ефективність реалізації державної та регіональної економічної політики. Автором також запропоновано вдосконалення різних аспектів забезпечення ефективною інноваційної діяльності органів влади в країні, таких, наприклад, як: нормативно-правовий, інституційний, маркетинговий, кадровий,

мотиваційний, науково-методичний, фінансовий та інформаційно-комунікаційний, для підвищення результативності системи публічного управління та адміністрування України в умовах дії воєнного стану. Доведено, що успішність впровадження інновацій, пов'язаних із цифровізацією управління територіальним розвитком для реалізації державної та регіональної економічної політики країни, залежить від процесу оцінювання цифрової зрілості публічних службовців і органів влади загалом. З цією метою запропоновано використовувати методичний підхід до оцінювання рівня цифрової зрілості публічних службовців в органах влади, який дозволить отримати конкретні переваги на шляху цифрової трансформації, та визначено позитивні ефекти і переваги для територіальних громад країни залежно від рівня цифрової зрілості органу влади й обраної стратегії цифрової трансформації. Застосування цього підходу дозволить не тільки оцінити та за необхідності підвищити рівень цифрової зрілості публічних службовців в органах влади, але й також забезпечити ефективність реалізації державної та регіональної економічної політики, досягти стійкого збалансованого розвитку територій в Україні.

Ключові слова: публічне управління територіальним розвитком, органи публічної влади, державна та регіональна економічна політика, територіальне управління, збалансований розвиток територій, цифровізація, ефективна інноваційна діяльність в органах влади, надання якісних послуг громадянам, цифрова зрілість публічних службовців.

Табл.: 1. **Бібл.:** 35.

Шумська Ганна Миколаївна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри державного управління, публічного адміністрування та економічної політики, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця (просп. Науки, 9а, Харків, 61166, Україна)

E-mail: shumskaya.an@gmail.com

UDC 352/354:332.1

JEL: H83; R11; R12; R13; R58

Shumska H. M. Ensuring Effective Public Management of Territorial Development for the Implementation of Effective National and Regional Economic Policy: The Theoretical and Methodological Aspects

The aim of the article is to deepen the theoretical and methodological aspects of ensuring effective public management of territorial development in the context of digitalization for the implementation of effective national and regional economic policy in Ukraine, which will allow achieving sustainable development of its territories and ensuring the provision of quality public services to the population. It is proved that ensuring effective public management of territorial development is critically important for the implementation of modern national and regional economic policy, especially in the context of digitalization, which will improve the quality of public services to citizens and achieve sustainable balanced development of territories in Ukraine. It is emphasized that in the context of comprehensive digitalization of key spheres of society in Ukraine, this process should be based on improving the system of public management of territorial development through the implementation of effective innovation activities and the rational use of information and communication technologies in the authorities. To ensure effective public management of territorial development in the context of digitalization, the author proposes to use a comprehensive methodological approach, which, unlike the existing one, is aimed at implementing effective innovation activities in government bodies with an emphasis on creating a favorable innovation environment in their management system, organizational ordering of their innovation activities and rational use of digital tools by civil servants. The use of the proposed approach will increase the effectiveness of the public administration system of Ukraine as a whole and, accordingly, improve the efficiency of the implementation of the national and regional economic policy. The author also proposes to improve various aspects of ensuring effective innovation activities of the authorities in the country, such as: regulatory, institutional, marketing, personnel, motivational, scientific and methodological, financial, information and communication, to increase the effectiveness of the system of public governance and administration of Ukraine under martial law. It is proved that the success of the introduction of innovations related to the digitalization of public management of territorial development for the implementation of the national and regional economic policy of the country depends on the process of assessing the digital maturity of civil servants and authorities in general. To this end, it is proposed to use a methodical approach to assessing the level of digital maturity of civil servants from the authorities, which will allow obtaining specific benefits on the path of digital transformation and, further on, positive effects and advantages for the territorial communities of the country are identified depending on the level of digital maturity of the particular authority and the chosen digital transformation strategy. The application of this approach will allow not only to assess and, if necessary, increase the level of digital maturity of civil servants working for the authorities, but also to ensure the efficiency of the implementation of the national and regional economic policy, to achieve sustainable balanced development of territories in Ukraine.

Keywords: public management of territorial development, public authorities, national and regional economic policy, territorial management, balanced development of territories, digitalization, effective innovation activity in government bodies, provision of quality services to citizens, digital maturity of civil servants.

Tabl.: 1. **Bibl.:** 35.

Shumska Hanna M. – PhD (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Public Administration, Public Administration and Economic Policy, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics (9a Nauky Ave., Kharkiv, 61166, Ukraine)

E-mail: shumskaya.an@gmail.com

На сучасному етапі системної модернізації країни ключовою умовою для успішного господарювання є забезпечення стійкого та збалансованого розвитку всіх територій через ефективне проведення державної та регіональної економічної політики. Невід'ємним складником цього процесу є реформування системи публічного управління територіальним розвитком. Забезпечення ефективного, дієздатного публічного управління територіальним розвитком посідає головне місце в системі сучасної державної та регіональної економічної політики в умовах цифро-

візації в Україні. Її мета – підвищення якості надання публічних послуг громадянам і досягнення стійкого розвитку територій в Україні на основі оновлення змісту системи публічного управління, яке може бути досягнуто шляхом створення сприятливого інноваційного середовища в системі органів публічної влади та організаційного впорядкування їх інноваційної діяльності, раціонального використання цифрового потенціалу публічних службовців.

Водночас складність реформування публічного управління територіальним розвитком полягає

в необхідності дотримання принципів системності, комплексності, інноваційності та врахування всіх аспектів цього процесу, оскільки кожен з його складників впливає на дії органів влади, які реалізують сучасну державну та регіональну економічну політику. Крім того, в сучасному світі цифрові технології змінюють всі аспекти суспільного життя країни, що, безумовно, відображається на процесі публічного управління територіальним розвитком, який має бути оновленим та адаптованим до нових умов (цифрова трансформація). Саме тому першочерговими завданнями для України мають стати підвищення дієвості системи публічного управління територіальним розвитком, яке може бути досягнуто на основі створення та використання органами публічної влади інновацій та цифрових інструментів, а також запровадження нових підходів до процесу управління територіями різного рівня для реалізації якісної державної та регіональної економічної політики. Це, своєю чергою, дасть можливість досягти на цій основі збалансованості територіального розвитку в Україні та забезпечить високий рівень і якість життя населення. Зазначене підтверджує актуальність і своєчасність даного дослідження.

Окрім теоретико-методичні аспекти реформування публічного управління та його цифровізації вивчалися в наукових працях багатьох учених, зокрема: В. Бакуменка, К. Ващенко, Н. Гавкалової, Н. Гончарук, С. Квітки, В. Куйбіди, М. Лахижи, О. Оболенського [1–8] та ін. Теоретичні та практичні аспекти проведення інноваційної діяльності в органах влади, в тому числі для забезпечення високого рівня територіального розвитку й якісної реалізації державної та регіональної економічної політики, досліджувалися такими вченими, як: К. Білцук, С. Газарян, В. Гець, І. Дегтярьова, М. Кизим, П. Круш, Ю. Куц, В. Мамонова, А. Никифоров, М. Петришина, Е. Роджерс, С. Серьогін, В. Тарасевич, Ю. Шаров [9–19] та ін. Разом із тим, проблеми забезпечення дієвості виконання публічного управління територіальним розвитком, необхідного для успішної державної та регіональної економічної політики в умовах цифровізації, досліджено лише частково. Залишаються невирішеними питання, пов'язані з ефективністю інноваційних зусиль органів публічної влади, важливих для успішної цифрової трансформації країни та її інтеграції у світове економічне середовище. Усе це є обґрунтуванням мети наукового дослідження.

Мета дослідження, з огляду на означене, полягає в поглибленні теоретико-методичних аспектів забезпечення дієвого публічного управління територіальним розвитком в умовах цифровізації для здійснення ефективної державної та регіональ-

ної економічної політики в Україні, що дасть змогу досягти стійкого розвитку її територій та забезпечити надання якісних публічних послуг населенню.

В умовах дії воєнного стану та швидкого розповсюдження інформаційно-комунікаційних технологій у всі сфери державної та регіональної економічної політики України зростає важливість оптимізації процесів публічного управління територіальним розвитком. Це вимагає оновлення наявної системи публічного управління в Україні на всіх рівнях, а також необхідність її адаптації до нових умов розвитку з метою забезпечення дієвості виконуваних функцій з використанням сучасних інформаційних технологій відповідно до особливостей воєнного та повоєнного стану.

Розвиток цифрового суспільства, який набуває все більшої вагомості, особливо в умовах воєнного стану, значно впливає на організацію взаємодії суб'єктів соціально-економічних систем. Він змінює роль і склад учасників комунікації, принципи їх взаємодії на основі мережевого спілкування, а також сприяє розвитку ринку публічних послуг і відкритості. За цих умов цифрова трансформація публічного управління територіальним розвитком стає критично важливою для успішної реалізації. Від цього залежить ефективність процесів цифрової трансформації галузей і регіонів, а також стійкий і збалансований територіальний розвиток України та її здатність до інтеграції в глобальне економічне середовище.

Важливо відзначити, що Україна приділяє значну увагу процесам цифровізації публічного управління на різних рівнях: державному, регіональному та місцевому, починаючи з моменту набрання сили Указу Президента України «Про першочергові завдання щодо впровадження новітніх інформаційних технологій» [20]. Не можна не відзначити дуже важливі нормативно-правові документи щодо цифровізації публічного управління: Концепцію розвитку цифрової економіки та суспільства України [21], яка визначає напрями цифровізації та спрямована на гармонізацію цифрової політики країни з ініціативами ЄС; Концепцію розвитку цифрових компетентностей та план заходів з її реалізації [22], де визначено основні завдання, які включають не лише формування та розвиток цифрових навичок і компетентностей у суспільстві, але й забезпечення координації дій між органами виконавчої влади щодо цього питання, а також створення індикаторів для моніторингу рівня розвитку цих навичок і компетентностей.

На жаль, у даний час ми спостерігаємо ситуації, коли органи влади продовжують використовувати застарілі системи та технології, які не

повною мірою відповідають потребам сучасного публічного управління територіальним розвитком в Україні. Навіть за наявності певних досягнень у реформуванні публічного управління відповідно до цифрових принципів Україні ще потрібно пройти значний шлях у впровадженні інноваційних інструментів та цифрових технологій. У цьому контексті особлива увага має бути приділена організаційному впорядкуванню інноваційної діяльності органів публічної влади, впровадженню цифрових технологій, раціональному використанню цифрового потенціалу та створенню сприятливого інноваційного середовища в системі органів публічної влади. Використання синергії соціальних, мобільних, хмарних технологій, аналізу даних та Інтернету речей, окремо або в поєднанні, може сприяти трансформаційним змінам у системі публічного управління територіальним розвитком, роблячи її ефективною та цінною.

Не можна не відзначити, що цифрова трансформація системи публічного управління територіальним розвитком відіграє ключову роль у підвищенні ефективності процесу реалізації економічної політики держави та її регіонів. Цифровізація сфери публічного управління територіальним розвитком суттєво впливає на роботу органів влади, що відповідають за реалізацію державної та регіональної економічної політики, не лише змінюючи способи роботи службовців та їх взаємодію з громадянами, але й впроваджуючи цифрові інноваційні інструменти у їхню діяльність. Отже, ефективна цифрова трансформація системи публічного управління територіальним розвитком має бути спрямована на поліпшення та модернізацію всіх процесів, а також на використання інформаційно-комунікаційних технологій для підвищення результативності роботи органів влади. При цьому важливо, щоб ця трансформація також забезпечувала якість процесу реалізації державної та регіональної економічної політики. У такому контексті службовцям органів влади необхідно прийняти нові ролі та обов'язки, а також бути готовими до освоєння інноваційних технологій і отримання цифрових навичок.

Швидко поширення цифрових технологій у всіх сферах країни та складні умови воєнного стану в Україні вимагають негайного впровадження інноваційних процесів у діяльність органів публічної влади та підвищення їх дієвості. Важливо відзначити, що без впровадження відповідних інновацій у систему публічного управління територіальним розвитком органи влади не зможуть забезпечити якісне надання публічних послуг населенню, а в країні буде неможливо здійснити ефективну державну та регіональну економічну політику.

Необхідно підкреслити, що використання різноманітних інноваційних інструментів, управлінських технологій, підходів до управління, форм і методів роботи органів публічної влади має базуватися не лише на світовому досвіді та наявних фінансових ресурсах, але й на урахуванні специфіки їхньої діяльності. При цьому дієвість інноваційної діяльності органів влади буде оцінюватися через створення сприятливих умов для реалізації ефективної державної та регіональної економічної політики відповідно до стратегічних цілей і завдань держави, з мінімальними витратами на її виконання шляхом удосконалення роботи органів влади на засадах цифровізації й інноватики.

Важливо порівнювати рейтинг України в інноваційній сфері з іншими країнами світу протягом останніх років. За даними міжнародних рейтингів, які аналізують рівень інноваційної діяльності [23–26], Україна, безумовно, має потенціал до інноваційного розвитку, що особливо важливо для забезпечення високих темпів територіального розвитку в умовах цифровізації основних сфер державної та регіональної економічної політики. Поряд із цим, Україна має значну кількість проблем: недостатнє фінансування та державна підтримка інноваційних проектів; неефективність механізмів їх впровадження в економіку та подальшої комерціалізації; недостатня співпраця між інноваційними підприємствами та науководослідними установами. Розв'язання визначених проблем сприятиме розвитку інноваційної сфери в Україні, а також створить додаткові імпульси для територіального розвитку.

Базуючись на наукових працях [1–4; 7; 8; 12; 15–19; 27–29], порівняннях міжнародних рейтингів України щодо рівня інноваційної діяльності та дослідженні бар'єрів для розвитку інновацій в країні, виокремлено ключові перешкоди для успішної інноваційної політики в Україні:

- ✦ нестабільність політичного середовища;
- ✦ недосконала законодавча база щодо стимулювання розробки та впровадження інновацій;
- ✦ неефективна організаційна підтримка інновацій в установах публічного управління;
- ✦ недостатня кадрова політика органів влади, що не сприяє прийняттю інновацій та не стимулює службовців до розвитку в них цифрових компетентностей.

Отже, в контексті вищезазначеного, для ефективного здійснення публічного управління територіальним розвитком в умовах цифровізації необхідно використовувати комплексний методичний підхід, спрямований на забезпечення дієвої

інноваційної діяльності. Це допоможе підвищити результативність системи публічного управління загалом і, відповідно, поліпшити ефективність реалізації державної та регіональної економічної політики. Крім того, сучасні українські реалії свідчать про необхідність удосконалення різних аспектів забезпечення дієвої інноваційної діяльності органів влади в країні, таких, як: нормативно-правовий, інституційний, маркетинговий, кадровий, мотиваційний, науково-методичний, фінансовий та інформаційно-комунікаційний, для підвищення результативності системи публічного управління та адміністрування в умовах воєнного стану.

Якщо говорити про вдосконалення нормативно-правового аспекту забезпечення дієвої інноваційної діяльності органів влади в країні, то слід проводити його гармонізацію з правовими актами ЄС, а також забезпечувати успішну реалізацію механізмів партнерства та співпраці (наприклад, у формі публічно-приватного партнерства, співпраці держави та недержавного сектора науки і закладів освіти з реальним сектором економіки у сфері науки та інновацій). Серед головних переваг цього партнерства слід відзначити:

- ✦ підвищення ефективності управління власністю;
- ✦ поліпшення якості публічних послуг для громадян і бізнесу;
- ✦ використання інноваційних технологій;
- ✦ зменшення фінансового тягаря на бюджет;
- ✦ оптимізація розподілу видатків на публічні послуги та функціонування установ тощо.

Удосконалення інституційного забезпечення інноваційної діяльності в органах влади передбачає створення офісів інноваційної діяльності. Вони працюватимуть за матричним принципом у структурі управління органів влади та будуть підпорядковані безпосередньо керівнику. Ці офіси можуть бути сформовані в різних варіантах:

- ✦ у вигляді робочої групи публічних службовців, які виконують тимчасові обов'язки з управління інноваціями у відповідному органі влади;
- ✦ у вигляді делегування певних функцій адміністраторів інновацій публічним службовцям для виконання конкретних завдань;
- ✦ у формі спеціального підрозділу в органі влади, що відповідає за управління інноваціями;
- ✦ як окрема державна установа, яка здійснює управління інноваціями;
- ✦ за участю зовнішніх фахівців, які надають послуги щодо управління інноваціями (аутстафінг або лізинг персоналу);

- ✦ у вигляді делегування функцій з управління інноваціями організаціям, що спеціалізуються на розробці та впровадженні інновацій (наприклад, аутсорсинг).

Основну мету, зміст, призначення, завдання та організаційні форми офісу інноваційної діяльності визначено в науковому дослідженні автора [27].

Значення створення офісів інноваційної діяльності в органах влади в умовах цифровізації набуває великого значення, оскільки ці офіси стають центрами для розроблення та впровадження інновацій, що прискорює інноваційний розвиток територій країни. Пропозиція створення офісів інноваційної діяльності в органах влади в Україні також обґрунтована тим, що в країні структура влади, яка відповідає за інноваційний розвиток, характеризується низьким рівнем комунікації як між різними рівнями влади, так і між функціональними підрозділами. Цікавим аспектом є досвід економічно та політично розвинених країн, де спостерігається активний розвиток інституційного забезпечення інноваційної діяльності та широке підтримування інновацій у владних органах на всіх рівнях управління. Крім того, у світі існують різноманітні інституції, що сприяють появі інновацій у сфері публічного управління територіальним розвитком, включно з регіональними агентствами з технологій та інновацій, які функціонують під державним патронатом і підтримують інноваційну діяльність у країнах Європи.

Таким чином, створення офісу інноваційної діяльності в органах влади дозволить:

- ✦ *по-перше*, пришвидшити темпи розробки та запровадження інновацій і цифрових інструментів в органах влади;
- ✦ *по-друге*, забезпечити більшу прозорість при розподілі відповідальності за результати запровадження інновацій в органах влади;
- ✦ *по-третьє*, поширити знання щодо ефективного використання інновацій у діяльності публічних службовців та підвищити рівень їх професійних компетентностей (передусім цифрових компетентностей);
- ✦ *по-четверте*, підвищити дієвість контролю за ходом і прогнозуванням результатів інновацій в органах публічної влади, а також ефективність обліку та використання обмежених ресурсів для впровадження інновацій.

Як наслідок, усе це дозволить не тільки підвищити якість здійснення інноваційної діяльності та створити сприятливе інноваційне середовище в органах влади, але й раціонально використати потенціал територій для реалізації ефективної державної та регіональної політики в Україні.

Удосконалення маркетингового забезпечення інноваційної діяльності в органах влади має базуватися на особливостях використання маркетингових інструментів у діяльності органів влади з акцентом на перевагах територіального маркетингу, що дасть змогу забезпечити розвиток територій та підвищити ефективність реалізації державної та регіональної політики в Україні. Слід зазначити, що сучасне публічне управління територіальним розвитком усе більше зосереджується на потребах громадянського суспільства та інтересах різних фізичних і юридичних осіб, що діють на певній території. Це відбувається через акцент на соціальну відповідальність та поєднання економічних і соціальних переваг територій.

Отже, територію все частіше розглядають як об'єкт бізнесу та економічний ресурс, що приводить до застосування до неї інструментів бізнес-планування. Це відкриває можливість для інноваційних управлінських підходів, таких як маркетинг територій, стратегії маркетингу, імідж і брендинг території, антикризове та конкурентне управління, проектний підхід тощо. Крім того, потреба в удосконаленні публічного управління територіальним розвитком і процесу реалізації державної та регіональної політики виникає через розширення повноважень і можливостей територіальних громад у рамках реформи децентралізації, а також внаслідок активних глобалізаційних маркетингових процесів, конкуренції за інвестиції та обмежені природні ресурси, зростаючої мобільності робочої сили та впровадження сучасних спеціалізацій і комунікацій. У цьому контексті є доцільним застосовувати маркетинговий підхід у публічному управлінні територіальним розвитком, який включає традиційний комплекс маркетингу та додає до нього особливості якісних і кількісних характеристик, що притаманні різним типам територій у сучасних умовах. Це дозволить розширити інструментарій публічного управління територіальним розвитком, змінити підходи та сформулювати стратегічні цілі з фокусом на сталий розвиток територій для сучасних і майбутніх поколінь. Також це сприятиме підвищенню ефективності реалізації державної та регіональної політики в Україні.

Необхідність удосконалення кадрового та мотиваційного забезпечення інноваційної діяльності в органах влади обґрунтована важливістю реалізації інноваційної кадрової політики. Ця політика має на меті не лише посилення професійної спрямованості та активізацію праці потенційних інноваторів, а й створення мотиваційного середовища для інтенсифікації процесів впровадження нововведень. Це безпосередньо впливає на ефек-

тивність публічного управління територіальним розвитком та успішну реалізацію державної та регіональної економічної політики країни. Слід зауважити, що впровадження інновацій та цифрових інструментів у діяльність органів влади вимагає формування в їх службовців відповідних професійних компетентностей (цифрових), які стають ключовими стратегічними ресурсами для якісного виконання ними управлінських функцій та досягнення цілей публічного управління. Поряд із цим, швидке поширення цифрових технологій в органах влади потребує приділяти значну увагу формуванню ефективних команд, що забезпечують дієвість інноваційної діяльності в органах влади.

Таким чином, сучасним публічним службовцям необхідно працювати як спроможна команда інноваторів, щоб досягти цілей органу влади й отримати позитивні результати. Тому важливо враховувати психологічні особливості працівників, їхню готовність до роботи в команді, а також забезпечити здобуття необхідних професійних компетентностей для роботи в команді. Крім того, для забезпечення дієвої інноваційної діяльності в органах влади процес створення ефективної команди впроваджувачів інновацій повинен ґрунтуватися на проведенні відбору публічних службовців для цієї команди. У зв'язку з цим є доцільним проводити психодіагностику публічних службовців із застосуванням тесту М. Белбіна, що дозволить не тільки здійснити відповідно оцінку якостей службовців, але й підібрати психологічно сумісних впроваджувачів інновацій відповідно до необхідних (ефективних) командних ролей. Психодіагностика публічних службовців, здійснена з використанням тесту М. Белбіна, може допомогти вибрати оптимальний склад команди та визначити ролі кожного учасника. Враховуючи специфіку інноваційної діяльності, керівництво органів влади повинно мати глибоке розуміння методів командної роботи та ефективного управління персоналом (формування нагальних компетентностей у своїх службовців, – цифрових компетентностей, компетентностей з командоутворення та ін.). Усе вищезазначене дасть змогу реалізовувати інноваційну кадрову політику в органах влади для підвищення дієвості публічного управління територіальним розвитком і забезпечення ефективності державної та регіональної економічної політики країни.

Удосконалення науково-методичного забезпечення інноваційної діяльності в органах публічної влади обґрунтовано доцільністю впровадження інноваційної культури в органах влади з метою досягнення відкритості та готовності персоналу до нововведень. У цьому контексті не менш важливими пе-

редумовами для успішного здійснення інноваційної діяльності є вибір певних видів та способів супроводу, що забезпечують формування інноваційної культури. Серед основних чинників, що визначають інноваційну активність потенційних упроваджувачів інновацій в органах влади, можна віднести:

- ✦ рівень розвиненості культури службовців, національний менталітет (різні культури мають різний підхід до інновацій – деякі країни можуть бути більш консервативними та опасливими стосовно змін, тоді як інші можуть бути більш відкритими і позитивно налаштованими до інновацій);
- ✦ соціально-економічний статус (рівень розвитку й економічна ситуація впливають на доступ до ресурсів для реалізації інновацій та загальну готовність службовців до прийняття новаторських ідей);
- ✦ освіта службовців (вищий рівень освіти сприяє розвитку інноваційної культури, оскільки стимулює критичне мислення, творчість і відкритість до нових ідей);
- ✦ світогляд, норми та цінності службовців (це визначає, наскільки службовці відкриті до ризику та змін, а також їх ставлення до індивідуальної творчості та інновацій);
- ✦ переконання службовців і відкритість до змін (індивідуальні переконання та готовність до прийняття змін можуть впливати на участь у інноваційних процесах та активність у їх впровадженні) та ін.

Свою чергою, не можна не відзначити, що головним чинником опору публічних службовців нововведенням в органах влади є дефіцит кадрів з необхідними професійними компетентностями. У зв'язку з цим доцільно підвищувати рівень інноваційної культури публічних службовців на основі всеохопного проведення інноваційно-орієнтованого професійного навчання на засадах цифровізації, наприклад під час підвищення їх кваліфікації, а також здобуття другого (магістерського) рівня вищої освіти за профільною спеціальністю з публічного управління та адміністрування. Це забезпечить підвищення інноваційної спрямованості органів влади та дозволить не тільки підвищити дієвість публічного управління територіальним розвитком, але й більш якісно реалізовувати державну та регіональну економічну політику країни. Як наслідок, підвищиться якість надання публічних послуг громадянам і буде досягнуто стійкий розвиток територій в Україні.

Удосконалення фінансового забезпечення інноваційної діяльності в органах влади має проводитися шляхом активного застосування методоло-

гії проектного підходу до підвищення фінансової спроможності територій в умовах реформи децентралізації влади (розробка та реалізація проектів регіонального розвитку, проектів міжмуніципальної та транскордонної співпраці, проектів у рамках міжнародної науково-технічної допомоги тощо). Це сприятиме зменшенню фінансового тягаря на державний бюджет, оскільки ефективне управління та впровадження інноваційних підходів можуть зменшити витрати уряду на дотації та інші видатки, що звільнить ресурси для інших сфер. Отже, зменшення тягаря на державний бюджет може дозволити виділяти більше ресурсів на розвиток і підтримку реального сектора економіки, що сприятиме економічному зростанню та забезпеченню суспільного розвитку країни [доповнено на основі [29]].

В умовах цифровізації ключових сфер в Україні інноваційна діяльність в органах влади має здійснюватися в умовах удосконалення її інформаційно-комунікаційного забезпечення. Цей процес має ґрунтуватися на масштабному використанні новітніх інформаційно-комунікаційних технологій у діяльності органів влади, оскільки важливими складовими публічного управління є впровадження електронного урядування та електронної демократії, з особливим наголосом на втіленні принципів прозорості, доступності та громадянської освіти. При цьому особливу увагу слід приділити моніторингу рівня сформованості цифрових компетентностей публічних службовців та використання ними ІКТ у своїй професійній діяльності.

Для того, щоб дослідити рівень сформованості цифрових компетентностей і використання цифрових інструментів у діяльності публічних службовців на прикладі Харківського регіону, здійснено анонімне опитування 216 учасників підвищення кваліфікації, яке проходило в Харківському національному економічному університеті імені Семена Кузнеця протягом 2022–2023 рр. за програмою «Державна політика цифрового розвитку». Респондентами опитування виступили (у відсотках від загальної кількості): державні службовці за категоріями посад (Б1 – 10,0%, Б2 – 5,0%, Б3 – 25,0%, В1 – 40,0%, В2 – 5,0%, В3 – 10,0%) та посадові особи місцевого самоврядування (5,0%).

Результати проведеного опитування дозволили здійснити моніторинг рівня сформованості цифрових компетентностей публічних службовців, а також дослідити рівень використання ними цифрових інструментів у своїй роботі. Проведене опитування показало, що найчастіше публічні службовці використовують комп'ютери, ноутбуки та смартфони (майже 85%), рідше – планшети (37,5%). При цьому респонденти зазначали, що викорис-

тання ПК і ноутбуків може бути обмеженим через нестабільний доступ до інтернету в органах влади (наприклад, через аварійні відключення електропостачання тощо). На запитання щодо оцінки свого рівня цифрової компетентності 47,0% респондентів відповіли, що вони постійно використовують цифрові інструменти у своїй діяльності, 42,0% – періодично використовують цифрові інструменти, а 11,0% – можуть самостійно створювати цифровий контент і використовувати його у своїй роботі. Проведене опитування також показало, що для зв'язку з населенням публічні службовці використовують електронну пошту, чат-боти в різних соціальних мережах і месенджерах (85,0%), а решта (15,0%) комунікує з населенням тільки в межах органу влади, хоча з початку дії воєнного стану в Україні відсоток тих органів влади, хто комунікував з населенням суто в установі, зменшувався (це було зазначено в коментарях до відповідей деяких респондентів).

Треба відзначити, що в умовах дії воєнного стану в Україні дуже суттєвим аспектом підвищення ефективності комунікації представників влади з громадськістю стало саме використання різних цифрових інструментів для надання публічних послуг, у тому числі переведення значної частини цих послуг у формат електронної взаємодії, а також отримання послуг без участі службовців. Серед сервісів та цифрових інструментів, які використовують респонденти у своїй професійній діяльності, 48,0% опитаних відзначили EDI та АСКОД (електронні документообіги), 34,0% – цифрові інструменти Google, 16,0% – систему «Трембіта», 2% – ті, хто не використовує жодного сервісу та цифрового інструменту, проте проходять відповідне навчання та збираються найближчим часом використовувати.

Дуже важливим для з'ясування рівня сформованості цифрових компетентностей і використання цифрових інструментів у діяльності публічних службовців, які підвищили кваліфікацію за цим напрямом, є проведення повторного опитування. Так, повторне опитування публічних службовців через два місяці показало, що учасники підвищення кваліфікації стали більш активно застосовувати у своїй діяльності освоєні цифрові інструменти та сервіси. Наприклад, 86,5% респондентів зазначили, що їх професійна діяльність стала більш дієвою з точки зору зіставлення витрачених зусиль та отриманих результатів (вивільнення додаткового часу у зв'язку з можливістю використовувати нові цифрові інструменти / технології, яких раніше не могли використовувати через брак навичок). Виходячи з цього, можна засвідчити достатньо високий рівень сформованості цифрових компетентностей

і використання цифрових інструментів у публічних службовців під час інноваційно-орієнтованого професійного навчання на засадах цифровізації.

Беззаперечним є той факт, що цифрова трансформація органів влади може відбуватися через різноманітні процеси, деякі з них поступові, а інші – радикальні. Успішність цього процесу в основному залежить від рівня поточної цифрової зрілості публічних службовців. Тому важливим першим кроком на шляху до цифровізації публічного управління територіальним розвитком є розуміння рівня цифрової зрілості органів влади. Цифрова зрілість органів влади означає більше, ніж просто використання цифрового маркетингу. Вона визначається рівнем, на якому органи влади можуть оптимізувати свою присутність в інтернеті, використовуючи аналіз для поліпшення цифрових показників і передбачення потреб споживачів (населення країни, регіону, громади). Проте саме поняття цифрової зрілості органів влади повинно бути значно ширшим. Цифрова зрілість включає не лише впровадження цифрових технологій у діяльність органів влади, але й успішність розробки стратегій цифрового розвитку, управління персоналом, надання публічних послуг населенню та комунікації в публічній сфері [доповнено на основі [30–31]].

Відповідно до дослідження Cargemini та Центру цифрового розвитку [32], цифрова зрілість органів публічної влади розглядається у двох вимірах:

- 1) цифрова інтенсивність органів влади визначається кількістю інвестицій, що вкладаються у цифровізацію. Це можна виміряти через спрямованість цифрової трансформації та кількість координованих напрямів, що використовуються;
- 2) інтенсивність управління цифровою трансформацією або підтримка цифрових ініціатив органів влади. Це можна виміряти за наявністю цифрового бачення, ефективністю цифрових стратегій та іншими аспектами, які демонструють підтримку цифрових ініціатив органів влади.

Оцінювання цифрової зрілості органів влади є стандартизованою процедурою для визначення їх загальних цифрових можливостей. Цей процес допоможе визначити пріоритети у сферах, які найбільше впливають на поточну діяльність органів влади, і може забезпечити максимальний ефект під час проведення цифрової трансформації. Оцінювання та, в разі необхідності, підвищення рівня цифрової зрілості публічних службовців дозволить органам влади досягати кращих результатів у складних умовах їх функціонування, особливо в

умовах дії воєнного стану, коли ситуація є непередбачуваною. Переваги цифровізації публічного управління територіальним розвитком для реалізації державної та регіональної економічної політики країни очевидні, але багато органів влади ще не використовують повністю потенціал цифрових технологій через складнощі в їх запровадженні та неспроможність в повному обсязі задіяти власні можливості [Доповнено на основі [30]].

Зважаючи на вищевикладене, для успішного впровадження інновацій, пов'язаних з цифровізацією публічного управління територіальним розвитком для реалізації державної та регіональної економічної політики країни, критично важливо оцінити цифрову зрілість як публічних службовців, так і органів влади загалом. З цією метою пропонується використовувати методичний підхід до оцінювання рівня цифрової зрілості публічних службовців в органах влади. Першим етапом цього підходу є визначення рівня цифрової зрілості публічних службовців в органах влади, що може бути оцінено за допомогою низки показників, об'єднаних у відповідні блоки [Доповнено на основі [5; 6; 19; 30; 33–35 та ін.]: цифрова інфраструктура, матеріально-технічне забезпечення, персонал, фінанси, організація та управління. Розрахунок показників у зазначених блоках допоможе отримати початкову інформацію про використання цифрових технологій публічними службовцями в органах влади та дозволить зробити важливі висновки щодо необхідності цифрових змін.

Проте такий підхід недостатній для формування повноцінного розуміння про стан цифрової зрілості органів влади. Тому, виходячи з аналізу наявних моделей оцінювання цифрової зрілості органів влади, доцільно розробляти модель, яка відповідатиме таким критеріям:

- ✦ використовує структурний підхід до оцінювання цифрових трансформацій органу влади та є достатньо повною для охоплення всіх аспектів;
- ✦ деталізує особливості управління органом влади в рамках цифровізації;
- ✦ є відносно незалежною від того, як організовані процеси органу влади;
- ✦ не суперечить наявним моделям оцінювання цифрової зрілості органу влади.

Другим етапом є розроблення анкети для проведення опитування публічних службовців органу влади щодо стану та їх готовності до цифрових змін, яку доцільно складати за певними дескрипторами оцінювання системи управління органом влади (наприклад, стратегія та структура управління органом влади, його персонал, органі-

заційна культура, технології публічного управління, зв'язки з громадськістю та ін.). Далі слід визначити показники та шкалу оцінювання рівня цифрової зрілості публічних службовців органу влади.

Третім етапом є визначення рівня цифрової зрілості органу влади для кожного із обраних дескрипторів оцінювання. На цьому етапі для подальшого розроблення рекомендацій щодо вдосконалення діяльності органу влади в умовах цифровізації варто ґрунтуватися на кількісній шкалі оцінювання рівня цифрової зрілості органу влади (чотири рівня цифрової зрілості: спостерігач, початківець, досвідчений, інноватор), особливості використання якої наведено в [35]. Це дасть можливість не лише з'ясувати, які цифрові технології застосовуються в органі влади, а й визначити, наскільки повноцінно ці технології використовуються.

Четвертим етапом є визначення загального рівня цифрової зрілості публічних службовців органу влади, що враховує ієрархію та взаємозв'язок рівня цифрової зрілості усіх сфер діяльності органу влади.

П'ятим етапом є розроблення напрямів поліпшення системи управління органом влади в умовах цифровізації, з урахуванням дескриптора системи управління, значення оцінки цифрової зрілості якого суттєво відхиляється від середнього рівня цифрової зрілості органу влади.

Слід наголосити на тому, що процес управління органами влади в умовах цифровізації не повинен асоціюватися лише з технологічними розробками, які застосовуються в їх діяльності. Сучасні органи влади мають сприймати цифровізацію як необхідність, засіб ефективної адаптації до тих викликів, які постають перед нашої державою в умовах воєнного стану. Виходячи з цього можна використовувати різні підходи до здійснення цифрової трансформації органів влади: пасивний (пов'язаний з трансформацією системи управління) та активний (орієнтований на впровадження технологій, спрямованих на вдосконалення діяльності органів влади).

Таким чином, запропонований методичний підхід до оцінювання рівня цифрової зрілості публічних службовців в органах влади дасть можливість отримати конкретні переваги на шляху цифрового розвитку країни. Оцінювання рівня цифрової зрілості дасть змогу органам влади:

- ✦ формувати бажаний рівень цифрової зрілості й обґрунтувати пріоритетні сфери цифровізації;
- ✦ формувати рекомендації щодо вибору стратегії цифрової трансформації, виходячи з умов та особливостей конкретного органу влади;

- ✦ виявляти латентний цифровий потенціал публічних службовців органу влади;
- ✦ визначати ефективність використання своїх ресурсів і рівень спроможності органів влади дотримуватися державної політики та виконувати взяті на себе зобов'язання;
- ✦ розподіляти ресурси, призначені для впровадження цифрової трансформації.

Крім того, оцінювання рівня цифрової зрілості публічних службовців органів влади також забезпечить отримання позитивних ефектів для різних зацікавлених сторін:

- ✦ для населення (мешканців територій), яке може визначати для себе рівень комфортності території для проживання і праці, а також оцінити рівень цифрової інклюзивності та комфортності життя, зокрема для соціально вразливих верств населення;
- ✦ для представників бізнес-структур, які можуть визначати найбільш привабливі території для реалізації своїх проєктів і вкладення активів, а також визначати сфери та вектори взаємодії з органами влади;
- ✦ для представників ЗМІ, громадських об'єднань, які можуть здійснювати оцінку діяльності органів влади на основі отримання доступу до інформації на їх вебресурсах.

Позитивні ефекти та переваги для територій країни залежно від рівня цифрової зрілості органу влади та обраної стратегії цифрової трансформації наведено в *табл. 1* [Доповнено на основі [35].

ВИСНОВКИ

У роботі доведено, що забезпечення ефективного, дієздатного публічного управління територіальним розвитком є критично важливим для реалізації сучасної державної та регіональної економічної політики, особливо в умовах цифровізації, що дозволить підвищити якість публічних послуг громадянам і досягти стійкого збалансованого розвитку територій в Україні. Наголошено на тому, що в умовах всеохопної цифровізації ключових сфер суспільства в Україні цей процес має ґрунтуватися на вдосконаленні системи публічного управління територіальним розвитком з урахуванням нових викликів, що постають перед країною, шляхом здійснення ефективної інноваційної діяльності та раціонального використання інформаційно-комунікаційних технологій в органах влади.

Отже, інноваційна діяльність, спираючись на цифрові технології, визначає напрямок розвитку органів влади, які несуть відповідальність за виконання важливих функцій в Україні, у тому числі за розвиток територій і реалізацію ефективної державної та регіональної економічної політики.

На основі проведеного дослідження міжнародних рейтингів України щодо рівня інноваційної діяльності та наявних бар'єрів для розвитку інновацій в країні, визначених у вітчизняних стратегічних документах щодо розвитку сфери інноваційної діяльності, виокремлено ключові перешкоди для успішної інноваційної політики в Україні.

У контексті вищезазначеного – для забезпечення дієвого публічного управління територіальним розвитком в умовах цифровізації запропоновано використовувати комплексний методичний підхід, який спрямований на здійснення ефективної інноваційної діяльності в органах влади з акцентом на створенні сприятливого інноваційного середовища в системі їх управління, організаційному впорядкуванні їх інноваційної діяльності та раціональному використанні цифрових інструментів публічними службовцями.

Використання запропонованого підходу підвищить результативність системи публічного управління України загалом і, відповідно, поліпшить ефективність реалізації державної та регіональної економічної політики. Автором також запропоновано вдосконалення різних аспектів забезпечення ефективної інноваційної діяльності органів влади в країні, таких як: нормативно-правовий, інституційний, маркетинговий, кадровий, мотиваційний, науково-методичний, фінансовий та інформаційно-комунікаційний, для підвищення результативності системи публічного управління та адміністрування України в умовах дії воєнного стану.

У науковому дослідженні також обґрунтовано, що успішність впровадження інновацій, пов'язаних з цифровізацією публічного управління територіальним розвитком для реалізації державної та регіональної економічної політики країни, залежить від процесу оцінювання цифрової зрілості публічних службовців і органів влади загалом. З цією метою запропоновано використовувати методичний підхід до оцінювання рівня цифрової зрілості публічних службовців в органах влади, який дозволить отримати конкретні переваги на шляху цифрового розвитку країни, та визначено позитивні ефекти та переваги для територій залежно від рівня цифрової зрілості органу влади й обраної стратегії цифрової трансформації. Застосування цього методичного підходу дозволить:

- ✦ оцінити поточний і сформувати бажаний рівень цифрової зрілості органів влади для обґрунтування пріоритетних напрямів цифровізації;
- ✦ виявити латентний цифровий потенціал публічних службовців органу влади для розроблення ключових напрямів їх подальшого розвитку;

Таблиця 1

Позитивні ефекти й переваги для територій залежно від рівня цифрової зрілості органу влади та обраної стратегії цифрової трансформації

Рівень цифрової зрілості органу влади	Діапазон балів під час оцінювання	Характеристика рівня цифрової зрілості органу влади	Характерна поведінка органу влади	Стратегія цифрової трансформації	Позитивні ефекти та переваги для територій країни
Іноватор	0,75–1	Орган влади активно використовує у своїй роботі всі можливості, що надають цифрові технології. Процес цифрової трансформації органу є комплексним і охоплює всі сфери його діяльності. Проводяться систематичний моніторинг та оцінка інновацій, а також розроблено цифрову стратегію для органу влади	Демонструє майстерність у цифровізації	Узагальнити та систематизувати країні вітчизняні та закордонні практики цифровізації для досягнення поставлених цілей	Високий рівень цифровізації дасть змогу забезпечити безперервність економічного зростання, поліпшити якість життя мешканцям територій, зробити публічні послуги більш доступними та якісними
Досвідчений	0,50–0,75	Орган влади активно підтримує впровадження цифрових технологій та інвестує в інновації в цій сфері, однак керівництво не зосереджується на вимірюванні ефективності та аналізі цих цифрових технологій та інновацій. Також існує недостатня увага до планування, розробки цифрової стратегії та формування цифрових компетентностей публічних службовців	Впроваджує цифрові технології	Переїняти досвід застосування цифрових технологій у перодових органів влади	Упровадження цифрових технологій дозволить реалізувати різні проєкти для забезпечення цифрового розвитку територій, що створить нові можливості для їх соціально-економічного розвитку та забезпечення цифрової інклюзивності
Початківець	0,25–0,50	Цифрові технології дуже повільно інтегруються в орган влади, що призводить до тривалого процесу цифрової трансформації. Цей процес відбувається досить повільно, і цифровізація не охоплює всі напрями діяльності органу влади	Досліджує цифровізацію	Прискорити поточні цифрові зусилля	Орієнтація органів влади, що представляють інтереси територій, на використання цифрових технологій дозволить не тільки переосмислити традиційні підходи до територіального управління та перейти на більш сучасні, але й налагодити більш ефективну взаємодію з громадськістю, забезпечити відкритість та надання більш якісних публічних послуг мешканцям і бізнесу
Спостерігач	0–0,25	Керівництво органу влади не приділяє серйозної уваги впливу цифрових технологій на свою діяльність. Орган влади обмежується вивченням лише практики цифрової трансформації в інших органах влади	Ігнорує цифровізацію	Поступове проведення цифрової трансформації	

Джерело: доповнено на основі [35].

- ✦ сформувати рекомендації щодо вибору стратегій цифрової трансформації органів влади виходячи з умов та ресурсів, призначених для впровадження цифрової трансформації.

Це сприятиме забезпеченню більш ефективної реалізації державної та регіональної економічної політики та, як наслідок, створенню сприятливих умов для надання доступних і якісних послуг громадянам країни, а також досягненню стійкого збалансованого розвитку територій в Україні. ■

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Бакуменко В. Д., Бондар І. С., Горник В. Г., Шпачук В. В. Особливості публічного управління та адміністрування : навч. посіб. Київ : КНУКіМ, 2016. 167 с.
2. Ващенко К. О. Професійна підготовка державних службовців: теорія, методологія, практика : монографія. Івано-Франківськ : Місто НВ, 2017. 416 с.
3. Публічне управління та адміністрування у забезпеченні регіонального розвитку : монографія / за заг. ред. Н. Л. Гавкалової. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. 390 с.
4. Гончарук Н. Т., Прудіус Л. В. Модернізація державної служби України на сучасному етапі розвитку. *Право та державне управління*. 2017. № 4. Т. 2. С. 191–198. URL: http://pdu-journal.kpu.zp.ua/archive/4_2017/tom_2/33.pdf
5. Квітка С. Цифрові трансформації як сучасний тренд періодичного циклу розвитку суспільства. *Збірник наукових праць Національної академії державного управління при Президентові України*. Спецвипуск. 2020. С. 131–134. DOI: <https://doi.org/10.36.030/2664-3618-2020-si-131-134>
6. Куйбіда В. С., Карпенко О. В., Наместнік В. В. Цифрове врядування в Україні: базові дефініції понятійно-категоріального апарату. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України*. Серія «Державне управління». 2018. № 1. С. 5–10. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vnaddy_2018_1_3
7. Лахижа М. І. Актуальні проблеми удосконалення публічного управління в Україні: зміни, реформування, модернізація, оптимізація, децентралізація, реструктуризація, перезавантаження. *Актуальні проблеми державного управління*. 2020. № 1. С. 18–28. DOI: <https://doi.org/10.34213/ap.20.01.02>
8. Obolenskyi O., Shchokin R., Romanenko Ye., Zhukova I. Current trends of public management in the modern world: economic and organizational aspects. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії і практики*. 2020. № 3. С. 413–420. DOI: <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v3i34.215586>
9. Бліщук К. Управління розвитком території: економічні аспекти. *Ефективність державного управління*. 2018. Вип. 1. Ч. 2. С. 217–224. URL: https://www.researchgate.net/profile/Kateryna-Blishchuk/publication/332694561_Managing_territorial_development_economic_aspects/

- <links/62794c36b1ad9f66c8ae61b8/Managing-territorial-development-economic-aspects.pdf>
10. Територіальна громада: засоби забезпечення спроможності : монографія / за заг. ред. Ю. О. Куца. Харків : Магістр, 2020. 477 с.
 11. Геєць В. М. Феномен нестабільності – виклик економічному розвитку: монографія. Київ : Інститут економіки та прогнозування НАН України, 2020. 456 с.
 12. Дегтярьова І. О. Зарубіжний досвід інституційної підтримки інновацій державного і муніципального управління. *Інституційне забезпечення кадрової політики у державному управлінні: становлення та розвиток* : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. за міжнар. участю (Київ, 29 травня 2015 р.). Київ : НАДУ, 2015. С. 8–10.
 13. Кизим М. О., Семигуліна І. Б., Ярошенко І. В. Чинники просторового розвитку територіальних громад у системі публічного управління територіями. *Проблеми економіки*. 2022. № 2. С. 83–92. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2022-2-83-92>
 14. Круш П. В., Максименко І. А. Регулювання економіки: теоретичні та прикладні аспекти : монографія. Київ : НТУУ «КПІ», 2008. 424 с.
 15. Никифоров А. Є. Інноваційна діяльність: теорія і практика державного управління : монографія. Київ : КНЕУ, 2010. 420 с.
 16. Петришина М. О. Загальні засади запровадження інноваційної моделі розвитку української держави: муніципальний аспект. *Право та інновації*. 2014. № 4. С. 15–26. URL: <https://openarchive.nure.ua/server/api/core/bitstreams/c575e2a4-9ea4-44e0-8560-af0d978d1fb5/content>
 17. Роджерс Е. М. Дифузія інновацій / пер. з англ. В. Старка. Київ : Києво-Могилянська академія, 2009. 591 с.
 18. Управління стратегічним розвитком об'єднаних територіальних громад: інноваційні підходи та інструменти : монографія / за заг. і наук. ред. С. М. Серьогіна, Ю. П. Шарова. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2016. 276 с.
 19. Інноваційно-інформаційна економіка: зміст, динаміка, регулювання : монографія / за ред. В. М. Тарасевича. Дніпро : Економіка, 2018. 356 с.
 20. Указ Президента України «Про першочергові завдання щодо впровадження новітніх інформаційних технологій» від 10 жовтня 2005 р. № 1497/2005. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1497/2005#Text>
 21. Концепція розвитку цифрової економіки та суспільства України : схвалена Розпорядженням Кабінету Міністрів України від 17 січня 2018 р. № 67-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-r#Text>
 22. Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення Концепції розвитку цифрових компетентностей та затвердження плану заходів з її реалізації» від 3 березня 2021 р. № 167-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/167-2021-r#Text>
 23. Global Innovation Index (2021). URL: <https://nrat.ukrintei.ua/globalnyj-innovacijnyj-indeks-2021/>
 24. Global Innovation Index (2022). URL: https://www.wipo.int/global_innovation_index/en/2022/

25. Innovation Index Bloomberg (2021) URL: <https://ec.europa.eu/newsroom/rtd/items/713430/en#:~:text=On%2003%20February%202021%2C%20Bloomberg,dropping%20to%20the%20forth%20place>.
26. The Bloomberg Innovation Index (2022). URL: <https://worldpopulationreview.com/country-rankings>
27. Шумська Г. М. Концептуальні засади здійснення інноваційної діяльності органами публічної влади як основи соціально-економічного розвитку України. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 18. С. 432–442.
DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-18-30>
28. Шумська Г. М. Забезпечення дієвого публічного управління в Україні на основі розроблення й упровадження органами публічної влади інноваційних інструментів та технологій. *Формування ефективної системи управління та публічного адміністрування в умовах транзитивної економіки* : матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції (м. Харків, 21 вересня 2022 р.). Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2022. С. 202–205.
29. Шумська Г. М. Теоретичні аспекти забезпечення дієвої інноваційної діяльності органами публічної влади як основи розвитку національної економіки. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 43. С. 94–101.
DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct43-18>
30. Коврига О. С. Розвиток публічного адміністрування як умова вдосконалення функціонування органів влади. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія «Державне управління»*. 2018. Т. 29. № 2. С. 14–18.
31. Maturity Model and Best Practice Skill Development for Digital Transformation. SAP SE (2017). URL: <https://news.sap.com/2017.pdf>
32. Digital Transformation: a Roadmap for Billion-dollar Organisations (2017). URL: https://www.capgemini.com/wp-content/uploads/2017/07/digital_transformation__a_road-map_for_billion-dollar_organizations.pdf
33. Westerman G., Bonnet D., McAfee A. The Nine Elements of Digital Transformation. *MITSloan Management Review*. 07.01.2014. URL: <https://sloanreview.mit.edu/article/the-nine-elements-of-digital-transformation/>
34. Digital Maturity Model. Achieving Digital Maturity to Drive Growth. *Deloitte*. 2018. URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Technology-Media-Telecommunications/deloitte-digital-maturity-model.pdf>
35. Шумська Г. М. Теоретико-методичні аспекти забезпечення дієвого публічного управління для здійснення ефективної державної й регіональної економічної політики в умовах цифрового розвитку України // Трансформація суспільних відносин в умовах цивілізаційних змін : колективна монографія. Харків : Новий курс, 2023. С. 307–329.
- Blishchuk, K. "Upravlinnia rozvytkom terytorii: ekonomichni aspekty" [Territorial Development Management: Economic Aspects]. *Efektivnist derzhavnoho upravlinnia*, iss. 1, part 2 (2018): 217-224. https://www.researchgate.net/profile/Kateryna-Blishchuk/publication/332694561_Managing_territorial_development_economic_aspects/links/62794c36b1ad9f66c8ae61b8/Managing-territorial-development-economic-aspects.pdf
- "Digital Maturity Model. Achieving Digital Maturity to Drive Growth". *Deloitte*. 2018. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Technology-Media-Telecommunications/deloitte-digital-maturity-model.pdf>
- "Digital Transformation: a Roadmap for Billion-dollar Organisations (2017)". https://www.capgemini.com/wp-content/uploads/2017/07/digital_transformation__a_road-map_for_billion-dollar_organizations.pdf
- Dehtyaryova, I. O. "Zarubizhnyi dosvid instytutsiinoi pidtrymky innovatsii derzhavnoho i munitsypalnoho upravlinnia" [Foreign Experience of Institutional Support for State and Municipal Management Innovations]. *Instytutsiine zabezpechennia kadrovoi polityky u derzhavnomu upravlinni: stanovlennia ta rozvytok*. Kyiv: NADU, 2015: 8-10.
- "Global Innovation Index (2021)". <https://nrat.ukrintei.ua/globalnyj-innovacijnyj-indeks-2021/>
- "Global Innovation Index (2022)". https://www.wipo.int/global_innovation_index/en/2022/
- Heiets, V. M. *Fenomen nestabilnosti - vyklyk ekonomichnomu rozvytku* [The Phenomenon of Instability Is a Challenge to Economic Development]. Kyiv: Instytut ekonomiky ta prohnozuvannia NAN Ukrainy, 2020.
- Honcharuk, N. T., and Prudyus, L. V. "Modernizatsiia derzhavnoi sluzhby Ukrainy na suchasnomu etapi rozvytku" [Modernization of the Public Service of Ukraine at the Present Stage of Development]. *Pravo ta derzhavne upravlinnia*, no. 4, part 2 (2017): 191-198. http://pdu-journal.kpu.zp.ua/archive/4_2017/tom_2/33.pdf
- "Innovation Index Bloomberg (2021)". <https://ec.europa.eu/newsroom/rtd/items/713430/en#:~:text=On%2003%20February%202021%2C%20Bloomberg,dropping%20to%20the%20forth%20place>
- Innovatsiino-informatsiina ekonomika: zmist, dynamika, rehuliuвання / ed. by V. M. Tarasevich* [Innovative and Informational Economy: Content, Dynamics, Regulation]. Dnipro: Ekonomika, 2018.
- Kovryha, O. S. "Rozvytok publicnoho administruvannia yak umova vdoskonalennia funktsionuvannia orhaniv vlady" [Development of Public Administration as a Condition for Improving the Functioning of Authorities]. *Vcheni zapysky TNU imeni V.I. Vernadskoho. Seriya «Derzhavne upravlinnia»*, vol. 29, no. 2 (2018): 14-18.
- Krush, P. V., and Maksymenko, I. A. *Rehuliuвання ekonomiky: teoretychni ta prykladni aspekty* [Regulation of the Economy: Theoretical and Applied Aspects]. Kyiv: NTUU «KPI», 2008.
- Kuibida, V. S., Karpenko, O. V., and Namestnik, V. V. "Tsyfrova vriaduvannia v Ukraini: bazovi definitsii poni-

REFERENCES

Bakumenko, V. D. et al. *Osoblyvosti publicnoho upravlinnia ta administruvannia* [Peculiarities of Public Management and Administration]. Kyiv: KNUKiM, 2016.

- atiino-katehorialnoho aparatu" [Digital Governance in Ukraine: Basic Definitions of the Conceptual Categorical Apparatus]. *Visnyk Natsionalnoi akademii derzhavnoho upravlinnia pry Prezydentovi Ukrainy. Seriiia «Derzhavne upravlinnia»*, no. 1 (2018): 5-10. http://nbuv.gov.ua/UJRN/vnaddy_2018_1_3
- Kvitka, S. "Tsyfrovii transformatsii yak suchasnyi trend periodychnoho tsykladu rozvytku suspilstva" [Digital Transformations as a Modern Trend of the Periodic Cycle of Society Development]. *Zbirnyk naukovykh prats Natsionalnoi akademii derzhavnoho upravlinnia pry Prezydentovi Ukrainy*, special issue (2020): 131-134. DOI: <https://doi.org/10.36.030/2664-3618-2020-si-131-134>
- Kyzym, M. O., Semyhulina, I. B., and Yaroshenko, I. V. "Chynnyky prostorovoho rozvytku terytorialnykh hromad u systemi publichnoho upravlinnia terytoriiamy" [The Factors of Spatial Development of Territorial Communities in the System of Public Management of Territories]. *Problemy ekonomiky*, no. 2 (2022): 83-92. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2022-2-83-92>
- [Legal Act of Ukraine] (2005). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1497/2005#Text>
- [Legal Act of Ukraine] (2018). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-p#Text>
- [Legal Act of Ukraine] (2021). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/167-2021-p#Text>
- Lakhyzha, M. I. "Aktualni problemy udoskonalennia publichnoho upravlinnia v Ukraini: zminy, reformuvannia, modernizatsiia, optymizatsiia, detsentralizatsiia, restrukturyzatsiia, Perezavantazhennia" [Current Problems of the Improvement of Public Administration in Ukraine: Changes, Reforming, Modernization, Optimization, Decentralization, Restructuring, Reloading]. *Aktualni problemy derzhavnoho upravlinnia*, no. 1 (2020): 18-28. DOI: <https://doi.org/10.34213/ap.20.01.02>
- "Maturity Model and Best Practice Skill Development for Digital Transformation". SAP SE (2017). <https://news.sap.com/2017.pdf>
- Nykyforov, A. Ye. *Innovatsiina diialnist: teoriia i praktyka derzhavnoho upravlinnia* [Innovative Activity: Theory and Practice of Public Administration]. Kyiv: KNEU, 2010.
- Obolenskyi, O. et al. "Current trends of public management in the modern world: economic and organizational aspects". *Finansovo-kredytna diialnist: problemy teorii i praktyky*, no. 3 (2020): 413-420. DOI: <https://doi.org/10.18371/fcaptop.v3i34.215586>
- Petryshyna, M. O. "Zahalni zasady zaprovadzhennia innovatsiinoi modeli rozvytku ukrainskoi derzhavy: munitsypalni aspekt" [General Principles of Establishment of Innovation Model of Ukrainian State: Municipal Aspect]. *Pravo ta innovatsii*, no. 4 (2014): 15-26. <https://openarchive.nure.ua/server/api/core/bitstreams/c575e2a4-9ea4-44e0-8560-af0d978d1fb5/content>
- Publichne upravlinnia ta administruvannia u zabezpechenni rehionalnoho rozvytku* [Public Management and Administration in Ensuring Regional Development]. Kharkiv: KhNEU im. S. Kuznetsia, 2019.
- Rodzher, E. M. *Dyfuziia innovatsii* [Diffusion of Innovations]. Kyiv: Kyievo-Mohylianska akademiia, 2009.
- Shumska, H. M. "Kontseptualni zasady zdiisnennia innovatsiinoi diialnosti orhanamy publichnoi vlady yak osnovy sotsialno-ekonomichnoho rozvytku Ukrainy" [Conceptual Bases of Realization of Innovative Activity Public Government Bodies as the Basis of Social and Economic Development of Ukraine]. *Ekonomika i suspilstvo*, no. 18 (2018): 432-442. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-18-30>
- Shumska, H. M. "Teoretychni aspekty zabezpechennia diievoi innovatsiinoi diialnosti orhanamy publichnoi vlady yak osnovy rozvytku natsionalnoi ekonomiky" [Theoretical Aspects of Ensuring Effective Innovative Activity by Public Authorities as a Basis for National Economy Development]. *Infrastruktura rynku*, no. 43 (2020): 94-101. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct43-18>
- Shumska, H. M. "Teoretyko-metodychni aspekty zabezpechennia diievoho publichnoho upravlinnia dia zdiisnennia efektyvnoi derzhavnoi i rehionalnoi ekonomichnoi polityky v umovakh tsyfrovoho rozvytku Ukrainy" [Theoretical and Methodological Aspects of Ensuring Effective Public Administration for the Implementation of Effective State and Regional Economic Policy in the Conditions of Digital Development of Ukraine]. In *Transformatsiia suspilnykh vidnosyn v umovakh tsyvilizatsiinykh zmin*, 307-329. Kharkiv: Novyi kurs, 2023.
- Shumska, H. M. "Zabezpechennia diievoho publichnoho upravlinnia v Ukraini na osnovi rozroblennia i uprovadzhennia orhanamy publichnoi vlady innovatsiinykh instrumentiv ta tekhnolohii" [Ensuring Effective Public Administration in Ukraine Based on the Development and Implementation of Innovative Tools and Technologies by Public Authorities]. *Formuvannia efektyvnoi systemy upravlinnia ta publichnoho administruvannia v umovakh tranzhytynoi ekonomiky*. Kharkiv: KhNUMH im. O. M. Beketova, 2022: 202-205.
- "The Bloomberg Innovation Index (2022)". <https://worldpopulationreview.com/country-rankings>
- Terytorialna hromada: zasoby zabezpechennia spromozhnosti* / ed. by Yu. O. Kuts [Territorial Community: Means of Ensuring Capacity]. Kharkiv: Mahistr, 2020.
- Upravlinnia stratehichnym rozvytkom obiednanykh terytorialnykh hromad: innovatsiini pidkhody ta instrumenty* / ed. by S. M. Serohin, Yu. P. Sharov. [Management of Strategic Development of United Territorial Communities: Innovative Approaches and Tools]. Dnipro: DRIDU NADU, 2016.
- Vashchenko, K. O. *Profesiina pidhotovka derzhavnykh sluzhbovtiv: teoriia, metodolohiia, praktyka* [Professional Training of Civil Servants: Theory, Methodology, Practice]. Ivano-Frankivsk: Misto NV, 2017.
- Westerman, G., Bonnet, D., and McAfee, A. "The Nine Elements of Digital Transformation". *MITSloan Management Review*. January 07, 2014. <https://sloanreview.mit.edu/article/the-nine-elements-of-digital-transformation/>