УДК 35:001.895
DOI: https://doi.org/10.32782/2708-0366/2026.30.11

Дудецький Д. В.
аспірант,
Інститут права та суспільних відносин
Закладу вищої освіти
«Відкритий міжнародний університет розвитку людини «Україна»
ORCID: https://orcid.org/0009-0005-1750-2984

Dudetskyi Dmytro
Institute of Law and Public Relations
Higher Education Institution
'Open International UNIVERSITY of Human Development 'UKRAINE'

ІДЕНТИФІКАЦІЯ ТА ХАРАКТЕРИСТИКА БАР'ЄРІВ ІННОВАЦІЙНОГО ВПРОВАДЖЕННЯ У ПІСЛЯВОЄННИЙ ПЕРІОД В СИСТЕМІ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

IDENTIFICATION AND CHARACTERIZATION OF BARRIERS TO INNOVATION IMPLEMENTATION IN THE POST-WAR PERIOD IN THE PUBLIC ADMINISTRATION SYSTEM

Післявоєнна реконструкція державотворення та управління змінами перед науковою спільнотою та практиками постає дилема: з одного боку необхідне швидке операційне відновлення, з іншого – Україна потребує одночасного комплексного інноваційного стрибка. Чинне законодавство України часто орієнтується на контроль процесуальних процесів, а не на конкретний результат. Мета дослідження побудована на ідентифікації та характеристиці ключових бар'єрів інноваційного впровадження у післявоєнний період в системі державного управління України. Методологія дослідження ґрунтується на системному підході, який дозволяє розглядати бар'єри як взаємопов'язані елементи складної інституційної та соціально-економічної системи. Запропонована чотирирівнева класифікація бар'єрів може слугувати основою для розробки цільових програм подолання виявлених перешкод.

Ключові слова: *інноваційне впровадження, державне управління, післявоєнна відбудова, бар'єри інновацій, інституційні перешкоди, публічний сектор, опір змінам, діджиталізація.*

The article, based on theoretical research materials, characterizes the key barriers to innovation implementation in the public administration system of Ukraine in the post-war period. It is determined that the full-scale war and its consequences (destruction of infrastructure, outflow of qualified personnel, economic losses) actualize the need to revise the principles of state innovation policy (SIP). Barriers are classified by sectoral areas, which include the institutional and regulatory, financial and investment, scientific and technological and management spheres. The need for systemic reforms in the field of public administration to increase the country's competitiveness through innovation is substantiated. The research methodology is based on a systemic approach, which allows considering barriers as interconnected elements of a complex institutional and socio-economic system. The research uses the following methods: analysis of regulatory acts and strategic documents to identify formal obstacles; comparative analysis of the experience of post-war reconstruction of other countries regarding the innovative development of the public sector; structural-functional analysis for classifying barriers by levels (strategic, institutional, organizational, psychological). The scientific novelty lies in the creation of a refined classification of barriers to innovation implementation, adapted to the specifics of public administration in conditions of post-war trauma and limited resources; identification of new

© Дудецький Д. В., 2026
Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу (CC BY 4.0)

(specific) barriers that have arisen or significantly worsened as a result of military actions (for example, destruction of infrastructure, migration of qualified personnel, priority of operational tasks over strategic ones); theoretical substantiation of a comprehensive model of interaction of barriers, which allows determining their cumulative effect on the speed and quality of the innovation process. The practical significance lies in the fact that the results obtained can be used by state authorities to develop targeted programs to overcome the identified barriers, correct digital transformation strategies and institutional reform. The proposed classification will serve as the basis for diagnosing the innovation capacity of individual state institutions.

Keywords: *innovation implementation, public administration, post-war reconstruction, barriers to innovation, institutional obstacles, public sector, resistance to change, digitalization.*

Постановка проблеми. Забезпечення конкурентоспроможності національної економіки в умовах післявоєнного відновлення України ускладнюється масштабними руйнуваннями, демографічними втратами, міграційними процесами, спадом інвестиційної активності та ресурсними обмеженнями. Відтворення довоєнної моделі не гарантує стійких конкурентних позицій у довгостроковій перспективі, тому відбудова має поєднуватися зі структурною модернізацією економіки, цифровою трансформацією публічного сектору, розвитком людського капіталу та впровадженням технологічних і управлінських інновацій.

Ключовим інструментом реалізації цих завдань є державна інноваційна політика, в межах якої держава формує нормативне середовище, визначає стратегічні пріоритети, забезпечує механізми фінансового стимулювання та виступає одним із провідних замовників інноваційної продукції. Проте її результативність визначається не стільки якістю стратегічних документів, скільки інституційною спроможністю органів влади трансформувати задекларовані пріоритети в управлінські рішення та вимірювані результати.

Ще до повномасштабного вторгнення інноваційний потенціал країни реалізовувався лише частково через недостатнє фінансування досліджень, слабкий зв'язок науки з бізнесом, регуляторні обмеження та низьку комерціалізацію розробок. Війна поглибила ці диспропорції: потреби оборони й підтримання критичної інфраструктури зумовлюють домінування короткострокових пріоритетів і створюють ризик безстрокового відтермінування інноваційних перетворень. Ситуацію додатково ускладнюють дефіцит кадрових і фінансових ресурсів, процедурна орієнтація публічного сектору, низька толерантність до управлінського ризику та інституційна відокремленість науки, освіти, бізнесу й органів влади.

Проблема інноваційного впровадження в післявоєнний період має комплексний характер: стратегічні, нормативно-правові, організаційні, кадрові та психологічно-культурні чинники діють одночасно й взаємно підсилюються. Недостатньо розробленою залишається систематизація бар'єрів інноваційного впровадження саме в системі державного управління України з урахуванням специфіки воєнного та післявоєнного періодів. Її здійснення є необхідною передумовою розроблення ефективних механізмів державної політики, спрямованих на підвищення спроможності публічного сектору забезпечити якісне відновлення країни.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика інноваційного розвитку, державної інноваційної політики та конкурентоспроможності національної економіки представлена у працях низки вітчизняних дослідників. Захаркін О. О., Захаркіна Л. С., Соломко Ю. О., Івницька К. С. розглядають традиційні та інноваційні інструменти фінансування суб'єктів господарювання, що дає підстави трактувати фінансові обмеження як чинник, який безпосередньо впливає на реалізацію інноваційних проєктів [1]. Охота В. І. розглядає державну політику як один із детермінантів конкурентоспроможності та доводить, що вона залежить не стільки від ресурсів, скільки від здатності галузей системно модернізуватися й упроваджувати власні технології [2, с. 8]. Кравченко В. В. досліджує інструменти інноваційної політики України та пропонує практичні формати їх застосування [3].

Педченко Н. С. та Франко Л. С. обґрунтовують взаємозв'язок державної інноваційної політики та конкурентоспроможності національної економіки, наголошуючи на потребі системного розвитку інноваційних секторів і взаємодії ключових учасників інноваційної системи [4]. Ляшенко В. І. та Підоричева І. Ю. акцентують на формуванні інноваційної інфраструктури, здатної забезпечити проходження інновації від ідеї до практичного впровадження [8]. Педченко Н. С., Нестуля Ю. О., Кудацький О. М., Педченко М. Г. розглядають інноваційну екосистему відновлення національної економіки як сукупність взаємопов'язаних учасників, ресурсів та інституцій [10].

Водночас у наведених працях недостатньо дослідженим залишається питання систематизації бар'єрів саме для інноваційного впровадження в системі державного управління України в умовах післявоєнного відновлення, зокрема тих, що виникли або посилилися внаслідок війни.

Формулювання цілей статті. Метою статті є теоретичне обґрунтування чотирирівневої типології бар'єрів інноваційного впровадження в публічному секторі України, яка дозволяє диференціювати перешкоди за рівнями прояву та визначити напрями їх подолання в контексті післявоєнного відновлення.

Виклад основного матеріалу. Державна інноваційна політика визначається як комплекс заходів, спрямованих на створення соціально-економічних, організаційних і правових умов для стимулювання інноваційного розвитку бізнес-середовища та забезпечення ефективного відтворення й використання інновацій. Мета ДІП полягає у формуванні ефективної інноваційної політики, сконцентрованої на розвитку інноваційного потенціалу, технологічному оновленні виробництва та підвищенні кваліфікації персоналу. На основі численних теоретичних досліджень варто виокремити шість ключових секторальних напрямів ДІП, які стали основою для аналізу бар'єрів: інноваційний розвиток бізнес-середовища, інтелектуальна власність, інновації в промисловості, екоінновації, менеджмент інновацій та диджитал-інновації.

Інноваційне впровадження є ключовою умовою стійкості та прискореного відновлення державних інститутів у післявоєнний період. Це вимагає переходу від традиційного до інноваційно-орієнтованого публічного менеджменту. Бар'єри інновацій у післявоєнній системі державного управління мають кумулятивний та гібридний характер. Вони поєднують універсальні інституційні проблеми (бюрократія, опір змінам) із унікальними чинниками, спричиненими війною (руйнування інфраструктури, людські втрати, пріоритетність безпеки) [4, с.69].

На основі результатів емпіричного дослідження виявлено та охарактеризовано низку бар'єрів, які стримують інноваційне впровадження, особливо в контексті післявоєнного відновлення:

1. Україну можна віднести до групи «країн-аутсайдерів» за рівнем готовності до створення сприятливого інноваційного середовища державного управління, через значний регуляторний тиск з боку держави та обмеженість інноваційних стимулів. Одна з головних проблем – слабка політична стабільність та непрозорість використання ресурсів. Все це стримує ініціативи та підживлює корупційні схеми, які перешкоджають діяльності економічних суб'єктів [5].
2. Спостерігається тенденція до скорочення питомої ваги витрат на науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи (НДДКР), яка у 2022 році склала лише 0,33% від ВВП – це найнижчий показник порівняно з країнами ЄС. Це, безумовно, негативно впливає на можливості розвитку інноваційної діяльності в країні.
3. Застарілі технології, занепад інфраструктури та низький рівень локалізації технологій – все це залишає на низькому рівні показник валового нагромадження капіталу, екологічну стійкість та якість роботи електронного урядування.
4. Попри «вихід у світ» Дії та багатьох інших інноваційних ресурсів, українські державні компанії з меншою ймовірністю займаються інноваційною діяльністю через брак стимулів і підтримки з боку держави. Це свідчить про відсутність належного

зворотного зв'язку між державними інституціями та бізнесом, що негативно впливає на загальну картину впровадження інновацій [6].

5. Неналежний захист інтелектуальної власності з боку держави не відповідає вимогам ефективної комерціалізації національного відтворення.

6. Зусилля різних акторів (громадський сектор, експертне середовище, бізнес-об'єднання) роздроблені, відсутня консолідація та спільна стратегія [7].

7. Слабкість виявляється у моделі взаємодії «держава-наука-бізнес», де сфери часто вступають у взаємозв'язки на нерегулярній, епізодичній основі.

8. Існує нестача практичних знань і навичок у випускників ЗВО, а обмежена взаємодія з бізнес-середовищем не дозволяє університетам швидко та належно адаптуватися до вимог ринку праці, що призводить до невикористання інноваційного потенціалу [6].

Пропонується використовувати чотирирівневу класифікацію бар'єрів, які діють одночасно (таблиця 1).

Згідно з оцінками експертів, Україна традиційно позиціонується в кластері «країн-аутсайдерів» за показниками сприятливості бізнес-середовища для інноваційного розвитку. Загальна політична стабільність, як ключовий індикатор, має низькі рейтинги і знижує горизонт планування та збільшує інвестиційні ризики [9].

Недосконала система державного управління та неконсолідована політика підтримують корупційні схеми, які виступають як іманентний податок на інноваційну активність. Надмірне адміністративне навантаження та бюрократичні процедури стримують притік інвестицій та уповільнюють процеси трансферу технологій, не забезпечуючи при цьому належної прозорості та ефективності електронного урядування. Обсяг інвестицій у науково-технологічну сферу критично недостатній для забезпечення технологічного стрибка, необхідного для післявоєнної відбудови [9]. Питома вага витрат на НДДКР в Україні становить лише 0,33% від ВВП, що значно нижче за середні показники країн ЄС та класифікує Україну як країну з мінімальним фінансуванням інноваційного циклу. Крім того, низький показник валового нагромадження капіталу в інноваційному секторі свідчить про слабкість інвестиційних механізмів та відсутність дієвих фіскальних стимулів для приватного сектору щодо участі у фінансуванні інновацій. Низький рівень фінансового забезпечення бюджетних установ теж не сприяє нарощуванню матеріально-технічної бази та стосуються матеріально-технічної бази та її швидкій технологічної модернізації [10].

Взаємодія між основними стейкхолдерами інноваційної системи (наукові установи, ЗВО, бізнес та держава) фрагментована та епізодична, що призводить до дисбалансу між результатами НДДКР та їхнім реальним попитом у промисловому секторі.

Таблиця 1

Чотирирівнева класифікація бар'єрів

Рівень	Характеристика	Приклади
I. Стратегічний	Відсутність чіткого візійного планування інновацій у відновленні.	Пріоритет оперативного реагування над довгостроковим стратегічним плануванням інновацій.
II. Інституційний	Нормативно-правові та регуляторні обмеження.	Негнучкість процедур закупівель, що унеможливлює швидке впровадження новітніх технологій
III. Організаційний	Проблеми внутрішньої структури та ресурсного забезпечення.	Кадрове «вигорання» та дефіцит кваліфікації (особливо у сфері GovTech).
IV. Психологічний / культурний	Суб'єктивні чинники та корпоративна культура.	Низька толерантність до ризику у державних службовців.

Джерело: складено автором [8, с. 131]

Для успішного впровадження інновацій у системі державного управління в післявоєнний період Україні необхідні комплексні та взаємопов'язані кроки за ключовими напрямами, зосередженими на швидкості, стійкості та інтеграції.

Розробка єдиної національної стратегії, яка визначає інновації як ключовий драйвер відбудови, а не просто допоміжний інструмент. така стратегія повинна чітко пріоритизувати різні галузі економіки (наприклад, GovTech, дрони та робототехніка для розмінування, енергоефективність). Визначення єдиного координуючого органу, наділеного достатніми повноваженнями для форсування інноваційного трансферу та подолання міжвідомчих бар'єрів. Створення правового механізму, який дозволяє державним органам та приватним компаніям тестувати нові технології та послуги (наприклад, AI-рішення, нові цифрові реєстри тощо) протягом обмеженого періоду часу, не маючи необхідності негайного дотримання всіх існуючих жорстких регуляцій. Це знизить ризик інноваційного провалу.

Спрощення дозвільних та сертифікаційних процедур для інноваційних проєктів, особливо в критичних сферах (будівництво, медицина, оборона). Зміна фокусу державних закупівель з найнижчої ціни на найкраще співвідношення "ціна-інноваційність-якість". Запровадження спеціальних процедур для закупівлі досліджень та розробок (R&D) та інноваційних рішень. Окреме місце займає запуск масштабних програм підготовки для державних службовців та посадових осіб органів місцевого самоврядування, орієнтованих на цифрову трансформацію, інноваційний менеджмент, аналіз даних та кібербезпеку. Важливим є також створення спеціальних програм для залучення та повернення висококваліфікованих фахівців з приватного сектору та діаспори, що пропонують конкурентні умови для реалізації масштабних національних проєктів. Не менш необхідним є створення спеціалізованих фондів реконструкції та інновацій, що фінансуються донорською допомогою, міжнародними фінансовими організаціями та держбюджетом, із чітким фокусом на технологічні інновації.

Висновки. Ідентифікація та характеристика бар'єрів інноваційного впровадження у післявоєнний період в системі державного управління свідчить про системний характер ряду проблем. Серед ключових бар'єрів, які потребують невідкладного вирішення, варто виділити інституційну недосконаліть, слабкість фінансування НДДКР, технологічну відсталість промисловості, неефективний захист інтелектуальної власності та фрагментацію взаємодії "держава-наука-бізнес". Гармонізація законодавства у сфері ІВ із міжнародними стандартами та посилення державної підтримки зберігання, доступу та використання ІВ потребує стимулювання взаємодії стейкхолдерів інноваційної системи та інтегрування результатів технологічного у політику відновлення.

Потреба у відновленні національної економіки визначає необхідність суттєвого перегляду засад державної інноваційної політики та здійснення системних реформ у сфері державного управління та є ключовим фактором для забезпечення конкурентоспроможності України у сучасному світі.

Список використаних джерел:

1. Захаркін О. О., Захаркіна Л. С., Соломко Ю. О., Івницька К. С. Аналіз традиційних та інноваційних інструментів фінансування суб'єктів господарювання. *Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка*. 2020. № 2. С. 55–64. DOI: https://doi.org/10.21272/1817-9215.2020.2-06

2. Охота В. І. Міжнародна конкурентоспроможність країн – як пріоритетний фактор її економічного розвитку. 2014. С. 8–15.

3. Кравченко В. В. Інструменти інноваційної політики в Україні: теоретичні аспекти та практичний досвід. *Ефективна економіка*. 2014. № 8. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/

4. Педченко Н. С., Франко Л. С. Формування теоретичного базису взаємозв'язку інноваційної політики та конкурентоспроможності національної економіки. *Причорноморські економічні студії*. 2021. Вип. 71. С. 69–76. DOI: https://doi.org/10.32843/bses.71-10

5. Про схвалення Стратегії розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 року: розпорядження Кабінету Міністрів України від 10.07.2019 № 526-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/526-2019-%D1%80#n12

6. Про інноваційну діяльність: Закон України від 04.07.2002 № 40-IV. *Відомості Верховної Ради України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text

7. Про охорону прав на винаходи і корисні моделі: Закон України від 15.12.1993 № 3687-XII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3687-12#Text

8. Ляшенко В. І., Підоричева І. Ю. «Інноваційний ліфт» розвитку стартапів: концепція та алгоритм упровадження. Інституціональна модель інноваційної економіки: колективна монографія / за ред. В. І. Ляшенка, О. В. Прокопенко, В. А. Омельяненка; НАН України, Ін-т економіки пром-сті. Київ, 2019. С. 131–148.

9. Міністерство освіти і науки України. Інформаційно-аналітична записка щодо впливу діяльності у сфері трансферу технологій на фінансовий стан підприємств, установ та організацій у 2022 році. Київ, 2023. URL: https://mon.gov.ua/static-objects/mon/sites/1/nauka/2023/06/19/Zvit.vplyv.na.finstan.u.2022.rotsi.sayt.MON-19.06.2023.pdf

10. Педченко Н. С., Нестуля Ю. О., Кудацький О. М., Педченко М. Г. Інноваційна екосистема відновлення національної економіки країни: теоретичний аспект. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки».* 2023. № 4 (110). С. 56–60. DOI: https://doi.org/10.37734/2409-6873-2023-4-8

References:

1. Zakharkin, O. O., Zakharkina, L. S., Solomko, Yu. O., & Ivnytska, K. S. (2020). Analiz tradytsiinykh ta innovatsiinykh instrumentiv finansuvannia subiektiv hospodariuvannia [Analysis of traditional and innovative financing instruments for business entities]. *Visnyk Sumskoho derzhavnoho universytetu. Seriia Ekonomika – Bulletin of Sumy State University. Economy Series*, no. 2, pp. 55–64. DOI: https://doi.org/10.21272/1817-9215.2020.2-06

2. Okhota, V. I. (2014). Mizhnarodna konkurentospromozhnist krain – yak priorytetnyi faktor yii ekonomichnoho rozvytku [International competitiveness of countries as a priority factor of their economic development]. pp. 8–15.

3. Kravchenko, V. V. (2014). Instrumenty innovatsiinoi polityky v Ukraini: teoretychni aspekty ta praktychnyi dosvid [Innovation policy instruments in Ukraine: Theoretical aspects and practical experience]. *Efektyvna ekonomika – Efficient Economy*, no. 8. Available at: http://www.economy.nayka.com.ua/

4. Pedchenko, N. S., & Franko, L. S. (2021). Formuvannia teoretychnoho bazysu vzaiemozviazku innovatsiinoi polityky ta konkurentospromozhnosti natsionalnoi ekonomiky [Formation of the theoretical basis of the relationship between innovation policy and competitiveness of the national economy]. *Prychornomorski ekonomichni studii – Black Sea Economic Studies*, is. 71, pp. 69–76. DOI: https://doi.org/10.32843/bses.71-10

5. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2019). Pro skhvalennia Stratehii rozvytku sfery innovatsiinoi diialnosti na period do 2030 roku [On approval of the Strategy for the development of innovation activity until 2030]: Order no. 526-r of July 10, 2019. Available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/526-2019-%D1%80#n12

6. Verkhovna Rada of Ukraine. (2002). Pro innovatsiinu diialnist [On innovation activity]: Law of Ukraine no. 40-IV of July 4, 2002. *Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy – Bulletin of the Verkhovna Rada of Ukraine*. Available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text

7. Verkhovna Rada of Ukraine. (1993). Pro okhoronu prav na vynakhody i korysni modeli [On the protection of rights to inventions and utility models]: Law of Ukraine no. 3687-XII of December 15, 1993. Available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3687-12#Text

8. Liashenko, V. I., & Pidorycheva, I. Yu. (2019). «Innovatsiinyi lift» rozvytku startapiv: kontseptsiia ta alhorytm uprovadzhennia ["Innovation elevator" for startup development: Concept and implementation algorithm]. In V. I. Liashenko, O. V. Prokopenko, & V. A. Omelianenko (Eds.), *Instytutsionalna model innovatsiinoi ekonomiky: kolektyvna monohrafiia* [Institutional model of the innovation economy: Collective monograph]. Kyiv: NAS of Ukraine, Institute of Industrial Economics, pp. 131–148.

9. Ministry of Education and Science of Ukraine. (2023). Informatsiino-analitychna zapyska shchodo vplyvu diialnosti u sferi transferu tekhnolohii na finansovyi stan pidpryiemstv, ustanov ta orhanizatsii u 2022 rotsi [Information and analytical note on the impact of technology

transfer activities on the financial condition of enterprises, institutions and organizations in 2022]. Kyiv. Available at: https://mon.gov.ua/static-objects/mon/sites/1/nauka/2023/06/19/Zvit.vplyv.na.finstan.u.2022.rotsi.sayt.MON-19.06.2023.pdf

10. Pedchenko, N. S., Nestulia, Yu. O., Kudatskyi, O. M., & Pedchenko, M. H. (2023). Innovatsiina ekosystema vidnovlennia natsionalnoi ekonomiky krainy: teoretychnyi aspekt [Innovative ecosystem of the country's national economy restoration: Theoretical aspect]. *Naukovyi visnyk Poltavskoho universytetu ekonomiky i torhivli. Seriia "Ekonomichni nauky" – Scientific Bulletin of Poltava University of Economics and Trade. Economic Sciences Series*, no. 4 (110), pp. 56–60. DOI: https://doi.org/10.37734/2409-6873-2023-4-8

Дата надходження статті: 03.09.2026
Дата прийняття статті до публікації: 02.10.2026
Дата публікації статті: 27.11.2026