

УДК 352/354-047.52:005.591.6

DOI:10.24144/2078-1431.2018.2(21).230–259

*Ольга Руденко,  
доктор наук з державного управління, доцент,  
професор кафедри публічного управління та  
менеджменту організації  
Чернігівського національного технологічного університету*

*Людмила Юценко,  
заступник начальника відділу  
матеріально-технічного забезпечення  
Департаменту організаційної роботи  
Антимонопольного комітету України*

## **ПОДОЛАННЯ КРИЗОВИХ ПРОТИРІЧ У ВПРОВАДЖЕННІ ДЕРЖАВНО-УПРАВЛІНСЬКИХ ІННОВАЦІЙ: НОВІТНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ МЕТОДОЛОГІЇ**

Запропоновано визначення нових факторів спротиву інноваціям з урахуванням удосконалення механізмів впровадження інновацій у діяльність органів публічної влади та пріоритетності їх здійснення шляхом одночасного використання конфігурації SWOT-аналізу і техніки "ЗС". Систематизовано механізми (інструменти) забезпечення (організаційні, правові, економічні тощо) та суб'єкти, що відповідають за впровадження окреслених напрямів. Розроблено систему "механізми забезпечення" ← напрями удосконалення → відповідальні суб'єкти", в результаті чого виокремлено забезпечувальні передумови, а також напрями удосконалення нагальних та другорядних механізмів.

Ключові слова: державне управління, публічне управління, органи публічної влади, інновації, механізми впровадження інновацій, державно-управлінська інноваційна діяльність, кризові протиріччя, фактори спротиву інноваціям.

*The definition of new factors of resistance to innovations is proposed taking into account the improvement of the mechanisms of implementation of innovations in the activities of public authorities and the priority of their implementation by using simultaneously the configuration of SWOT analysis and technology "3C". The mechanisms (tools) of the provision (organizational, legal, economic, etc.) and the subjects responsible for the implementation of the above-mentioned directions are systematized. The system of "mechanisms of providing" ← directions of improvement → responsible subjects "has been developed, as a result of which the security prerequisites and directions of improvement of urgent and secondary mechanisms are identified.*

**Key words:** *public administration, public administration, public authorities, innovations, mechanisms of introduction of innovations, state-management innovation activity, crisis contradictions, factors of the opposite to innovations.*

Не викликає заперечень той факт, що державно-управлінська діяльність потребує постійних трансформацій і тісно пов'язана з розвитком суспільства. Саме інноваційна діяльність органів публічної влади є одним із цілеспрямованих засобів: досягнення мети Стратегії сталого розвитку "Україна – 2020" [1], виявлення прогалин у здатності цього виду діяльності до впровадження інновацій, формулювання пріоритетних напрямів удосконалення державного управління інноваційною діяльністю (далі – ДУІД).

Виходячи з того, що державно-управлінська інноваційна діяльність є цілеспрямованим засобом досягнення мети Стратегії, необхідно виявити прогалини у здатності цього виду діяльності до її реалізації, за допомогою виявлених проблем сформулювати напрями удосконалення механізму впровадження інновацій у державно-управлінську діяльність органів публічної влади. Для цього застосуємо підхід, запропонований С.А. Поповим [2].

Беручи за основу тлумачення поняття підхід "ситуаційний" і підхід "сценарний" (Енциклопедія державного управління [3, с. 453–455]), у цьому дослідженні розуміємо термін

“підхід” як сукупність найбільш придатних інструментів (методів, методик, засобів тощо), які використовуються за визначеною схемою для вироблення напрямів удосконалення механізму впровадження інновацій у державно-управлінську діяльність органів публічної влади. За основу у формулювання цих напрямів покладемо результати стратегічного аналізу (орієнтири розвитку, захисту, спротиву та кризи), про які йтиме мова дещо далі. Головними засобами для їх визначення оберемо SWOT-аналіз та зручну для цього практику розробки відповідних факторів, зосереджених у рамках стратегічних орієнтирів.

До того ж вважаємо, що напрями удосконалення механізму впровадження інновацій у державно-управлінську діяльність органів публічної влади формулюються за результатами перехресного зіставлення визначених вище факторів згідно з конфігураціями, що наведені у SWOT-аналізі. На сьогодні відомі техніки перехресного зіставлення SS, SNN тощо, які є прикладами подальшого удосконалення SWOT-аналізу [2, с. 95–113]. У нашому дослідженні використаємо техніку “ЗС” (“позитивні – негативні сторони”), тому що прерогатива цієї техніки полягає у можливості виявити напрями удосконалення механізму впровадження інновацій у державно-управлінську діяльність органів публічної влади шляхом перехресного зіставлення найвагоміших факторів з позиції аналізу сильних та слабких сторін системи державного управління, що є попереднім критерієм для цього дослідження. До того ж, зазначена техніка дає можливість виявлення “позитивних сторін” напрямів удосконалення з позиції змін чи оптимізації впливу негативних сторін за рахунок переваг позитивних сторін; виявити “залишкові” напрями удосконалення з позиції послаблення кризових протиріч шляхом подолання прогалин у зовнішньому середовищі.

Одночасне використання конфігурації SWOT-аналізу і техніки «ЗС» засновано на формально-логічних зв'язках “стратегічний аналіз – пріоритети удосконалення” (рис. 1). Розробка цих напрямів у рамках конфігурації “інструменти

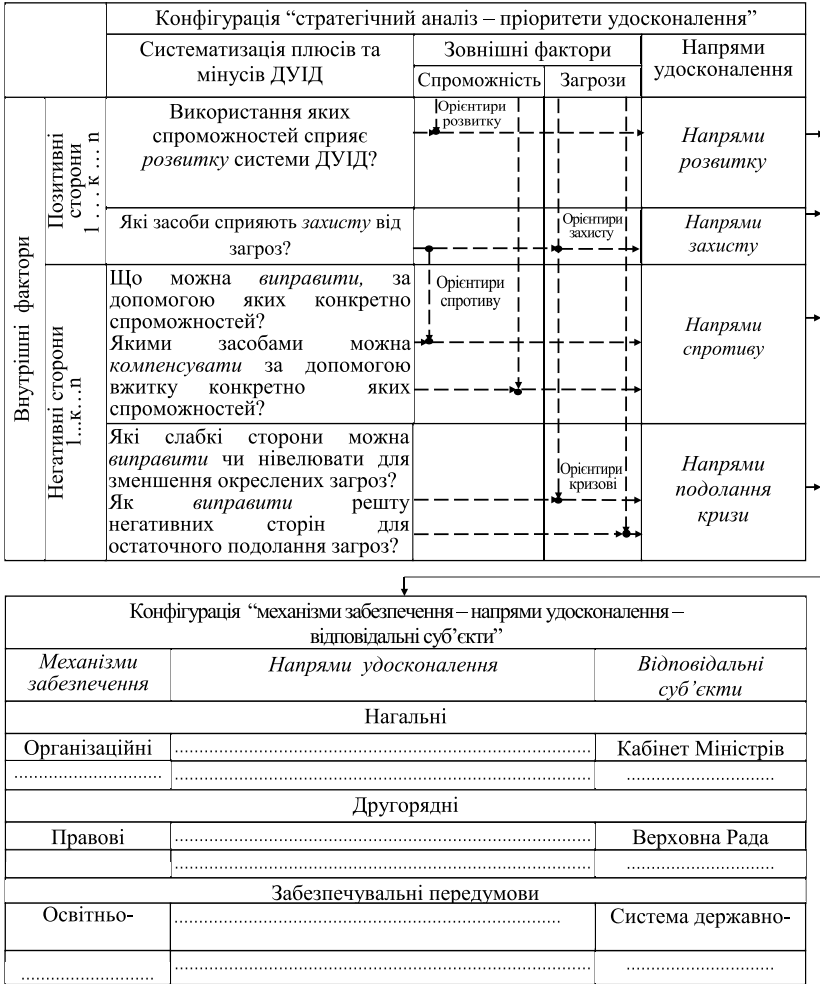


Рис. 1. Формулювання напрямів удосконалення ДУІД

забезпечення – пріоритети удосконалення – відповідальні суб’єкти” дозволить їх систематизувати як механізми (інструменти) забезпечення (організаційні, правові, економічні тощо) та визначити відповідальних суб’єктів за впровадження окреслених напрямів удосконалення механізму впро-

вадження інновацій у державно-управлінську діяльність органів публічної влади з урахуванням пріоритетності їх здійснення. З огляду на питання, що наведені у конфігурації “стратегічний аналіз – пріоритети удосконалення” (рис. 1), та зміст стратегічних орієнтирів (розвитку, захисту, спротиву та кризи; табл. 1), проведемо перехресне зіставлення відповідних факторів.

Таблиця 1

### Зміст позитивних і негативних факторів

Позитивні сторони	
1.	Компетентне керівництво системи ДУ
2.	Легітимні владні повноваження системи ДУ з організації її інноваційного розвитку
3.	Наявність деякого інноваційного досвіду у рамках державних програм і міжнародних проектів
Негативні сторони	
1.	Брак визнаних державних менеджерів «проривного» характеру
2.	Відсутність усталеного інноваційного менеджменту системи ДУ
3.	Низький рівень стратегічного мислення керівництва системи ДУ, зокрема щодо ДУІД
Спроможності	
1.	Наявність політичної волі до стратегічних перетворень у системі ДУ
2.	Наявність нормативно-правового визначення напрямів та форм інноваційного оновлення
3.	Наявність нормативно-правового забезпечення розробки і реалізації державних цільових програм
Загрози	
1.	Відсутність інноваційної стратегії з масштабного оновлення системи ДУ
2.	Неефективність чинного програмно-цільового управління ДУН
3.	Недостатня увага до інноваційно-орієнтованої підготовки державних лідерів

Перехресне зіставлення позитивних сторін (далі – ПС) і спроможностей (далі – С) дозволяє визначити такі напрями удосконалення розвитку:

– ПС “компетентне керівництво” → С “наявність політичної волі до стратегічних перетворень у системі органів публічної влади” можна сформулювати як напрями удосконалення з організації та забезпечення масового поінформування керівництва системи органів публічної влади про цілі якісних змін та їх переваги. Використати їх як орієнтир для започаткування підготовки стратегічних рішень на всіх рівнях державно-управлінської діяльності органів публічної влади;

– ПС “компетентне керівництво” → С “наявність нормативно-правового визначення напрямів та форм оновлення ефективності системи органів публічної влади” як напрямів удосконалення з організації та забезпечення масової соціалізації сутності та переваг директивних державно-управлінських інновацій усередині системи органів публічної влади, особливо її керівного складу; конкретизації дій з розробки відповідних управлінських рішень та інформаційно-методичного супроводу;

– ПС “компетентне керівництво” → С “наявність нормативно-правового забезпечення розробки і реалізації державних програм” як напрямів удосконалення оволодіння теоретико-прикладними засадами у сфері використання програмно-цільового управління державно-управлінськими нововведеннями;

– ПС “легітимні повноваження системи державного управління з організації інноваційного розвитку системи органів публічної влади” → С “наявність політичної волі до стратегічних перетворень у системі органів публічної влади” як напрямів удосконалення щодо організації та забезпечення масової соціалізації сутності та переваг державно-управлінських нововведень, підготовки відповідних стратегічних рішень та теоретико-методологічного забезпечення державно-управлінської діяльності органів публічної влади;

– ПС “легітимні повноваження системи державного управління з організації інноваційного розвитку” → С “наявність нормативно-правового визначення напрямів та форм інноваційного оновлення системи органів публічної влади” як напрям щодо організації та забезпечення розробки та реалізації заходів щодо управління, здійснення та забезпечення державно-управлінської діяльності органів публічної влади;

– ПС “легітимні повноваження системи державного управління з організації інноваційного розвитку” → С “наявність нормативно-правового забезпечення розробки і реалізації державних програм” як напрям щодо організації та забезпечення опанування керівництвом системи органів публічної влади теоретико-прикладними засадами програмно-цільового управління державно-управлінськими інноваціями;

– ПС “наявність деякого інноваційного досвіду в рамках державних програм і міжнародних проектів” → С “наявність політичної волі до стратегічних перетворень у системі органів публічної влади” як напрямів удосконалення з ініціювання дослідження кращого досвіду державно-управлінських інновацій з метою його використання у процесі стратегічних перетворень;

– ПС “наявність деякого інноваційного досвіду у рамках державних програм і міжнародних проектів” → С “наявність нормативно-правового визначення напрямів та форм інноваційного оновлення системи органів публічної влади” як напрямів удосконалення з вивчення конкретного досвіду з впровадження директивних державно-управлінських нововведень;

– ПС “наявність деякого інноваційного досвіду у рамках державних програм і міжнародних проектів” → С “наявність нормативно-правового забезпечення розробки і реалізації державних цільових програм” як пріоритетний напрям удосконалення з вивчення конкретного досвіду із застосування програмно-цільового управління державно-управлінськими нововведеннями.

Використовуючи попередню методику перехресного зіставлення позитивних сторін і загроз (далі – З), визначимо відповідні захисні напрями удосконалення:

– ПС “компетентне керівництво” → З “відсутність інноваційної стратегії” як пріоритетний напрям удосконалення оволодіння керівництвом теоретико-прикладними засадами стратегічного управління державно-управлінськими нововведеннями;

– ПС “компетентне керівництво” → З “неефективність чинного програмно-цільового управління державно-управлінськими нововведеннями” як напрям щодо з’ясування переваг та недоліків застосування програмно-цільового управління державно-управлінськими нововведеннями;

– ПС “компетентне керівництво” → З “недостатня увага до інноваційно-орієнтованої підготовки державних лідерів” як напрям з організації та забезпечення інноваційно-орієнтованого навчання, зокрема вищого керівництва органів публічної влади на базі системи державно-управлінської освіти;

– ПС “легітимні повноваження системи державного управління з організації інноваційного розвитку” → З “відсутність інноваційної стратегії” як напрям з організації та забезпечення пошуку придатного зразку цієї стратегії, її адаптації до умов оновлення системи органів публічної влади або замовлення її розробки;

– ПС “легітимні повноваження системи державного управління з організації інноваційного розвитку” → З “неефективність чинного програмно-цільового управління державно-управлінськими нововведеннями” як напрям з організації та забезпечення досліджень щодо виявлення можливостей програмно-цільового управління державно-управлінськими нововведеннями, його удосконалення для конкретних умов;

– ПС “легітимні повноваження системи державного управління з організації інноваційного розвитку” → З “недостатня увага інноваційно-орієнтованій підготовці державних лідерів” як напрям з організації та забезпечення іннова-



ційно-орієнтованого навчання вищого керівництва системи органів публічної влади на базі системи державно-управлінської освіти.

Виявимо через перехресне зіставлення негативних сторін (далі - НС) і позитивних сторін внутрішні напрями удосконалення державно-управлінської діяльності органів публічної влади, а саме:

– НС “брак визнаних державних менеджерів “проривного” характеру” → ПС “компетентне керівництво” і ПС “легітимні повноваження системи державного управління з організації інноваційного розвитку” як напрям з організації і здійснення відбору осіб зі складу компетентного керівництва, які здатні і бажають взяти дієву участь у впровадженні державно-управлінських інновацій;

– НС “брак визнаних державних менеджерів “проривного” характеру і НС “низький рівень стратегічного мислення керівництва системи державного управління, зокрема щодо напрямів удосконалення механізмів впровадження інновацій у державно-управлінську діяльність органів публічної влади” → ПС “наявність деякого інноваційного досвіду у рамках державних програм і міжнародних проектів” як напрям з вивчення, поширення і використання кращих практик з підготовки державних менеджерів зі стратегічним мисленням з керівного складу системи органів публічної влади;

– НС “відсутність усталеного інноваційного менеджменту в системі органів публічної влади” → ПС “компетентне керівництво”, ПС “легітимні повноваження системи державного управління з організації інноваційного розвитку” як напрям з організації та забезпечення досліджень щодо розвитку теоретико-методологічного забезпечення інноваційного менеджменту, його впровадження у державно-управлінську практику;

– НС “відсутність усталеного інноваційного менеджменту в системі державного управління” → ПС “наявність деякого інноваційного досвіду у рамках державних програм і міжнародних проектів” як напрям з використання кращо-

го вітчизняного інноваційного досвіду з управління державно-управлінськими інноваціями;

– НС “низький рівень стратегічного мислення керівництва системи державного управління, зокрема щодо механізмів впровадження інновацій у державно-управлінську діяльність органів публічної влади” → ПС “компетентне керівництво” і “легітимні повноваження системи державного управління з організації інноваційного розвитку” як напрям з організації і здійснення відбору з-поміж керівництва осіб, здатних і охочих опанувати стратегічним мисленням з впровадження державно-управлінських нововведень.

До напрямів удосконалення державно-управлінської інноваційної діяльності, визначених шляхом перехресного зіставлення негативних сторін в спроможності подолання негативності перших віднесемо:

– НС “брак визнаних державних менеджерів “проривного” характеру”, “низький рівень стратегічного мислення керівництва системи державного управління, зокрема щодо державно-управлінської діяльності органів публічної влади” → С “наявність політичної волі до стратегічних перетворень у системі органів публічної влади” як напрям з організації використання політичних орієнтирів для вмотивування керівництва публічної служби щодо переосмислення стратегічних цінностей і значущості системи органів публічної влади; зорієнтованість на результат, розвиток інноваційної активності та інноваційної культури;

– НС “відсутність усталеного інноваційного менеджменту в системі державного управління” → С “наявність нормативно-правового визначення напрямів та форм інноваційного оновлення системи державного управління” як напрям щодо цілепокладання в управлінні державно-управлінськими нововведеннями та формулювання пріоритетів розвитку теоретико-методологічного забезпечення інноваційного менеджменту;

– СЛС “відсутність усталеного інноваційного менеджменту в системі державного управління” → С “наявність нормативно-правового забезпечення розробки і реалізації

державних цільових програм” як напрям для опанування та використання програмно-цільового управління державно-управлінськими нововведеннями.

“Кризові” напрями удосконалення механізмів впровадження інновацій у державно-управлінську діяльність органів публічної влади виявлено шляхом перехресного зіставлення факторів “негативні сторони → загрози” з позиції забезпечення виправлення певних чинників для послаблення відповідних протиріч:

– НС “брак визнаних державних менеджерів “проривного” характеру”, НС “низький рівень стратегічного мислення керівництва системи державного управління, зокрема щодо механізмів впровадження інновацій у державно-управлінську діяльність органів публічної влади” → З “недостатня увага до інноваційно-орієнтованої підготовки державних лідерів” як напрям з виправлення зазначених НС через прискорене підвищення кваліфікації вищого керівництва системи органів публічної влади щодо державно-управлінських інновацій на базі системи державно-управлінської освіти; впровадження у підготовку магістрів державного управління дисципліни “Інноваційний менеджмент системи органів публічної влади”; впровадження підготовки магістрів державного управління за спеціалізацією “Інноваційна діяльність системи органів публічної влади”;

– НС “відсутність усталеного інноваційного менеджменту в системі органів публічної влади” → З “неефективність чинного програмно-цільового управління державно-управлінськими нововведеннями” як напрям “пом’якшення” цього протиріччя через раціональне використання програмно-цільового управління державно-управлінськими нововведеннями.

“Залишкові” (кризові) напрями виявлено через зіставлення залишку факторів, що породжують найгостріше протиріччя: НС “відсутність усталеного інноваційного менеджменту в системі державного управління” → З “відсутність інноваційної стратегії” .

Головна мета цієї стратегії спрямована на забезпечення успішного здійснення процесу поширення державно-управлінських інновацій з урахуванням ефективного використання інноваційного потенціалу системи органів публічної влади, який включає управлінські інноваційні ресурси і забезпечувальні передумови. Визначені напрями удосконалення механізмів впровадження інновацій у державно-управлінську діяльність органів публічної влади переважно зорієнтовані на досягнення належного рівня інноваційно-орієнтованої професійної компетентності керівного складу. Це наголошує на першочерговості реалізації принципу інноваційної готовності кадрового ресурсу та його важливості поміж інших складових інноваційного ресурсу, особливо щодо його інноваційно-активного ядра. Водночас провідну роль у поширенні державно-управлінських інновацій відіграють неформальні лідери, які сприяють дієвій міжособистісній комунікації, зокрема щодо поширення власного досвіду з управління інноваціями. Інноваційна діяльність системи органів публічної влади загалом забезпечується застосуванням основних механізмів провадження, якими є стратегічний інноваційний менеджмент та організаційний процес поширення інновацій. Застосування цих механізмів не є можливим у разі відсутності однієї із складових, що входять до інструментів впровадження: чи то стратегія, чи власне інноваційний процес. Вони у свою чергу тісно взаємопов'язані і взаємозалежні від наявності інноваційних ресурсів та заперечувальних (стартових) умов.

Тому наступним напрямом щодо подолання вищезначеного кризового протиріччя є виявлення з-поміж публічних службовців неформальних лідерів та їх залучення до управління державно-управлінськими нововведеннями.

Стосовно ресурсів нематеріального характеру, то, зважаючи на принцип необхідності й достатності передумов, першорядним є створення інформаційно-інтелектуальної бази знань щодо:

– засобів (інструментів) стратегічного управління, винятково щодо розробки стратегічного рішення (на етапах

прогнозування, цілепокладання, пілотного впровадження, створення стратегічних альтернатив та вибору з них раціональної стратегії) та його реалізації стосовно управління інноваційними процесами та процесами поширення інновацій;

- відомих та впроваджених інноваційних стратегій (зокрема запозичених із зарубіжної практики та з бізнес-середовища), які можна адаптувати для потреб якісного оновлення системи органів публічної влади України;

- новостворених та запозичених інновацій, власних інноваційних розробок, які є популярними та затребуваними у межах вітчизняних державно-управлінських реформ та відповідають світовим тенденціям розвитку системи органів публічної влади. Наступним слушним напрямом щодо подолання зазначеного вище кризового протиріччя є створення у системі органів публічної влади інформаційно-інтелектуальних баз знань.

Щодо забезпечувальних передумов цього напрямку то, зазвичай, дослідники акцентують увагу [4, с. 23–24] на інноваційній культурі, мотиваційному механізмі, організаційно-управлінській складовій. Приділено увагу інноваційній культурі як одному з напрямів удосконалення механізму впровадження інновацій у державно-управлінську діяльність органів публічної влади. Щодо мотивації, то в державно-управлінській практиці частково застосовуються відповідні моральні та (або) матеріальні винагороди. До прикладу, відзнака “Кращий державний службовець” супроводжується матеріальною винагородою. У світовій практиці впровадження державно-управлінських інновацій також застосовуються аналогічні нагороди та службові підвищення [5, с. 68–69; 6, с. 66; 7, с. 133–152]. Необхідно у цьому контексті врахувати й те, що мотивація колективу до інноваційної активності породжується наявністю в ньому якостей особливого соціально-психологічного клімату, зокрема коли [8, с. 47–51]: чинний керівник є лідером, має місце висока згуртованість провідних фахівців; моральні стимули обумовлені

досягненням важливого результату, прагненням до самоактуалізації та творчої самореалізації, особливо у великих проєктах; впроваджувачі прагнуть підвищити власний престиж участю в успішно завершеному інноваційному проєкті тощо. Отже, з огляду на вищезазначене, наступний напрям пом'якшення кризового протиріччя має ґрунтуватися на застосуванні мотиваційних інструментів, формуванні соціально-психологічного клімату новаторського типу в середовищі системи органів публічної влади.

Спираючись на результати цього дослідження щодо системи управління державно-управлінськими інноваціями (зокрема на принцип системності механізму впровадження інновацій у державно-управлінську діяльність органів публічної влади), то її побудова має своїм фундаментом наявну ієрархію системи органів публічної влади та повинна формуватися завдяки введенню додаткових (інноваційно-орієнтованих) функцій у цих органах на час впровадження інновацій у межах державно-управлінських реформ. Новостворена система управління має відповідати принципам побудови механізму впровадження інновацій у державно-управлінську діяльність органів публічної влади та поєднувати сукупність тимчасово утворених колективів. З цього логічно випливає наступний напрям подолання кризового протиріччя – створення системи управління державно-управлінськими нововведеннями на базі чинної системи органів публічної влади, оптимальної за кількістю рівнів ієрархії, вертикально та горизонтально зв'язаної за цілями загалом.

Спираючись на те, що стратегічний менеджмент є одним із засад управління державно-управлінськими інноваціями, можна розширити перелік забезпечувальних передумов компромісного характеру також і через виправлення зовнішніх факторів. Так, стратегічні цілі оновлення ефективності системи органів публічної влади (принцип стратегічності інноваційного розвитку системи органів публічної влади) мають відображатися в основних положеннях Конституції України, політичних орієнтирах розвитку України та пріо-

ритетах державно-управлінських реформ. Крім того, оновлення ефективності системи органів публічної влади повинно мати прогнозований та завчасний характер як своєчасне реагування на нові зовнішні виклики і внутрішні потреби, зокрема стосовно реалізації сучасних стратегічних пріоритетів державної політики, а також стосовно підтримки щодо утвердження свого іміджу в суспільстві. Кінцевий результат здійснення державно-управлінських реформ та віддзеркалювання уявлення про якісно новий стан розвитку системи органів публічної влади покладається на мету впровадження стратегії розвитку. Тому наступним напрямом пом'якшення кризового протиріччя є відповідність стратегічних цілей розвитку системи органів публічної влади політичним орієнтирам розвитку України через завчасне реагування цієї системи на світові тенденції розвитку, зовнішні виклики та внутрішні потреби.

Важливим напрямом удосконалення механізмів впровадження інновацій у державно-управлінську діяльність органів публічної влади є унормування організаційно-правового забезпечення стратегічного управління державно-управлінськими інноваціями як напрям з реалізації принципу необхідності і достатності передумов. За дорученням Кабінету Міністрів України інноваційна стратегія може розроблятися ЦОБВ за участю інших органів влади, на які покладається забезпечення її реалізації у рамках державно-управлінської реформ. Проект стратегії має подаватися на розгляд та схвалення Кабінету Міністрів України, Верховної Ради України, а потім затверджуватися Президентом України. Зважаючи на це, актуальним напрямом пом'якшення кризового протиріччя є унормування організаційно-правового забезпечення розробки та реалізації інноваційної стратегії системи органів публічної влади.

Розглядаючи інноваційну інфраструктуру (стосовно реалізації принципу необхідності і достатності передумов), визначимо, що процес управління державно-управлінськими нововведеннями є наукомістким, не обмежується викорис-

танням ресурсу інформаційно-інтелектуальних баз знань, особливо на етапі діагностування стартових стратегічних орієнтирів. Як показує вітчизняний та світовий досвід впровадження інновацій у державно-управлінську діяльність органів публічної влади, цей процес супроводжується послугами дослідницьких, інформаційних, консалтингових, комунікаційних і освітніх структур різних форм власності, а також обміном досвіду на відповідних сайт-майданчиках тощо. Тому доречним напрямом пом'якшення має бути створення повноцінної інноваційної інфраструктури у системі органів публічної влади.

Досліджуючи результати перехресного зіставлення факторів, доходимо висновку, що сформульовані пріоритетні напрями удосконалення механізмів впровадження інновацій у державно-управлінську діяльність органів публічної влади дещо перегукуються, але кожен з них має власний, притаманний лише йому "відтінок". Така ситуація є об'єктивною, оскільки ці фактори багаторазово розглядаються перехресно з різних напрямів за визначеними питаннями, тому необхідно більш узагальнено сформулювати напрями удосконалення у рамках конфігурації "інструменти забезпечення" ← напрями удосконалення → відповідальні суб'єкти" (табл. 2).

Достовірність наведених вище напрямів удосконалення механізмів впровадження інновацій у державно-управлінську діяльність органів публічної влади підкріплюється за допомогою їх порівняння з основними пріоритетами сучасних інноваційних стратегій розвитку України на 2010–2020 роки [1], які охарактеризовано у [9]. У стратегіях особлива увага приділяється формуванню людини інноваційного типу, що по важливості і масштабності поєднується з іншими видами завдань у цих стратегіях.

На сьогодні існує термінова необхідність у переорієнтації системи освіти України, зокрема державно-управлінської; заохочення до засвоєння відповідних навичок тієї частини населення (особливо молоді), яка спроможна і готова до інноваційної діяльності; підвищення іміджу останньої, форму-



вання інноваційної культури в суспільстві через використання сучасних інструментів. Саме цій складовій інноваційного ресурсу приділяє увагу більшість дослідників [2; 10-15], які наголошують на необхідності отримання впроваджувачами відповідної освіти, кваліфікації, здібностей та навичок.

Таблиця 2

**Конфігурація  
“інструменти забезпечення ← напрями удосконалення  
→ відповідальні суб’єкти”**

Механізми забезпечення	Напрями удосконалення ДУД	Відповідальні суб’єкти
Нагальні		
Організаційні, інформаційно-роз’яснювальні, науково-методичні	Організація і забезпечення масового інформування службовців ОПВ, особливо їх керівного складу, про: цілі, сутність і переваги як стратегічних перетворень у цілому, так і ДУІ зокрема. Розробка і розповсюдження інформаційно-методичного забезпечення щодо ДУІ.	КМУ, НАДС, система державно-управлінської освіти
Організаційно-кадрові	Організація та здійснення відбору, з-поміж компетентного керівництва, осіб, здатних і бажаючих: – взяти дієву участь у стратегічних перетвореннях; – розвинути стратегічне мислення з впровадження ДУІ. Організація та здійснення відбору неформальних лідерів з кадрового складу системи ОПВ з метою їх залучення до управління і впровадження ДУІ	КМУ, НАДС, зацікавлені центральні ОВВ, система державно-управлінської освіти
Політико-мотиваційні	Використання політичних орієнтирів з оновлення ефективності системи ОПВ для вмотивування керівництва щодо підвищення його інноваційної активності шляхом осмислення переваг ДУІ, їх цінності і значимості для розвитку цієї системи, зорієнтованої на результат	

Другорядні		
Організаційні, освітньо-професійні	Організація і здійснення професійного навчання керівництва системи ОПВ щодо практичного використання теоретико-прикладних засад стратегічного і програмно-цільового управління ДУІ. Впровадження у програми підготовки магістрів ДУ дисципліни "Інноваційний менеджмент системи ОПВ". Впровадження підготовки магістрів ДУ за спеціалізацією "Інноваційна діяльність системи ОПВ"	КМУ, НАДС, система державно-управлінської освіти
Організаційні, дослідницькі	Організація та здійснення досліджень щодо: – пошуку визнаного у світі зразку інноваційної Стратегії, її адаптації до умов системи ОПВ; – розвитку теоретико-методологічних засад стратегічного інноваційного менеджменту системи ОПВ, зокрема щодо прийняття і реалізації стратегічного рішення; – використання наявних кращих світових і вітчизняних практик, придатних для управління ДУН; – запозичення кращих світових і вітчизняних практик з підготовки державних «проривних» менеджерів, керівництва системи ОПВ зі стратегічним мисленням	Система державно-управлінської науки і освіти
Організаційні, управлінські	Організація і здійснення підготовки, розробки і прийняття стратегічних рішень на всіх рівнях системи ОПВ, їх зорієнтованість на впровадження ДУІ	КМУ, НАДС, зацікавлені центральні ОВВ, система державно-управлінської освіти
Цілепокладальні	Відповідність цілей стратегічних перетворень системи ОПВ політичним орієнтирам розвитку України через завчасне реагування на світові тенденції розвитку, зовнішні виклики та внутрішні потреби	
Забезпечувальні передумови		
Інноваційно-світоглядні, соціально-психологічні	Розвинення інноваційної культури у середовищі публічної служби через утвердження інноваційного світогляду, ендогенно сформованої чутливості до новацій, стійкого новаторського соціально-психологічного клімату, готовності до нововведень	КМУ, НАДС, зацікавлені центральні ОВВ, система державно-управлінської освіти
Мотиваційні	Використання сукупності інструментів внутрішнього і зовнішнього характеру, сприятливих для підвищення інноваційної активності впроваджувачів ДУН	

Організаційні, управлінські	Створення на базі чинної системи ОПВ системи управління ДУН на основі принципів побудови та функціонування ДУІД	КМУ, НАДС, зацікавлені центральні ОВВ
Організаційні, правові	Унормування організаційно-правових засад розробки та реалізації стратегічних рішень з інноваційного розвитку системи ОПВ	Верховна Рада України, КМУ, НАДС, зацікавлені центральні ОВВ
Інфраструктурні	Створення: – бази інтелектуальних напрацювань з розробки і реалізації визнаних зразків стратегій, новостворених і запозичених ДУН, власних розробок, затребуваних практикою; – структури різних форм власності з надання дослідницьких, інформаційних, консалтингових, комунікаційних і освітніх, інших видів послуг	Зацікавлені центральні ОВВ, НАДС, система державно-управлінської науки і освіти

У Стратегії одним із напрямів, згаданих вище, зазначається що значна увага має бути приділена створенню системи державного управління інноваційною діяльністю шляхом впровадження сучасних державно-управлінських інструментів, а також підвищення прозорості у взаємодії цієї системи з інститутами громадянського суспільства. Також у Стратегії розглядається системний підхід до управління інноваційним розвитком і пропонується створити ефективну централізовану державну систему координації інноваційного розвитку економіки та використати програмно-цільове управління реалізацією цієї стратегії. Крім того, в Стратегії зазначені проблеми, пов'язані зі створенням забезпечувальних передумов не лише з розвитку інноваційної культури, а й інфраструктури та відповідного організаційно-правового супроводу.

У Державній цільовій програмі розвитку державної служби на період до 2016 року [16] визначено завдання та заходи щодо розв'язання проблем розвитку цієї служби стосовно теоретико-методологічного забезпечення стратегічного підходу до управління державно-управлінськими іннова-

ціями. А саме: пропонується посилити її інституціональну спроможність шляхом наукового забезпечення її розвитку, визначення методів і механізму її модернізації відповідно до принципів Європейського Союзу та надання науково-методичної допомоги органам публічної влади з урахуванням міжнародного досвіду. З огляду на це та орієнтуючись на попередньо отримані результати досліджень і твердження щодо напрямів удосконалення механізмів впровадження інновацій у державно-управлінську діяльність органів публічної влади, перспективними, на наш, є ті, що стосуються: інноваційно-орієнтованого професійного навчання службовців органів публічної влади; а також теоретико-методологічного забезпечення механізмів впровадження інновацій у державно-управлінську діяльність органів публічної влади, зокрема в аспекті стратегічного управління державно-управлінськими нововведеннями.

Стосовно підвищення професійного рівня та конкретного професійного навчання потенційних упроваджувачів нововведень, а також підготовки лідерів інноваційних змін у системі органів публічної влади ключовим є обґрунтування механізмів (інструментів) формування інноваційно-орієнтованого поля навчальних потреб та розробки навчальних планів професійного навчання з точки зору компетентнісного підходу. Автором було використано проблемно-орієнтований підхід для формування та визначення навчальних потреб державних службовців за джерелом [2], який було апробовано на замовлення органів публічної влади Півдня України та Вінницької області [2, с. 122–130, 137–153; 9; 10; 17; 18]. Зберігаючи ідею цього підходу, необхідно дослідити її з позиції визначення теоретико-прикладних навчальних потреб потенційних упроваджувачів ДУІ та лідерів інноваційних змін у системі органів публічної влади. Освітні потреби насамперед мають включати питання стосовно: недосконалостей функціонування органів публічної влади загалом, а також очікуваних наслідків організаційних змін (структурних, функціональних, інструментальних, професійних знань

тощо), зокрема через прогностні оцінки ефекту від запровадження державно-управлінських нововведень; сутності цих нововведень, їх переваг та можливих їх змін під час адаптації до органів публічної влади і навпаки, а також з'ясування особливостей та умов процесів їх впровадження.

На основі аналізу багатофакторних інструментів оцінювання ефективності діяльності органів публічної влади доцільно обґрунтувати достатню та необхідну сукупність найбільш важливих критеріїв оцінювання, які характеризують множини, багатогранність та відмінності діяльності органів публічної влади не лише у звичайному середовищі, а й з урахуванням запровадження державно-управлінських інновацій, більш поглибленого дослідження комплексного механізму запровадження інновацій в діяльності органів публічної влади.

Стосовно навчальних планів з інноваційно-орієнтованого навчання потенційних впроваджувачів державно-управлінських інновацій та лідерів інноваційних змін, то в основу їх розробки доцільно покласти двомірну конфігурацію формально-логічного взаємозв'язку, показану вище. Цей підхід концептуально охарактеризовано у монографіях та статті [2, с. 242–245; 8; 15, с. 130–137]. У цьому контексті з'являється потреба теоретично та експериментально обґрунтувати найбільш вагомий склад та зміст інноваційних компетентностей. Привертають увагу результати монографічного дослідження Т.В. Маматової [19, с. 172–181], яка розглядає цю проблематику в аспекті запровадження системи управління якістю.

У процесі визначення передумов інноваційних змін обов'язково актуалізуються проблеми стосовно прогнозування чисельності кадрового складу впроваджувачів державно-управлінських інновацій, які мають за час навчання освоїти конкретні професійні знання, вміння та навички, тому, визначення практичних потреб у таких прогностичних оцінках зумовлює окремих напрям досліджень. В основу їх визначення доцільно буде закласти метод диференціації щодо виявлення частки впроваджувачів у складі публічної служби

з урахуванням їх розподілу за рівнями механізмів впровадження інновацій у державно-управлінську діяльність органів публічної влади, етапами її здійснення та особливостями використання державно-управлінських інновацій. Для отримання прогнозних оцінок можна використати кореляційно-регресійний аналіз. Цей підхід застосовано для прогнозування кадрового потенціалу управління розвитком регіону [20, с. 16–22].

Найважливішим, на наш погляд, і найскладнішим напрямом у дослідженні теоретико-методологічного забезпечення є обґрунтування побудови інноваційної стратегії з впровадження державно-управлінських інновацій міжорганізаційного типу. Складові цієї інновації розпорошені у системі органів публічної влади. До прикладу, стратегічне планування охоплює простір цих органів “зверху вниз”, причому на кожному рівні це планування є своєрідним. Крім того, додатково передбачається програмно-цільове фінансове забезпечення. Прогнозується, що поряд з іншими факторами спротиву також проявляться проблеми взаємозалежності окремих частин цих державно-управлінських інновацій. Тому можна припустити, що успішність її впровадження буде забезпечена розробкою нового підходу до побудови системи управління інноваційною діяльністю, зокрема через використання управління конфігураційного типу, у результаті чого також слід очікувати іншого підходу до її оптимізації та прояву нових факторів спротиву інноваціям.

Ще одним, не менш важливим напрямом для подальших досліджень щодо впровадження інновацій в державно-управлінську діяльність органів публічної влади є пошук підходів, які прискорять це впровадження. У цьому контексті цікавим є досвід НАДС 2006 року: система управління якістю була впроваджена протягом майже одного кварталу в її територіальних підрозділах [21]. Цього вдалося досягти завдяки врахуванню як монотипності самої інновації у територіальних підрозділах, так і уніфікованості інноваційних процесів внутрішньо-організаційного типу. Проведений аналіз

впровадження інновації показав, що такий підхід скоротив тривалість поширення системи управління якістю не менш як удвічі. Напрошується висновок про те, що такі особливості характерні і для інших органів публічної влади, тому цей досвід доцільно використати при впровадженні схожих інновацій.

Досить вагомим напрямом досліджень є уточнення як самої моделі прийняття та реалізації раціонального стратегічного рішення на кожному з рівнів ієрархії інноваційної стратегії, так і розробка відповідного інструментарію, придатного для практики управління державно-управлінськими інноваціями. Зокрема, цікавими для досліджень є інструменти цілепокладання, діагностування, розробки стратегічних альтернатив та вибору з них раціонального рішення. Для стратегічного аналізу вкрай важливою є розробка інструменту з діагностування як властивостей державно-управлінських інновацій, так і інноваційного потенціалу системи органів публічної влади. Принципи побудови цього інструменту, на відміну від відомих, мають враховувати найбільш впливові фактори спротиву інноваціям з позиції забезпечення успішності поширення нововведення з урахуванням відповідних забезпечувальних передумов, які характерні для конкретного типу державно-управлінських інновацій.

Дуже вдалим засобом для надання наочного уявлення про майбутній перебіг інноваційних змін є прогнозна модель, яку доцільно доопрацювати з урахуванням оцінок ймовірності: реалізованості державно-управлінських інновацій та їх життєспроможності; ефективності прийнятого управлінського рішення та можливості його реалізації; комплексної готовності інноваційного ресурсу системи органів публічної влади та забезпеченості зовнішніми ресурсами тощо. Врахування вищеперелічених чинників надасть можливість уточнити прогнозні оцінки як щодо процесу поширення інновації загалом, так і її порогової точки стосовно: утворення “критичної маси” впроваджувачів, яка підкреслює ефективність і успішність започаткування цьо-

го процесу; точки надмірності цього процесу як сигнал про можливість започаткування впровадження наступних державно-управлінських інновацій тощо.

Запропоновані напрями подальших досліджень, звісно, закономірно приведуть до необхідності своєчасної розробки інструментарію для забезпечення їх проведення. Зокрема, ключовим у цих дослідженнях буде визначення основних проблем з управління державно-управлінськими інноваціями, в основу формування яких можна закласти проблемно-орієнтований підхід [2, с. 82–89, 169–175]. Цей же підхід використано для формування множини проблем регіонального управління [18] на прикладі органів публічної влади Півдня України та Вінницької області. Основні відмінності у його застосуванні слід очікувати в особливостях проблем управління державно-управлінськими інноваціями, інструментах їх виявлення та формування фокус-групи експертів, яка включатиме не лише досвідчених управлінців-практиків, безпосередніх впроваджувачів і користувачів інновації, компетентних науковців-експертів, а й вище керівництво системи органів публічної влади. Ймовірно, у цьому разі можуть бути застосовані комбіновані інструменти як колективних, так і індивідуальних оцінок.

Досвід наукової співпраці з органами публічної влади вказує, що дослідження переважно здійснюються на договірних засадах [8]. Зокрема, такий досвід отримано при впровадженні системи управління якістю Центрами підготовки та підвищення кваліфікації кадрів, зокрема у співпраці з ОРІДУ НАДУ [22]. Одним із основних додатків до договору є кошторис вартості науково-дослідних робіт та протокол про узгодження ціни на їх виконання. Однак у постанові КМУ від 20.07.1996 р. № 830 «Про затвердження Типового положення з планування, обліку і калькулювання собівартості науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт» зазначається, що планування витрат на проведення робіт здійснюється організацією (виконавцем) самостійно за кожною темою окремо на основі нормативних та розрахун-



кових даних. Отже, організація керується своєю відповідно затвердженою нормативною базою. Зазначена постанова не визначає порядку розрахунку трудовитрат на створення конкретного наукового продукту та оцінки його собівартості, на основі якої можна б було розробити та затвердити відповідну нормативну базу, зокрема для галузі державного управління І у цьому також міститься прихований фактор спротиву впровадженням інновацій, адже їх попереднє теоретико-методологічне обґрунтування доцільності вимагає певних ресурсів, у тому числі і фінансових. С.А. Попов з цього приводу зазначає, що "...взагалі оцінити фактичні трудовитрати на виконання наукового дослідження проблематично, оскільки поряд з типовими мають місце роботи виключного (неповторного) характеру: відмінні оригінальність, новизною і особливою трудомісткістю інтелектуальних трудовитрат. При цьому співвідношення між типовими та оригінальними дослідженнями залежить від характеру досліджень. Приміром, частка "оригінальності" у прикладних дослідженнях може досягати 45 %, а при впровадженні державно-управлінських нововведень може бути ще більш значною, що ускладнить планування досліджень та визначення їх трудомісткості. Проте, спираючись на певні аргументовані припущення, можна достатньо достовірно структурувати процес нормування трудовитрат на виконання науково-дослідних робіт у галузі державного управління" [2, с. 42–58]. Напрацювання з цієї проблематики також можна використати для розробки методики з визначення трудовитрат та собівартості створення наукової продукції, що стосується управління, здійснення та забезпечення системи впровадження інновацій у державно-управлінську діяльність органів публічної влади. Однак насамперед випробування зазначеної методики має бути затвердженим та регламентованим відповідним нормативно-правовим документом.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Стратегія інноваційного розвитку України на 2010–2020 роки в умовах глобалізаційних викликів: проект. URL: [http://kno.rada.gov.ua/komosviti/control/uk/publish/article?art\\_id=47920&cat\\_id=46017&showHidden=1#\\_Точ231016346](http://kno.rada.gov.ua/komosviti/control/uk/publish/article?art_id=47920&cat_id=46017&showHidden=1#_Точ231016346). – Назва з екрану.
2. Попов С. А. Державно-управлінські нововведення: теорія, методологія, практика: монографія. – Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2014. – 296 с.
3. Енциклопедія державного управління: у 8 т. Т. 2: Методологія державного управління. – К.: НАДУ, 2011. – 692 с.
4. Верба В. А., Новікова І. В. Методичні рекомендації з оцінки інноваційного потенціалу підприємств // Проблеми науки. – 2003. – № 3. – С. 22–31.
5. Лахижа М. І. Система управління якістю в органах влади (вітчизняний та зарубіжний досвід): монографія. – Полтава : РВВ ПУСКУ, 2008. – 132 с.
6. Титов А. Б. Маркетинг и управление инновациями: учеб. пособие / А. Б. Титов. – СПб.: Питер, 2001. – 240 с.
7. Куйбіда В. С., Толкованов В. В. Досвід впровадження стандартів доброго врядування на місцевому рівні в Україні та інших європейських країнах. – К. : ТОВ «Полігр. Центр «Крамар», 2010. – 258 с.
8. Попов С. А., Білорусов С. Г. Інноваційно-орієнтовані складові щодо впровадження Програми економічних реформ // Актуальні проблеми державного управління: зб. наук. пр. ОРІДУ. – Одеса, 2011. – Вип. 2 (46). – С. 47–51.
9. Попов С. А. Інноватизація системи державного управління: напрями удосконалення // Теоретичні та прикладні питання державотворення : електр. наук. фахове вид. ОРІДУ НАДУ при Президентові України. – 2013. – Вип. 13. URL : <http://www.nbu.gov.ua/e-journals/trpd/index.html>. – Назва з екрану.
10. Осовська Г. В., Фіщук О. Л., Жалінська І. В. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. – К.: Кондор, 2003. – 196 с.
11. Бакуменко В. Д. Прийняття рішень в державному управлінні: навч. посіб. [у 2 ч.]. Ч. 1. Теоретико-методологічні засади. – К.: ВПЦ АМУ, 2010. – 230 с.
12. Виханский С. О. Стратегическое управление: учебник. – М.: Экономистъ, 2004. – 296 с.

13. Гончарук Н. Т., Прудіус Л.В. Модернізація державної служби та управління людськими ресурсами в Україні // Аспекти публічного правління. – 2018. – Т. 6. – №1-2. – С. 42–51.
14. Линдюк О. А. Теорія та практика модернізації державної служби України в умовах глобалізації: монографія. – Київ : НАДУ, 2016. – 304 с.
15. Никифоров А. Є. Інноваційна діяльність: теорія та практика державного управління: монографія. – К. : КНЕУ, 2010. – 420 с.
16. Про затвердження Державної цільової програми розвитку державної служби на період до 2016 року: постанова Кабінету Міністрів України № 350 від 13 трав. 2013 р. [чинна] / Кабінет Міністрів України. URL: zakon.rada.gov.ua.
17. Наукове супроводження регіональних перетворень – 2006: визначення та задоволення потреб з вдосконалення професійної діяльності службовців місцевої влади Херсонської області: звіт про НДР (заключ.) / наук. кер. А. М. Пойченко ; відп. викон. С. А. Попов. – № держреєстрації 0106U003531. – Одеса, 2006. – 290 с.
18. Експертно-аналітичний супровід регіональних перетворень – 2008: визначення потреб з вдосконалення професійної діяльності службовців Вінницької області: заключ. звіт про НДР / наук. кер. М. М. Іжа. – № держреєстрації 0108U008906. – Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2008. – 146 с.
19. Маматова Т. В. Управління на основі якості: методологічні засади для органів державного контролю: монографія. – Дніпропетровськ, 2009. – 326 с.
20. Кухарская Н. А. Концепция стратегирования социально-экономического развития регионов Украины: монография. – Одеса : Фенікс, 2011. – 88 с.
21. Ващенко К. О. Професійна підготовка державних службовців : теорія, методологія, практика: монографія. – Івано-Франківськ : Місто НВ, 2017. – 416 с.
22. Розробка інформаційно-методичного забезпечення впровадження системи управління якістю в діяльність органів виконавчої влади: заключ. звіт про НДР / ОРІДУ НАДУ при Президентові України ; наук. кер. М. М. Іжа. – № держреєстрації 0107U007959. – Одеса, 2007. – 86 с.

## REFERENCES

1. Stratehiya innovatsiynoho rozvytku Ukrainy na 2010–2020 roky v umovakh hlobalizatsiynykh vyklykiv: proekt [*Strategy of innovative development of Ukraine for 2010–2020 in the context of globalization challenges: a project*]. Retrieved from: [http://kno.rada.gov.ua/komosviti/control/uk/publish/article?art\\_id=47920&cat\\_id=46017&showHidden=1#\\_Toc231016346](http://kno.rada.gov.ua/komosviti/control/uk/publish/article?art_id=47920&cat_id=46017&showHidden=1#_Toc231016346). – Title from the screen.
2. Popov S. A. (2014). Derzhavno-upravlins'ki novovvedennya: teoriya, metodolohiya, praktyka [*State and Management Innovations: Theory, Methodology, Practice*]: monohrafiya. – Odesa: ORIDU NADU. – 296 s.
3. (2011) Entsyklopediya derzhavnoho upravlinnya [*Encyclopedia of Public Administration*]: u 8 t. T. 2: Metodolohiya derzhavnoho upravlinnya. – K.: NADU. – 692 s.
4. Verba V. A., Novikova I. V. (2003). Metodychni rekomendatsiyi z otsinky innovatsiynoho potentsialu pidpryyemstv [*Methodological recommendations for assessing the innovation potential of enterprises*] // Problemy nauky. – № 3. – S. 22–31.
5. Lakhyzha M. I. (2008). Systema upravlinnya yakisty v orhanakh vlady (vitchyznyanyy ta zarubizhnyy dosvid) [*Quality management system in the authorities (domestic and foreign experience)*]: monohrafiya. – Poltava: RVV PUSKU. – 132 s.
6. Titov A. B. (2001). Marketing i upravleniye innovatsiyami [*Marketing and innovation management*]: ucheb. posobiye / A. B. Titov. – SPb.: Piter. – 240 s.
7. Kuybida V. S., Tolkovanov V. V. (2010). Dosvid vprovadzhennya standartiv dobroho vryaduvannya na mistsevomu rivni v Ukraini ta inshykh yevropeys'kykh krayinakh [*Experience of implementation of good governance standards at the local level in Ukraine and other European countries*]. – K.: TOV “Polih. Tsentr “Kramar”. – 258 s.
8. Popov S. A., Bilorusov S. H. (2011). Innovatsiyno-oriyentovani skladovi shchodo vprovadzhennya Prohramy ekonomichnykh reform [*Innovatively oriented components in implementing the Program of Economic Reforms*] // Aktual'ni problemy derzhavnoho upravlinnya: zb. nauk. pr. ORIDU. – Odesa. – Vyp. 2 (46). – S. 47–51.
9. Popov S. A. (2013). Innovatyzatsiya systemy derzhavnoho upravlinnya: napryamy udoskonalennya [*Innovations in the Public Administration System: Directions of Improvement*] // Teoretychni ta prykladni pytannya derzhavotvorennya: elektr. nauk. fakhove vyd. ORIDU

- NADU pry Prezydentovi Ukrainy. – Vyp. 13. Retrieved from: <http://www.nbu.gov.ua/e-journals/tppd/index.html>. – Nazva z ekranu.
10. Osovs'ka H. V., Fishchuk O. L., Zhalins'ka I. V. (2003). Stratehichnyy menedzhment [*Strategic Management*]: navch. posib. – K.: Kondor. – 196 s.
  11. Bakumenko V. D. (2010). Pryynyattya rishen' v derzhavnomu upravlinni [*Decision-making in public administration*]: navch. posib. [u 2 ch.]. CH. 1. Teoretyko-metodolohichni zasady. – K.: VPTS AMU. – 230 s.
  12. Vikhanskiy S. O. (2004). Strategicheskoye upravleniye [*Strategic Management*]: uchebnik. – M.: Ekonomist". – 296 s.
  13. Honcharuk N. T., Prudius L.V. (2018). Modernizatsiya derzhavnoyi sluzhby ta upravlinnya lyuds'kymy resursamy v Ukraini [*Modernization of the civil service and human resources management in Ukraine*] // Aspekty publichnoho pravlinnya. – T. 6. – №1-2. – S. 42–51.
  14. Lyndyuk O. A. (2016). Teoriya ta praktyka modernizatsiyi derzhavnoyi sluzhby Ukrainy v umovakh hlobalizatsiyi: monohrafiya [*Theory and practice of modernization of the civil service of Ukraine in the conditions of globalization: monograph*]. – Kyiv : NADU. – 304 s.
  15. Nykyforov A. YE. (2010). Innovatsiyna diyal'nist': teoriya ta praktyka derzhavnoho upravlinnya: monohrafiya [*Innovative activity: theory and practice of public administration: monograph*]. – K.: KNEU. – 420 s.
  16. Pro zatverdzhennya Derzhavnoyi tsil'ovoyi prohramy rozvytku derzhavnoyi sluzhby na period do 2016 roku: postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy № 350 vid 13 trav. 2013 r. [chynna] [*On Approval of the State Target Program for the Development of the Civil Service for the Period until 2016: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine No. 350 dated May 13, 2013 [effective]*] / Kabinet Ministriv Ukrainy. Retrieved from [zakon.rada.gov.ua](http://zakon.rada.gov.ua).
  17. Naukove suprovodzhennya rehional'nykh peretvoren' – 2006: vyznachennya ta zadovolennya potreb z vdoskonalennya profesiynoyi diyal'nosti sluzhbovtziv mistsevoyi vlady Khersons'koyi oblasti: zvit pro NDR (zaklyuch.) (2006) [*Scientific support of regional transformations - 2006: definition and satisfaction of needs for improvement of professional activity of employees of local authorities of the Kherson region: report on research work (conclusion)*]/ nauk. ker. A. M. Poychenko ; vidp. vykon. S. A. Popov. – № derzhreyestratsiyi 0106U003531. – Odesa. – 290 s.

18. Ekspertno-analitychnyy suprovid rehional'nykh peretvoren' – 2008: vyznachennya potreb z vdoskonalennya profesiynoyi diyal'nosti sluzhbovtziv Vinnyts'koyi oblasti: zaklyuch. zvit pro NDR (2008) [*Expert and analytical support of regional transformations - 2008: definition of needs for improvement of professional activity of employees of Vinnytsia region: concluding report*] / nauk. ker. M. M. Izha. – № derzhreyestratsiyi 0108U008906. – Odesa: ORIDU NADU. – 146 s.
19. Mamatova T. V. (2009). Upravlinnya na osnovi yakosti: metodolohichni zasady dlya orhaniv derzhavnogo kontrolyu: monohrafiya [*Management on the basis of quality: methodological principles for state control bodies: monograph*]. – Dnipropetrovs'k. – 326 s.
20. Kukharskaya N. A. (2011). Kontseptsiya strategirovaniya sotsial'no-ekonomicheskogo razvitiya regionov Ukrainy: monografiya [*The Concept of Strategizing the Socio-Economic Development of the Regions of Ukraine: a Monograph*]. – Odessa: Feniks. – 88 s.
21. Vashchenko K. O. (2017). Profesiyna pidhotovka derzhavnykh sluzhbovtziv: teoriya, metodolohiya, praktyka: monohrafiya [*Professional training of civil servants: theory, methodology, practice: monograph*]. – Ivano-Frankivs'k : Misto NV. – 416 s.
22. Rozrobka informatsiyno-metodychnoho zabezpechennya vprovadzhennya systemy upravlinnya yakisty v diyal'nist' orhaniv vykonavchoyi vlady: zaklyuch. zvit pro NDR [*Development of information and methodological support for the implementation of a quality management system in the work of executive bodies: concluding report*] / ORIDU NADU pry Prezydentovi Ukrayiny ; nauk. ker. M. M. Izha. – № derzhreyestratsiyi 0107U007959. – Odesa, 2007. – 86 s.