

Розділ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СУЧАСНИХ ІННОВАЦІЙ У СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЙНИХ РИЗИКІВ ТА КРИЗОВИХ ЯВИЩ

Іжа М. М., д. політ. н., професор

1.1 ТЕОРІЇ ІННОВАЦІЙ У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

Проблеми запровадження інновацій в систему публічного управління, на думку багатьох науковців, ґрунтуються на теоретичних засадах. Наукові публікації (Gow J., 2014) висвітлюють науковий погляд зарубіжних дослідників, які виокремили основні теоретичні підходи, що закладають підґрунтя для розуміння інновацій у сфері публічного управління. Їхні роботи дозволяють окреслити сфери консенсусу, а також виявити розбіжності в трактуванні визначальних параметрів дослідження інновацій в державному та публічному секторі [1].

У рамках загальної теорії поширення інновацій (Rogers M., 2014) виокремлюються основні види інновацій, зокрема:

- наукові;
- технічні;
- соціальні;
- управлінські;
- комунікаційні тощо [1].

У рамках цієї теорії відзначається високий рівень впливу інновацій на соціальну систему, які змінюють властиві їй характеристики та моделі поведінки в цілому. В управлінській системі

процес запровадження інновацій призводить до організаційних та соціально-економічних змін [1].

У контексті *теорії дифузії інновацій* (Rogers M., 2003) розглядаються інновації у державному секторі. Напрямок такої інновації та її реалізації залежить від системи, в яку запроваджується інновація. З цієї позиції, інновації розглядають як послідовно-логічний процес з різним змістом. Інновація може розумітися як процес, у якому новий винахід або ідея набувають економічного змісту. Інновація тлумачиться як сукупність технічних, виробничих заходів, що приводять до появи на ринку нових і поліпшених промислових процесів і обладнання. Здебільшого інновації це процес суспільної, технічної, економічної спрямованості, який здійснюється через практичне використання ідей і винаходів, приводить до створення кращих за своїми властивостями виробів, технологій та передбачає отримання додаткового доходу. В рамках даної теорії, інновація трактується як нова науково-організаційна сукупність факторів, що передбачають високий рівень мотивації з боку суб'єктів [1].

Індуктивна теорія інновацій (Glor E., 2008) заснована на змістовній та формальній складових та потребує постійних доказів в нових умовах. Головною особливістю цієї теорії є можливість передбачувати головні причини змін та визначати причинно-наслідкові зв'язки [1]. Втім, ця теорія піддавалась критиці, оскільки вважалося, що в сфері управління, фінансів, психології та освіти вона характеризується теоретичною «слабкістю», оскільки будь-яке запровадження інновацій у зазначених сферах може призвести до появи ризиків та криз. Таким чином, доцільним є визначити відповідні алгоритми дій з урахуванням статистичних даних, що знизить їх рівень [1].

На основі наукових поглядів S. Borinsa, J. Gow (2014) відзначає, що більшість інновацій у державному секторі у США вдалося запровадити завдяки правильному плануванню політики, процес якого заснований на *системному та холістичному підходах*. Процес планування базується на *теорії доказів* через вимірювання цілей і регулярного проведення моніторингу з середини організації [1].

R. Behn, який досліджував дану проблематику більше двадцяти п'яти років відзначає, що запровадження інновацій в державному секторі повинно відбуватися на основі *раціональної моделі планування інноваційної діяльності*. На його думку, це є прототипом моделі New Public Management і передбачає вибір проміжних цілей, відповідних методів реалізації політики та використовує широкий спектр управлінських інструментів. Ефективність запровадження інновацій на пряму залежить від підготовки лідерів, що мають необхідні знання до процесу запровадження інновацій та чітко розуміють вектор їх запровадження [1].

Теорія PSI (Public Sector Innovation) розглядається як частина *теорії організації та системного аналізу* (Gow J., 2014). З цієї позиції виділяється три кластери «драйверів», від початку до самого процесу втілення інновацій в управлінську систему. Перший і другий кластери стосується зовнішньої і внутрішньої мотивації, а також рівня організаційної культури суб'єктів управського процесу. Третій кластер виокремлює наявність впливів та змін, які притаманні системі публічного управління. Саме виклики (в тому числі і глобальні) визначають атрибути самої інновації, формулюють стратегію її впровадження, відображають ступінь запроваджених змін [1]. Поєднання цих кластерів призводить до ідентифікації восьми моделей інновацій, які було представлено у тривимірній моделі. Організація розглядається як система, що здатна адаптуватися та має ряд властивостей: різноманітність, реактивність та самоорганізованість. *Теорія PSI* знаходить своє відображення при запровадженні інновацій в державному секторі багатьох європейських урядів, зокрема в частині розробки методологічних засад для формування національних індексів інноваційності в умовах кризових явищ та євроінтеграційних процесів [1].

У контексті *інноваційної теорії* (засновником якої є Schumpeter J., 1942) Н. Vries, V. Bekkers, L. Tummers, визначають інновації як процес творчого руйнування усталених управлінських засад, а нові запроваджуються на основі тих же ресурсів. Це, як правило, породжує кризове явище, подолання

якого залежить від злагодженої діяльності уряду щодо можливих шляхів її усунення [2].

А. Меїє та F. Bannister (2009) відзначають, що серед науковців немає єдиного погляду щодо розуміння інновацій в публічному управлінні та характеризують процес запровадження як багатовимірний процес [3]. Дослідники наголошують, що динамічна система публічного управління постійно зазнає змін, що обумовлює необхідність формування комплексного теоретико-методологічного підходу до аналізу інновацій у публічному та адміністративному секторах. Основними теоретичними моделями, які виступають підґрунтям до розуміння інновацій в системі публічного управління виділяють наступні:

- *теорія поширення інновацій;*
- *функціональна теорія;*
- *організаційна теорія;*
- *загальна теорія інновацій;*
- *теорія громадських інновацій;*
- *теорія структурних інновацій;*
- *теорія формування інноваційної політики;*
- *міжорганізаційна теорія;*
- *теорія ігор;*
- *теорія інноваційного співробітництва* [3].

Йдеться про доцільність інтеграції теорії інновацій та теорії державного управління. Такий підхід до запровадження інновацій в системі публічного управління надає можливість визначати відповідні техніки, технології та методи. Для прикладу, наводять процес впровадження електронного урядування в країнах Європейського Союзу, який відбувся на основі поєднання *теорії інновацій, теорії управління та теорії технологічних інновацій* [3].

V. Parcsunová, E. Balážová, R. Gregáňová (2018) виокремлюють *теорію змін та інноваційний теоретичний підхід*, які визначають основу розуміння інновацій в публічному управлінні та роблять акцент на поєднанні двох теоретичних блоків. У цьому контексті процес запровадження інновацій аналізується з позиції зміни

властивостей об'єкта управління, зокрема організаційних, функціональних, структурних, якісних, кількісних складових. Інновації у громадському секторі розглядаються як процес упровадження нововведень через реформи, реорганізацію та інші зміни, що стосуються надання послуг, диджиталізації, встановлення партнерських комунікацій із громадськістю тощо. Впровадження інновацій у громадському секторі завжди здійснюється через застосування інноваційного підходу, який базується на ідеях переходу до *громадського управління та громадського адміністрування* [4].

J. Rocha та G. Zavale (2021), відзначають, що різноманіття концептуальних підходів до інноваційних трансформацій зумовлене відмінностями моделей державного управління, а отже, і теоретичне підґрунтя для впровадження інновацій також різняться. Акцент зроблено на розгляді інновацій в рамках *теорії радикальних змін*. Нововведення перетворюється на новий процедурний, технологічний підхід з формуванням нових управлінських цінностей [5].

B. Desmarchelier, F. Djellal і F. Gallouj (2018) розглядають інновації у державному секторі крізь призму *парадигм державного управління*, які вони пов'язують із відповідними моделями: *традиційним державним управлінням* (Traditional Public Administration), *новим публічним менеджментом* (New Public Management) та *новим публічним врядуванням* (New Public Governance). Автори аналізують, як ці парадигми впливають на природу та організацію інновацій у публічних послугах. Зокрема, вони підкреслюють, що *парадигма нового публічного врядування* сприяє переходу від лінійної моделі інновацій до *інтерактивної моделі*, де громадяни займають центральне місце в процесі інновацій та спільного створення цінності. З цієї точки зору, виділять модель New Public Governance, яка «найкраще сприймає інновації», заснована на співпраці, партнерстві, виробленні спільної управлінської послуги та суспільній цінності, а громадськість визначається як співвиробник інновації. *Інтегративна теорія* у цьому контексті означає об'єднання різних підходів до розуміння інновацій у державних послугах, які базуються

на співпраці, спільному створенні цінності, багатовимірній оцінці результатів. Вона протиставляється класичним індустріальним або ринковим моделям і більше фокусується на *мережевій взаємодії, креативності і суспільній співучасті* [6].

Звіт «Інновації в державному секторі» (Publin Report № D16, 2005) досліджує різні теоретичні підходи до інновацій у публічному управлінні. У документі зроблено акцент на важливість впровадження інновацій у сфері управління для підвищення ефективності державних послуг, зокрема через модернізацію процесів, інтеграцію нових технологій та залучення громадян до створення суспільної цінності. Інновації є важливим фактором для адаптації державних організацій до змін і для поліпшення взаємодії з громадськістю. У цьому контексті виокремлено кілька теоретичних підходів до інновацій у публічному управлінні, що пов'язані з моделями управління та державними реформами. Однією з основних є *теорія управлінських інновацій*, що підкреслює необхідність інтеграції нових технологій, підвищення ефективності послуг і залучення громадян до процесів, що формують суспільну цінність. Інновації розглядаються як ключовий елемент адаптації державного сектору до змін [7].

P. Cavalcante і M. Camões (2017) зазначають, що двадцяте століття було періодом інтенсивних соціально-політичних та економічних змін, що призвели до перегляду ролі держави та її управління. Розвиток держави загального добробуту вимагав комплексної реорганізації державного апарату для задоволення потреб суспільства, інфраструктури та економіки. Сучасна теоретична дискусія зосереджена на ідеї, що уряд не дотримується конкретної моделі управління, а використовує інноваційні принципи та інструменти на основі *інтегрованої теорії інновацій*. Ця теорія має кілька переваг, зокрема гнучкість, що дозволяє адаптувати управлінські підходи до змінюваних соціальних, економічних та політичних умов. Вона також підкреслює важливість інновацій для покращення ефективності публічного управління [8].

Є дослідження, які відзначають *нову теорію інновацій у державному секторі*, що пов'язана зі впливом

інформаційно-комунікаційних технологій. Так, G. Misuraca та G. Viscusi (2015) пропонують оновити концептуальні підходи до інновацій, зокрема з урахуванням мережевої структури управлінських систем, цілей політики та різноманітних зацікавлених сторін [9].

C. Blocha, M. Bugge підкреслюють важливість систематичних зусиль для просування інновацій у державному секторі, оскільки це необхідно для розв'язання економічних та соціальних проблем, з якими стикаються публічні організації. Однак, незважаючи на визнання важливості інновацій у державному управлінні, єдина концептуальна основа для їх вимірювання та оцінки відсутня. Зазначається, що хоча між державним та приватним секторами існують суттєві відмінності, багато принципів і підходів можуть бути адаптовані для створення єдиного підходу до інновацій у публічному управлінні. Основні теорії, які обговорюються у зарубіжних публікаціях стосуються ідей, запозичених із інших галузей теорії інновацій. Це може включати *концепції з управління інноваціями в бізнес-секторі або теорії, що акцентують увагу на адаптації інновацій у публічному управлінні*. Серед них часто згадуються *моделі, які вивчають інновації в контексті організаційних змін, технологічних інновацій та соціальних аспектів в управлінні* [10].

Інновації в адміністративній реформі, на думку F. L. K. Ohemeng (2017), характеризуються як процес, який сприяє зміні структури та функцій влади через виявлення проблем, створення нових процесів і впровадження рішень, що забезпечують значні переваги для організацій і суспільства. Цей процес охоплює як ідеї, так і нові підходи в управлінні, що сприяють ефективності у державному секторі. В теорії інновацій цей процес підтримується концепцією «інноваційного менеджменту», яка охоплює не лише технологічні зміни, а й зміни в організаційній культурі та управлінських практиках. Це також відображає *теорію інновацій, теорію відкритих інновацій і теорії дифузії інновацій*, які наголошують на значенні ідей з різних джерел і на можливості адаптації змін у різних секторах [11].

Обсерваторія інновацій державного сектору при ОЕСР (2019), досліджуючи питання диференціації інновацій, значну увагу приділяє їх вимірюванню в управлінській системі. Виділяється модель інновацій державного сектору, що заснована на двох основних характеристиках: спрямованість інновації та її невизначеність. У Звіті відзначається, що інновації державного сектора реалізуються в контексті підвищеного рівня невизначеності, що вимагає формування відповідної стратегії. Теоретичною основою такого пошуку є *теорія змін*. З цієї позиції запропоновано інновацію розглядати у декількох аспектах:

- інновації орієнтовані на вдосконалення існуючих управлінських практик зі збереженням традиційного управлінського підходу;
- вимірювання інновацій передбачає зосередження на ефективності та результативності управлінського процесу;
- адаптивність інновації до зовнішніх та внутрішніх викликів;
- передбачуваність інновації – інноваційне середовище має високий ступінь невизначеності і характеризується слабкою передбачуваністю, що знижує ефективність довгострокового прогнозування процесу її запровадження. Це може знизити керованість управління системою та процесами, посилить їх неузгодженість [12].

Підсумовуючи зазначимо, що аналіз наукових джерел продемонстрував багатогранність теоретичних поглядів, які складають підґрунтя для розуміння інновацій у публічному управлінні.

Вивчення основних теорій допомагає визначити принципи та механізми впровадження інновацій у публічний сектор. Це дає змогу адаптувати інноваційні підходи до реалій управлінської практики, враховуючи соціальні, економічні та політичні фактори.

У таблиці нижче представлено основні теоретичні моделі, а також відповідні методи та функції, що використовуються для впровадження інноваційних стратегій у публічному управлінні у зарубіжній практиці. Методи управління включають конкретні дії або підходи, за допомогою яких інновації впроваджуються у практичному вимірі. Функції управління, це основні напрямки,

за якими здійснюється управління під час впровадження інновацій. Відповідно до кожного підходу функції управління можуть бути спрямовані на різні аспекти запровадження інновацій.

Таблиця 1.1 – Аналіз теоретичних підходів та інструментів впровадження інновацій у публічному управлінні

Теоретичний підхід	Зміст теоретичного підходу	Методи управління	Функції управління
1	2	3	4
Теорія інновацій у публічному секторі	Охоплює ідеї та принципи впровадження інновацій у державному управлінні, підкреслюючи необхідність постійних змін для досягнення більшої ефективності	Метод впровадження змін через стратегічне планування, адаптація до змінних умов	Планування, організація, контролювання інновацій, зворотний зв'язок з громадянами та державними службовцями
Теорія поширення інновацій	Пояснює, як нові ідеї, технології та методи поширюються в організаціях і суспільстві, включаючи етапи адаптації до змін та способи стимулювання прийняття інновацій	Метод комунікаційних стратегій для стимулювання прийняття інновацій	Мотивація, комунікація, консультування, проведення різноманітних заходів щодо поширення інновацій
Індуктивна теорія інновацій	Фокусується на практичному підході до інновацій, починаючи з конкретних прикладів і ситуацій для створення загальних принципів та стратегії змін	Метод збору даних, аналіз конкретних ситуацій для прийняття рішень	Оцінка ризиків, аналіз ефективності, прийняття рішень на основі фактичних даних
Оцінка інноваційних ризиків	Вивчає, як оцінити та управляти ризиками, пов'язаними з впровадженням інновацій, щоб мінімізувати негативні наслідки і максимізувати вигоди	Метод аналізу й управління ризиками для мінімізації негативних наслідків	Оцінка, управління ризиками, зниження фінансових та організаційних ризиків

Продовження таблиці 1.1

1	2	3	4
Моделі планування інновацій	Охоплює різні стратегії та підходи для планування і реалізації інновацій, враховуючи як довгострокові, так і короткострокові цілі в контексті організаційних змін	Метод стратегічного планування, включаючи довгостроковий	Планування, управління змінами, моніторинг та корекція
Traditional Public Administration (TPA)	Класична модель, яка орієнтована на централізоване управління та вертикальні структури. Відзначається формалізованими процесами та бюрократією	Централізоване управління, стандартизація процесів, чітка ієрархія, контролювання	Використання традиційних механізмів управління для впровадження інновацій, збереження формалізованих процедур при адаптації нових підходів
Модель New Public Management (NPM)	Пропонує застосування бізнес-підходів для підвищення ефективності публічних організацій, орієнтуючись на результат і конкурентоспроможність	Метод орієнтації на ринок і бізнес-підходи для підвищення ефективності роботи	Орієнтація на результат, оцінка ефективності, постійне вдосконалення процесів
New Public Governance (NPG)	Нова парадигма управління, що зосереджується на співпраці між державними, приватними та громадськими секторами для вирішення соціальних проблем. Основний акцент на партнерствах і взаємодії	Міжсекторальна співпраця, партнерства, участь громадськості, обмін знаннями, мережеве управління	Сприяння співпраці між різними гравцями для впровадження інновацій в публічному секторі. Розвиток партнерств для ефективного вирішення соціальних проблем
Теорія Public Sector Innovation (PSI)	Охоплює ідеї та принципи інтеграції технологічних інновацій у публічний сектор,	Метод інтеграції технологічних	Інтеграція інновацій, підвищення ефективності

Продовження таблиці 1.1

1	2	3	4
	підвищуючи його ефективність через застосування нових інструментів і методів	нововведень у публічний сектор	управлінських процесів
Теорія творчого руйнування	Пояснює процес кардинальних змін, де нові інновації замінюють старі моделі і методи, створюючи радикальні зміни в системах і організаціях	Метод радикальних змін через створення нових підходів і моделей управління	Управління змінами, стимулювання інновацій, організаційні зміни
Багатовимірний підхід до інновацій	Підкреслює важливість комплексного аналізу впливу інновацій на різні рівні організації, включаючи економічний, соціальний та технологічний аспекти	Метод комплексного аналізу впливу інновацій на різні рівні організації та суспільства	Оцінка багатовимірного впливу, координація різних підходів до інновацій, управління інтересами
Теорія змін в управлінні	Охоплює концепції та стратегії управління змінами в організаціях, зокрема в контексті інноваційних процесів та їх адаптації до нових умов.	Метод стратегічного управління змінами в організаціях	Визначення необхідних змін, управління процесом змін, забезпечення постійного прогресу
Теорія радикальних змін	Описує необхідність впровадження значних, кардинальних змін в організаційну структуру та стратегію для досягнення великих результатів у публічному управлінні.	Метод впровадження кардинальних змін в організаційну структуру та стратегію	Стратегічне планування, управління змінами, координація впровадження змін
Модель інноваційних трансформацій	Охоплює процеси змін, що включають багаторівневі трансформації, які відбуваються в організаціях через поетапне впровадження інновацій	Метод системних змін, включаючи багаторівневі трансформації на всіх етапах управління	Моделювання змін, контроль за інноваціями, управління ресурсами та змінами в структурі

Продовження таблиці 1.1

1	2	3	4
Модель керованих змін	Описує поетапний процес впровадження змін, що дає можливість ефективно керувати трансформаціями через ретельне планування та моніторинг	Метод детального планування і реалізації змін через керовані етапи	Постійний моніторинг змін, корекція стратегій, управління процесом змін
Системний підхід до управління	Пояснює необхідність урахування всіх елементів організації і їх взаємозв'язків при впровадженні інновацій, що дозволяє досягати синергії та максимізувати ефективність	Метод аналізу взаємозв'язків усіх елементів організації для впровадження інновацій	Системне управління, організація і контроль процесів, взаємодія між підрозділами
Теорія дифузії інновацій	Пояснює, як інновації поширюються серед соціальних груп і організацій. Інновація повинна пройти кілька стадій (виникнення, розвиток, поширення, прийняття, загальне використання)	Методи комунікації, соціальні мережі, адаптація, залучення лідерів думок	Стратегія впровадження інновацій у публічному управлінні, активне залучення громадськості та організаційних лідерів для пришвидшення прийняття інновацій

1.2 ТИПОЛОГІЯ ІННОВАЦІЙ У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

Сучасні наукові дослідження інновацій демонструють широкий спектр типологізації інновацій у публічному управлінні як в зарубіжній, так і в українській науці. Існують авторські розробки щодо типів інновацій в публічному управлінні. Втім, здебільшого, в наукових публікаціях узагальнюються дослідження, які висвітлюють різні підходи до типологізації інновацій в публічному управлінні.

Існують визнані типології, на яких наголошується в зарубіжних публікаціях (Sucupira Gr., Saab Fl., Demo G., Bermejo P. H., 2019), що виділяють два класи інновацій:

- організаційні інновації – відносять до створення або прийняття нової ідеї або нової поведінки в організації;
- технологічні інновації – характеризуються можливими комбінаціями і поступовим вдосконаленням компонентів і продуктів [13].

Інша класифікація застосовується Організацією економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) з 2007 р. (Sucupira Gr., Saab Fl., Demo G., Bermejo P. H., 2019):

- продуктові інновації – це впровадження нового або покращеного товару чи послуги з урахуванням його передбачуваних характеристик або використання;
- процесні інновації – це впровадження нового або значно вдосконаленого методу виробництва чи розподілу;
- маркетингові інновації – це впровадження нового методу маркетингу зі значними змінами в дизайні або упаковці товару, розміщенні продукту, просуванні або ціноутворенні;
- організаційні інновації – це впровадження нового методу в бізнес-практику, організацію роботи чи зовнішні зв'язки [13].

Виокремлюється типологія консолідованих інновацій (Sucupira Gr., Saab Fl., Demo G., Bermejo P. H., 2019):

- сервісна інновація – це впровадження нових послуг клієнтам або надання існуючих послуг новим клієнтам;
- інновації процесів спрямовані на підвищення ефективності та результативності організаційних процесів для полегшення виробництва та доставки товарів або послуг клієнтам;
- адміністративні інновації відносяться до змін у структурі та процесах організації, в адміністративних системах, у знаннях, що використовуються для виконання управлінської роботи, і в управлінських навичках, які дозволяють організації функціонувати та досягати успіху, використовуючи свої ресурси [13].

Класифікація Хартлі ґрунтується на концептуалізації фаз інновацій (Sucupira Gr., Saab Fl., Demo G., Bermejo P. H., 2019), а саме:

- винахід – генерація ідей;
- впровадження / реалізація – включає процес втілення ідей у практику;
- поширення / дифузія – поширення інновацій всередині та за межами організації [13].

Для публічного управління визначається, що аналіз інновацій у державному секторі повинен уникати копіювання найкращих практик приватного сектору та уникати моделей інновацій на конкурентних ринках. Важливим для таких досліджень є пошук механізмів, які сприяли досягненню інноваційних цілей у державному секторі [13].

Типологія ефективних інновацій розглядається (Sucupira Gr., Saab Fl., Demo G., Bermejo P. H., 2019) крізь призму напрацювань De Vries et al. (2016), у основі яких лежать бар'єри запровадження інновацій, що розподілені на чотири рівні:

- рівень навколишнього середовища, який відноситься до зовнішнього контексту;
- організаційний рівень, який включає структурні та культурні характеристики організації;
- рівень інновації, що включає внутрішні атрибути інновації;
- індивідуальний рівень, який враховує особливості індивідів, що впроваджують інновації [13].

Інша типологія (Дегтярьова І. О., 2011) характеризується за наступними ознаками:

- форма інновації;
- якість інновації, яка визначається рядом критеріїв;
- розповсюдженість нововведень;
- масштаб поширення впливу інновацій;
- правова, організаційна та інформаційна складові;
- спрямованість інновацій;
- сфера застосування;
- сфера отримання результатів, в першу чергу в економічній, соціальній, екологічній, науково-освітній, культурній;
- джерела походження ідеї нововведення [14].

При визначенні понять «інновація» та «нововведення» як синонімів (Шматько Н., Пантелєєв М., Кармінська-Белоброва М., 2020) інновації класифікуються наступним чином:

- 1) за рівнем радикальності (новизни):
 - базисні інновації, котрі реалізуються у великих винаходах і стають засадничими для формування нових поколінь і напрямків розвитку техніки;
 - інновації, що поліпшують техніку завдяки винаходам середнього та невеликого масштабу;
 - псевдоінновації, скеровані на часткове поліпшення застарілих технологій;
- 2) за характером застосування:
 - продуктивні інновації, використання нових продуктів;
 - технологічні інновації, що мають на меті створення і застосування нової технології;
 - соціальні інновації, які передбачають побудову і функціонування нових структур;
 - комплексні інновації, що поєднують кілька видів змін;
- 3) за стимулом появи:
 - інновації, спричинені розвитком науки і техніки;
 - інновації, спричинені потребами виробництва;
 - інновації, спричинені ринковими потребами;
- 4) за місцем процесів відтворення:
 - інновації споживчі;
 - інновації інвестиційні;
- 5) за масштабом:
 - складні (синтетичні) інновації;
 - прості інновації [15].

При такій класифікації виокремлюється суттєвий вплив на розвиток інноваційних процесів через вплив низки факторів (Шматько Н., Пантелєєв М., Кармінська-Белоброва М., 2020):

- політичні та правові фактори;
- економічні, технічні та технологічні фактори;
- організаційно-управлінські фактори;

- соціально-психологічні та культурні фактори [15].

Є узагальнення наукових поглядів вітчизняних та зарубіжних науковців (Даниленко Ю. А., 2018), які передбачають декілька підходів до класифікації інновацій та моделей інноваційної діяльності, зокрема:

1) за G. Mensh:

- базисні, характеризуються рядом властивостей;
- покращувальні – інновації, які удосконалюють і модифікують базисні інновації;
- псевдоінновації – це нововведення, які не змінюють якість та технологічний процес;

2) за J. Tidd, J. Bessant, K. Pavitt:

- інновація продукту;
- інноваційна позиція;
- парадигма інновації;

3) за класифікацією M. Clayton, D. Bever:

- поступові інновації;
- радикальні інновації;
- інновація бізнес-моделі (business model innovation);
- інновації, що підтримують або поліпшують продуктивність (sustaining or performanceimproving innovations);
- інновації продуктів, процесів та сервісні інновації (product, process and service innovations);

4) за Н. Chesbrough, принципи управління інноваційної діяльності, засновані на підході відкритої інновації, до яких належать такі принципи:

- взаємодії;
- залучення;
- кооперації;
- моделювання;
- оптимізації;
- прибутковості;

5) за Р. Taker:

- інновація продукту;
- інновація процесу;

- стратегія інновації, в якій виокремлюються п'ять стратегічних аспектів управління інноваціями:
 - розробка та впровадження інноваційної стратегії;
 - розподіл відповідальності за проведення інновацій;
 - розподіл ресурсів та оцінювання рівнів ризику;
 - створення системи показників для оцінки інновацій;
 - винагорода за інновацію [16].

У деяких публікаціях (Богашко Л. О., 2018), виокремлюється сім типів інновацій та характеризує їх в залежності від походження:

- інновації, що базуються на фундаментальних наукових знаннях, результати яких широко застосовуються в народному господарстві;
- інновації, які базуються на наукових дослідженнях, але мають обмежену сферу використання;
- розроблені з використанням технічних знань, які вже існують і мають обмежену сферу використання;
- інновації, які входять до комбінації різних типів знань в одному виробі;
- використання нового продукту в різних сферах;
- технічно складні новинки;
- застосування вже відомої техніки чи методів у новій галузі [17].

У сучасних зарубіжних публікаціях (Chen J., Walker R., Sawhney M., 2019) наголошується на необхідності розробки нової типології інновацій. Акцентовано увагу на доцільності врахування зовнішніх та внутрішніх аспектів управлінського процесу. Наголошується на тому, що типологія інновацій в системі публічного управління повинна враховувати:

- внутрішню та зовнішню спрямованість інновації;
- мати стратегію;
- враховувати технологічний, адміністративний та організаційний вимір [18].

Види інновації розподіляються на:

- політичні;
- адміністративні;

- організаційні;
- партнерські;
- громадські тощо [18].

Вводиться два виміри класифікації:

- інноваційний фокус (що саме змінюється для створення суспільної цінності): стратегія, потенціал, діяльність;
- локус інновацій (де відбувається інновація): внутрішній (всередині організації) та зовнішній (поза організацією, із залученням партнерів, громадян тощо) [18].

Ці виміри комбінуються і дають шість типів інновацій (Chen J., Walker R., Sawhney M., 2019):

- місія (Mission Innovation) – зміни у стратегічних цілях організації;
- політика (Policy Innovation) – зміни у нормативно-правовому регулюванні чи політичних рамках;
- управління (Management Innovation) – зміни в управлінських практиках усередині організації;
- партнер (Partner Innovation) – інновації через співпрацю з іншими організаціями;
- сервіс (Service Innovation) – інновації у способах надання державних послуг;
- громадянин (Citizen Innovation) – залучення громадян до процесу створення суспільної цінності [18].

У наукових дослідженнях виокремлюються декілька підходів до типів та видів інновацій в публічному управлінні, що пов'язується з сферою їх застосування та моделлю державного управління.

Процеси організаційних інновацій (Buchheim L., Krieger A., Arndt S., 2020) розмежовують між різними типами інновацій, що є важливим для кращого розуміння чинників, які сприяють або, навпаки, уповільнюють їх запровадження. Це особливо актуально для організацій державного сектору, оскільки вони орієнтовані не на отримання прибутку, а на забезпечення суспільного блага. Така відмінність впливає на характер та пріоритетність інновацій, що запроваджуються. На основі класифікації існуючих типологій

інновацій, узагальнено висновки щодо чинників, які передують інноваціям, їхніх результатів, а також комбінованих ефектів різних типів інновацій, зокрема (Buchheim L., Krieger A., Arndt S., 2020):

- інновації продукту / послуги – створення або вдосконалення суспільних товарів і послуг для підвищення їхньої якості, доступності чи ефективності;
- процесні інновації – запровадження нових або вдосконалених процедур, технологій чи методів управління для оптимізації внутрішніх операцій організації;
- управлінські інновації – розвиток нових управлінських практик, структур або стратегій для підвищення ефективності адміністрування та прийняття рішень;
- інновації парадигми – зміна базових принципів або цінностей, що визначають місію, цілі чи способи взаємодії організації з громадянами [19].

У державному управлінні, як зазначають дослідники (Buchheim L., Krieger A., Arndt S., 2020), перевага віддається інноваціям, що орієнтовані на вироблення нового продукту/послуги та процесів, а також на аналіз організаційних умов їх виникнення. Констатується, що значна розпорошеність вивчених факторів ускладнює формулювання узагальнених висновків і гальмує розвиток цілісної теорії організаційних інновацій у державному секторі [19].

Інновації розглядається як різноманітне поняття (Bleckenwegner C., 2021), що викликає певну кількість класифікацій. Часто посиляються на визначення, надане Організацією економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР), де інновація тлумачиться як щось нове, а її впровадження призводить до впливу та змін (наприклад, форма зміни суспільної цінності тощо). Відповідно, інновації мають різний характер, зокрема:

- дослідницькі інновації (exploratory innovations) пов'язані з пошуком нового;
- експлуатаційні інновації (exploitative innovations) більш орієнтовані на вдосконалення вже існуючих продуктів, процесів, послуг або моделей;

- радикальні інновації пов'язують із сильними перетвореннями та суттєвими змінами;
- інкрементальні інновації супроводжуються поступовими, накопичувальними змінами [20].

Інновації у державному секторі є багатогранним і стратегічно важливим явищем (Bleckenwegner С., 2021). Обсерваторія інновацій у державному секторі ОЕСР, для допомоги урядам щодо ефективнішого реагування на нові виклики, розробила модель інноваційних аспектів, яка пропонує структурований спосіб аналізу підходів і інструментів, що можуть використовуватись для розвитку інноваційних практик. Ця модель ґрунтується на тому, що інновації мають стратегічний характер і можуть переслідувати різні цілі:

- удосконалення існуючих процесів і практик;
- підготовку до майбутніх ризиків;
- вирішення масштабних суспільних завдань або адаптацію до змінних потреб громадян [20].

Також Обсерваторія інновацій у державному секторі ОЕСР запропонувала модель чотирьох граней інновацій. Ця модель дозволяє досліджувати стратегічні наміри інновацій, їхні рушійні сили та особливості впровадження на практиці і включає:

- інновації, орієнтовані на місію (Mission-oriented innovations) – спрямовані на досягнення масштабних суспільних цілей, таких як боротьба зі зміною клімату, поліпшення громадського здоров'я або забезпечення соціальної справедливості;
- інновації на випередження (Anticipatory innovations) – спрямовані на прогнозування майбутніх змін і підготовку до можливих викликів, навіть якщо ці виклики ще не є актуальними;
- адаптивні інновації (Adaptive innovations) – зосереджені на гнучкому реагуванні на зміни в середовищі, швидкому пристосуванні до нових обставин та умов;
- інновації, орієнтовані на вдосконалення (Enhancement-oriented innovations) – націлені на підвищення ефективності, якості та результативності існуючих процесів, послуг або політик [20].

В інших дослідженнях (Cinar E., Simms C., Trott P., Demircioglu M. A., 2024) надається типологія інновацій, яка дозволяє порівняти конфігурації типів інновацій у різних країнах, зокрема в Італії, Туреччині та Японії. Акцент зроблено на тих інноваціях, які найчастіше застосовуються в цих країнах [21].

У сучасних наукових дослідженнях також підкреслюється важливість інновацій у вирішенні актуальних суспільних проблем та трансформації адміністративних підходів (Bekkers V., Tummers L., 2018). Основою адаптації науково-прикладних підходів до сучасних реалій є розуміння інновацій як відкритого інноваційного процесу, що включає взаємодію між різними зацікавленими сторонами. Це є відмінним від традиційного розуміння інновацій як винаходів та вдосконалень. Йдеться про перехід до концепції співпраці в мережах. Цей підхід вимагає впровадження нових моделей лідерства та управління, що забезпечують взаємодію між урядом, громадянами та іншими організаціями. Важливими аспектами, як вважається (Bekkers V., Tummers L., 2018), є не лише технічні чи організаційні інновації, але й ефективне управління цінностями, довірою та легітимністю в процесах змін [22].

Концепція спільних інновацій у контексті публічного управління передбачає інтеграцію різних типів інновацій, спрямованих на покращення функціонування публічних секторів та надання послуг громадянам (Bekkers V., Tummers L., 2018). Основною тут є ідея, що інновації в управлінні мають бути результатом співпраці різних стейкхолдерів: уряду; бізнесу; громадянського суспільства; наукових установ. У межах цієї концепції виокремлено чотири типи інновацій у державному секторі (Bekkers V., Tummers L., 2018):

- процесні інновації – це зміни в існуючих процесах, які забезпечують більш ефективне виконання завдань у державному управлінні. Вони включають нові технології, автоматизацію або перерозподіл функцій, що сприяють прискоренню та зменшенню витрат на виконання публічних послуг. Такі інновації можуть допомогти зменшити бюрократію, підвищити прозорість і зручність для громадян;

– інновації в продуктах або послугах – ці інновації пов’язані зі змінами або новими розробками в державних продуктах або послугах, які безпосередньо впливають на громадян. Це можуть бути нові або вдосконалені державні програми, послуги з охорони здоров’я, освіти чи соціального забезпечення, спрямовані на покращення якості життя громадян;

– інновації в управлінні – ці інновації зосереджені на вдосконаленні управлінських практик і структур у державному секторі. Вони можуть включати зміни в організаційних структурах, зменшення бюрократії або делегування повноважень на місцевий рівень. Спільні інновації в управлінні часто орієнтовані на підвищення гнучкості та автономії, що дозволяє оперативніше реагувати на потреби громади;

– концептуальні інновації – це нове розуміння і перегляд існуючих концептів і підходів у державному управлінні. Вони спрямовані на зміну поглядів щодо ключових питань, таких як інклюзивність, доступність, та рівність у публічних послугах. Концептуальні інновації можуть включати нові погляди на інклюзивність осіб з інвалідністю, стратегії сталого розвитку чи ідеї щодо зменшення соціальної нерівності через державні політики [22].

Вважається, що в межах концепції спільних інновацій ці чотири типи можуть перетинатися та взаємодіяти і створювати нові можливості для розвитку публічного управління та державних послуг. Основною метою є забезпечення сталого розвитку та ефективності державних послуг, а також створення умов для активної участі громадян і інших стейкхолдерів у процесах прийняття рішень [22].

Аналітичний центр Європейського парламенту (2020) стверджує, що інноваційні процеси в державному управлінні зосереджені на різних аспектах, таких як:

- удосконалення управлінських процесів;
- розробка нових продуктів;
- організація управлінської діяльності;
- налагодження комунікації тощо [23].

Інновації, в цьому контексті, вважаються корисними як для громадян, так і для бізнесу, оскільки ефективно та сучасне

управління сприяє швидкому доступу до послуг, поліпшенню якості врядування та розвитку співпраці між усіма сторонами через спільне проектування політик. Також зазначається, що на рівні Європейського Союзу не існує єдиного законодавчого акту, який би безпосередньо регулював інновації в державному секторі. Проте Європейська Комісія надає рекомендації та напрямки для впровадження інновацій в цю сферу. Серед головних завдань є вирішення питань, пов'язаних з цифровою трансформацією, підвищенням мобільності, а також забезпеченням сумісності між державами-членами ЄС у межах транскордонного співробітництва [23].

У 2013 році експертна група, створена Єврокомісією, запропонувала державам-членам подолати бар'єри для інновацій у державному секторі та виробити єдиний напрям реалізації політики у цьому напрямі. Спільні дії спрямовані на:

- вдосконалення управління інноваційними процесами;
- підвищення кваліфікації учасників інноваційної діяльності;
- забезпечення відповідних стандартів для підтримки інновацій [23].

У рамках цієї ініціативи ЄС також реалізує інтегровану політику, пропагує найкращі практики та надає фінансування Обсерваторії інновацій у державному секторі при Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР). З боку Європейського парламенту активно підтримуються інновації у державному секторі та постійно заохочується прискорене впровадження єдиного цифрового ринку. Резолюції Європарламенту, які стосуються плану дій Єврокомісії та програма «Цифрова Європа», що передбачає подальші кроки для цифровізації державного сектору, є важливими кроками у напрямку модернізації та підвищення ефективності управління в Європі [23].

У даному контексті йдеться про кілька ключових типів інновацій, що сприяють розвитку державного сектора та його адаптації до сучасних викликів [23]:

- процесні інновації – зосереджені на оптимізації внутрішніх процедур та покращенні управлінських процесів у державних

установах. Це включає автоматизацію, покращення ефективності роботи через цифровізацію, а також модернізацію процедур обробки даних і документів;

- інновації, що пов'язані із виробленням нових продуктів – включають створення нових або вдосконалення існуючих послуг, які надаються громадянам і бізнесу. Це може бути, наприклад, розробка нових онлайн-сервісів для громадян, що спрощують доступ до державних послуг;

- організаційні інновації – стосуються змін в управлінській структурі та організації праці у державних установах. Це може бути реорганізація управлінських підрозділів для підвищення ефективності роботи або створення нових платформ для колаборації між державними установами та громадянами;

- комунікаційні інновації – охоплюють нові підходи до взаємодії з громадянами та бізнесом через цифрові канали комунікації, такі як мобільні додатки, соціальні мережі, онлайн-зустрічі та інші платформи для забезпечення прозорості, зворотного зв'язку та участі громадян у процесах ухвалення рішень [23].

Аналіз наукових джерел (Agger A., Lund D. H., 2017; Bommert B., 2010; Jukić T., Pevcin P., Benčina J., Dečman M., Vrbek S., 2019; Livingstone R. V., 2022; Torfing J., 2018; United Nations Economic Commission for Europe Innovation in the Public Sector, 2017) [24–29] демонструє актуальність питання інновацій для європейських держав і для європейської науки. Акцент робиться на відсутності чіткого концептуального підходу до розуміння інновацій у публічному управлінні і на перспективності самого процесу інновацій у публічному управлінні та адмініструванні.

В основі сучасного розуміння інновацій лежать концепції партнерства, які називаються як «спільне створення», «спільне виробництво», «спільне проєктування». Це передбачає залучення великої кількості акторів задля подолання розриву між державними службами, які запроваджують державну політику, і громадянами. До акторів відносять громадян, державних службовців, громадські організації, політиків. Всі вони мають бути залучені

до розробки, створення, виконання та оцінки державної політики та послуг. Таку систему розглядають як систему співпраці, що сприятиме більшій демократичності, доступності і залученості представницьких органів влади, а також державних службовців. Такий підхід вважається інноваційним і таким, що може зруйнувати застарілі моделі та соціальні структури [28].

У державах Північної та Західної Європи, з домінуванням англосаксонських та північних адміністративних традицій, найбільшого поширення набули концепції «спільного виробництва» та «спільної творчості». Остання є найбільш застосовною в контексті соціальної політики, добробуту та охорони здоров'я.

Нова популярна концепція «спільні інновації» спрямована на вирішення гострих проблем, з якими стикається державний сектор. Сутність її полягає в тому, що до співпраці залучаються саме ті категорії населення, які потребують вирішення нагальних проблем. Саме ці категорії населення «працюють» за межами офіційних інституційних обмежень і можуть надати найбільш ефективні пропозиції щодо вирішення їх соціальних проблем через впровадження інноваційних публічноуправлінських рішень. На практиці спільна інновація передбачає включення низки різних акторів та використання їх потенціалу (наприклад, знань, навичок та ресурсів) з метою пошуку вирішення суспільних проблем і створення суспільної цінності, зокрема свій внесок в інноваційне рішення роблять як державні так і приватні суб'єкти. Це дає можливість змінити усталені практики та традиційне мислення в певній області.

У контексті публічного управління та адміністрування виділяють два типи спільних інновацій: «спільні інновації з внутрішніми зацікавленими сторонами»; «співпраця із зовнішніми зацікавленими сторонами», яку називають також як «спільне виробництво» та/або «спільне виробництво-створення». Такі концептуальні підходи спрямовані на те, щоб на практиці вироблялись нові способи створення та надання державних послуг, які будуть інноваційними для публічного управління та адміністрування,

і які виробляються завдяки залученню зовнішніх акторів, таких як громадяни, організації третього сектору та/або бізнесу тощо. Це окремий метод, який відрізняється від традиційних методів залучення, участі та консультацій. Метод спільної інновації передбачає створення нової суспільної цінності [26].

Головним «спонсором» цієї ідеї, як зазначають зарубіжні дослідники, вважається Європейський Союз, де концепція спільної творчості закріплена як підхід «знизу вгору». Вона сприяє розвитку культури експериментування, формуванню індивідуальних рішень, забезпеченню зростання та легітимності. Зокрема, спільна творчість передбачає: акцент на створенні цінності як основному намірі та результаті співпраці; активніші відносини між акторами; а також конструктивний обмін різними типами знань, навичок, ідей і ресурсів на всіх рівнях публічного управління. Існує також думка дослідників, що «спільне управління» та «спільне врядування» є підконцепціями концепції «спільного виробництва» [24; 25].

Спільне виробництво визнається як саме виробництво послуг організаціями третього сектору у співпраці з державними органами (Jukić T., Pevcin P., Benčina J., Dečman M. and Vrbek S., 2019). Основними секторами політики щодо практик спільної творчості / спільного виробництва – освіту та охорону здоров'я. З іншого боку, спільне виробництво розглядають як потенційний метод подолання суспільних проблем – екологічних, охорони здоров'я (старіння), соціальних тощо [26].

Втім, важливим є твердження про існування різного досвіду застосування спільних інновацій у різних адміністративних традиціях в різних країнах, де громадяни можуть мати відмінний рівень мотивування до спільної творчості (Jukić T., Pevcin P., Benčina J., Dečman M. and Vrbek S., 2019). Спільна творчість більш активно застосовуються при вирішенні соціальних та освітніх проблем, аніж розв'язання завдань сфери економічної політики та податкових послуг. Саме тому здатність публічного сектору до інновацій все більше розглядається як критичний елемент [26].

Інновації в публічному секторі мають потенціал безпосереднього внеску в економічне зростання та процвітання країни за рахунок зниження вартості надання державних послуг та підвищення їх якості та асортименту, а також опосередковано через підвищення продуктивності приватного сектора за рахунок розширення і вдосконалення державної інфраструктури та співпраці з приватним сектором [26].

На сучасному етапі традиційну ієрархічну концепцію розвитку інновацій змінюють спільні інновації, які характеризуються мережею, сприяння творчості та об'єднання ресурсів. Важливими принципами ефективною спільної інновації стають міжорганізаційна довіра, обмін знаннями, неформальне лідерство, забезпечення необхідних ресурсів та умов для експериментування. Застосування спільних інновацій вимагає адаптації до мінливих позицій влади та трансформації традиційних ролей працівників державного сектору [26].

Проблемою у застосуванні визначень інновацій до державного сектору, як зазначають Arundel A., Bloch C., Ferguson B. (2019), є типи інновацій, запропоновані теоретиками державного управління. Вважається, що визначені (Windrum, 2008) шість типів інновацій державного сектору мають чотири види (сервіс, надання послуг, адміністративні / організаційні інновації та системні інновації) підходять до визначень інновацій у сфері послуг та процесів, але політичні інновації та концептуальні інновації не мають еквіваленту. Концептуальні інновації визначаються (Windrum, 2008) як розвиток нових світоглядів, які кидають виклик припущенням, що лежать в основі існуючих продуктів, процесів та організаційних форм, тоді як політичні інновації включають поступові інновації, засновані на політичному навчанні урядом, та радикальні інновації, викликані концептуальними інноваціями [30].

Виокремлюються чотири типи інновацій на основі двох визначених факторів (Larkins A., 2021), зокрема:

- 1) інновації, що покращують:
 - інновації, які базуються на існуючих структурах для оновлення процесів, підвищення ефективності та досягнення кращих результатів;

- інновації спираються на знання, які вже існують, і застосовуються існуючі інновації до контексту, щоб досягти більшої ефективності та результативності, ніж існуючі процеси;
 - ці інновації не є революційними чи руйнівними, але часто передбачають зміну точки зору або залучення іншим способом;
 - традиційно це те, як більшість державного сектора впроваджує інновації;
- 2) інновація, яка має місію:
- інновація з місією має чітку головну мету, навіть якщо невідомо, як її буде досягнуто;
 - такого роду інновації часто вписуються в існуючі парадигми, але можуть складатися з поступових або радикальних змін;
 - цей тип інновацій дуже часто важливий для досягнення суспільних цілей. Урядова бюрократія часто працює з цим типом інновацій, якщо є достатнє політичне бажання;
- 3) інновація, яка адаптується до змін:
- у цьому випадку метою інновації може бути процес відкриття. Якщо середовище або зовнішні фактори змінюються, це може вимагати інновацій, які допомагають адаптуватися до змін, або тому, що це щось нове, що стало можливим;
 - іноді, такі інновації є поступовими, але вони також можуть бути радикальними. Радикальні адаптивні інновації часто потребують підтримки з боку керівництва, щоб рухатися вперед, або уряд може прагнути стримувати їх або зробити так, щоб зміни відбулися за межами організації;
 - соціальні медіа зародилися як ініціативи знизу, що змінило спосіб взаємодії урядів із громадянами. Індивіди та організації значною мірою стали рушійною силою таких інновацій, намагаючись реагувати на мінливе операційне середовище, у якому традиційні канали комунікації поступово втрачали ефективність;
 - адаптивні інновації можуть допомогти узгодити зовнішні зміни з внутрішньою практикою. Потреби, що розвиваються,

не можуть бути відомі, тому це часто вимагає підходів «знизу вгору», яким керують громадяни та служби, які бачать потребу в змінах;

4) інновація, яка передбачає майбутнє:

- передбачувані інновації – це дослідження та залучення до вирішення проблем, що виникають, щоб організації могли підготуватися до майбутніх пріоритетів і зобов'язань;
- цей тип інновацій може змінити існуючі парадигми, оскільки мова йде про абсолютно нові ідеї, а не ті, які вписуються в існуючі конструкції, тому що те, як ідея працюватиме, ще потрібно перевірити. Цей тип інновацій зазвичай потрібно відокремити від основного бізнесу, щоб він функціонував автономно;
- прикладом такого типу інновацій є фінансування урядом досліджень у сфері штучного інтелекту. Цей процес характеризується високим ступенем невизначеності, оскільки відсутні знання про те, що є можливим, з якою швидкістю можуть відбутися зміни, як на них відреагують громадяни, і, ймовірно, він не впишеться в існуючі робочі процеси;
- випереджальні інновації є важливими, оскільки масштабні зміни найпростіше та найдешевше інтегрувати й спрямовувати тоді, коли вони ще перебувають на етапі зародження та не набули фіксованих форм [30].

Визначається низка категорій в контексті визначення типології інновацій (Chen J., Tianqiao Ch.), зокрема:

1) категорія 1: постійне вдосконалення або проривне мислення – в контексті уряду визначення набагато ширше, аніж інновації в сфері технологій та ін. Визначення інновацій в контексті уряду стосується трансформації, еволюції та адаптації – незалежно від того, чи мають вони низькотехнологічний чи високотехнологічний характер. Інновації охоплюють ініціативи, що пов'язано з «постійним вдосконаленням» і «проривним мисленням». У центрі цього континууму дослідники визначили «вихід на ринок» і зазначили, що справді нових ідей небагато,

проте багато міських інновацій полягають у адаптації успішних ідей з інших місць до місцевого контексту або впровадженні нових технологій, таких як цифрові послуги в державних установах. Відповідно пропонується включити в типологію категорію, яка оцінює ступінь трансформації, оскільки існують дуже різні потреби та результати, які виникають на обох кінцях континууму;

2) категорія 2: цілі інновацій – існує цілеспрямований набір цілей, які спонукають урядові інновації. Тут мають значення мотиви і відповідальність та переконання, що інновація відповідає заявленій потребі, а не є рішенням у пошуках проблеми. Для вирішення цього питання дослідники додають «цілі інновацій» до типології, які можуть підпадати під одне з наступного:

- збільшення охоплення існуючих послуг, щоб більше громадян мали право та/або могли отримати доступ до цих послуг;
- підвищення якості та швидкості реагування на існуючі послуги, щоб громадяни могли отримати до них доступ легше та швидше;
- створення нових послуг, які відповідають новим потребам громадян;
- зменшення витрат на надання послуг шляхом досягнення ефективності персоналу, ресурсів або альтернативних моделей надання послуг;
- запобігання виникненню майбутніх проблем, які можуть загрожувати громадській безпеці та споживати велику кількість ресурсів;
- збільшення податкової бази міста шляхом залучення нових жителів і туристів або підвищення продуктивності мешканців;
- підвищення статусу міста та адміністрації шляхом моделювання найкращих практичних рішень;
- розв'язання соціальної напруги / проблеми або нові інновації, які загрожують існуючому соціальному порядку;

– виконання доручення фінансового або регулюючого органу;
3) категорія 3: форми інновацій – інновації можуть набувати різних форм і це може включати:

- політику – розробка політики, яка є новою та/або значно відривається від минулого;
- стратегічні плани – створення стратегічних планів / генеральних планів, які включають нові або інноваційні практики, від планування до впровадження;
- регулювання – реформування або оновлення нормативних актів, які є перешкодами для досягнення бажаних результатів;
- послуги та програми: модифікація або впровадження послуг чи програм, бажано творчими способами, які перетинають межі агентств та/або допомагають задовольнити більше ніж одну потребу за допомогою одного рішення. Наприклад, залучення осіб з низьким рівнем доходу до збирання сміття в обмін на автобусні жетони, їжу та шкільне приладдя, – що одночасно надає соціальну підтримку та вирішує проблему збору сміття у фавелах Куритиби; або напівзбудовані будинки в Чилі, які зменшують витрати на виробництво доступного житла, але водночас дозволяють мешканцям будувати й підвищувати цінність своїх осель з часом;
- нові бізнес-моделі та партнерства – використання нових бізнес-моделей для надання та/або оплати послуг (наприклад, державно-приватне партнерство, оплата за результатами та бюджетування на основі ефективності); налагодження партнерства між установами / зацікавленими сторонами, що дозволяє використовувати нові способи надання послуг більш ефективними та цілісними способами, включаючи підходи «знизу догори» та під керівництвом громади;
- технологічні продукти – пропозиція або надання технологічних продуктів для учасників (наприклад, безкоштовний Wi-Fi, цифрові кіоски);
- управління процесами та даними – стандартизація, зміна порядку та/або автоматизація процесів, щоб вони були більш

передбачуваними та ефективними; інтеграція/капітальний ремонт комп'ютерних систем для забезпечення кращого управління та обміну даними;

- оцифровка послуг, веб-платформ і додатків – надання послуг в Інтернеті (наприклад, онлайн-платежі та програми); розробка нових онлайн-платформ і додатків для спілкування та обміну ідеями, товарами та послугами;
- управління ефективністю – створення механізмів підзвітності, таких як міські інформаційні панелі, які допомагають особам, які приймають рішення, зрозуміти, як працює місто, і визначити сфери для структурованого та цілеспрямованого вдосконалення [31].

Підсумовуючи зазначимо, інновації у публічному управлінні та адмініструванні розглядають з декількох позицій, зокрема:

- інновація як постійна зміна;
- розрив по відношенню до минулого;
- впровадження новітніх технологій;
- створення нових продуктів і послуг при впровадженні нових концепцій;
- спрямованість на підвищення ефективності та результативності в умовах невизначеності;
- нові вимоги до управління, а також підвищення рівня задоволеності громадян;
- інновація як зміна парадигми та формування нової моделі управління тощо.

Втім, особливої уваги потребують дослідження щодо формування новітнього концептуального підходу до розуміння інновацій у публічному управлінні в умовах ризиків та криз.

Інновації у публічному управлінні виступають як ключовий чинник трансформації державних інституцій та підвищення ефективності їхньої діяльності в умовах зростаючих сучасних викликів. Узагальнення академічних і прикладних підходів дозволяє виділити кілька типів інновацій, кожен з яких має специфічну роль у системі публічного управління.

З академічного погляду інновації можна класифікувати як:

- технологічні;
- процесні;
- організаційні;
- соціальні;
- інституційні.

Кожен із цих типів сприяє модернізації управлінських систем:

- технологічні інновації забезпечують цифровізацію послуг та інтеграцію інформаційних систем;
- процесні інновації оптимізують управлінські процеси та зменшують бюрократичне навантаження;
- організаційні інновації змінюють структуру і принципи взаємодії між суб'єктами управління;
- соціальні інновації посилюють орієнтацію на потреби громадян;
- інституційні інновації оновлюють нормативно-правову та організаційну основу функціонування публічної влади.

З прикладної точки зору типи інновацій у публічному управлінні набувають конкретного змісту залежно від сфери застосування:

- впровадження електронного урядування, розвиток інструментів відкритого врядування;
- запровадження нових моделей стратегічного планування та оцінювання політик;
- розвиток партнерств із громадянським суспільством і приватним сектором.

Особливу роль відіграють адаптивні інновації, які дають змогу гнучко реагувати на нові ризики та кризи, зокрема в умовах глобалізації та надзвичайних ситуацій.

Інновації у публічному управлінні стають обов'язковою умовою забезпечення стійкості державного управління, підвищення довіри громадян та досягнення Цілей сталого розвитку. Здатність інтегрувати інноваційні рішення в управлінські процеси визначає конкурентоспроможність держави, її соціальну згуртованість та рівень національної безпеки.

Узагальнення науково-прикладних джерел надало можливість встановити, що в межах теорії управління інноваціями, інновації розглядаються як продукт спільної діяльності / творчості та характеризуються як складний багаторівневий процес.

Виявлено, що типи інновацій залежать від їх технологічного, соціального, нормативного та інституційного контексту, які визначають фактори впливу та призводить до бажаних змін на всіх рівнях управління.

Перетворення у державному секторі, що обумовлені трансформаційними процесами системи державного управління, реформами або кризовими явищами, тісно пов'язані із адміністративним, економічним, технологічним, політичним, соціальним та часовим контекстом.

У науково-прикладних дослідженнях зроблено наголос, що процесу запровадження інновацій завжди передують інноваційний розвиток, який містить певний інструментарій впливів (стратегії, заходи, методи, інструменти, технології тощо).

У практичному вимірі реалізація раціональної стратегії інноваційного розвитку і визначення пріоритетів для встановлення колективних дій в процесі запровадження інновацій, здебільшого, здійснюється у проєктному вимірі. Концепція інноваційного розвитку заснована на цілях, завданнях, принципах запровадження інновацій в системі публічного управління, а також передбачає визначення напрямів їх реалізації у практичній площині. Раціональна, поведінкова та системна моделі виступають основою запровадження інновацій у державному та громадському секторі, що призводить до політичних, організаційних, соціальних та системних перетворень. Перспективними напрямами стимулювання та запровадження інновацій у публічному управлінні в українських реаліях можуть бути наступні:

- формування культури, сприятливої для запровадження технологічних, процесних, організаційних, соціальних та інституційних інновацій, як з боку урядів, так і з боку громадськості;

- розвиток спроможних лідерів, відкритих до впровадження інноваційних підходів; стимулювання інновацій у сфері надання соціальних послуг з урахування децентралізаційних процесів;
- ініціювання платформ для співпраці всіх зацікавлених сторін у розробці та впровадженні інноваційних рішень;
- підтримка та реалізація інноваційних ініціатив у форматі проєктного управління, з акцентом на адаптацію міжнародного досвіду та врахуванням національних особливостей реформування державного та публічного сектору. У таблиці 1.2 представлено взаємозв'язок між теоріями інновацій та типами інновацій, а також окреслено напрями їх застосування на практиці.

Таблиця 1.2 – Взаємозв'язок типів інновацій та теорій інновацій у публічному управлінні

Типи інновацій	Теорії інновацій	Опис теорії та її взаємозв'язок з типами інновацій	Напрями застосування у практичному вимірі
1	2	3	4
Технологічні інновації	Теорія відкритих інновацій	Відкриті інновації стосуються процесу, коли організації використовують як внутрішні, так і зовнішні ідеї для розвитку технологій (наприклад, процеси цифровізації)	– електронне урядування (eGov), онлайн-платформи для громадян; – впровадження штучного інтелекту у публічному управлінні
Процесні інновації	Теорія управління змінами	Процесні інновації є результатом змін у стратегії управління, що реалізуються через визначення нових підходів до організаційних процесів	– цифровізація процедур; – нові моделі прийняття рішень; – реінжиніринг адміністративних процесів; – аутсорсинг та партнерство
Організаційні інновації	Теорія адаптації	Теорія адаптації у контексті публічного управління	– зміну управлінських структур;

Продовження таблиці 1.2

1	2	3	4
		пояснює, як організації змінюють свою структуру, функції або поведінку у відповідь на зовнішні виклики, кризи, політичний або соціальний тиск, технологічні зміни чи потреби громадян. Вона підкреслює здатність інституцій до гнучкого реагування та перебудови з метою збереження або підвищення ефективності	– впровадження нових організаційних моделей; – зміна функціональних обов'язків; – створення нових координаційних органів; – зміна внутрішньої культури та встановлення взаємодії
Соціальні інновації	Теорія соціальних інновацій	Теорія соціальних інновацій пояснює процес створення, поширення та закріплення нових соціальних практик, інституцій або взаємодій, які сприяють позитивним змінам у суспільстві. Ця теорія наголошує на важливості участі громадськості та міжсекторальної взаємодії	– нові моделі соціальних послуг (наприклад, соціальні підприємства, громадські хаби, інноваційні формати допомоги вразливим групам); – платформи для співучасті громадян у прийнятті рішень (партисипативне бюджетування, електронні петиції); – ініціативи з подолання соціальної ізоляції, дискримінації, бездомності, безробіття тощо; – інтегровані послуги; – використання цифрових технологій у соціальній сфері
Інституційні інновації	Теорія інституційних змін	Інституційні зміни напряму пов'язані зі змінами у правових та нормативних	– реформа законодавства; – створення нових інституцій;

Продовження таблиці 1.2

1	2	3	4
		структурах, а також з новими інституціями, які з'являються у відповідь на суспільні та державні потреби	– інституціоналізація нових процедур; – децентралізація; – інституціоналізація участі громадян

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ДО РОЗДІЛУ 1

1. Gow J. I. Public Sector Innovation Theory. Revisited. *The Public Sector Innovation Journal*. 2014. Vol. 19 (2). URL: https://innovation.cc/scholarly-style/2014_19_2_1_gow_public-invoate-theory.pdf

2. Vries H., Bekkers V., Tummers L. Innovation in the Public Sector: A Systematic Review and Future Research Agenda. URL: https://repub.eur.nl/pub/78470/Tummers_ea_Innovation-in-the-Public-Sector.pdf

3. Meije A., Bannister F. Using public administration theory to analyze public innovation. *Information Polity*. 2009. Vol. 14 (4). P. 241–244. DOI: <http://dx.doi.org/10.3233/IP-2009-0189>.

4. Papcunová V., Balážová E., Gregáňová R. Innovative approach to the concept of innovation in public administration. *Contemporary Research on Organization Management and Administration*. 2018. Vol. 6 (2). P. 6–18. URL: [10.33605/croma-022018-009](https://doi.org/10.33605/croma-022018-009)

5. Rocha J., Zavale G. Innovation and Change in Public Administration. *Open Journal of Social Sciences*. 2021. Vol. 9. Iss. 6. URL: <https://www.scirp.org/journal/paperinformation.aspx?paperid=110105>

6. Desmarchelier B., Djellal F., Gallouj F. Innovation in public services in the light of public administration paradigms and service innovation perspectives. *HAL: Open Sciences*. 2018. P. 1–20. URL: <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-01934280/document>

7. Innovation in the Public Sector. Publin Report N° D16. 2005. 43 p. URL: <https://nifu.brage.unit.no/nifu-xmlui/bitstream/handle/11250/226565/d16litteraturesurvey.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

8. Cavalcantea P., Camões M. Do the Brazilian innovations in public management constitute a new model? 2017. Vol. 14. Iss. 1. P. 90–96. URL: <https://www.elsevier.es/es-revista-revista-administracao-e-inovacao-239-articulo-do-brazilian-innovations-in-public-S180920391631124X>

9. Misuraca G., Viscusi G. Shaping public sector innovation theory: an interpretative framework for ICT-enabled governance innovation. *Springer Link*. 2015. Vol. 15. URL: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10660-015-9184-5>

10. Blocha C., Bugge M. Public sector innovation – From theory to measurement. *Elsevier*. 2013. Vol. 27. P. 1–13. DOI: [dx.doi.org/10.1016/j.strueco.2013.06.008](https://doi.org/10.1016/j.strueco.2013.06.008).

11. Ohemeng F. L. K. Innovations in Administrative Reforms. In *Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance*. 2017. P. 1–6. URL: https://link.springer.com/referenceworkentry/10.1007/978-3-319-31816-5_1218-1

12. Measuring Public Sector Innovation. Observatory of Public Sector Innovation. *OECD*. 2019. URL: <https://ec.europa.eu/research/participants/documents/downloadPublic?documentIds=080166e5c0a5c095&appId=PPGMS>

13. Sucupira Gr., Saab Fl., Demo G., Bermejo P. H. Innovation in public administration: Itineraries of Brazilian scientific production and new research possibilities. *Innovation & Management Review*. 2019. URL: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/INMR-03-2018-0004/full/html>

14. Дегтярьова І. О. Інновації в державному і муніципальному управлінні як необхідна умова соціально-економічних досягнень в сучасній Україні. *Публічне адміністрування*. 2011. № 5. С. 5–11. URL: <https://nuczu.edu.ua/sciencearchive/PublicAdministration/vol1/5-11.pdf>

15. Шматько Н. М., Пантелєєв М. С., Кармінська-Бєлоброва М. В. Стратегія розвитку інноваційної політики промислових підприємств: проблеми і перспективи формування. [Електронний ресурс]. 2020. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/343952781.pdf>

16. Даниленко Ю. А. Характеристики та класифікації інновацій та інноваційного процесу. *Наука та інновації*. 2018. Т. 14. № 3. С. 15–30. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/scinn_2018_14_3_4
17. Богашко Л. О. Розгляд сутності інновацій в умовах становлення перших теоретичних уявлень про них. *Причорноморські економічні студії*. 2018. № 28 (1). С. 5–9. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2018_28%281%29__3
18. Chen J., Walker R., Sawhney M. Public service innovation: a typology. *Public Management Review*. 2019. Vol. 22 (6186). P. 1–22. DOI: <https://doi.org/10.1080/14719037.2019.1645874>.
19. Buchheim L., Krieger A., Arndt S. Innovation types in public sector organizations: a systematic review of the literature. *Management Review Quarterly*. 2020. Vol. 70. P. 509–533. URL: <https://link.springer.com/article/10.1007/s11301-019-00174-5>
20. Bleckenwegner C. Understanding public sector innovation: Launching innovation briefs on OPSI's Public Sector Innovation Facets. Observatory of Public Sector Innovation (OPSI) OECD. 2021. URL: <https://oecd-opsi.org/blog/understanding-public-sector-innovation-launching-innovation-briefs-on-opsis-public-sector-innovation-facets/>
21. Cinar E., Simms C., Trott P., Demircioglu M. A. Public sector innovation in context: A comparative study of innovation types. *Public Management Review*. 2024. Vol. 26. Iss. 1. P. 265–292. DOI: <https://doi.org/10.1080/14719037.2022.2080860>.
22. Bekkers V., Tummers L. Innovation in the public sector: Towards an open and collaborative approach. *International Review of Administrative Sciences*. 2018. Vol. 84 (2). P. 209–213. DOI: <https://doi.org/10.1177/0020852318761797>.
23. Public sector innovation: Concepts, trends and best practices. *European Parliament*. 2020. URL: [https://www.europarl.europa.eu/thinktank/en/document/EPRS_BRI\(2020\)651954](https://www.europarl.europa.eu/thinktank/en/document/EPRS_BRI(2020)651954)
24. Agger A., Lund D.H. Collaborative Innovation in the Public Sector – New Perspectives on the Role of Citizens? 2017. URL: https://www.researchgate.net/publication/320064546_Collaborative_Innovation_in_the_Public_Sector_-_New_Perspectives_on_the_Role_of_Citizens

25. Bommert B. Collaborative innovation in the public sector. 2010. URL: <https://ipmr.net/index.php/ipmr/article/view/73>

26. Jukić T., Pevcin P., Benčina J., Dečman M., Vrbek S. Collaborative Innovation in Public Administration: Theoretical Background and Research Trends of Co-Production and Co-Creation. *Admirative Science*. 2019. Vol. 9 (90). DOI: <https://doi.org/10.3390/admsci9040090>.

27. Livingstone R. V. Overlooking the front line: Impacts of front-line worker inclusion on implementation and outcomes of collaborative innovation. *Public Administration*. 2022. Vol. 101. P. 788–803. URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/padm.12838>

28. Torfing J. Collaborative innovation in the public sector: the argument. *Public Management Review*. 2018. Vol. 21. Iss. 1. URL: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/14719037.2018.1430248?journalCode=rpxm20>

29. United Nations Economic Commission for Europe Innovation in the Public Sector. United Nations: New York and Geneva. 2017. URL: https://unece.org/DAM/ceci/publications/Innovation_in_the_Public_Sector/Public_Sector_Innovation_for_web.pdf

30. Larkins A. What is Government Innovation? August, 22, 2021. URL: <https://www.decisionlens.com/blog/what-is-government-innovation>

31. Chen J., Tianqiao Ch. What is Government Innovation? Towards a Structured Typology. Lee Kuan Yew Centre for Innovative Cities (LKYCIC). URL: <https://lkycic.sutd.edu.sg/blog/government-innovation-towards-structured-typology/>