

Пошук Я. Є.

ДНП «Державний університет «Київський авіаційний інститут»

ІННОВАЦІЙНІСТЬ ТА УПРАВЛІННЯ ВНУТРІШНІМИ РИЗИКАМИ ЯК ЧИННИКИ ЗМІЦНЕННЯ СТАБІЛЬНОСТІ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

У статті розглянуто сучасні технології в державному секторі публічного управління як в Україні, так і у світі, з акцентом на їх ключовій ролі у підвищенні ефективності, прозорості та підзвітності публічної влади. Аналізовано такі інноваційні інструменти, як портали електронних послуг, системи відкритих даних і блокчейн-реєстри, технології інтелектуального аналізу даних, цифрові платформи участі громадян, системи прогнозування суспільних потреб та інші рішення, що трансформують взаємодію між державою і суспільством. Зазначені технології сприяють зниженню корупційних ризиків, підвищують інклюзивність публічних послуг, забезпечують економію ресурсів і створюють передумови для формування довіри до державних інституцій. Окрему увагу приділено технологіям прогнозування конфліктів і виявлення ризиків, що є важливим елементом сучасної моделі врядування, орієнтованої на попередження криз та своєчасне реагування на загрози.

*У роботі підкреслено, що інноваційність та суспільний спокій у сенсі *peace* (мир, відсутність конфліктів, стабільність) дедалі тісніше взаємопов'язані в сучасному світі. Хоча ці поняття не є тотожними, вони можуть взаємно підсилювати одне одного за умови відповідального та свідомого використання технологій. Інновації здатні створювати більш гармонійне та безпечне середовище, усуваючи структурні причини напруженості нерівність, брак ресурсів, екологічні проблеми чи дефіцит безпеки. Проте неправильно впроваджені або нерегульовані технології можуть формувати нові виклики, пов'язані з цифровою нерівністю, кіберзагрозами чи маніпулятивними інформаційними практиками.*

З огляду на це у статті наголошено на необхідності формування етичної моделі управління інноваціями та розвитку культури безпеки в публічному управлінні. Такий підхід передбачає відповідальне впровадження технологій, орієнтоване на захист прав людини, забезпечення стабільності, підвищення рівня безпеки життєдіяльності та мінімізацію ризиків для громадян. Етична культура та культура безпеки мають стати фундаментом цифрової трансформації, де технологічний розвиток узгоджується з цінностями гуманізму, прав людини та сталого розвитку. У такій парадигмі рівень життя людини виступає ключовим вектором публічного управління та одним із головних критеріїв оцінки ефективності державних інноваційних політик.

Ключові слова: інноваційність та спокій, виклик, етичне управління інноваціями, культура безпеки, природа інноваційних процесів, інноваційне мислення.

Постановка проблеми. Розвиток сучасної держави та методи її управління потребують необхідності застосування ефективних інноваційних підходів до публічного управління та місцевого самоврядування, що потребує стратегічного планування та залучення суспільства до реформ. Перетворення територіальних громад із постійних споживачів бюджетних коштів на джерело зростання економіки країни є сьогодні одним із головних завдань держави. Отже, виникає потреба у пошуку можливостей підвищення ефективності діяльності та вдосконалення про-

цесу управління підприємствами, що перебувають у власності територіальних громад. Разом із тим необхідність підвищення ефективності та прибутковості муніципальних підприємств вимагає пошуку інноваційних підходів до управління ресурсами, оскільки підприємства саме цієї сфери є важливою складовою частиною комунальної власності і задовольняють значну кількість потреб територіальної громади [6].

Органи державної влади та органи місцевого самоврядування є вирішальними важелями управління державними ресурсами, як то фінансові,

трудова, природні, капітальні, підприємницькі тощо. Складаючи систему державного та місцевого управління, вони забезпечують організацію, регулювання та контроль економічних, соціальних та інших сфер життя, планують загальну стратегію країни, для досягнення добробуту населення та механізму підтримки миру, – ключових державних цілей.

Поява інновацій потребує ефективного публічного управління, що постає для держави у вигляді появи нових цілей, завдань та функцій управління, політик, формування правової бази тощо. Зазначене в своїй сукупності сприяє координації дій різних учасників інноваційного процесу, перетворюючи його у підсумку на систему, яка здатна адекватно та відповідно реагувати на виклики сьогодення.

Не повинно залишитись поза увагою держави та суспільства або навпаки нівелювання державою пріоритетів, а саме впровадження інновацій над добробутом суспільства, виходячи, зокрема з рівня економічного розвитку (ВВП на душу населення), інфляції та купівельної спроможності, адже, інновація може потребувати вкладення грошей, а подекуди і великих грошей.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання інноваційності у публічному управлінні та формування стабільності державної системи є предметом широкого наукового аналізу як в українській, так і в зарубіжній науковій літературі. Дослідники наголошують, що цифровізація державного сектору та впровадження інноваційних інструментів стають ключовими умовами підвищення ефективності державного управління, зміцнення довіри громадян до влади та забезпечення суспільної безпеки. У своїх роботах А. Гев'юк підкреслює, що інновації в системі державного управління є визначальним чинником модернізації державних інституцій, оскільки вони безпосередньо впливають на якість публічних послуг, прозорість та результативність управлінських процесів. Автор відзначає, що цифрові інструменти стають основою для подолання бюрократичних бар'єрів, оптимізації ресурсів та забезпечення відкритості державної політики.

Касич А. О. та Бурба О. А. акцентують увагу на необхідності застосування інноваційних підходів до управління персоналом як ключового ресурсу публічного сектору. Науковці підкреслюють, що ефективне функціонування інноваційної моделі державного управління неможливе без розвитку компетентностей працівників, формування етич-

ної культури та здатності діяти в умовах підвищеної відповідальності та ризиків.

Проблематика стратегічного розвитку людського капіталу в Україні також представлена у дослідженнях Л. Романюк, яка аналізує зарубіжний досвід формування стратегій розвитку персоналу та його адаптацію до національних умов. Авторка вказує, що розвиток персоналу є ключовою умовою впровадження інновацій, оскільки саме людський фактор забезпечує ефективність трансформаційних процесів.

Аспекти фінансових механізмів підтримки інновацій та безпеки в системі публічного управління висвітлені у роботах Л. Богуславської. Дослідниця доводить, що стійкість місцевого врядування значною мірою залежить від здатності органів влади ефективно управляти ресурсами та впроваджувати інноваційні підходи до розвитку територіальних громад, що особливо актуально в умовах нестабільності.

Колективна монографія під редакцією Н. Аванесової розглядає інноваційні процеси в контексті ризиків, викликів та безпеки. Автори підкреслюють, що цифрова трансформація державного сектору супроводжується появою нових внутрішніх ризиків – від кіберзагроз до посилення інформаційних маніпуляцій. У зв'язку з цим особливого значення набуває культура безпеки, що передбачає поєднання технологічних нововведень із етичними нормами, відповідальністю та стратегічним прогнозуванням.

Філософські та етичні аспекти інноваційності розкриває І. Кант, і хоча його роботи не стосуються сучасної цифрової трансформації, принципи етичного мислення, автономії волі та моральної відповідальності знаходять своє відображення у сучасних концепціях етичного управління інноваціями. Їхній зміст актуальний для формування стійкої моделі публічного управління, де технології узгоджуються з цінностями гуманізму та безпеки.

Важливими є й аналітичні матеріали щодо тенденцій розвитку громадянського суспільства та механізмів залучення громадян, які підкреслюють, що цифрові платформи участі, відкриті дані та прозорі механізми комунікації значною мірою впливають на формування суспільної довіри та зниження конфліктності.

Постановка завдання. Метою статті є дослідження ролі персоналу у збалансованому підході в напрямку доктрини «нової інноваційної системи державного управління». Де етичний аспект – філософія етичного підходу, стає запорукою ефективного функціонування не тільки компаній,

в розумінні етичного виміру, а і запорукою досягнення стратегічних цілей держави та гармонії всередині суспільства. Де культура безпеки – система цінностей і поведінки, що робить безпеку природною частиною роботи, яка виходить за межі обов'язку.

Виклад основного матеріалу. Підвищення ефективності і результативності роботи державних структур, посилення їхньої відповідальності за надання якісних послуг населенню все більше стає пов'язаним з системними модернізаційними трансформаціями всіх сфер життєдіяльності суспільства. Одним з основних засобів їх здійснення є впровадження комплексних інновацій, підпорядкованих загальним цілям реформування суспільства та його окремих сфер. Набуття ними характеру цілісної основи розвитку українського суспільства означає його перехід до інноваційної моделі розвитку як однієї з фундаментальних цілей модернізації.

Проте досягти цього можна лише в умовах адекватності трансформаційних процесів в українському суспільстві методології та технології його державного регулювання.

Курс на інноваційний розвиток в Україні визначає перехід державного управління до нового якісного стану розвитку держави, який мав би супроводжуватися активізацією інноваційної діяльності на основі розвитку нових наукових прогресивних підходів. Адже інновації в галузі державного управління є не тільки необхідною складовою забезпечення ефективності політичного розвитку країни, а й важливим елементом конкурентоспроможності національної економіки та всіх інших сфер життєдіяльності суспільства [1].

У розумінні природи інноваційних процесів у державному управлінні важливо враховувати низку проблем, що потребують комплексного, ієрархічного та збалансованого підходу. Серед ключових аспектів варто виокремити таке:

1. У більшості країн вибір і розвиток управлінських інновацій ґрунтується на тих теоріях та моделях, які найбільш ефективно сприяють сталому соціальному розвитку суспільства та його інституцій, незалежно від політичного устрою.

2. Будь-які інновації у сфері державного управління мають бути чітко скоординовані й інституційно підпорядковані відповідним органам державної влади. Це передбачає дотримання базових підходів і правил, за якими функціонують міністерства, органи місцевого самоврядування, суди, податкові та митні органи тощо. Фундаментальні принципи – законність, прозорість і підзвітність,

ієрархічність і підпорядкованість, політична нейтральність державних службовців, неперервність діяльності дедалі більше визначають роль ефективного менеджменту органів виконавчої влади. Без їх дотримання інновації або не приживатимуться, або даватимуть викривлені результати, або навіть можуть завдати шкоди.

3. У процесі інноваційного розвитку важливо дотримуватися послідовності проходження стадій кожного елементу інноваційного циклу, включаючи можливість повернення на попередні етапи для доопрацювання. До таких стадій належать: виявлення проблеми або можливості; генерація та відбір ідей; концептуалізація й розробка концепції; оцінка та планування; розробка і тестування (пілот); впровадження (масштабування); моніторинг і оцінювання результатів; коригування та інституціоналізація.

4. У процесі впровадження інновацій у сфері публічного управління пріоритетним є забезпечення високого рівня інформаційної безпеки. Основні ресурси (фінансові, людські, часові) мають спрямовуватися насамперед на превентивні заходи захисту, тоді як страхування повинно виконувати додаткову функцію резервного механізму. Страхування, зокрема кіберризиків, не може замінювати системи захисту; воно виступає лише як фінансовий інструмент, що покриває форс-мажорні випадки, яких не вдалося уникнути навіть за умов повного дотримання процедур інформаційної безпеки.

Підготовка персоналу органів державного управління та підвищення якості процесу управління державними інституціями пов'язана з набуттям практичних навиків і вміння працювати з людьми. В умовах існування інноваційної діяльності різко зростає роль державного управління як менеджера інноваційних змін. Його управлінські дії і процедури прийняття рішень в основному залежать від його особистісних здібностей, освіти, кваліфікації і професійних вмінь, які фактично визначають не тільки стратегію, а й тактику успішного державного управління.

Інноваційне мислення (Innovative thinking) можна розцінювати як цілісний процес мислення, утворений взаємодією багатьох форм мислення та методів. Це не єдина форма мислення і не проста суперпозиція кількох форм мислення. Це діалектична єдність дивергентного мислення і конвергентного мислення, діалектична єдність пошуку відмінностей і подібностей, і діалектична єдність нелогічного мислення і логічного. «Інноваційне мислення є продуктом передової стадії людського

мислення і результатом практичної діяльності людини». Інноваційне мислення має широке та вузьке значення. Загалом кажучи, воно стосується всіх видів діяльності думки, коли людина може впливати на досягнення у сенсі інновацій протягом усього руху мислення: висунення проблеми, її мовне оформлення, аналіз та можливі варіанти її вирішення. У вузькому значенні таке мислення відноситься до розумової діяльності людей, яка безпосередньо дає інноваційні результати. Наприклад, нелогічні форми мислення, такі як надихаюче, інтуїтивне мислення, уява та прозріння. Термін інноваційне мислення зараз часто використовується, або зводиться до вузького його розуміння.

Інноваційне мислення – це тип мислення, який вимагає виходу за межі старих, усталених і звичних когнітивних методів, перегляду речей з нової точки зору, а також пропозиції нових, незвичайних та унікальних точок зору та теорій. У результаті досягнення інноваційного мислення, проявляються як новаторська та інноваційна гіпотеза, як ідея, точка зору та нова теорія, а також у якості інноваційних методів тощо. У порівнянні з традиційними формами мислення, воно не має фіксованого режиму мислення та ретельних логічних зв'язків, а також є унікальним у представленні змісту мислення та результатів. Коротко, інноваційне мислення – це форма думки, яка відкриває нові сфери свідомості та володіє креативністю [7].

Паралельно з технологічним прогресом має відбуватися й інтелектуальна трансформація. Людський капітал, рівень освіти, творче мислення та здатність адаптуватися до нових умов стають дедалі вагомішими чинниками розвитку. Ключовими компонентами цієї інтелектуальної трансформації є розвиток критичного мислення, здатність швидко засвоювати та переосмислювати наявні знання, а також зростаюче значення етичних питань та безпеки культури у використанні технологій. Технологічна та інтелектуальна трансформація взаємодіють та взаємно підтримують одна одну. Інноваційні технології потребують високого рівня інтелекту та творчого мислення для їх вдосконалення та ефективного використання. З іншого боку, інтелектуальний розвиток суспільства сприяє створенню нових технологій та визначає їх призначення в контексті соціальних

потреб. Важливим аспектом цієї взаємодії є не лише технічний прогрес, а і його етичні, безпекові, соціальні та культурні наслідки. Формування та накопичення інтелектуального капіталу (сукупності знань, навичок, технологій та інтелектуальних ресурсів) вимагає збалансованого підходу до впровадження технологій для досягнення спільних глобальних цілей сучасної цивілізації [8].

Впровадження інновацій у системі державного управління демонструє, що в умовах швидких технологічних змін та глобалізації, інновації стають ключовим чинником для адаптації системи державного управління до нових викликів. Хоча інновації в державному управлінні можуть мати різні форми – від технологічних (впровадження цифрових технологій, штучного інтелекту тощо) до соціальних (нові підходи до взаємодії з громадянами), проте спільною метою є підвищення якості та ефективності державного управління. Кінцевою метою має стати адаптивна й ефективна система державного управління, здатна задовольнити потреби суспільства в умовах динамічних змін [9].

Висновки. Для успішності реформ важливими є ефективні інструменти та стимули, зокрема підбір і підготовка управлінських кадрів, формування відкритої до змін організаційної культури та забезпечення якісного менеджменту [8]. Підвищення ефективності й результативності роботи персоналу в публічному управлінні на всіх рівнях у поєднанні з посиленням їхньої відповідальності сприяє формуванню високого рівня довіри населення до інституцій, покращує здатність держави оперативно реагувати на надзвичайні ситуації та створює умови для стійкого суспільного розвитку.

У цьому контексті курс на інноваційність, орієнтація на управління внутрішніми ризиками та впровадження сучасних підходів до стратегічного планування виступають каталізаторами стабільності в публічному управлінні. Такі підходи дають змогу не лише мінімізувати потенційні загрози, а й перетворювати їх на можливості для структурної модернізації та довгострокового розвитку держави. Комплексність реформ, системність управлінських рішень та сталий розвиток кадрового потенціалу визначають здатність публічної влади ефективно відповідати на виклики та забезпечувати стійку траєкторію розвитку країни.

Список літератури:

1. Гев'юк А. Роль інновацій в системі державного управління. Наукова думка. Буковинський вісник державної служби та місцевого самоврядування. URL: <http://buk-visnyk.cv.ua/naukova-dumka/116/> (дата звернення: 21.11.2025).

2. Касич А. О., Бурба О. А. Інноваційні підходи в практиці управління персоналом конкурентоспроможного підприємства. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Вип. 16. 2017. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/16_1_2017ua/31.pdf (дата звернення: 22.11.2025).
3. Романюк Л. Аналіз зарубіжного досвіду щодо формування стратегії розвитку персоналу та його використання на вітчизняних підприємствах. Вісник Кіровоградського національного технічного університету. 2006. URL: <https://dspace.kntu.kr.ua/server/api/core/bitstreams/1022d684-2c5a-4af0-be4f-de2854086b41/content> (дата звернення: 22.11.2025).
4. Богуславська Л. В. Фінансові механізми в системі економічного розвитку територіальних громад. Економічний простір. 2025. URL: <https://economic-prostir.com.ua/wp-content/uploads/2025/04/199-144-148-boguslavska.pdf> (дата звернення: 23.11.2025).
5. Ресурсне забезпечення ОТГ: аналітичний звіт. ГО «Громади». 2019. URL: <https://hromady.org/wp-content/uploads/2019/05/Ресурсне-забезпечення-ОТГ.pdf> (дата звернення: 23.11.2025).
6. Сучасне управління: ризики, виклики, безпека, перспективність використання та проблеми впровадження в державному та приватному секторах економіки: колективна монографія / за ред. Н. Е. Аванесової. Харків: ФОП Панов А. М., 2021. 636 с.
7. В. Сунь, О.О. Дольська «Про інтелектуальні зрушення в історії людства (мислення для інформаційного простору). Вісник Національного технічного університету «ХПІ». Серія: Актуальні проблеми розвитку українського суспільства. № 2. 2023. С. 35. URL: <http://aprus.khpi.edu.ua/issue/view/17668> (дата звернення: 23.11.2025).
8. Шимченко О. В. «Взаємозв'язок технологічної та інтелектуальної трансформації сучасної цивілізації». Вісник Національного технічного університету «ХПІ». Серія: Актуальні проблеми розвитку українського суспільства. № 2. 2023. С. 40. URL: <http://aprus.khpi.edu.ua/issue/view/17668> (дата звернення: 23.11.2025).
9. Круглов В. В., Терещенко Д. А. «Інновації в системі державного управління». Вісник Національного технічного університету «ХПІ». Серія: Актуальні проблеми розвитку українського суспільства. № 2. 2023. С. 78. URL: <http://aprus.khpi.edu.ua/issue/view/17668> (дата звернення: 23.11.2025).
10. Кант І. Критика чистого розуму. К.: Юніверс, 2000. С. 470–480. URL: https://shron1.chtyvo.org.ua/Kant_Immanuel/Krytyka_chystoho_rozumu.pdf (дата звернення: 24.11.2025).

Poshtuk Ya. Ye. INNOVATIVENESS AND INTERNAL RISK MANAGEMENT AS FACTORS OF STRENGTHENING THE STABILITY OF THE PUBLIC ADMINISTRATION SYSTEM

The article examines modern technologies in the public administration sector both in Ukraine and globally, emphasizing their key role in enhancing the efficiency, transparency, and accountability of public authorities. The analysis covers such innovative tools as e-service portals, open data systems and blockchain registries, data analytics technologies, digital platforms for citizen participation, systems for forecasting societal needs, and other solutions that transform interactions between the state and society. These technologies help reduce corruption risks, increase the inclusiveness of public services, ensure resource savings, and create prerequisites for fostering trust in public institutions. Special attention is given to technologies for conflict forecasting and risk detection, which constitute an important element of a modern governance model focused on crisis prevention and timely response to emerging threats.

The study highlights that innovativeness and societal calmness in the sense of peace (absence of conflict, stability) are becoming increasingly interrelated in the modern world. Although these concepts are not identical, they can mutually reinforce one another when technologies are applied responsibly and consciously. Innovations have the potential to create a more harmonious and secure environment by eliminating structural sources of tension—such as inequality, resource shortages, environmental problems, or security deficits. However, improperly implemented or unregulated technologies may generate new challenges related to digital inequality, cyber threats, or manipulative information practices.

In this context, the article emphasizes the need to develop an ethical model of innovation management and a safety-oriented culture within public administration. This approach involves the responsible introduction of technologies aimed at protecting human rights, ensuring stability, enhancing safety, and minimizing risks for citizens. Ethical culture and safety culture should become the foundation of digital transformation, where technological development aligns with the values of humanism, human rights, and sustainable development. Within this paradigm, the quality of human life serves as a key vector of public governance and one of the primary criteria for evaluating the effectiveness of state innovation policies.

Key words: *innovativeness and calmness, challenge, ethical innovation management, safety culture, nature of innovation processes, innovative thinking.*

Дата надходження статті: 28.11.2025

Дата прийняття статті: 22.12.2025

Опубліковано: 30.12.2025