

Розділ 2

ХАРАКТЕРИСТИКА ІННОВАЦІЙ У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ В КОНТЕКСТІ ГЛОБАЛЬНИХ ТЕНДЕНЦІЙ

Драгомирецька Н. М., д. н. держ. упр., професор

2.1 ІННОВАЦІЇ В ДЕРЖАВНОМУ СЕКТОРІ В КОНТЕКСТІ ГЛОБАЛЬНИХ ТЕНДЕНЦІЙ

Інновації державного сектору науковцями розглядаються по-різному. Відзначається відмінність між розвиненими державами та країнами, які розвиваються. У розвинених країнах інновації державного сектору існують протягом десятиліть (Khairul Muluk M. R., Pratama M. R., 2021), зокрема:

- конкурси інновацій для оптимізації діяльності державного сектору та економічного зростання ще у 1980-х роках (США);
- розвиток бюрократії шляхом впровадження радикальних технологічних інновацій (Велика Британія та Естонія);
- домінування агенцій, які спрямовані на інвестування у людські ресурси;
- заохочуються інновації у всіх секторах (Китай), що стає основною культури держави і формує лідерство інновацій у державному секторі. Китай також наголошував на важливості інновацій як для громадськості, так і для приватного сектору та його впливу на економіку;
- культурні норми та цінності або обмежують, або дозволяють інноваційні поведінки та впливають на масштаби інновацій (Азіатсько-Тихоокеанський регіон) та ін. [1].

Багато країн провели успішні реформи, використовуючи інновації, тоді як деякі інші зазнали або невдачі, або зупинились у своєму розвитку (Khairul Muluk M. R., Pratama M. R., 2021). Фахівці, посилаючись на низку досліджень, стверджують що управління інноваціями в таких країнах працює в різних контекстах. Важливим вбачається неамериканський контекст. Втім, також вважається, що бюрократія світового класу необхідна для економічного зростання та політичної стабільності. Країни, що розвиваються намагаються краще інтегрувати послуги, особливо якщо вони технологічні. З іншого боку, службовці фронт-офісів мають менші повноваження і менше ресурсів для ініціювання інновацій [1].

На ініціацію і запровадження інновацій вплив чинять різні ризики. В деяких публікаціях використовується термін «глобальний ризик», який визначається як можливість виникнення події або умови, яка, якщо вона станеться, може спричинити значний негативний вплив на кілька країн або галузей промисловості [2].

Дослідники вважають інновації одним з «розпливчастих, але надто популярних понять у державному управлінні та політиці», яке іноді називають «магічним поняттям» (Acker van W., 2018). Вважається, що інновації не є самоціллю і мають служити певній меті. Втім, немає консенсусу щодо значення терміну «інновація» і фахівці (Acker van W., 2018) вважають, що навряд чи він буде колись взагалі, оскільки інновації розглядаються у великій кількості дослідницьких галузей, кожна з яких має свою специфіку. Враховуючи аналіз інновацій в науковій літературі та в практичній діяльності, зокрема визначення в публікаціях OECD, дослідники роблять висновки, посилаючись на низку публікацій, що інновація є дуже невловимою концепцією, у поєднанні з її популярністю серед політиків та практиків, і що існує ризик того, що вона переплітатиметься з такими термінами, як нові ідеї та винаходи, та втратить своє окреме значення від них [3].

Інноваціями не вважаються: ідеї; відкриття; винаходи [3]. У зв'язку з цим дослідники ставлять низку питань: чи є інновація щось новим або відкриттям? У чому сутність та значення інновації? Як визначити інновацію як термін? Відповіді на ці питання

дають підстави розглядати інновацію в державному секторі як зміни. Якщо це зміни, то йдеться про їхні особливості, радикальність, революційність та тривалість. Основну відмінність між ними визначають через ступінь впливу, тобто те, як інновація змінює середовище та організацію, а також наскільки суттєвими є ці зміни. Окрім того, інновація розглядається крізь визначення, де використовуються слова «новий» та «новітній». Дослідники ставлять ще одне питання: інновація – це процес чи це результат? Також наголошується на тому, що складно зробити вичерпний перелік визначень інновації в державному секторі.

Зокрема, наводиться наступний перелік ключових слів визначень інновацій в державному секторі (Acker van W., 2018):

- імпульсивна та переривчаста зміна / здійснення нових комбінацій;
- прийняття нової ідеї, яка безпосередньо впливає на основні вихідні процеси;
- впровадження нової ідеї, методу або пристрою;
- масштабне впровадження креативної, нової поведінки, переосмислення;
- креативні ідеї, (успішне) впровадження;
- дія – впровадження нових практик, створення нових результатів, нових моделей співпраці;
- нові ідеї, що працюють: створення та впровадження нових процесів тощо;
- впровадження нового або значно покращеного продукту (товару чи послуги) або процесу, нових методів, нової структури або зовнішніх відносин;
- створення та впровадження нових процесів, продуктів, послуг та методів доставки – значне покращення результатів;
- впровадження та виконання нової специфічної форми або репертуару соціальних дій, що впроваджуються навмисно;
- нові ідеї, вибір, розробка та впровадження, значні покращення;
- процес, за допомогою якого створюється, розвивається, впроваджується або переосмислюється нова ідея, об'єкт або практика;

- впровадження продукту, послуги, технології або управлінського підходу, нового для організації, що його приймає;
- ідея, практика або об'єкт, які сприймаються як нові особою або іншою одиницею, що приймає їх;
- динамічний процес, за допомогою якого визначаються проблеми та виклики, розробляються нові та креативні ідеї, а також вибираються та впроваджуються нові рішення [3].

Визначається специфічність інновацій державного сектору. Проблема полягає у запровадженні інновацій у державному секторі, їх розуміння і перенесення з приватного сектору. Також постають питання щодо результативності перенесення методології розробки і запровадження інновацій з приватного у державний сектор.

Є аргументи (Ackers van W., 2018), що приватні практики інновацій неможливо запровадити в державному секторі. Інші дослідження свідчать, що порівняння запроваджених інновацій в приватному і державному секторах за кількістю практично дорівнюються. Однак, визначаються специфічні для державного сектора бар'єри для інновацій, зокрема:

- відсутність конкуренції – наявність монополії зменшує спрямованість на інновації та стимул до вдосконалення;
- цінності – інновації у приватному секторі, спрямовані головним чином на збільшення прибутку та забезпечення позиції фірми на ринку. За допомогою інновацій можна спробувати досягти й інших цінностей, таких як корпоративна соціальна відповідальність. Втім, державний сектор має ширший набір цінностей ніж приватний сектор. У сучасній демократії такі цінності, як прозорість, рівність, справедливість та демократична легітимність, відіграють набагато сильнішу роль. Мотивація державної служби (МДС) є ключовим компонентом у цьому аргументі, який визначається як схильність людини реагувати на мотиви, що ґрунтуються переважно або виключно на державних установах та організаціях. Окрім зовнішніх (наприклад, заробітна плата, гарантії зайнятості) та внутрішніх (наприклад, гнучка

та незалежна робота) робочих цінностей, МДС зосереджена на таких цінностях, як можливість допомагати іншим та корисність своєї роботи для суспільства;

– уникнення ризиків – інновації в приватному секторі включають ризики, експерименти, спроби та помилки, а також невізначені результати. Помилки та невдачі є частиною будь-якого інноваційного процесу. Шлях інновацій не є лінійним. Втім, бюрократичну та політичну культури часто розглядають як культури, що особливо уникають ризиків. Ризик та прийняття ризиків, як правило, негативно сприймаються організаціями державного сектору. Перш за все, уряд працює з державними коштами і за умов невдачі від інновацій або збитків, державним службовцям дуже важко переконати ЗМІ та громадськість, що в певних контекстах, і за певних умов, прийнято витратити державні кошти на речі, які виявляються невдачливими. Також, політики та ті, хто формує політику, несуть відповідальність за можливі помилки та невдачі. Ризики роблять підзвітність та уникнення помилок / звинувачень набагато важливішим фактором в інноваціях державного сектору, ніж в інноваціях приватного сектору;

– короткостроковість – державні адміністрації керуються виборчим циклом, не мають довгострокового бачення. Така короткострокова орієнтація посилює тиск на виконання та змушує державних службовців мінімізувати ризик, що створює перешкоди для успішних інновацій у державному секторі;

– одержимість правилами – у державному секторі домінує бюрократична культура, в якій дотримання правил і процедур високо цінується. Частково це пов'язано з механізмами підзвітності, властивими державному сектору, як згадувалося раніше. Ризик у таких організаціях полягає в тому, що правила та процедури можуть стати самоціллю. У такому разі ці правила та процедури можуть обмежувати спосіб прийняття інноваційних концепцій, методів, технологій / продуктів і процесів. Втім, організації державного сектору можуть мати перевагу над організаціями приватного сектору, коли йдеться про поступові інновації

та постійне вдосконалення, але це може бути перешкодою для більш масштабних інновацій;

- публічність інновацій – публічність розглядається як інноваційний процес, і як самі інновації у державному секторі. Окрім сильного впливу на важливість підзвітності в інноваціях, публічність інновацій у державному секторі має більше наслідків, а саме: державні організації та управлінці повинні враховувати не лише користувачів інновацій, а й тих, хто ними не користується; державні організації нормативно зобов'язані максимально поширювати свої інновації, щоб весь сектор міг пожинати їх плоди; організаційні перемоги – не єдина мета інновацій, а такі теми, як рівність, відіграють значну роль разом із ширшими політичними порядками денними [3].

В інших джерелах (Sucupira Gr., Saab Fl., Demo G., Bermejo P. H., 2019) інновації розглядаються в контексті матеріалів, викладених раніше і визначень, які існують в багатьох наукових джерелах. Йдеться про ідеї, процеси та ін., зокрема інновації визначаються як:

- не лише як щось нове, а як процес, у якому агенти, організації та установи трансформуються під впливом нової ідеї;
- основне джерело економічного зростання, промислових змін і конкурентних переваг;
- механізм економічного зростання та розвитку в процесі, який Шумпетер (1982) називав «творчим руйнуванням»; це передбачає прийняття та реалізацію ідей, щоб зробити організацію іншою та більш спроможною, ніж інші;
- дії організації у відповідь на розвиток технологічних та управлінських знань;
- прагнення суспільства та менеджерів щодо підвищення рівня ефективності своїх організацій;
- засіб полегшити досягнення цілей ефективності та покращити пропозицію продуктів і послуг;
- конкурентна відповідь на інновації конкуруючих організацій;
- конкурентна стратегія для створення нових можливостей для отримання прибутку та створення вартості;

- нова комбінація матеріалів і продуктивних сил, щоб зробити нові продукти життєздатними;
- розвиток нових продуктів, послуг, зв'язків, процесів, бізнес-моделей, ринків або джерел постачання, які пропонують конкурентну перевагу організації;
- навмисний і ініціативний процес, що включає генерацію та практичне прийняття і поширення нових творчих ідей, спрямований на якісні зміни в конкретному контексті;
- інноваційний процес, який відбивається в наборі ідей, втілених у продукті, і в наборі ідей, залучених у виробничий процес; при цьому інноваційні продукти відрізняють від інноваційних процесів [4].

У державному секторі інноваційні методи мають покращити свою діяльність і бути застосовними для ефективного надання державних послуг. Виокремлюються три основні проблеми урядів:

- робота і надання послуг з обмеженими ресурсами і обмеженими оперативними можливостями;
- необхідність зробити державні установи більш підзвітними, чуйними та ефективними;
- вони мають більш адекватно реагувати на вимоги громадян щодо більшої участі суспільства у публічній сфері [4].

Саме такі виклики, як констатується в наукових публікаціях (Sucupira Gr., Saab Fl., Demo G., Bermejo P. H., 2019), потребують інноваційних інституційних механізмів і процесів. Виходячи з такої думки, інновації розглядаються як потужний і фундаментальних двигун для реформування державних інституцій [4].

У дослідженнях щодо концептуальних підходів до інновацій в державних послугах (Oliveira Rocha J. A., Zavale Gonçalves J. B., 2021) зроблено акценти на дослідженнях, які:

- визначають інновацію в державних послугах, як впровадження нових елементів у державні послуги у вигляді нових знань, нових організацій та нових форм управління Osborne & Brown (2011);
- представляють інновації як розрив із минулим (Vries, Tummers & Bekkers, 2016); така переривчастість може бути

в процесах, впровадженні нових технологій, створенні нових продуктів і послуг і впровадженні нових концепцій, а метою є підвищення ефективності та результативності, а також підвищення рівня задоволеності громадян [5].

Oliveira Rocha J. A., Zavale Gonçalves J. B. (2021) зауважують, що коли інновації перетворюються на нові способи роботи в державному управлінні, то говорять про зміну парадигми та появу нової моделі державного управління. Ці моделі мають внутрішню логіку, яка перетворюється на нові концепції, нові способи роботи, нові інструменти управління, нові цілі та нові цінності. Тому при розгляді моделей стає можливим виявити збої та нововведення, які відбулися. Відповідно виокремлюють три моделі державного управління: традиційне управління, або класична модель; нове державне управління (NPM); мережеве управління. Oliveira Rocha J. A., Zavale Gonçalves J. B. додають ще одну: неовеберівську модель [5].

Важливе місце у запровадженні інновацій посідають інструменти та стимули до змін. Зауважується, що критичної ситуації, тиску громадян і політичної волі недостатньо для інновацій та переходу до нової моделі державного управління. Такі зміни відбуваються із застосуванням певних інструментів управління разом із стимулами до змін. У цьому контексті основна роль відводиться державним менеджерам, які відіграють фундаментальне значення [5].

Роль державних менеджерів у запровадженні інновацій полягає у наступному:

- відіграють фундаментальне значення у здійсненні; їх набір і відбір повинні враховувати цілі зміни політики;
- залучаються до процесу інновацій;
- враховують і залежать від законодавства при впровадженні інновацій [5].

Інноваційні стрибки залежать від моделей державного управління (Oliveira Rocha J. A., Zavale Gonçalves J. B., 2021). Як приклад розриву з минулим є запровадження в багатьох державах нового

публічного менеджменту. Це означало створення нових структур, імпорту методів управління бізнесом, нові форми винагороди, засновані на оцінці ефективності та інтеріоризації нових цінностей. Запровадження нового публічного менеджменту впливає на культуру державних установ і організацій. Відбулись зміни формалістичної культури (не враховує потреби громадян) на культуру, яка орієнтована на задоволення потреб громадян. Громадяни стають клієнтами при отриманні державних послуг. Відповідно завданням змін є відповідальність керівництва, яке під поштовхом політичної влади та під тиском громадян використовує інструменти та стимули, щоб змінити парадигму управління [5].

Центр компетенцій з прогнозування Європейської Комісії у 2020 р. розглядає інновацій в державному управлінні крізь призму декількох складових:

- прогнозування – традиційні ролі уряду та публічного управління мають адаптуватися до нових і майбутніх потреб суспільства;
- відкритістю уряду – технологія може принести інноваційні можливості в державний сектор, покращити взаємодію між урядом і громадянами через спрощення процедур;
- підзвітності, прозорості і справедливості – відкриту державну політику можна було б удосконалити та створити чіткі стратегії;
- залучення та дизайн послуг – такі інструменти можуть привнести інноваційні підходи до уряду, працюючи з великою кількістю зацікавлених сторін і громадян;
- нова організаційна архітектура з меншою ієрархією та інноваційним способом спільного проектування, включаючи ініціативи з громадянами, могла б залучити людей новими та креативними рішеннями, які зроблять державні адміністрації більш інноваційними та конкурентоспроможними порівняно з приватним сектором;
- нові навички публічного управління могли б підвищити його ефективність і підготовку до майбутнього, а також підвищити креативність у визначенні нових викликів та застосуванні інноваційних підходів [7].

Цей же Центр у 2022 р. надає перелік інновацій у державному управлінні:

- цифрова трансформація публічного управління та послуг;
- автоматизовані прийняття рішень, що впливають на суспільство; створення нових типів методів, структур і можливостей, щоб передбачати екстремальні події, впливати на соціально-технічні зрушення;
- вплив недержавних акторів та громадських рухів;
- поява нових моделей управління;
- залучення громадян та інформовані громадські обговорення сприяють розробці політики в різних формах і способах, а також можуть допомогти краще зрозуміти, що думають громадяни;
- залучення громадян застосовувати для спільного створення та спільної розробки рішень, а не лише для реагування та висловлення думки;
- нові механізми управління та підходи за участю знизу вгору можуть сприяти дискусійним процесам у формуванні політики;
- державні послуги мають бути модульними та адаптованими до обставин, в яких ми живемо. За допомогою технологій можна було б залучити громадян;
- представницька демократія може бути зміцнена при відновленні довірливих відносин між громадянами та урядами;
- організації та окремі особи, які виступають у ролі посередників знань, можуть підвищити довіру до науки та уряду, а також створити спільноти знань щодо політичних проблем;
- політики та науковці могли б спільно працювати разом із самого початку вироблення політики;
- глобалізація всіх секторів (економіки, безпеки, інформації, технологічного розвитку тощо) разом зі збільшенням мобільності та солідарності населення у всьому світі прискорюють поширення та впровадження штучного інтелекту [7].

Державні інновації потребують чіткого розуміння, а також їх змісту, складових, що впливає на узгодженість очікувань, наміри, дії, застосування (Larkins A., 2021). Державна інновація

розглядається як спосіб впровадження нових підходів, методів, ідей чи товарів для досягнення впливу. Проводяться розмежування інновацій в приватному секторі та державному секторі. У приватному секторі – це конкуренція, у державному секторі – складні цінності і системи. Інновації мають три основні сфери:

- новизна (новинка) – інновація полягає або в чомусь абсолютно новому, або в застосуванні існуючих підходів до нових контекстів;
- реалізація – інновація повинна призвести до певних змін або результату;
- вплив – інновація повинна призвести до певних змін або результату [8].

Особливість інновацій у державному секторі співвідноситься з концепцією інновації, яка може призвести до багатьох різних типів змін, включаючи:

- нові продукти, послуги та процеси;
- нові політики та системи;
- нові способи мислення та розуміння;
- нові способи дій, організації та стосунків [8].

Інновації можуть бути:

- великою чи малою зміною;
- реально реалізованими або експериментальними за своєю природою;
- пілотною програмою або інтервенцією, які охоплюють цілі суспільства;
- багатоаспектною і може включати дуже різні речі та мати різні цілі; опис і розмежування цих аспектів може полегшити тим, хто займається державними інноваціями, залучення до них, підтримку та впровадження [8].

Саме ця багатоаспектність інновацій у державному секторі вимагає від урядів обізнаності про різні аспекти інновацій, а також розуміння, що кожним аспектом потрібно керувати та взаємодіяти з ним різними способами (Larkins A., 2021). Уряди мають визначати і приймати рішення щодо впровадження інновацій та оцінки своїх цілей та чи використовують вони правильну комбінацію підходів для їх досягнення [8].

Як зазначається в зарубіжних публікаціях (Larkins A., 2021), інновації рідко виникають без політичної волі чи попиту в державному секторі. Зазвичай це цілеспрямована дія. Мета може бути не завжди зрозуміла, зокрема метою може бути:

- суто експеримент;
 - обговорення шляхів змін або інших дій;
 - визначення напряму змін;
 - врахування всіх можливостей для цілеспрямованих інновацій;
 - створення нових знань, відносин, структур або діяльності.
- Ці зусилля відомі як місійно-орієнтовані інновації;
- орієнтація інновації на місію;
 - заклик до об'єднання, який чітко пояснює наміри інновації, а також те, що, ймовірно, буде задіяно для втілення ідеї в реальність;
 - амбітна конкретна ціль або пріоритет [8].

Виокремлюється «портфельний підхід до інновацій» (Larkins A., 2021), який має три ключові особливості:

- така мета, як відкриття, досягнення мети, покращення роботи або реагування та адаптація до зовнішніх змін;
- наявність різноманітних стратегій і форм, що включають різні можливості, компетенції та ресурси;
- наявність кількох варіантів рішень щодо інновацій, зменшує ризик того, що певний варіант може не спрацювати. Це особливо цінно, якщо трапиться щось несподіване та порушує існуючі стратегії [8].

Портфельні підходи доцільні для ефективних інновацій. Портфолію допомагає знайти життєздатне рішення, коли обставини змінюються (Larkins A., 2021). Отже, організації в державному секторі повинні мати можливість:

- диференціювати стратегії управління інноваціями;
- зв'язати потреби та проблеми з відповідними формами інновацій, а також пов'язаними наборами навичок і здібностями;
- працювати з різними рівнями невизначеності та створювати інноваційні зусилля;

- розробляти портфель інноваційних зусиль із достатньою кількістю варіантів, щоб переконатися, що будуть результати незалежно від різних цілей, особливо в невизначених ситуаціях [8].

При портфельному підході уряди мають враховувати численні аспекти або особливості інновацій. Найважливіші характеристики інновацій побудовані на декількох факторах:

- спрямованість або неспрямованість інновації;
- досягнення чіткого наміру чи цілі, чи відкриття та відповідь на зовнішні зміни;
- висока невизначеність інновації;
- зрозумілість контексту інновацій та їх обсягу і новизни [8].

Інновації вимагають певного ступеня «готовності», щоб розпочати впровадження новизни (Larkins A., 2021) і залежать від наявних знань, навичок, систем і навчання [8].

2.2 УРЯДОВІ ІННОВАЦІЇ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Роль урядів в розвитку інновацій у державному секторі розглядається в багатьох зарубіжних публікаціях. Основне завдання уряду – втручання задля зміни майбутнього, враховуючи недосконалі знання (Bourgon J., 2020). Йдеться про впливовість уряду, результат якого невідомий на момент його початку і стане відомим лише через багато років. Відстеження результатів впливу покладається на громадські організації, з великим потенціалом інновацій. Зауважується, що втручання уряду – це експерименти, які дозволені законом і політикою. Громадські ж інновації не відбуваються всупереч політиці та закону, але вони дозволяють контролювати самі інновації [9].

Урядам потрібно враховувати, що важливі втручання також можуть бути потенційно руйнівними. Втім, громадські інновації розглядаються як процес конструктивної деконструкції, який необхідно ретельно відкалібрувати, щоб забезпечити необхідну підтримку суспільства (Bourgon J., 2020). Відповідно, суспільні

інновації відкривають ширшу перспективу. Вони підкреслюють важливість державного втручання у вирішення проблем, які неможливо вирішити, і досягнення результатів, яких не було б без використання важелів держави [9].

Втручання уряду розглядаються крізь призму основної її мети:

- зміна поведінки;
- зміна взаємодії між державною, приватною та громадянською сферами;
- відповідь на нагальні виклики;
- проактивні заходи, спрямовані на забезпечення кращого майбутнього [9].

Враховуючи, що вплив державних втручань можна відчутися у величезних системах, а іноді й далеко за межами країни походження, автори публікацій з інновацій (Bourgon J., 2020) вважають державні інновації та державне втручання суміжними поняттями, оскільки уряд втручається в поточний стан речей, щоб винайти нову реальність, у чомусь відмінну від тієї, що існувала раніше. Особлива роль в цьому процесі відводиться громадським організаціям, які мають повноваження формувати навколишнє середовище та керувати суспільством через процес змін для досягнення бажаних суспільних результатів. При цьому, причини невдач при запровадженні інновацій вбачаються в діяльності уряду, оскільки причинами є:

- нерозуміння проблеми;
- неадекватний добір інструментів;
- погано розроблене втручання;
- відсутність синергії між державними, приватними та громадянськими діями;
- відсутність ключової ролі держави у створенні динамічних зв'язків між кількома організаціями та між секторами;
- відсутність зосередження уваги на суспільних результатах і вивчення того, як можна оптимально використати повноваження держави, щоб залучити колективні зусилля, які заохочують розподіл відповідальності та винагород за внесок у загальний бажаний результат;

– недостатній потенціал держави у створенні симбіотичної системи, від якої виграють як суспільство, так і приватний сектор [9].

Вагомою причиною гальмування інновацій у державному секторі вважається розуміння державними службовцями ролі інновацій, оскільки при обговоренні проблем, з якими вони стикаються, державні службовці схильні представляти вузьку перспективу, рідко виходячи за межі відповідних підрозділів (Bourgon J., 2020). Це відбувається незважаючи на нагальну потребу в державних інноваціях [9].

Інша причина – це не схильність держави до ризику, що і вважається найбільшим ризиком для суспільства (Bourgon J., 2020). Такі висновки робляться на підставі розмежування соціальних і суспільних інновацій, відмінність яких полягає у використанні державних інструментів. При цьому наголошується на тому, що уряд бере на себе ризики у найбільш великих масштабах, аніж інші сектори суспільства. Уряд втручається у ті сфери, в які не можуть втручатись різні сектори суспільстві, і де потенціал громадянського суспільства є обмеженим. З цього боку урядові інновації мають відмінні характеристики порівняно з публічними інноваціями [9].

Особливими труднощами для урядів вважаються макромасштабні втручання, оскільки вони передбачають тестування інноваційних ідей (Bourgon J., 2020). Уряди не можуть собі дозволити мікротестування інноваційних ідей як це відбувається в межах підприємства, що сприяє зменшенню ризиків. Для урядів постають більш складні завдання:

- вони повинні знайти шляхи зменшення ініціативи, щоб дізнатися більше, перш ніж запускати її в національному масштабі;
- згортання ініціативи до географічного регіону або меншої групи людей може призвести до етичних дилем або юридичних проблем, якщо ініціатива приносить користь одним громадянам, а іншим ні;
- враховувати законодавчі обмеження на впровадження інновацій або проведення пілотних проєктів;

- перевірка ідей у меншому масштабі може призвести до спекулятивної поведінки та недобросовісної конкуренції;
- уряди мають тенденцію розгортати нові ініціативи в національному масштабі, що є найвищим рівнем ризику;
- уряди ризикують, коли справа доходить до початку нової політики, програм і послуг;
- кожне втручання тягне за собою обіцянку отримання кращих результатів, а також ризик отримати невідомі, ненавмисні або небажані наслідки;
- уряди повинні приймати рішення, використовуючи знання, доступні їм на той момент;
- політичні рішення, нові програми та послуги не надають остаточної відповіді на результати інновацій і вплив на поведінку в певному напрямку;
- успіх може залежати не стільки від того, що було відомо на момент прийняття рішення, скільки від здатності громадських організацій охопити нове розуміння того, що відбувається на практиці, щоб налаштувати початковий план для досягнення бажаного [9].

В інших публікаціях наголоси робляться на політиці підтримки інновації у державному секторі (Arundel A., Bloch C., Ferguson B., 2019), що вимагає даних про те, як організації державного сектору впроваджують інновації та як підхід стратегічного управління до інновацій може вплинути на типи інновацій, які розробляються. Цікавими є наголоси на процесі дослідження інновацій в державному секторі. Так, зазначається, що до кінця 2000-х років дослідження в основному проводилися дослідниками, зацікавленими в державному управлінні, використовуючи конкретні інновації в державних установах. У 2015 р. значна частина цієї літератури була зосереджена на впливі управління, організаційних факторів та особистих характеристик менеджерів на інновації [10].

У 2010–2016 роках інновацію визначають відносно організації, зокрема йдеться про те, що інновація повинна бути новою (або значно покращеною) для організації, але немає вимоги,

щоб інновація була ринковою новинкою. Застосовуючи до державного сектора, визначення охоплює широкий спектр інновацій, від незначних поступальних удосконалень до руйнівних або трансформуючих інновацій, які повністю змінюють або замінюють процеси чи послуги [10].

У 2018 році використовується розуміння інновацій, надане ОЕСР/Євростат, як новий або вдосконалений продукт чи процес (або їх комбінація), який суттєво відрізняється від попередніх продуктів або процесів підрозділу, та який був доступний потенційним користувачам (продукту) або введений у використання підрозділом (процесом). Сам термін «підрозділ» відносять до інноваційної організації, незалежно від того чи це бізнес, урядове міністерство, муніципалітет тощо. Інновація у цьому визначенні повинна лише забезпечити значну зміну в порівнянні з тим, що використовувалося раніше [10].

Підходи щодо державних інновацій стосуються гнучкості урядів за умов мінливого середовища, що передбачає роботу і досягнення результатів різними способами (OECD, 2021). Важливим вбачається знаходження рішення для складних проблем. ОЕСР розглядає інновації у державному секторі в контексті того як уряди можуть використовувати нові інструменти та підходи для покращення практик, досягнення ефективності та отримання кращих результатів політики [11].

ОЕСР визначає інновацій як стратегічну функцію, яка має бути інтегрована в більш широке управління державним сектором. Збільшення інновацій в державному секторі уряд може отримати шляхом застосування цілеспрямованих зусиль, використовуючи багато різних важелів, таких як:

- інвестиції у навички чи технології;
- застосування нових методів формування політики;
- адаптація існуючих процесів;
- розуміння когнітивних упереджень, поведінкових бар'єрів

і соціальних норм, що має важливе значення для розробки ефективної політики та суспільного сприйняття;

- розгляд різноманітних сценаріїв та дій відповідно до них у реальному часі;
- запровадження нового підходу до розробки політики, орієнтованої на майбутнє, що включає інноваційну функцію та передбачає зміну середовища;
- визначення, тестування та впровадження інноваційних рішень, щоб скористатися майбутніми можливостями, одночасно зменшуючи ризики та підвищуючи стійкість [11].

Інноваційний потенціал урядів залежить від розвитку потенціалу для адаптації та зміни способів розробки і надання політики та послуг, якщо вони хочуть реалізувати амбітні плани реформ, досягти кліматичних цілей та реагувати на глобальні кризи (OECD, 2022). ОЕСР рекомендує урядам для збільшення інновацій в державному секторі:

- створювати організаційні структури, такі як: спеціальні інноваційні підрозділи, лабораторії чи інноваційні фонди;
- проводити зміни в ширшому робочому та процедурному середовищі уряду, що впливає на те, наскільки легко працювати по-новому [12].

В робочому документі ОЕСР щодо системної основи потенціалу урядів (OECD, 2022) йдеться про те, що інновації державного сектору пов'язані з пошуком нових і кращих способів досягнення позитивних суспільних результатів. Це обумовлено збільшенням і складністю тих викликів, з якими стикаються уряди. На сучасному етапі підвищення інноваційної спроможності урядів і систем державного сектора стали невід'ємною частиною діяльності урядів. Втім, визначаються проблеми з довготривалістю впливу уряду в контексті інновацій. Для цього інновації мають бути вбудовані в існуючі системи як їх частина. Здатність державного сектора до інновацій залежить від того, чи інновації включені у функції та механізми уряду. Для урядів Обсерваторія ОЕСР з інновацій у державному секторі (OPSI) розробила Рамку інноваційного потенціалу, яка зосереджена на інноваційній спроможності існуючих систем державного сектора та їхніх механізмах

управління, правилах, процесах, нормах та інших факторах. Рамкова основа включає вказівки щодо того, як зробити інновації невід'ємною частиною розробки політики та управління, а також для покращення спроможності урядів швидко адаптуватися до мінливого середовища та створювати більш надійні та стійкі рішення [13].

При цьому особлива увага при запровадженні урядами інновацій приділяється ОЕСР науці про поведінку. Зауважується, що саме науку про поведінку найчастіше у всьому світі використовують уряди для кращого розуміння як поведінка та соціальний контекст впливають на результати політики. Вважається, що наука про поведінку дає урядам можливість розробляти політику, яка відповідає способам мислення, поведінки та прийняття рішень людьми. Поведінкова наука розглядається як міждисциплінарний підхід, який охоплює вивчення людської поведінки та розробку стратегій її зміни. Такий міждисциплінарний підхід застосовує методи з різних галузей, включаючи когнітивні науки, економіку, психологію, соціологію, нейронауку та науки про прийняття рішень. Враховуються психологічні, соціальні та культурні чинники, що керують людською поведінкою, впливають на результати політики. Поведінковий підхід в міждисциплінарному контексті широко використовується урядами багатьох держав для розробки та впровадження кращої державної політики на основі даних про реальну поведінку громадян і компаній. При цьому враховується, що поведінка людей є центральною для будь-якого політичного виклику, включаючи зміну клімату та дезінформацію [14].

Позиція ОЕСР полягає в тому, що інновації в державних послугах відкривають ефективність, чуйність і задоволення громадян. Такою інновацією вважається оцифрування державних послуг, які надають наступні переваги: підвищення якості, ефективності та результативності послуг; покращення справедливого доступу; зменшення адміністративного тягаря; підтримка загального добробуту та задоволеності громадян і громадської довіри

до інституцій. Втім, для цієї інновації уряди мають забезпечити високі стандарти прозорості та етики, особливо при використанні даних і штучного інтелекту для покращення або надання державних послуг [14].

У публікації Обсерваторія ОЕСР з інновацій у державному секторі (OPSI) «Глобальні тенденції урядових інновацій 2024: сприяння орієнтованим на людину державним службам» констатується, що державні служби є основною точкою контакту між урядом і людьми, підприємствами та організаціями. Робиться наголос на якості державних послуг, що має глибокий вплив на життя людей і часто є ключовим фактором, що забезпечує громадянам доступ до можливостей і повну реалізацію свого потенціалу. В цьому контексті ОЕСР провело опитування щодо: чинників довіри до державних установ; підвищення надійності, оперативності та справедливості державних послуг; зміцнення довіри до національних урядів, органів місцевого самоврядування та державної служби. Попри те, що державні послуги та їх якість формують довіру населення до державної служби, державні служби повинні постійно впроваджувати інновації, щоб забезпечити цінність і покращити життя та ефективно задовольняти потреби людей. Такий висновок зроблено на підставі глобальних подій, зокрема: економічна криза 2008 року; глобальні конфлікти; пандемія COVID-19. Ці події викликали потребу урядів світу швидко адаптуватись до ситуації та впроваджувати інноваційні рішення у нове покоління державних послуг. Останні мають стати більш активними, стійкими та інклюзивними [15].

На підставі майже 800 прикладів інновацій у державних послугах із 83 країн, зібраних Обсерваторією ОЕСР з інновацій у державному секторі (OPSI), були визначені основні напрями інновацій:

- зосередженість урядів на потребах і очікуваннях людей;
- відкрита співпраця між постачальниками послуг і користувачами;
- права людини як вирішальний чинник стимулювання змін у державних послугах [15].

Зазначається, що цей звіт став першою спробою створити доказову базу інноваційних урядових практик, які ілюструють і просувають принципи Рекомендації ОЕСР щодо орієнтованих на людину державних адміністративних послуг. Отримані результати показали, що уряди вдосконалюють і адаптують свої державні послуги відповідно до поточних і майбутніх потреб, приймаючи рішення, які позитивно впливають на суспільство. У звіті визначено п'ять тенденцій в інноваціях для кращих державних послуг:

1) громадські послуги, орієнтовані на майбутнє та створені спільно – спільне розроблення рішень урядами з усіма зацікавленими сторонами з питань вирішення майбутніх потреб в державних послугах, створення гнучких і чутливих до змін державних послуг (наприклад, Норвегія використовує методи прогнозування для створення міграційних служб, які можуть задовольнити потреби сьогодні та завтра);

2) цифрові та інноваційні основи для ефективних державних послуг. Це передбачає, що уряди інвестують у масштабовану цифрову інфраструктуру, експериментують із новими технологіями (такими як автоматизація, штучний інтелект та модульний код) і розширюють інноваційні та цифрові навички, щоб зробити державні послуги більш ефективними;

3) персоналізовані та проактивні державні послуги для доступності та інклюзії. У цьому контексті уряди роблять державні послуги персоналізованими та проактивними, щоб краще задовольняти потреби та очікування людей, зменшити психологічні витрати та адміністративні тертя, гарантуючи, що вони є більш доступними, інклюзивними та розширеними можливостями, особливо для осіб і груп у вразливих та несприятливих обставинах. Сполучені Штати зробили допомогу постраждалим від катастрофи доступнішою, зменшивши адміністративне навантаження та скоротивши час реєстрації допомоги більш ніж на 15 %;

4) громадські послуги, що базуються на даних, для кращого прийняття рішень. В цьому аспекті уряди використовують традиційні та нетрадиційні джерела даних, щоб керувати розробкою

та впровадженням державних послуг. Вони все частіше використовують експерименти для навігації в дуже складних і непередбачуваних середовищах. У Кореї сенсорні дані в міських просторах використовуються для підвищення якості, безпеки та привабливості громадського транспорту;

5) державні послуги як можливості для участі громадськості. Йдеться про те, що уряди розглядають державні послуги як можливість залучити громадян до здійснення їхніх прав, зміцнення довіри та притягнення урядів до відповідальності за дотримання демократичних цінностей, таких як відкритість та залучення. Франція покращує державні послуги, співпрацюючи з громадянами, щоб визначити шляхи покращення та залучити організації громадянського суспільства до розвитку кращих послуг [15].

Щодо інновацій в уряді Європейська Комісія зазначає, що серед політиків у міжнародних органах, аналітичних центрах та урядах зростає інтерес до використання практики передбачення. Випереджувальне управління визначається як спосіб прийняття рішень, який постійно сканує горизонт. Зауважується, що все більше урядів у всьому світі розуміють додаткову цінність використання передбачення у своїх стратегіях управління. Форсайт – це дисципліна дослідження, передбачення та формування майбутнього, щоб допомогти створити та використати колективний інтелект у структурований та системний спосіб, щоб передбачити розвиток подій [16].

Наголошується на важливості у зміні мислення лідера. Стверджується, що відбувається дедалі більша зміна у типі уряду та керівників державної служби. Суттєва роль лідерів сьогодні полягає в тому, щоб орієнтуватися в турбулентних, невизначених, нових і неоднозначних (TUNA) обставинах і складних робочих середовищах. Від керівника все більше потрібні креативність і стійкість. Крім того, компетентні лідери повинні бути готовими служити (а не керуватися особистими апетитами та інтересами), бути здатними розуміти складні питання; вміти мислити нестандартно та балансувати варіанти. З ширшим проникненням цифрових технологій у повсякденне життя лідерам

необхідно розвивати ще більше «м'яких» навичок, таких як емпатія, турбота один про одного, адаптація до змін і управління змінами в складних середовищах [16].

У контексті інновацій в уряді Європейська Комісія визначає, що потрібен подальший розвиток таких компетенцій, як безперервні інновації, навчання та ефективна робота з громадянами. Це потрібно робити чесно та на основі цінностей. Розвиток таких навичок, як критичне мислення, креативне вирішення проблем і робота в команді, як і раніше буде важливим для вирішення майбутніх проблем [16].

Також в контексті інновацій в уряді Європейська Комісія наголошує на важливості відкритого уряду. Зокрема, відкритий уряд означає надання широкому загалу доступу до урядових документів. Відкриття державних даних для ширшого вивчення повільно зростає. Однією з вимог відкритого уряду є відкриті дані. Відкритість базується на кількох важливих характеристиках належного управління відкритими даними, наприклад «відкритість за замовчуванням» (публікування даних під час їх створення). Законодавство про захист даних і право на інформацію може сприяти зміні культури, починаючи з відкритих даних [16].

Наступний важливий аспект – це кібер та гібридна політика. Наголошується, що майбутній кіберпростір, який включає елементи віртуальної реальності, становитиме виклик звичайним засобам політичної діяльності та державоцентричного прийняття рішень, оскільки політична участь все більше здійснюватиметься в новій цифровій сфері, сприяючи динамічному та локалізованому, децентралізованому прийняттю рішень. Метавсесвіт може породити глобальне громадянське суспільство, де комунікація, політична діяльність, дозвілля та економіка формуються захоплюючим кіберпростором, стабільність і безпека якого забезпечуються обов'язковими міжнародними угодами. Розширення кіберпростору також може спровокувати національні держави прийняти політику обмеження кібердоступу для забезпечення кіберсуверенітету на своїх територіях, обмежуючи небажані політичні впливи

та вразливість до кібератак і гібридних атак – за рахунок свободи інформації. Крім того, світ може бути занурений у стан хаотичної анархії в кіберпросторі, що призведе до насильницького розпаду національних держав.

Окрім того, важливим аспектом вважається інформаційна грамотність для державних службовців і політиків. Кіберграмотність і грамотність у сфері даних буде важливою для кожного, щоб краще зрозуміти потенціал і обмеження цифрових платформ, їхні базові бізнес-моделі та управління, щоб запобігти маніпулюванню суспільством і урядом. Існує потреба в розробці та впровадженні програм для перенавчання державних службовців, щоб використовувати технологію для досягнення позитивних цілей для суспільства, а також для розвитку більш відкритого та спільного способу мислення [16].

Світовий економічний форум виокремлює чотири способи, як уряди можуть краще служити своїм виборцям і каталізувати інновації. Йдеться про покращення послуг, які надають установи державного сектору, зокрема:

1) усунення недоліків в досвіді громадян. Зауважується, що очікування людей високі, коли йдеться про послуги, і занадто часто уряди можуть не виправдати їх. Важливими вважаються два кроки: по-перше – установлення зв'язку із цінністю, незалежно від того, чи це визначено як підвищення довіри, скорочення часу очікування чи покращення доступу; по-друге – визначення вузьких місць та переосмислення шляхів користувача, щоб їх усунути. Вважається, що технологічні платформи можуть стати ключовим чинником, зокрема процесами переробки, які використовують переваги цифрових технологій, аналітики та штучного інтелекту (ШІ). Щоб досягти кращих результатів, існує шість найважливіших можливостей: узгодити керівництво та агентства з дорожньою картою, орієнтованою на бізнес; налаштувати існуючі процеси для залучення потрібних цифрових талантів; створити та розгорнути гнучкі команди; розробити технологію для швидкісних і розподілених інновацій; зробити пріоритетом сумісні

та пов'язані дані; масштабувати цифрові рішення між державними департаментами [17];

2) підвищення продуктивності. Наголошується на тому, що продуктивність уряду може бути важко виміряти, оскільки витрати та результати часто не піддаються кількісній оцінці. Тим не менш, вимірювання ефективності витрат, результатів і якості обслуговування можливо. Дані в режимі реального часу, прогнозне моделювання та моніторинг ефективності можуть сприяти прийняттю обґрунтованих рішень. Як приклад, наводиться досвід Австралії, яка пов'язала моделі витрат, отримані з анонімних витрат за кредитними та дебетовими картками, з отриманням стимулюючих коштів. Це дозволило уряду Австралії зрозуміти ефективність пакетів стимулів у реальному часі. Окрім збору інформації, виокремлюється низка кроків, які можуть підвищити ефективність. Серед них: розгортання цифровізації та автоматизації; оптимізація організаційної структури та управління; інвестування в талант; підвищення ефективності процесу; керування попитом клієнтів; консолідація служби підтримки. Як приклад, наводиться Сінгапурська ініціатива Smart Nation Initiative, в межах якої успішно створено онлайн-платформи, які підвищили продуктивність. До 2020 року 94 % державних послуг було оцифровано, а результати покращилися: 85 % жителів повідомили, що вони задоволені, а 80 % компаній відзначили скорочення часу транзакцій [17];

3) підтримка інновацій та зростання шляхом залучення інвестицій. Зауважується, що уряди можуть відігравати важливу роль у створенні стабільного середовища, яке дозволить приватним компаніям конкурувати та процвітати. Крім того, багато урядів активізують зусилля щодо активного заохочення ключових секторів. Прикладами визначається США і ЄС, які прийняли законодавство для підтримки їх виробництва та напівпровідникової промисловості, тоді як в Об'єднаних Арабських Еміратах лідери оцінюють шляхи просування перспективних економічних секторів. Виділяється такий термін як «враховувати настрій інвестора», що означає: розроблення розумних ставок на майбутні стратегічні можливості;

знати, де знаходяться джерела конкурентної переваги; збір інформації; встановлення показників ефективності для моніторингу прогресу. Також визначається, що можуть існувати шляхи інтеграції капіталу, ідей та досвіду приватного сектору шляхом покращення співпраці через ротацію, відрядження та офіційне та неформальне залучення. Як приклад наводиться державно-приватне партнерство (ДПП), що використовується для реалізації великих інфраструктурних проєктів у багатьох країнах. Стверджується, що завдяки потужним можливостям управління ризиками приватні підприємники можуть підвищити ефективність. Державно-приватне партнерство, як зауважується, може розподіляти вартість проєкту, звільняючи державні кошти для інших проєктів [17];

4) переосмислення організації та залучення талантів. Констаується, що у багатьох країнах існує дефіцит талантів у державному секторі, наслідки якого посилюються через нестачу цифрових навичок. Як приклад, наводиться стан справ в США. Так, у лютому 2024 року в США було відкрито 8,7 мільйона вакансій. Однак лише 6 % найнятих були в уряді, залишивши незаповненими майже 900 000 державних вакансій. У 2023 році Велика Британія підрахувала, що кількість фахівців у сфері цифрових технологій, даних і технологій на державній службі становить 4,5 %, менше половини необхідної кількості. Відповідно, враховуючи ці дані, Світовий економічний форум зауважую на тому, що потрібна програма кадрів, яка б відповідала попиту, починаючи з узгодженого стратегічного плану персоналу, який гарантує, що правильні здібності відповідають стратегічним цілям організації. Замість традиційної кар'єрної драбини більш різноманітний набір кар'єрних шляхів міг би дозволити персоналу розвинути більш широкий спектр знань. Також рекомендується встановити операційні моделі, які вимірюють, наскільки агентства та персонал відповідають очікуванням суспільства [17].

Канадський центр наукової політики (як некомерційна, позапартійна та неадвокаційна організація, яка є найбільшим центром наукової та інноваційної політики Канади) визначає

роль державної політики у впровадженні інновацій. Наголошується на тому, що інновації за своєю природою стимулюють економічне зростання та конкурентоспроможність. Створення середовища, придатного для інновацій, у значній мірі залежить від спроможності уряду регулювати, субсидувати та виробляти політику. Стверджується, що така урядова політика: може прискорити або уповільнити впровадження творчих ідей і технологій у багато різних секторів; складні поточні проблеми та тривалий, системний соціально-економічний розвиток вимагають розвитку інноваційної політики; інноваційна політика наступного покоління повинна враховувати багатогалузеві, системні економічні, технологічні та соціальні аспекти. Зауважується, що для координації, визначення пріоритетів і розподілу ресурсів потрібен інтегрований підхід, зв'язки між зацікавленими сторонами та політикою, а також нові інструменти політики та регулювання. Складовими інтегрованого підходу виокремлюється наступне:

1) нормативно-правові рамки. Зазначається, що ефект залежить від пошуку ідеального поєднання суворих і гнучких законів. Суворі правила повинні заохочувати інновації для досягнення суспільних цілей, але вони також повинні дозволяти підприємствам виконувати вимоги шляхом розробки нових рішень, а не нав'язування заздалегідь визначених технологій. Констатується, що правила слід часто переглядати та оновлювати, щоб підтримувати інновації за допомогою сучасних методів. Стверджується, що уряди можуть заохочувати інновації шляхом встановлення систем сертифікації та стандартів, щоб гарантувати надійність і безпеку. І навпаки, інновації можуть сповільнюватися через надто суворі нормативні обмеження. Як приклад, наводиться наступне: нові технології, що керуються даними, можуть потребувати вдосконалення в їх розробці та прийнятті суворими вимогами індустрії технологій щодо захисту даних. Компанії, особливо невеликі, можуть зіткнутися зі значними проблемами дотримання законодавства [18];

2) фінансові стимули. Важливими визнаються такі фінансові стимули, як субсидії, зниження податків і гранти, які можуть

зробити створення та впровадження нових технологій легшим і дешевшим. Стверджується, що інновації можна значно підвищити за допомогою прямої фінансової підтримки, такої як субсидії та гранти. Прикладом є сектор відновлюваної енергетики, де проекти сонячної та вітрової енергетики суттєво зросли завдяки державним субсидіям. Зауважується, що ця підтримка зменшує фінансове навантаження на компанії та надсилає сигнал ринку, заохочуючи подальші інвестиції в ці технології, а державне фінансування може допомогти зменшити ризики, пов'язані з інноваціями, зробивши їх більш привабливими для підприємств і окремих людей. Наголошується, що: надаючи фінансову підтримку, уряди можуть створити середовище, сприятливе для інновацій, що призведе до значних економічних і соціальних вигод; фінансові стимули можуть ефективно сприяти інноваціям, але вони мають обмеження та проблеми; на ефективність стимулів можуть впливати різні фактори, такі як рівень фінансових обмежень і форми власності підприємств. Важливим вважається ретельний огляд потенційних несприятливих наслідків фінансових стимулів, такі як витіснення приватних інвестицій [18];

3) стратегічні ініціативи. Вказується, що уряди можуть ініціювати стратегічні ініціативи, які визначають критичні сектори та створюють рамки для сприяння інноваціям. Однією з ефективних стратегій вважається створення інноваційних центрів і кластерів, які концентрують таланти, ресурси та інформацію, таким чином встановлюючи цикл позитивного зворотного зв'язку, який сприяє економічному прогресу та інноваціям. Наголошується на важливості цієї концепції, яка підтверджується різними дослідженнями, які підкреслюють важливість кластерів у просуванні регіональної конкурентоспроможності та інновацій. Іншою доцільною стратегією, яка може стимулювати впровадження інновацій, вважається державно-приватне партнерство, оскільки державний і приватний сектори співпрацюють, щоб максимізувати свої переваги. Прикладом вважаються такі проекти, як European Innovative Medicines Initiative (IMI), які поєднують ресурси

державного та приватного секторів, щоб прискорити відкриття нових методів лікування [18];

4) специфічні для сектору впливи. В цьому аспекті зауважується, що урядові закони по-різному впливають на впровадження інновацій у різних галузях через їхні унікальні обмеження та можливості. Прикладом наводиться наступне: незважаючи на те, що закони про охорону здоров'я захищають людей, вони можуть ускладнити використання нових технологій. Відповідно, регулювання та інновації повинні співіснувати. Так, наводиться приклад Закону США про лікування 21-го століття, який має на меті прискорити революційні медичні лікування та схвалення обладнання шляхом зменшення бюрократичних вузьких місць. Цей закон впливає на інновації наступним чином: заохочення екологічно чистих практик і технологій допомагає уряду збільшити сільськогосподарські інновації; фінансові стимули прискорюють впровадження технологій точного землеробства, роблячи їх доступними; ці технології збільшують економію ресурсів і врожайність; менша кількість правил дозволяє ІТ-сектору швидше впроваджувати інновації [18].

Центр компетенцій з прогнозування Європейської Комісії розглядає інновації в державному управлінні в контексті пристосування традиційної ролі уряду та державного управління до нових і майбутніх потреб суспільства, зокрема:

- технології можуть привнести інноваційні можливості в державний сектор, покращити взаємодію між урядом і громадянами через спрощення процедур і сприяти відкритому уряду. Перепланування політичних інститутів і переосмислення уряду в більш широкому плані могли б зробити політичні інститути більш інтеактивними та ефективними;

- політику відкритого уряду можна удосконалити й створити чіткі стратегії. Підзвітність, прозорість і справедливість мають бути центральними поняттями демократичних урядів;

- такі інструменти, як форсайт і спекулятивний, спільний і сервісний дизайн, можуть привнести інноваційні підходи

до уряду, працюючи з великою кількістю зацікавлених сторін і громадян;

- нова організаційна архітектура з меншою ієрархією та інноваційним способом спільного проєктування, включаючи ініціативи з громадянами, може залучити людей новими та креативними рішеннями, які зроблять державну адміністрацію більш інноваційною та конкурентоспроможною порівняно з приватним сектором;

- нові навички для державного управління можуть підвищити його ефективність і кращу підготовленість до майбутнього, а також підвищити креативність для виявлення нових викликів і діяти за допомогою інноваційних підходів;

- органи державного управління можуть розглянути питання про модернізацію процесів найму, щоб залучити таланти, які можуть створювати політику нового стилю [19].

У Звіті про глобальні ризики за 2022 рік, 17-те видання, Світового економічного форуму:

- 1) дається визначення поняття «глобальний ризик» як можливості настання події або умов, які, якщо вони відбудуться, можуть спричинити значний негативний вплив для кількох країн або галузей [20];

- 2) виділяються сучасні ризики: соціальні, екологічні, технологічні, політичні ризики; ризик нерівності доходів, посилення поляризації і невдоволення в суспільстві; «розрив соціальної згуртованості» є ризиком, що найбільше погіршилося в глобальному масштабі з початку кризи COVID-19; ризики нестійкості держави та громадянського конфлікту; ризики геополітичної напруженості; розширення геополітичних розколів; ризик глобальних розбіжностей в економіці, управлінні ресурсами, глобальному співробітництву; ризики, пов'язані з діджиталізацією та кібербезпекою [20];

- 3) до криз відносяться: розбіжності відновлення; економічні труднощі та зростання нерівності; ідеологічна поляризація; боргові кризи; недостатні кліматичні заходи; втрата біорізноманіття; суспільні злами; продовольчі кризи; кризи засобів для існування

(що спричиняє міграцію); цифрова нерівність; геоекономічні протистояння [20];

4) основні ризики сучасності наступні: пролонгована економічна стагнація; руйнування держави; кліматичні зміни; неможливість стабілізації цінової траєкторії; міждержавний конфлікт [20].

Підсумовуючи зазначимо, що аналіз зарубіжних наукових публікацій і аналітичних документів демонструють наявність таких зауважень дослідників:

1) теоретико-методологічної спрямованості досліджень проблем інновацій в публічному управлінні та адмініструванні:

- брак концептуальної ясності щодо розуміння поняття інновацій в публічному управлінні та адмініструванні;
- наявність взаємозамінного використання термінів при описі існуючих концепцій інновацій в публічному управлінні та адмініструванні;
- відсутність чітких критеріїв для розрізнення взаємопов'язаних понять щодо інновацій;
- відсутність теорії інновацій в публічному управлінні та адмініструванні і заміщення теорії використанням концептуальних типологій для вивчення проблем інновацій (при цьому враховується, що застосування інноваційних практик не завжди є ідентичним через організаційні фактори);
- поширені теоретико-емпіричні дослідження, а також дослідження щодо перевірки дієвості тих чи інших теорій для введення інновацій в публічному управлінні, які не виробляють теорій і не сприяють розвитку теоретичних досліджень; це саме стосується міжгалузевих досліджень (за твердженням зарубіжних дослідників);
- наявний певний нестандартний алгоритм інновацій в публічному управлінні:

інновації перетворюються на нові способи роботи в державному управлінні, що призводить до зміни парадигми та появи нової моделі публічного управління (зокрема: новий публічний менеджмент (NPM), гарне

- публічне управління (GPM), мережеве публічне управління (NPG), неовеберівська модель;
модель співпраці в державних послугах;
ці моделі мають внутрішню логіку, яка перетворюється на нові концепції, нові способи роботи, нові інструменти управління, нові цілі та нові цінності;
- відсутнє єдине розуміння поняття «інновації в публічному управлінні»; найпопулярнішим стало розуміння інновацій у публічному управлінні як: трансформації організацій та установ під впливом нової ідеї; потужний і фундаментальний двигун для реформування та відродження державних інституцій; впровадження нових елементів у державні послуги у вигляді нових знань, нових організацій та нових форм управління;
 - відсутня єдина типологія інновацій в публічному управлінні та адмініструванні; прийнята узагальнена типологія: інновації продуктів або послуг; процесні інновації; адміністративні інновації; технологічні інновації; інновації в управлінні;
- 2) ризикованості інновацій у системі публічного управління та адміністрування:
- інновацій в публічному управлінні та адмініструванні супроводжуються ризиками, особливо в контексті державної служби та добробуту суспільства;
 - інновацій можуть руйнувати системну нерівність, порушити застарілі моделі та соціальні структури, втім є ризик неприйняття нових моделей публічного управління та адміністрування через:
 - домінування певної культури публічного управління; традицій, вкорінених упереджень та історичних традицій;
 - відсутності обізнаності та підготовленості державних службовців та суспільства;
 - організаційних відмінностей;
 - відсутності правових підстав тощо, – що призводить до зниження ефективності надання державних

послуг та знижує позитивний вплив державної служби на суспільство;

формується негативна реакція громадськості на невдалі спроби інновацій в публічному управлінні;

формується культура неприйняття інновацій;

не виокремлюються чітко процеси запровадження інновацій і сама розробка інновацій (пропозиції і неготовність системи публічного управління до їх запровадження);

- наявна «глобальна гонка інновацій» (цитата Кевін П. Райл), що призводить до спільних ризиків: засоби контролю стають неефективними для пом'якшення ризиків; знижається ефективність аналізу ризиків та швидкість і якість реагування на них; запропонована альтернатива може знизити ефективність управління; не виробляється система управління інноваційними ризиками;
- можливості держави для запровадження інновацій в публічному управлінні в контексті каталізації органами державної влади та місцевого самоврядування інновацій і перехід на позиції світового лідерства в наданні інноваційних послуг у публічному управлінні та адмініструванні;

3) практичної складової інновацій у публічному управлінні з врахуванням тенденцій глобалізації та глобальних ризиків та криз:

- питання ризиків запровадження інновацій під час воєнного стану в публічному управлінні досліджено слабо. Всі інновації розглядаються в контексті постконфліктної відбудови держави і впливу глобальних тенденцій на запровадження інновацій;
- втім, виділяється декілька основних наукових концепцій та підконцепцій і теорія, які широко застосовуються в зарубіжній науці для характеристики інновацій в публічному управлінні, у тому числі в глобальному контексті, зокрема щодо запровадження досвіду одних держав в інших;

- з 2015 р. у глобальному контексті йдеться про інновації, які сприяють трансформаційним змінам в публічному управлінні та адмініструванні, і пов'язують цей процес з прийняттям Цілей сталого розвитку ООН;
- у 2022 році Світовим економічним форумом визнано, що на впровадження інновацій впливають глобальні ризики та кризи, які призводять до посилення суспільної та геополітичної напруженості.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ДО РОЗДІЛУ 2

1. Khairul Muluk M. R., Pratama M. R. Public sector innovation in a developing country: progress and challenges in the competition for public service innovation in Indonesia. *Viešoji politika ir administravimas*. 2021. T. 20. Vol. 4. P. 452–465. DOI: 10.13165/VPA-21-20-4-0; URL: <https://ojs.mruni.eu/ojs/public-policy-and-administration/article/download/5660/5452>
2. The Global Risks Report 2022 17th Edition. *World Economic Forum*. 2022. URL: https://www3.weforum.org/docs/WEF_The_Global_Risks_Report_2022.pdf
3. Acker van W. An Introduction into Public Sector Innovation: Definitions, typologies, and an overview of the literature / KU Leuven Public Governance Institute. 2018. 40 p. URL: <https://lirias.kuleuven.be/retrieve/521955>
4. 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>
5. Oliveira Rocha J. A., Zavale Gonçalves J. B. Innovation and Change in Public Administration. *Open Journal of Social Sciences*. Vol. 9. Iss. 6. 2021. DOI: 10.4236/jss.2021.96021; URL: <https://www.scirp.org/journal/paperinformation.aspx?paperid=110105>

6. Innovation in public administration. Competence Centre on Foresight. *An official website of the European Union*. 2020. URL: https://knowledge4policy.ec.europa.eu/foresight/innovation-public-administration_en

7. Search results (20). Competence Centre on Foresight. *An official website of the European Union*. 2022. URL: https://knowledge4policy.ec.europa.eu/search_en?f%5B0%5D=knowledge_service%3AForesight&f%5B1%5D=ks_specific_taxonomy%3A791

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

9. Bourgon J. Re-thinking Public Innovation, Beyond Innovation in Government. 2020. URL: <https://dubaipolicyreview.ae/re-thinking-public-innovation-beyond-innovation-in-government/>

10. Arundel A., Bloch C., Ferguson B. Advancing innovation in the public sector: Aligning innovation measurement with policy goals. *Research Policy*. 2019. Vol. 48. Iss. 3. P. 789–798. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0048733318302956>

11. Government innovation. OECD. 2021. URL: <https://www.oecd.org/en/topics/government-innovation.html>

12. Innovative capacity of governments. OECD. 2022. URL: <https://www.oecd.org/en/topics/innovative-capacity-of-governments.html>

13. Innovative capacity of governments. A systemic framework. OECD. *Working Papers on Public Governance*. April 01, 2022. URL: https://www.oecd.org/en/publications/innovative-capacity-of-governments_52389006-en.html

14. Behavioural science. OECD. URL: <https://www.oecd.org/en/topics/behavioural-science.html>

15. Global Trends in Government Innovation 2024: Fostering human-centred public services. OECD Observatory of Public Sector Innovation (OPSI). December 19, 2024. URL: <https://oecd-opsi.org/publications/global-trends-in-government-innovation-2024-fostering-human-centred-public-services/>

16. Innovations in Government. February 08, 2023. URL: https://knowledge4policy.ec.europa.eu/foresight/innovations-government_en

17. 4 ways governments can serve their constituents better and catalyse innovation. June 17, 2024. URL: <https://www.weforum.org/stories/2024/06/4-ways-governments-can-serve-their-constituents-better-and-catalyze-innovation/>

18. Taherdoost H. Role of Government Policies in Innovation Adoption. *Canadian Science Policy Centre*. October 2024. Categories: 2024 Canada's Innovation Strategy, Editorials. URL: <https://sciencepolicy.ca/posts/role-of-government-policies-in-innovation-adoption/>

19. Innovation in public administration. *European Commission*. April 29, 2020. URL: https://knowledge4policy.ec.europa.eu/foresight/innovation-public-administration_en

20. The Global Risks Report 2022, 17th Edition. *World Economic Forum*. 2022. 117 p. URL: https://www3.weforum.org/docs/WEF_The_Global_Risks_Report_2022.pdf?data=eyJ2YWxvcl9kZXNjb250byI6IjI1IiwidGlwb19kZXNjb250byI6IlAiLCJjb2Rpb2Z28iOiJNT09DIn0%3D