

УДК 351.82:004.89:[334.752:658.114.589](477)
DOI: <https://doi.org/10.17721/2616-9193.2025/22-12/14>

В'ячеслав САПРИКІН, асп.
ORCID ID: 0009-0002-3435-9778
e-mail: viacheslavsaprykin@knu.ua
Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Київ, Україна

ІННОВАЦІЇ ПРИВАТНОГО СЕКТОРУ ЯК ДРАЙВЕР ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ

Вступ. Проаналізовано роль інновацій приватного сектору як ключового чинника цифрової трансформації публічного управління в Україні. В умовах війни та під час повоєнної відбудови технологічні рішення бізнесу забезпечують безперервність роботи інститутів публічного управління, підвищують ефективність, прозорість і здатність органів влади оперативно реагувати на зміни.

Методи. Застосовано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів. Діалектичний та системний підходи дозволили розглядати цифрову трансформацію публічного управління як динамічний процес у взаємозв'язку з інституційними змінами та впливом приватного сектору. Методи аналізу, синтезу, порівняння та аналізу наукових публікацій і аналітичних звітів сприяли узагальненню наукових підходів, оцінюванню практик і виявленню ключових тенденцій та перспектив цифрової трансформації.

Результати. Установлено, що технологічний прогрес і інновації є взаємопов'язаними рушіями економічного розвитку та змін у публічному управлінні. Проте наявність політичної волі недостатня: цифрова трансформація супроводжується бар'єрами, які потребують системного подолання. Ефективна модернізація державного сектору неможлива лише через запровадження ІТ-рішень. Значну роль відіграють практики приватного сектору: гнучкі методи управління проєктами, публічно-приватні партнерства, дизайн-мислення, які сприяють адаптації інновацій під потреби держави та створенню сучасних цифрових сервісів.

Висновки. Аргументовано, що успішна цифрова трансформація публічного управління в Україні є неможливою без активного залучення інновацій приватного сектору. Цифрова трансформація публічного управління більше не є лише технологічним завданням, а стає стратегічною передумовою сталого розвитку, інституційної стійкості та конкурентоздатності країни. Саме тому партнерство між державою і приватним сектором розглядається як фундаментальний інструмент побудови сучасної системи управління, орієнтованої на результативність, та довіру. Доведено, що цифрова трансформація із залученням інновацій приватного сектору є неминучим процесом, що підвищує ефективність, прозорість та стійкість інститутів публічного управління і сприяє створенню сучасних, орієнтованих на громадян сервісів, що набуває особливого значення в умовах війни та під час повоєнної відбудови України.

Ключові слова: цифрова трансформація, публічне управління, інновації, публічно-приватне партнерство, ІТ-сектор, цифрові послуги.

Вступ

Актуальність і мета дослідження. Поняття цифрової трансформації зазвичай ототожнюють з процесами, що відбуваються у приватному секторі. Більшість інновацій у публічне управління переходять із приватного сектору, який завдяки своїй гнучкості та меншому рівню нормативних обмежень виступає основним генератором цифрових рішень. Водночас не менш важливою є роль цифрових змін у публічному управлінні, оскільки саме вони можуть стати вагомим чинником зміцнення конкурентоспроможності та економічного розвитку країни загалом. Адже сильна і конкурента держава – це запорука сприятливих умов для бізнесу. Важливим виміром цифрової трансформації публічного управління є її людиноцентричність: громадяни розглядаються як кінцеві користувачі послуг, що зумовлює акцент на їхніх потребах, якості, доступності та зручності сервісів. Такий підхід сприяє зростанню довіри до інституцій, ефективнішому використанню ресурсів і формуванню відкритого, адаптивного публічного сектору. Тому застосування цифрової трансформації в публічному управлінні загалом і в державному секторі зокрема має вирішальне значення, оскільки може істотно підвищити ефективність, прозорість та доступність публічних послуг. Використовуючи цифрові технології, держава може оптимізувати свою діяльність, зменшити витрати та забезпечити кращий користувацький досвід для громадян. Це також дозволяє публічному сектору приймати рішення на основі даних, покращуючи результати в широкому спектрі політичних сфер. Саме зараз, у час зростання очікувань громадян

та фінансових обмежень, цифрова трансформація може стати ключовим фактором для досягнення більших результатів з меншими витратами (García, 2023).

Більшість технологічних інновацій, які інтегруються в публічне управління, беруть свій початок з приватного сектору. Саме бізнес, маючи більше оперативної свободи, інституційну гнучкість і меншу зарегульованість виступає головним генератором новацій. У цьому контексті державний сектор здебільшого виконує роль "наздоганного", адаптуючи та впроваджуючи рішення, апробовані бізнесом. Однак сам факт цієї динаміки жодним чином не зменшує значущості цифрової трансформації для системи публічного управління. Навпаки, впровадження інновацій залишається критично важливим інструментом модернізації публічного сектору, особливо під час війни та післявоєнного відновлення України. Адже, у довгостроковій перспективі, навіть за умов обмеженої гнучкості, складних процедур та регуляторних бар'єрів, органи публічного управління неминуче приходять до необхідності цифрових змін.

Метою статті є теоретичне обґрунтування інновацій приватного сектору як провідного чинника цифрової трансформації публічного управління в Україні. Дослідження акцентує увагу на характеристиках інноваційного потенціалу приватного сектору та його значенні для модернізації публічного управління. Вирішальним завданням є формування концептуального бачення ролі приватних інновацій у забезпеченні сталого розвитку та успішної цифрової трансформації системи публічного управління.

Інноваційні підходи цифрової трансформації у сфері публічного управління досліджували такі автори, як

© Саприкін В'ячеслав, 2025

Г. Брінкман, А. Ван Бурен, В. Вурберг, М. Ван дер Біль-Брувер, Х. Гарсія, Л. Картер, К. С. Десоуза, Г. Доусон, А. А. Гендуез, М. А. Демірсіоглу, Ф. Е. М. Муеллер, Е. Сінар, У. Танвеер, Т.-Г. Хоанг, С. Ісхак, Р. У. Халід, Р. Ксантопулу, І. Антоніадіс, Г. Авлогаріс, І. Вішка, К. Комарова, Г. Старченко та інші. У їхніх працях систематизовано та окреслено ключові тенденції та виклики, що постають перед публічним управлінням у процесі цифровізації. Для комплексного вивчення проблематики також проаналізовано аналітичні огляди провідних компаній та експертні висновки науковців та практиків.

Методи

У процесі дослідження застосовано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів. Використання діалектичного методу дозволило розглянути цифрову трансформацію публічного управління як динамічний і взаємопов'язаний процес. Системний підхід забезпечив можливість аналізу цифровізації у взаємозв'язку з інституційними змінами та впливом приватного сектору. Метод аналізу та синтезу використовувався для узагальнення наукових підходів і формування цілісного бачення проблематики. Порівняльний метод дав змогу оцінити різні практики впровадження цифрових інновацій у публічному управлінні та виокремити релевантний досвід. Крім того, аналіз наукових публікацій, аналітичних оглядів та звітів дозволив виявити ключові тенденції, ризики та перспективи інноваційного потенціалу приватного сектору та його значення для модернізації публічного управління.

Результати

Інформаційні технології та інновації перебувають у тісному взаємозв'язку, оскільки саме технологічний прогрес виступає рушійною силою змін і економічного зростання у глобальному вимірі. У сучасному цифровому середовищі держави отримують можливість посилювати власні позиції як лідери у сфері цифрових технологій. Водночас досягнення такої мети є неможливим без системного та безперервного впровадження інноваційних рішень. Практика застосування ІТ-технологій у публічному управлінні показує, що наявності політичної волі або прагнення до інновацій недостатньо. Цей процес супроводжується численними бар'єрами, які потребують своєчасного виявлення та подолання для ефективної реалізації цифрових трансформацій. Впровадження реформ у публічному секторі неможливе лише через використання ІТ-інструментів. Необхідні зміни в управлінських процесах, політиках, організаційній культурі та лідерстві. І саме такі практики доцільно залучати з приватного сектору, де вони вже випробовувались роками і знайшли своє найкраще застосування. Приклади успішного впровадження цифрових технологій включають модернізацію контакт-центрів з використанням хмарних обчислень, що дозволяє ефективно обробляти значні обсяги запитів громадян, а також експериментальне впровадження нових цифрових платформ, таких як Metaverse, на різних рівнях державної влади. Аналіз практик державного сектору виокремлює чотири основні стратегії цифрових інновацій: орієнтовані на вдосконалення, антиципаційні, адаптивні та стійкі. Найпоширенішими виявилися стратегії, орієнтовані на вдосконалення, та стійкі стратегії, що відображає акцент на внутрішніх заходах зі створення цінності, таких як модернізація ІТ, оптимізація процесів та інтеграція цифрових можливостей у структури управління. На відміну від приватного сектору, де цифрові інновації переважно спрямовані на

досягнення конкурентної переваги та перепроєктування бізнес-моделей, у державному секторі вони розглядаються у ширшому контексті створення суспільної цінності. Основна увага приділяється використанню цифрових технологій для трансформації надання послуг, поліпшення взаємодії з громадянами, підвищення прозорості діяльності та подолання бюрократичних бар'єрів. Ефективні стратегії цифрових інновацій у державному секторі повинні поєднувати короткострокові покращення з довгостроковими стратегічними змінами, забезпечуючи стійке та значуще створення суспільної цінності. Такий підхід передбачає гібридну та гнучку стратегію, у межах якої організації поєднують внутрішні та зовнішні заходи для одночасного досягнення поступових цілей, спрямованих на оптимізацію наявних процесів, та трансформаційних цілей, спрямованих на фундаментальну реконфігурацію структур надання послуг та управління (Guenduez et al., 2025).

Зважаючи на ключову роль реформування публічного сектору в забезпеченні людиноцентричних послуг, особливого значення набуває дослідження чинників, що визначають ефективність впровадження та інтеграції цифрового врядування. Цей процес у публічному управлінні слід трактувати як найсучаснішу управлінську реформу, яка первісно була апробована в межах приватного сектору. Результати наукових досліджень підтверджують, що підвищення якості цифрових послуг та активне використання новітніх технологій здатні відігравати провідну роль у розвитку цифрового врядування в системі державної адміністрації. Це, у свою чергу, сприяє зміцненню безпеки, зростанню довіри та забезпеченню прозорості у процесі надання публічних послуг. Водночас складна взаємодія внутрішніх та зовнішніх факторів вказує на необхідність адаптації стратегій цифрового врядування до специфічних умов функціонування кожного органу публічного управління. Такий підхід є визначальним для досягнення стійких результатів (Xanthopoulou et al., 2023).

Одним із варіантів осучаснення публічного управління є використання досвіду стартапів. Стартапи відіграють ключову роль у стимулюванні інновацій завдяки високій здатності до адаптації, експериментування з новими технологіями та бізнес-моделями. Вони часто виконують функцію каталізаторів цифрових трансформацій, впроваджуючи рішення, які можуть бути масштабовані на рівні державних систем. Зокрема, фінтех-компанії здійснюють трансформацію традиційних фінансових послуг, підвищуючи доступність і прозорість платіжних операцій, що має значення й для державних механізмів, таких як оподаткування та соціальні виплати. Наприклад, на платформі "Дія.Бізнес" заплановано запуск Маркетплейсу цифрових рішень, який об'єднує постачальників ІТ-продуктів та підприємців, зацікавлених у впровадженні перевірених цифрових інструментів для розвитку бізнесу. Користувачі отримують доступ до рішень у сферах автоматизації, фінансів, маркетингу, кібербезпеки, управління персоналом та електронної комерції. Платформа сприяє оптимізації бізнес-процесів, підвищенню продуктивності малого та середнього бізнесу та формуванню єдиної екосистеми цифрових сервісів, відкритої для українських і закордонних компаній, а надалі – і перейнятті нового сучасного досвіду для управління публічними процесами в країні (Маркетплейс цифрових рішень...2025).

Держава, у свою чергу, може адаптувати здобутки приватного сектору з урахуванням специфіки публіч-

ного сектору, нормативних вимог та суспільних інтересів. Такий підхід сприятиме не лише модернізації публічних інституцій, але й зміцненню довіри громадян, підвищенню рівня обслуговування та більш оперативному реагуванню на виклики сучасності.

Одними з найкращих прикладів інтеграції цифрових інновацій приватного сектору в публічне управління, на нашу думку, є такі: гнучкі методології управління проектами (наприклад, Agile), моделі фінансування через публічно-приватне партнерство (PPP), дизайн-мислення у публічному управлінні.

Гнучкі методології управління проектами (Agile). У приватних компаніях методології Agile застосовуються для оперативного впровадження IT-проектів та підвищення їх ефективності. Деякі урядові структури, зокрема в Канаді та Великій Британії, почали адаптувати Agile-підходи для модернізації державних цифрових сервісів, що дозволяє більш гнучко реагувати на потреби користувачів та підвищувати якість надання публічних послуг. В Україні зростає інтерес до впровадження гнучких підходів до управління проектами у сфері публічного адміністрування, зокрема методології Agile. Ці підходи сприяють підвищенню оперативності, ефективності та якості надання публічних послуг, дозволяючи державним установам краще адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. Agile у своєму сучасному трактуванні не є окремою методологією, а радше набором принципів і цінностей, що орієнтовані на гнучке управління проектами, фокусоване на потребах кінцевого користувача. Філософія Agile передбачає постійну комунікацію між членами самоорганізованих міждисциплінарних команд, у межах яких проектні рішення формуються й реалізуються поступово, у тісній взаємодії з усіма учасниками процесу. На основі цих принципів сформувалися конкретні фреймворки, серед яких найпоширенішими є Scrum, Kanban, Crystal тощо. Незважаючи на відмінності між ними, усі вони базуються на спільних засадах Agile – адаптивності, гнучкості, прозорості та орієнтації на результат. Scrum, зокрема, як один із найвідоміших інструментів Agile-управління, набув поширення і в державному секторі, оскільки дозволяє організувати роботу таким чином, щоб швидко реагувати на зміни, що виникають у процесі реалізації проектів, та забезпечувати їх відповідність актуальним потребам громадян. Як підкреслює дослідниця К. Комарова, саме завдяки таким гнучким інструментам публічне управління може ставати більш динамічним, відкритим до інновацій та орієнтованим на результат (Комарова, 2020).

Як наголошує Г. Старченко, традиційні ієрархічно-бюрократичні моделі управління, що відзначаються інерційністю та обмеженою здатністю до адаптації, не забезпечують належного рівня ефективності у відповідь на виклики кризових ситуацій та швидкоплинні зміни. У зв'язку з цим автор пропонує концепцію адаптивної моделі гнучкого управління проектами, яка передбачає інтеграцію принципів Agile, Scrum та Lean із нормами публічного адміністрування. Модель спрямована на підвищення ефективності управлінських процесів, гнучкості організаційних рішень, оптимального ресурсного забезпечення, стабільності робочого середовища, інтенсивності комунікацій та управлінського впливу. На підставі аналізу наукових джерел, міжнародного досвіду та практичних кейсів реалізації публічних проектів в Україні Г. Старченко формує концептуальну структуру моделі, що передбачає оцінювання взаємозв'язків між

ключовими змінними. Дослідження свідчить, що застосування запропонованої моделі сприяє підвищенню результативності проектів, скороченню строків їх реалізації та забезпеченню стабільності публічних ініціатив (Старченко, 2025).

В Україні Agile-підходи активно застосовуються в публічному управлінні, зокрема в цифровізації державних послуг. Міністерство цифрової трансформації України реалізує проект "Дія", який передбачає розвиток цифрових сервісів: спочатку розробляються базові функції, які потім вдосконалюються на основі зворотного зв'язку від користувачів. Цей підхід дозволяє оперативно адаптувати послуги до потреб громадян та забезпечує їх доступність через мобільний додаток та веб-портал. Крім того, у проєкті "Дія" застосовуються методи Agile для швидкого тестування нових функцій та їх впровадження після отримання відгуків користувачів. Це сприяє ефективному розвитку цифрових послуг та підвищенню їх якості.

У процесі трансформації Міністерство цифрової трансформації України також впровадило систему OKR (Objectives and Key Results) для встановлення амбітних цілей та визначення ключових результатів. Ця система допомагає синхронізувати зусилля команди, забезпечити прозорість у досягненні результатів та підвищити залученість кожного члена команди до виконання загальних цілей (Несенюк, 2024). Визначення стратегічних цілей та ключових результатів дозволяє чітко оцінювати прогрес та ефективність реалізації ініціатив. Впровадження OKR сприяє підвищенню ефективності управлінських процесів та досягненню високих результатів у цифровій трансформації держави (Збільшили ефективність у 10 разів..., 2025).

Моделі фінансування через публічно-приватне партнерство (PPP). Моделі фінансування на основі публічно-приватного партнерства набувають дедалі більшого значення у реалізації інфраструктурних проектів. Залучення приватного капіталу дозволяє зменшити фінансове навантаження на державу та пришвидшити реалізацію ініціатив. Водночас у державному секторі застосування залишається обмеженим через нестачу нормативно-правової бази та обмежений практичний досвід. Розвиток цих моделей дозволить підвищити ефективність використання ресурсів та сприятиме своєчасному виконанню проектів. Сучасні дослідження підкреслюють зростання значення цифрових державно-приватних партнерств для посилення цифрової готовності, стимулювання економічного зростання та модернізації публічних послуг. Зокрема, звіт Бізнес-школи Саїда при Оксфордському університеті та Інституту Портуланс демонструє, що використання хмарної інфраструктури дозволяє урядам надавати критично важливі послуги, такі як електронне врядування, охорона здоров'я та освіта, без значних початкових інвестицій. Постачальники хмарних послуг, зокрема AWS, забезпечують підтримку телемедицини та дистанційного навчання, роблячи державні сервіси доступними навіть у віддалених регіонах. Гнучкість хмарних обчислень сприяє швидкому впровадженню інноваційних технологій, таких як аналітика на основі штучного інтелекту (New report shows public-private sector partnerships..., 2024).

Одним із ключових практичних висновків досліджень є необхідність стратегічної узгодженості між публічними та приватними партнерами. Успішне функціонування PPP передбачає чітке розуміння як довгострокових

стратегічних цілей, так і короткострокових тактичних етапів реалізації проекту. Постійний діалог між партнерами забезпечує узгодженість цілей та ефективне вирішення питань, пов'язаних із відмінностями в операційних термінах. Для керівників державного сектору це створює можливості розробки PPP, що враховують як безпосередні цілі проекту, так і довгострокову стійкість, забезпечуючи спільне бачення етапів реалізації. Крім того, роль технологічних та політичних інновацій як чинника створення синергії свідчить про необхідність активного сприяння урядів у формуванні нормативно-правової бази, що стимулює інновації у приватному секторі, особливо у сферах технологій та цифрових рішень. У низці досліджень також наголошується на значущості спільного лідерства та колективних структур прийняття рішень. Формування керівних команд із представників обох секторів дозволяє забезпечити ефективний розподіл ресурсів, узгодженість цілей та рівну зацікавленість партнерів у результативності проекту. Ці підходи є критично важливими для керівників проєктів як у державному, так і у приватному секторі, оскільки вони сприяють формуванню структурованого та відповідального лідерства. Очікуване залучення до мільярда доларів фінансування у конкретні проєкти публічно-приватного партнерства демонструє не лише економічний потенціал, але й створює сприятливу основу для інновацій у публічному управлінні. Нове законодавство формує правову рамку, яка дозволяє реалізовувати сучасні моделі концесій з ефективною бізнес-логікою, наприклад у секторі аеропортів, що є класичним прикладом трансформації державної інфраструктури через приватні інвестиції (Tanveer et al., 2025).

Успіх таких проєктів залежатиме від комплексного поєднання факторів: доступу до донорського фінансування, безпекової ситуації та довіри інвесторів. Водночас впровадження інноваційних моделей управління, технологічних рішень та прозорих механізмів партнерства здатне підвищити ефективність і стійкість публічних послуг (Свириденко, 2025). Таким чином, публічно-приватне партнерство стає не лише джерелом фінансування, а й драйвером цифрової трансформації та модернізації публічного сектору, формуючи новий підхід до управління державними активами післявоєнного відновлення.

Дизайн-мислення у публічному управлінні. Дизайн-мислення є підходом до створення публічних послуг, орієнтованих на користувача, що враховує його потреби, болі та очікування. У цьому підході користувач стає центральною фігурою процесу проєктування сервісів. Незважаючи на свою відносну новизну, дизайн-мислення є важливим процесом у сучасній діяльності державних органів, оскільки передбачає кардинально новий підхід до управлінських процесів (Carter et al., 2024). Основна мета полягає у забезпеченні якісних змін із максимізацією корисного ефекту та мінімізацією витрат, що робить його особливо цінним для публічного управління. Другий принцип дизайн-мислення передбачає, що уряд повинен виконувати лише ті завдання, які здатен реалізувати ефективно. Це означає створення рішень, які працюють, їх масштабування та запровадження у масове використання, формуючи при цьому платформи для подальшого розвитку та вдосконалення. Часто в державному секторі застосовують повторювані набори вказівок, кодів та команд, які можуть використовуватися і в суміжних службах. Запущений продукт уже перевіряється на зручність і

доступність для користувачів, що дозволяє його широке застосування іншими організаціями та економію часу й ресурсів (Вішка, 2022).

Повторюваність є ще одним ключовим принципом, що забезпечує якість публічних сервісів. Важливо тестувати продукт із реальними користувачами, поступово переходячи від початкової версії до кінцевої, додаючи необхідні функції та видаляючи нефункціональні елементи на основі отриманих відгуків. Таке тестування зменшує імовірність значних невдач і перетворює менші помилки на навчання. Іноді виникає необхідність відмовитися від прототипу, якщо він не відповідає очікуванням користувачів (Paul, & Vipond, 2019). Дизайн-мислення активно використовується в публічному управлінні України, адже, наприклад, Мінцифри постійно розробляє і впроваджує нові послуги на основі реальних проблем і запитів громадян ("eВідновлення", послуги для ветеранів, освітні сервіси тощо).

Однак для ефективного використання цього підходу необхідні умови, що сприяють толерантності до невизначеності, здатності до ризику, відкритості до нових ідей та гнучкості в навчанні та адаптації. Натомість державні організації зазвичай характеризуються як жорсткі та орієнтовані на стабільність і підзвітність, що обмежує впровадження інноваційних підходів. Тому потрібні додаткові зусилля для створення сприятливих умов для застосування дизайн-мислення у публічному секторі (Brinkman et al., 2023).

Дискусія і висновки

Сучасні держави, серед яких і Україна, не є консервативними чи застарілими структурами, а функціонують як відкриті та динамічні системи, які здатні швидко сприймати та впроваджувати інновації. Це дозволяє ефективно реагувати на виклики цифровізації та забезпечувати модернізацію публічного управління відповідно до сучасних потреб суспільства. Вплив зовнішніх чинників, зокрема викликів, що виникли під час пандемії, продемонстрував, що уряди здатні здійснювати значні зміни швидше, ніж очіувалося (Waltner, n. d.). В українському контексті до світового досвіду додався й трагічний вимір повномасштабної війни. Однак, попри масштабні виклики та загрози, це стимулювало пришвидшення цифрової трансформації та запровадження інноваційних управлінських рішень.

Приватний сектор, який виступає провідним каталізатором цифрової трансформації публічного управління, забезпечує формування інноваційних технологічних рішень, управлінських моделей та підходів, які створюють підґрунтя для модернізації інституцій публічного управління. Теоретичне обґрунтування інновацій приватного сектору як ключового чинника цифрової трансформації дало змогу дійти висновку, що саме підприємницька ініціатива, гнучкість та здатність до швидкого впровадження технологічних нововведень становлять основу для оновлення державних процесів і підвищення якості публічних послуг.

Підтверджено, що інноваційний потенціал приватного сектору є критично важливим ресурсом для держави, зокрема в умовах стрімкої цифровізації та глобальних викликів безпекового характеру. Приватні компанії, технологічні стартапи та ІТ-індустрія не лише створюють сучасні цифрові рішення, але й пропонують нові стандарти ефективності, прозорості та клієнтоорієнтованості, які сьогодні визначають успішність системи публічного управління. Саме адаптація та інтеграція інновацій бізнес-середовища дозволяють державі впро-

ваджувати гнучкі управлінські моделі та підвищувати здатність оперативного реагувати на суспільні потреби.

Водночас результати дослідження засвідчили, що формування концептуального бачення ролі приватних інновацій у публічному управлінні набуває особливого значення в умовах війни та відбудови України. Цифрова трансформація держави більше не є лише технологічним завданням, а стає стратегічною передумовою сталого розвитку, інституційної стійкості та конкурентоздатності країни. Саме тому партнерство між державою і приватним сектором розглядається як фундаментальний інструмент побудови сучасної системи управління, орієнтованої на результативність, прозорість та довіру.

Варто наголосити, що дослідження має певні методологічні обмеження, зумовлені переважно теоретико-аналітичним характером роботи та обмеженістю доступних емпіричних даних. Подальші наукові розвідки доцільно спрямувати на розширення емпіричного оцінювання ефективності державно-приватної взаємодії у цифровій сфері, аналіз практичних кейсів впровадження технологічних рішень та проведення порівняльних досліджень міжнародного досвіду. Це сприятиме підсиленню наукової обґрунтованості, практичної цінності та аналітичної глибини отриманих висновків.

Перспективи подальших наукових досліджень полягають у розробленні емпіричних моделей оцінювання результативності приватних інновацій у публічному управлінні, зокрема шляхом застосування показників ефективності, прозорості, доступності та якості надання публічних послуг. Важливим напрямом є також вивчення механізмів державно-приватного партнерства у сфері цифровізації та визначення оптимальних інституційних форматів взаємодії держави й бізнесу. Додаткової уваги потребують міждержавні порівняльні дослідження, спрямовані на ідентифікацію найкращих практик цифрової трансформації публічного управління в країнах із подібними геополітичними умовами та рівнем інноваційності приватного сектору. Окрему наукову цінність становитиме аналіз ролі українських технологічних компаній у формуванні екосистеми цифрової стійкості держави, особливо в умовах воєнного стану та під час післявоєнного відновлення країни. Реалізація зазначених дослідницьких векторів сприятиме поглибленню отриманих результатів, емпіричній верифікації теоретичних положень та формуванню комплексних науково-практичних рекомендацій щодо зміцнення інноваційного потенціалу цифрової трансформації публічного управління в Україні.

Джерела фінансування. Це дослідження не отримало жодного гранту від фінансової установи в державному, комерційному або некомерційному секторах.

Список використаних джерел

- Вішка, І. С. (2022). Особливості застосування дизайн-мислення в публічному управлінні. *Вчені записки Таверійського національного університету, Серія: Публічне управління*, 33(72)(4), 1–6. <https://doi.org/10.32782/tiu-2663-6468/2022.4/01>
- Збільшили ефективність у 10 разів. Як Мінцифра переходить на систему OKR – колонка Михайла Федорова. (2025, 24 січня). *Ain*. <https://ain.ua/2025/01/24/okr-kolonka-mixaila-fedorova/>
- Комарова, К. (2020). Agile-філософія як інструмент використання гнучких підходів в публічному управлінні. *Аспекти публічного управління*, 8(1 SI), 68–71. <https://doi.org/10.15421/152043>
- Маркетплейс цифрових рішень: стартував набір постачальників IT-продуктів. (2025, 29 липня). *Дія. Бізнес*. <https://business.dia.gov.ua/news/marketpleis-tsyfrovyykh-rishen-startuvav-nabir-postachalnykiv-it-produktiv>
- Несенюк, А. (2024, 25 листопада). Ефективність Мінцифри виростає вдвічі завдяки OKR – Федоров. *Forbes Ukraine*. <https://forbes.ua/news/efektivnist-mintisifri-zbilshilasya-vdesyatero-zavdyaki-okr-fedorov-22112024-25008>

Свириденко, Ю. (2025, 19 червня). *Публічно-приватне партнерство та \$1 млрд для України. Як бізнес й донори можуть відбудувати країну вже зараз? Розповідає міністерка економіки Юлія Свириденко*. *Forbes Ukraine*. <https://surl.li/micvja>

Старченко, Г. В. (2025). Адаптивні підходи до управління проектами у публічному управлінні: Модель для нестабільного середовища. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування*, 16. <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2025-16-02-16>

Brinkman, G., van Buuren, A., Voorberg, W., & van der Bijl-Brouwer, M. (2023). Making way for design thinking in the public sector: a taxonomy of strategies. *Policy Design and Practice*, 6(3), 241–265. <https://doi.org/10.1080/25741292.2023.2199958>

Carter, L., Desouza, K. C., Dawson, G. S., & Pardo, T. (2024). Digital transformation of the public sector: Designing strategic information systems. *The Journal of Strategic Information Systems*, 33(3), Article 101853. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2024.101853>

Garcia, J. (2023, June 1). *Digital Transformation in the Public Sector, a Catalyst for Development and Competitiveness in the Region – INCAE*. INCAE. <https://incae.edu/en/digital-transformation-in-the-public-sector-a-catalyst-for-development-and-competitiveness-in-the-region/>

Guenduez, A. A., Demircioglu, M. A., Mueller, E. M., & Cinar, E. (2025). Digital innovation strategies in the public sector. *Research Policy*, 54(8), Article 105274. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2025.105274>

New report shows public-private sector partnerships help drive digital readiness and economic growth. (2024, November 21). Amazon. <https://surl.li/krxefj>

Paul, T., & Vipond, D. (2019, June 4). Guest post: Adapting the GOV.UK Design System for the NHS. Government Digital Service. <https://gds.blog.gov.uk/2019/06/04/guest-post-adapting-the-gov-uk-design-system-for-the-nhs/>

Tanveer, U., Hoang, T. G., Ishaq, S., & Khalid, R. U. (2025). Public-private partnerships as catalysts for digital transformation and circular economy: Insights from developing countries. *Technological Forecasting and Social Change*, 219, Article 124270. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2025.124270>

Waltner, W. (n. d.). *Digital Transformation: 3 Best Practices for Governments*. Advance Solutions. <http://www.advancesolutions.com/digital-transformation-3-best-practices/>

Xanthopoulou, P., Antoniadis, I., & Avlogiaris, G. (2023). Unveiling the drivers of digital governance adoption in public administration. *Problems and Perspectives in Management*, 21(4), 454–467. [https://doi.org/10.21511/ppm.21\(4\).2023.35](https://doi.org/10.21511/ppm.21(4).2023.35)

References

Brinkman, G., van Buuren, A., Voorberg, W., & van der Bijl-Brouwer, M. (2023). Making way for design thinking in the public sector: a taxonomy of strategies. *Policy Design and Practice*, 6(3), 241–265. <https://doi.org/10.1080/25741292.2023.2199958>

Carter, L., Desouza, K. C., Dawson, G. S., & Pardo, T. (2024). Digital transformation of the public sector: Designing strategic information systems. *The Journal of Strategic Information Systems*, 33(3), Article 101853. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2024.101853>

Digital solutions marketplace: recruitment of IT product suppliers has begun. (2025, July 29). *Dia.Business.Start* [in Ukrainian] <https://business.dia.gov.ua/news/marketpleis-tsyfrovyykh-rishen-startuvav-nabir-postachalnykiv-it-produktiv>

Garcia, J. (2023, June 1). *Digital Transformation in the Public Sector, a Catalyst for Development and Competitiveness in the Region – INCAE*. INCAE. <https://incae.edu/en/digital-transformation-in-the-public-sector-a-catalyst-for-development-and-competitiveness-in-the-region/>

Guenduez, A. A., Demircioglu, M. A., Mueller, E. M., & Cinar, E. (2025). Digital innovation strategies in the public sector. *Research Policy*, 54(8), Article 105274. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2025.105274>

Increased efficiency tenfold: how the Ministry of Digital Transformation is adopting the OKR system – a column by Mykhailo Fedorov. (2025, January 24). *Ain* [in Ukrainian] <https://ain.ua/2025/01/24/okr-kolonka-mixaila-fedorova/>

Komarova, K. (2020). Agile-philosophy as a tool for using flexible approaches in public administration. *Public administration aspects*, 8(1 SI), 68–71 [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.15421/152043>

Nesenyuk, A. (2024, November 25). *The effectiveness of the Ministry of Digital Transformation has increased tenfold thanks to OKR – Fedorov*. *Forbes.ua*. [in Ukrainian]. <https://forbes.ua/news/efektivnist-mintisifri-zbilshilasya-vdesyatero-zavdyaki-okr-fedorov-22112024-25008>

New report shows public-private sector partnerships help drive digital readiness and economic growth. (2024, November 21). Amazon. <https://surl.li/krxefj>

Paul, T., & Vipond, D. (2019, June 4). Guest post: Adapting the GOV.UK Design System for the NHS. Government Digital Service. <https://gds.blog.gov.uk/2019/06/04/guest-post-adapting-the-gov-uk-design-system-for-the-nhs/>

Starchenko, G. V. (2025). Adaptive approaches to project management in public administration: A model for unstable environments. *Problems of modern transformations. Series: law, public administration and management*, 16 [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2025-16-02-16>

Svyrydenko, Y. (2025, June 19). *Public-private partnership and \$1 billion for Ukraine. How can business and donors rebuild the country now? Economy Minister Yulia Svyrydenko tells*. *Forbes.ua*. [in Ukrainian]. <https://surl.li/micvja>

Tanveer, U., Hoang, T. G., Ishaq, S., & Khalid, R. U. (2025). Public-private partnerships as catalysts for digital transformation and circular economy: Insights from developing countries. *Technological Forecasting and Social Change*, 219, Article 124270. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2025.124270>

Vishka, I. S. (2022). Peculiarities of the application of design thinking in public administration. *Scientific Notes of V. I. Vernadsky Taurida National University, Series: Public Administration*, 33(72)(4), 1–6 [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.32782/tnu-2663-6468/2022.4/01>

Waltner, W. (n. d.). *Digital Transformation: 3 Best Practices for Governments*. Advance Solutions. <http://www.advancesolutions.com/digital-transformation-3-best-practices/>

Xanthopoulou, P., Antoniadis, I., & Avlogiaris, G. (2023). Unveiling the drivers of digital governance adoption in public administration. *Problems and Perspectives in Management*, 21(4), 454–467. [https://doi.org/10.21511/ppm.21\(4\).2023.35](https://doi.org/10.21511/ppm.21(4).2023.35)

Отримано редакцією журналу / Received: 12.09.25
Прорецензовано / Revised: 28.10.25
Схвалено до друку / Accepted: 05.11.25

Viacheslav SAPRYKIN, PhD Student
ORCID ID: 0009-0002-3435-9778
e-mail: viacheslavsaprykin@knu.ua
Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, Ukraine

PRIVATE SECTOR INNOVATIONS AS A DRIVER OF DIGITAL TRANSFORMATION IN PUBLIC ADMINISTRATION IN UKRAINE

Background. *The article analyzes the role of private sector innovation as a key factor in the digital transformation of public administration in Ukraine. In the context of war and post-war reconstruction, technological solutions for business ensure the continuity of public administration institutions, increase efficiency, transparency, and the ability of authorities to respond quickly to changes.*

Methods. *The study uses a combination of general scientific and special methods. Dialectical and systemic approaches allowed us to consider the digital transformation of public administration as a dynamic process in connection with institutional changes and the influence of the private sector. Methods of analysis, synthesis, comparison, and analysis of scientific publications and analytical reports contributed to the generalization of scientific approaches, the evaluation of practices, and the identification of key trends and prospects for digital transformation.*

Results. *It has been established that technological progress and innovation are interrelated drivers of economic development and change in public administration. However, political will alone is not enough: digital transformation is accompanied by barriers that must be systematically overcome. Effective modernization of the public sector is not possible through the introduction of IT solutions alone. Private sector practices play a significant role: flexible project management methods, public-private partnerships, and design thinking, which contribute to the adaptation of innovations to the needs of the state and the creation of modern digital services.*

Conclusions. *It is argued that the successful digital transformation of public administration in Ukraine is impossible without the active involvement of private sector innovations. It is no longer just a technological task, but is becoming a strategic prerequisite for sustainable development, institutional stability, and the country's competitiveness. That is why the partnership between the state and the private sector is seen as a fundamental tool for building a modern management system focused on performance and trust. Thus, digital transformation driven by private-sector innovation is an inevitable process that enhances the efficiency, transparency, and resilience of public administration and supports the development of modern, citizen-oriented services, which is especially crucial during the war and in Ukraine's post-war reconstruction.*

Keywords: *digital transformation, public administration, innovation, public-private partnership, IT sector, digital services.*

Автор заявляє про відсутність конфлікту інтересів. Спонсори не брали участі в розробленні дослідження; у зборі, аналізі чи інтерпретації даних; у написанні рукопису; в рішенні про публікацію результатів.

The author declares no conflict of interest. The funders had no role in the design of the study; in the collection, analyses or interpretation of data; in the writing of the manuscript; or in the decision to publish the results.