

**НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ  
ПРИ ПРЕЗИДЕНТОВІ УКРАЇНИ**

**ОДЕСЬКИЙ РЕГІОНАЛЬНИЙ ІНСТИТУТ  
ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ**

**С. А. Попов, Г. О. Панченко**

**ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК СИСТЕМИ  
ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ:  
СТРАТЕГІЧНИЙ ПІДХІД**

*Навчально-методичний посібник*

**Одеса  
2018**

УДК 35.075(075.8)

П 58

**Рецензенти:**

- Парубчак І.О.** – доктор наук з державного управління, професор, завідувач кафедри публічного управління та адміністрування Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З.Гжицького
- Приходченко Л.Л.** – доктор наук з державного управління, професор, завідувач кафедри регіонального управління та регіоналістики.

Рекомендовано до друку Вченою радою  
Одеського регіонального інституту державного управління  
НАДУ при Президентіві України.  
*Протокол № № 224/4-11 від 19 квітня 2018 рок*

**Попов С.А., Панченко Г.О.**

- П 58** Інноваційний розвиток системи органів публічної влади: стратегічний підхід : навч. посіб. / С. А. Попов, Г. О. Панченко. – Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2018. – 220 с.  
ISBN 978-966-394-095-3

У навчально-методичному посібнику «Інноваційний розвиток системи органів публічної влади: стратегічний підхід» викладено провідні теоретико-прикладні та методологічні засади впровадження нововведень у межах здійснення реформ у публічному управлінні та адмініструванні. Цей посібник забезпечує викладання дисциплін «Теоретико-прикладні засади й актуальні проблеми інноваційного реформування публічного управління та адміністрування» та «Інноваційний розвиток системи регіонального управління».

В матеріалах лекцій, практичних занять та завдань для самостійної роботи розкрито сутність: парадигми інноваційного розвитку суспільства; механізму нововведень, теорії та практики їх впровадження; моделей та принципів побудови інноваційної діяльності в органі публічної влади та їх системі; стратегічного управління нововведеннями та факторів спротиву їм. Матеріали посібника опираються на широке коло корисної для вивчення літератури.

Цей посібник розрахований на викладачів, аспірантів, слухачів та студентів НАДУ при Президентіві України, закладів вищої освіти, у яких здійснюється підготовка фахівців за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування». Також посібник буде корисним для публічних службовців, предмет професійної діяльності яких торкається реформування публічного управління та адміністрування інноваційним шляхом.

© ОРІДУ НАДУ  
при Президентіві України, 2018.  
© Попов С.А., Панченко Г.О., 2018.

ISBN 978-966-394-095-3

## ЗМІСТ

<b>Вступ</b>	6
<b>РОЗДІЛ 1</b>	
<b>Комплексний механізм державно-управлінських нововведень</b>	9
Тема 1.1. (Лекція 1) Вступ до дисципліни. Державно-управлінські реформи у вимірі парадигми інноваційного розвитку суспільства	9
Тема 1.2 (Лекція 2) Комплексний механізм нововведень у вимірі державно-управлінських реформ	19
Тема 1.3 (Лекція 3) Поняття «державно-управлінські нововведення» та класифікація нововведень	28
Питання для самоконтролю	44
Практичні заняття	46
Список основних термінів	48
Список використаної літератури	48
Навчальні міні-тести до розділу	50
<b>РОЗДІЛ 2</b>	
<b>Інноваційна діяльність системи органів публічної влади</b>	51
Тема 2.1 (Лекція 4) Інноваційна діяльність органу публічної влади: системно-діяльнісний підхід	51
Тема 2.2 (Лекція 5) Особливості інноваційного процесу органу публічної влади	62
Тема 2.3 (Лекція 6) Інноваційна діяльність системи органів публічної влади: стратегічний підхід	73
Тема 2.4 (Лекція 7) Особливості поширення нововведень в системі органів публічної влади	80
Питання для самоконтролю	93
Практичні заняття	95
Список використаної літератури	102
Навчальні міні-тести до розділу	104
<b>РОЗДІЛ 3</b>	
<b>Стратегічне управління державно-управлінськими нововведеннями</b>	105
Тема 3.1 (Лекція 8) Теоретико-прикладні засади стратегічного управління нововведеннями	105
Тема 3.2 (Лекція 9) Раціональна модель прийняття і реалізації рішень в стратегічному управлінні нововведеннями	118
Тема 3.3 (Лекція 10) Провідні фактори спротиву державно-управлінським нововведенням	129
Питання для самоконтролю	146

Практичні заняття	148
Список основних термінів	152
Список використаної літератури	152
Навчальні міні-тести до розділу	154
<b>РОЗДІЛ 4.</b>	
<b>Особливості вивчення дисципліни</b>	
<b>за заочно-дистанційною формою навчання</b>	155
Настановча сесія	155
Робота у дистанційному режимі	158
Екзаменаційна сесія	183
Питання для підготовки до екзамену	192
Рекомендована тематика рефератів	195
Термінологічний словник	197
Предметний покажчик	200
<b>РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА</b>	203
Офіційні документи	203
Основна література	207
Додаткова література	208

## ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

АР	–	адміністративні реформи (адмінреформи)
Д(П)У		державне (публічне) управління
ДПІ	–	державна інноваційна політика
ДУ	–	державне управління
ДУІД	–	державно-управлінська інноваційна діяльність
ДУН	–	державно-управлінські нововведення
ІГС	–	інститути громадянського суспільства
ІД	–	інноваційна діяльність
КМУ	–	Кабінет Міністрів України
Меморандум	–	меморандум зі стабілізації цінової ситуації на ринку медичних товарів та послуг
МСВ	–	місцеве самоврядування
НУО	–	неурядові організації
ОВВ	–	органи виконавчої влади
ОПВ	–	органи публічної влади
ПІРС	–	парадигма інноваційного розвитку суспільства
СГС	–	суб'єкти громадянського суспільства
СОІЗ	–	стратегічна одиниця інноваційних змін
СУЯ	–	система управління якістю
ТМЗ	–	теоретико-методологічне забезпечення
УР	–	управлінське рішення
ФСН	–	фактори спротиву нововведенням

## ВСТУП

Домінуючі загальносвітові тенденції і фактори сучасного розвитку суспільства обумовлюють масштабні та глибокі перетворення у всіх його сферах. У вимірі цих змін виникає гостра необхідність невідкладного, адекватного, своєчасного та якісного оновлення ефективності (результативності, економічності) організації та діяльності системи органів публічної влади у всіх країнах світу. Зокрема, на поширення та використання сучасних соціальних нововведень у системі державного управління націлені стратегічні пріоритети новітньої інноваційної політики ЄС. Пріоритети сучасних державно-управлінських реформ України націлені також на інноваційне оновлення публічної влади у відповідності до завдань Стратегії сталого розвитку «Україна–2020», Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні, Стратегії реформування державного управління України до 2020 р.

Проактивне інноваційне реформування публічної влади України сприятиме вчасному та успішному інтегруванню її в ЄС, виходу із соціальної, політичної та економічної кризи, досягненню лідируючих позицій у світі. Проте, сучасний вітчизняний та зарубіжний досвід державно-управлінських нововведень свідчить про наявність широкого поля проблем (факторів спротиву), які стримують або ж зупиняють їх впровадження у просторі публічної влади. Це поле проблем зумовлено загостренням прояву протиріч, пов'язаних з особливостями: державно-управлінських нововведень, середовища їх впровадження, його масштабністю та різноманіттям невизначеностей; управління та поширення інновацій, інноваційних процесів, ресурсного забезпечення. Тому, державно-управлінські нововведення є довготривалими (впроваджуються у середньому 10–15 років) або ж відхиляються зовсім. Так, Програма щодо впровадження політики якості у системі органів виконавчої влади України є невиконаною і на теперішній час.

*Роль та значення дисципліни «Інноваційний розвиток системи органів публічної влади: стратегічний підхід»* визначається всезростаючою актуалізацією розвитку сучасної теорії та практики реформування публічного управління та адміністрування інноваційним шляхом. У цьому вимірі роль та значущість дисципліни полягає у системному та логічному викладі широкого кола новітнього навчального матеріалу щодо нововведень у межах здійснення реформ, який: *по-перше*, сприятиме успішному формуванню інноваційно-орієнтованих компетентностей у публічних службовців; *по-друге*, збагатить процес підготовки докторів філософії та магістрів за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування». Практична затребуваність цієї навчальної дисципліни, зокрема підкреслюється необхідністю реалізації пріоритетних завдань Стратегії реформування державного управління України до 2020 р., у частині, що стосується посилення реформаторської спроможності державних органів шляхом формування в їх структурі команд фахівців з питань реформ з відповідними професійними компетентностями.

*Поряд з іншими дисциплінами*, дисципліна «Інноваційний розвиток системи органів публічної влади: стратегічний підхід» забезпечує підготовку магістрів за спеціалізаціями «Регіональне управління» та «Місьцеве самоврядування» спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування». Ця дисципліна розкриває питання стратегічного управління нововведеннями у межах здійснення державно-управлінських реформ, загальні засади яких розглядаються в таких дисциплінах як «Децентралізація влади та розвиток місцевого самоврядування», «Система публічного управління на регіональному та місцевому рівнях», «Основи муніципального менеджменту», інші.

Також, дисципліну «Інноваційний розвиток системи органів публічної влади: стратегічний підхід» покладено в основу розробки дисципліни «Теоретико-прикладні засади й актуальні проблеми інноваційного реформування публічного управління та адміністрування», яка використовується при підготовці докторів філософії за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування». Остання дисципліна супроводжує розкриття інноваційно-орієнтованих положень дисциплін «Концептуальні засади розвитку публічного управління та адміністрування» та «Теоретико-прикладні засади й актуальні проблеми розвитку регіонального управління».

*Мета навчальної дисципліни* «Інноваційний розвиток системи органів публічної влади: стратегічний підхід» полягає у формуванні у випускників професійних компетентностей шляхом реалізації навчальних завдань, пов'язаних з опануванням теоретико-прикладних та методологічних знань про інноваційний розвиток системи органів публічної влади, а також формуванням вмінь та навиків практичного використання цих знань.

Вивчення цієї дисципліни забезпечується цим однойменним навчальним посібником. Його навчальні матеріали розкривають сутність: парадигми інноваційного розвитку суспільства; державно-управлінських реформ, комплексного механізму нововведень, теорії та практики їх впровадження; моделей та принципів побудови інноваційної діяльності в органі публічної влади та їх системі; стратегічного управління нововведеннями та факторів спротиву їм.

*Основні навчальні цілі* дисципліни «Інноваційний розвиток системи органів публічної влади: стратегічний підхід» та розробки цього посібника конкретизуються в цілях лекцій, практичних занять та самостійної роботи, які мають забезпечити досягнення випускником начальних результатів та сформуванню його професійну компетентність щодо:

– *по-перше*, вільного оволодіння основними знаннями про теорію та методологію, світову та вітчизняну практику державно-управлінських нововведень з врахуванням їх особливостей та процесів впровадження в конкретних умовах;

– *по-друге*, аргументованого вміння здійснювати комунікацію та консультування органів публічної влади щодо проектування прикладних моделей інноваційної діяльності, процесів управління та впровадження нововведень, ресурсного забезпечення, класифікації нововведень, факторів спротиву у межах здійснення реформ;

– *по-третє*, належних навичок узагальнення, поширення та використання кращого світового досвіду впровадження європейських стандартів.

Доцільно зазначити, що загалом викладання цієї дисципліни та наявність цього посібника сприятимуть поширенню сучасних інноваційних знань, які у свою чергу сформують публічно-управлінську інноваційну культури у середовищі публічних службовців, викладачів, докторантів, аспірантів, слухачів та студентів НАДУ при Президентові України, вищих навчальних закладів, у яких здійснюється підготовка фахівців за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування». Ці знання також будуть цінними для фахівців, предмет професійної діяльності яких торкається реформування публічного управління та адміністрування інноваційним шляхом.

Навчальний посібник підготовлено авторським колективом у складі:

Попов С.А. ( Вступ, Розділ 1, Розділ 2, Розділ 3);

Панченко Г.О. (Розділ 4).



# **РОЗДІЛ 1.**

## **КОМПЛЕКСНИЙ МЕХАНІЗМ ДЕРЖАВНО-УПРАВЛІНСЬКИХ НОВОВВЕДЕНЬ**

*Мета модулю* – розкрити основні теоретико-прикладні засади комплексного механізму державно-управлінських нововведень у вимірі парадигми інноваційного розвитку суспільства, поняття та класифікацію цих нововведень, вітчизняний та зарубіжний досвід їх поширення

### ***Тема 1.1 (Лекція 1) Вступ до дисципліни. Державно-управлінські реформи у вимірі парадигми інноваційного розвитку суспільства***

*Навчальні питання:*

- 1. Вступ до навчальної дисципліни: структура та змістовні модулі.*
- 2. Парадигма інноваційного розвитку суспільства.*
- 3. Державно-управлінські реформи - ключовий інструмент розвитку системи органів публічної влади*

#### ***1. Вступ до дисципліни.***

Мета, цілі та завдання навчальної дисципліни «Інноваційний розвиток системи органів публічної влади: стратегічний підхід» впливають із місії освітньо-професійної програми щодо підготовки висококваліфікованих, відповідальних та інноваційно-активних фахівців з питань реформування системи органів публічної влади (далі – ОПВ) інноваційним шляхом, спроможних:

- усвідомлено та творчо аналізувати вплив світових тенденцій на інноваційний розвиток суспільства, зокрема на його складову – систему ОПВ;
- оцінювати ефект (економічність, ефективність та результативність) від масштабного поширення державно-управлінських нововведень у цій системі;
- усвідомлювати механізми успішного втілення нововведень з урахуванням впливу сукупності факторів спротиву;
- уміло здійснювати інноваційну діяльність системі ОПВ з метою втілення світових та європейських стандартів.

Зміст цієї дисципліни спрямований на формування у випускників сучасних професійних компетентностей та результатів:

✓ навчання, які мають об'єктивуватися у спроможності:

- вільно володіти теорією, методологією та практикою, світовим та вітчизняним досвідом нововведень, розуміти загальні тенденції інноваційного оновлення ефективності системи ОПВ у світі та в Україні;
- обґрунтовано розробити та реалізувати рішення щодо запровадження у ОПВ та їх системі директивних нововведень з врахуванням особливостей їх впровадження в конкретних умовах;

✓ комунікації, які мають об'єктивуватися у спроможності:

— переконливо визначити першоджерела нововведень, обґрунтувати їх класифікацію, сукупність факторів спротиву їм; розуміння їх основних особливостей з метою забезпечення успішного їх втілення у межах реформ;

— концептуально проектувати прикладні моделі інноваційної діяльності системи ОПВ як відкритої системи з урахуванням принципів її побудови;


— аргументовано висвітлювати особливості управління, забезпечення та здійснення процесів поширення нововведень та інноваційних процесів в системі ОПВ з урахуванням впливу факторів спротиву;

— належно консультувати ОПВ щодо належного впровадження нововведень; відбору раціональних рішень, його реалізації з використанням основних видів і способів забезпечення, адекватного методологічного інструментарію, експертно-аналітичного супроводу;

— узагальнювати, поширювати та упроваджувати кращий вітчизняний і зарубіжний досвід інновацій з метою успішного втілення в системі ОПВ світових та європейських стандартів.

## 2. *Парадигма інноваційного розвитку суспільства*

Сучасний світ відзначається різноманіття трансформаційних процесів, які обмовлені стійкими тенденціями розвитку різних сфер суспільства. На теперішній час В.Д. Бакуменко домінуючими вважає глобалізаційну, інформаційну, інноваційну та соціальну тенденції. Поряд з ними також утверджуються тенденції, засновані на масштабній об'єктивації у світі ідей сталого розвитку, кращого європейського досвіду, принципів інших визнаних концепцій. Парадигма інноваційного розвитку суспільства (далі – ППРС, рис. 1.1) концептуально відображає сучасний вплив цих тенденцій шляхом логічного та взаємозв'язаного поєднання відповідних загально теоретичних та методологічних засад (концепцій, теорій, ідей, підходів, принципів тощо).

<p><b>Поняття</b></p> 	<p><b>Парадигма інноваційного розвитку суспільства</b> – це сукупність загально теоретичних та методологічних засад (концепцій, теорій, підходів, принципів), які логічно та взаємозв'язано описують сучасний стан інноваційного розвитку суспільства.</p>
---	--

Базовими у цій парадигмі є *синергетична* концепція, *глобалізаційний*, *інформаційний*, *інноваційний*, *соціальний*, *європеїзаційний*, *ситуативний* та *системний* підходи. Вагомими також є підхід *сталого розвитку* та комплексні концепції, передусім ті, що відображають динаміку взаємозв'язаних факторів у суспільному прогресі, циклі та розвитку. З-поміж останніх привертають увагу *циклічно-генетична теорія* як така, що історичну змінність цивілізацій розглядає через призму циклічного оновлення суспільства в економічній (у *технологічному та економічному способах виробництва*), політичній (у *соціально-політичному устрої*), соціальній (у *людині*) та духовній (у *суспільній свідомості*) сферах з

урахуванням закономірностей та механізмів спадковості, змінності і відбору (соціогенетики).

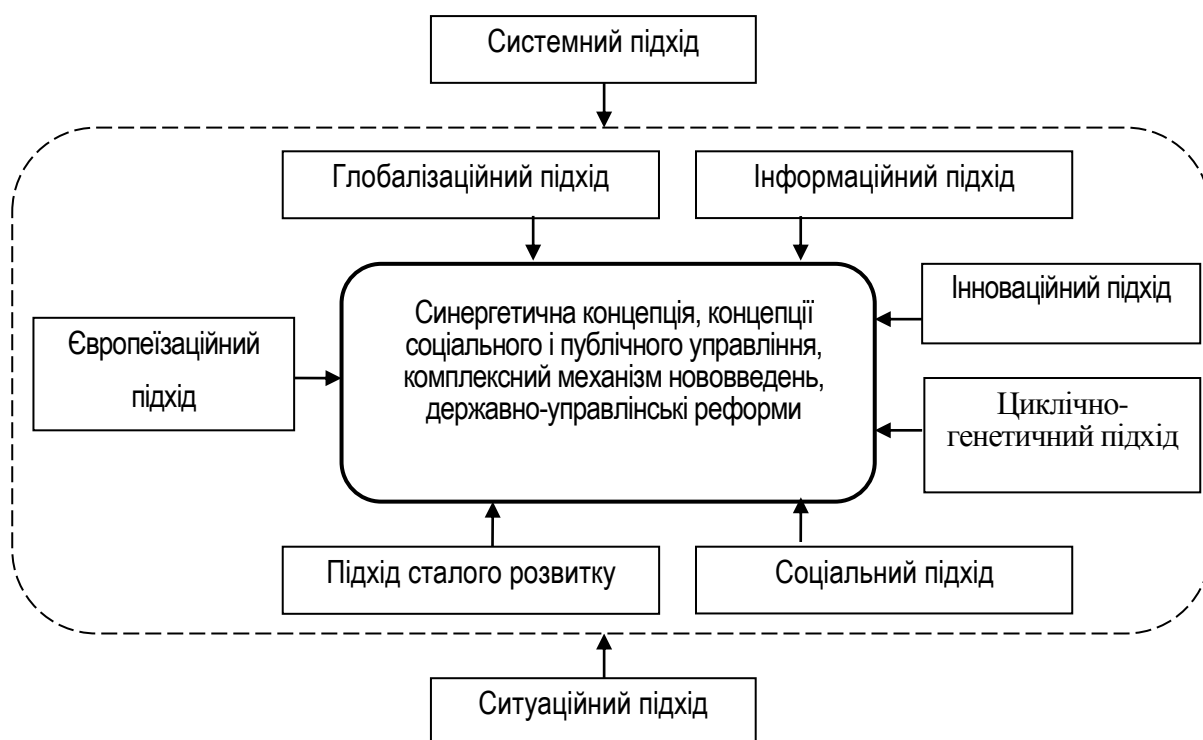


Рис. 1.1. Основні складові парадигми інноваційного розвитку суспільства.

*Синергетична концепція* (рис. 1.1) визнана як найсучасніше, базове теоретичне обґрунтування еволюції суспільства, провідна ідея якої ґрунтується на: сприйнятті суспільства як надскладної, саморегульованої та дисипативної (динамічна, упорядкована ↔ неупорядкована) системи; переважанні ендогенної спроможності до самоорганізації неупорядкованих елементів суспільства на користь його цілісності та саморозвитку; якісному соціальному управлінні як такому, що визначає успішність досягнення суспільством певних стійких станів (атракторів) та обрання перспективних напрямів подальшого розвитку у точках біфуркації.

Комплексне віддзеркалення в синергетичній концепції сучасних суспільно значущих перетворень можливо шляхом її логічного доповнення теоретичними підходами (поглядами), що обґрунтовують сутність ключових тенденцій та наслідків трансформації суспільства. Так, провідна ідея *глобалізаційного* підходу (рис. 1.1) зосереджена на посиленні взаємозв'язку і взаємозалежності явищ і процесів, що набули загальносуспільного характеру та обумовлюють утворення єдиного суспільства внаслідок зростання комплексної дії: економічних, технологічних, соціокультурних, політичних та інших чинників. У контексті суспільних трансформацій *інформаційний* підхід ґрунтується на безсумнівних реаліях переходу до постіндустріального суспільства, ключовою ознакою якого постануть інформаційні послуги. Зростання їх обсягу в подальшому забезпечить формування суспільства інформаційного типу. *Інноваційний* підхід виходить з того, що всеосяжні та

доцільні перетворення суспільного життя мають ґрунтуватися на основі наукового знання з метою отримання соціальних, економічних та інших практичних результатів. Пріоритети *соціального* підходу спрямовані на задоволення реальних суспільних потреб щодо постійного підвищення якості і вдосконалення способу життя людей як головного чинника розвитку суспільства, що є більш доцільним у забезпеченні його рівноваги на відміну від використання політичних і економічних інструментів та механізмів. У підході *сталого розвитку* актуалізується обмеженість природних ресурсів планети, які мають використовуватися людством за умови збереження навколишнього середовища і забезпечення потреб наступних поколінь. Стрижнева ідея *європеїзаційного* підходу ґрунтується на процесах поширення кращого європейського досвіду з питань управлінської практики, інструментів та механізмів, єдиних правил та стандартів у різних сферах суспільства: економіки, політики, державного, регіонального та публічного управління, соціальної політики, екології, іншого. *Ситуативний* підхід орієнтує на використання різних методів і засобів управління залежно від їх ефективності у конкретній ситуації. *Системний* підхід ґрунтується на розгляді об'єкта дослідження як системи, що є цілісною сукупністю елементів, поєднаних відносинами та зв'язками між ними.

Також синергетичну концепцію доцільно доповнити сукупністю інших фундаментальних теорій. Поміж найбільш поширених з них П. Штомпка розглядає комплексні концепції, зокрема ті, що стосуються суспільного прогресу, циклу та розвитку. Ці концепції характеризують динаміку суспільних змін, більш точно враховують вплив та взаємодію внутрішніх макро- та мікрофакторів. Зокрема, привертає увагу *циклічно-генетична теорія*, через призму якої Ю.В. Яківець досліджує історичну змінність цивілізацій, основою якої є інноваційне оновлення суспільства. Згідно з цією теорією, зміни у суспільстві характеризуються як: еволюційні, в умовах його стійкого функціонування (у статиці); сукупність періодично (циклічно) повторюваних змін у економічній, політичній, соціальній та духовній сферах (у динаміці); закономірності та механізми спадковості, змінності і відбору (соціогенетика).

Розглянуту побудову ППРС (рис. 1.1) можна розглядати як відправну для подальшого розвитку парадигми, а також для осмислення наслідків сьогоденних та подальших якісних змін у різних сферах суспільства. Безумовно, під впливом домінуючих тенденцій розвитку суспільства неодмінно відбувається еволюція концепцій соціального і публічного управління (далі – ПУ, рис. 1.1 та 1.2) шляхом формування та впровадження різноманіття їх нових принципів, які об'єктивуються в певних нововведеннях.

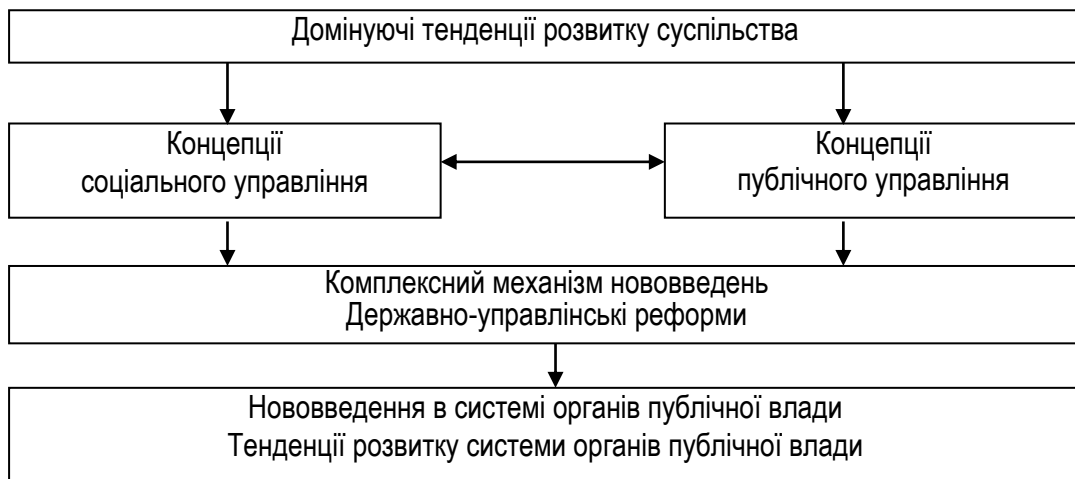


Рис. 1.2. Механізм розвитку системи органів публічної влади.

У концепціях соціального і публічного управління прогресивний суспільний розвиток заснований на ціннісних, консенсусних та інтеграційних принципах, а також на забезпеченні саморегулювання суспільства, його впорядкування, збереження, удосконалення з урахуванням теперішніх і майбутніх трансформаційних процесів. У цьому контексті нововведення забезпечують якісно нову спроможність: публічно-управлінського впливу на функціонування і розвиток суспільства у цілому і його окремих сфер; щодо самоупорядкування системи публічного управління та адміністрування; соціального управління інноваційними змінами в суспільній праці й економічній сфері, формуванні та розвитку громадянського суспільства, діяльності його суб'єктів (політичних партій, профспілок, інших громадських об'єднань та рухів, а також у поведінці індивідів і їх груп тощо).

У теорії і практиці ПУ є затребуваними та утверджуються основні положення концепцій соціального управління: *адміністративного менеджменту*; *«людських відносин»* (корисна у рамках виконання Указу Президента України про Президентський кадровий резерв «Нова еліта нації»); *емпірична концепція управління*; *нова концепція науки управління* (поширюється в теорії та практиці державно-управлінських рішень); *системна концепція науки управління* (актуальна в контексті вивчення цієї дисципліни); *концепція розвитку організаційної культури* (доцільна для посилення ролі ціннісних орієнтирів у ПУ). За твердженнями М.В. Туленкова, сучасний розвиток концепцій соціального управління зорієнтований на розробку та використання: гнучких концепцій, моделей і форм; методів системного і ситуаційного аналізу, кількісних методів обґрунтування управлінських рішень, інформаційно-комунікаційних технологій управління, адаптивних і мережевих організаційних структур, партисипативних моделей участі персоналу в управлінні.


Ці нові концепції логічно відображаються в сучасних концепціях ПУ, надаючи їм «проривного, випереджального, проактивного» характеру у забезпеченні головної ролі системи ОПВ в реалізації стратегічних пріоритетів державної політики. У цьому аспекті В.Д. Бакуменко, В.Б. Дзюндзюк, В.С. Загорський, М.М. Іжа, С.О. Кравченко, А.В. Ліпенцев, А.Ф. Мельник,

П.І. Надолішній, Л.Л. Приходченко, інші акцентують увагу на таких концепціях як: «новий державний (публічний) менеджмент», «Governance», «нова інституціональна теорія», «політичних (соціальних) мереж». Перші дві з них складають основу сучасних державно-управлінських реформ. Їх вивчення є корисним для розуміння цієї дисципліни. Принципи концепції «новий державний (публічний) менеджмент» спрямовані на підвищення ефективності (результативності, економічності) системи ОПВ у досягненні конкретного результату щодо надання послуг, чутливого виявлення та задоволення суспільних потреб. Реалізація цих принципів передбачає масштабне впровадження у традиційне ПУ відповідних нововведень у: суб'єктах ПУ, їх управлінській діяльності (впровадження інструментів бізнес-менеджменту), управлінських функціях та управлінні людськими ресурсами. Ці нововведення поширено використовуються у світі, зокрема у Великобританії, Новій Зеландії, США, Канаді, Австралії, Німеччині, Франції, країнах Скандинавії, Японії, інших.

Цю концепцію розвивають різновиди концепції «Governance», принципи якої масштабно впроваджені у країнах Заходу. Основні нововведення за цією концепцією спрямовані на забезпечення: децентралізації влади, її партнерства з бізнес-структурами, взаємодії з громадськістю щодо надання послуг із залученням недержавних ресурсів; участі громадян у процесі вироблення та реалізації політики, перехід від «держави-опікуна» до «держави-партнера» тощо. На принципах концепції «належного врядування» (різновид концепції «Governance») заснована Європейська Стратегія інновацій та належного демократичного врядування на місцевому рівні, яка визнана доцільною для впровадження в Україні та частково вже втілена у практичну діяльність ОПВ за міжнародними проектами.

### **3. Державно-управлінські реформи - ключовий інструмент розвитку системи органів публічної влади**

Державно-управлінські (адміністративні) реформи є ключовим інструментом в механізмі формування тенденцій розвитку системи ОПВ (рис. 1.1, 1.2), які реалізують принципи сучасних концепцій ПУ.

Поняття	
	<p><i>Державно-управлінські реформи (вужький підхід) – це взаємоузгоджене реформування систем державного управління та місцевого самоврядування, а також механізмів їх взаємодії та їх відносин з громадськістю в процесах формування та реалізації державної та місцевої політики</i></p>

<b>Від теорії до практики</b>	Наочне уявлення про предметне поле ДУН відображають світовий та вітчизняний досвід здійснення адміністративних реформ (далі – АР), напрями реалізації яких досліджували, зокрема Т. Вірхайн, С.О. Кравченко, В. Пітерс, В. Райт. Так, В. Пітерс, аналізуючи досвід останніх десятиліть, розробив чотири моделі АР (А, Б, В та Г), які не тільки відповідали реаліям того часу, а й є основою для прогнозування тенденцій подальшого розвитку ПУ.
---------------------------------------	--


Ініціювання, формування та реалізація цих реформ здійснюється у межах комплексного механізму нововведень (рис. 1.4), сутність якого розкрито в темі 1.3 цього посібника. Зміст цих реформ відображається у відповідних Концепціях, Стратегіях, Програмах, Національних планах дій, Коаліційних угодах, інших документах, які вводяться у дію державно-управлінськими рішеннями найвищого рівня: Законами України, Указами Президента України, Постановами Кабінету Міністрів України, інше. Особливість цього механізму розвитку системи ОПВ полягає у тому, що ця система є суб'єктом і об'єктом управління у процесах її оновлення, самоупорядкування.

Аналіз змісту цих моделей за ознаками систематизації тенденцій розвитку (за Сурмінім) державного управління (далі – ДУ), показує, що масштабні державно-управлінські нововведення (далі – ДУН) торкнулися лише декількох складових системи ДУ, а саме:

- *суб'єктів ДУ*, де ДУН стосувалися децентралізації влади (модель А), скорочення штату (модель Б), утворення віртуальних організацій (модель В), без змін (модель Г). Укріплення ієрархії влади ні в одній країні не відбулося;
- *управлінської діяльності*, де ДУН торкнулися посилення мотивації (модель А), впровадження політики якості (модель Б), використання тимчасового персоналу (модель В), розширення управлінської свободи (модель Г);
- *управлінських функцій*, де ДУН втілені у розробку державної політики з орієнтацією на внутрішні ринки та ринкові стимули (модель А), консультування і узгодження (модель Б), експериментування (модель В), управлінську підприємливість (модель Г).

Також В. Пітерс стверджує, що у Великобританії, Франції, Мексиці, Німеччині, Польщі та Угорщині АР формувалися вибірково з окремих елементів моделей А, Б, В та Г: тобто, нововведення обиралися залежно від уподобань та умов для певної країни. В. Райт і Т. Вірхайн стверджують, що у країнах Західної та Східної Європи загалом впроваджено подібні ДУН.

Результати теперішніх досліджень С.О. Кравченко вказують, що у світі переважно втілюються моделі А і Б (табл. 1.1), в яких ДУН зорієнтовані на реалізацію принципів концепції «Governance».

<b>Поняття</b> 	<i>Державно-управлінські реформи (за С.О. Кравченко) – це суттєві якісні, прогресивні зміни системи органів державного управління та їх управлінської діяльності (згідно з широким підходом), системи органів місцевого самоврядування та їх управлінської діяльності, зв'язків між цими системами, механізмів їх взаємодії у процесах управління з неурядовими організаціями та громадянами, але без порушення основ наявного конституційного ладу.</i>
---	--

У цьому визначенні підкреслено основні ознаки цих реформ: якість змін, їх предметне поле, виключна приналежність до державно-управлінських рішень найвищого рівня та обмеження. Щодо моделі АР сучасної України (табл. 1.1), то ключові тенденції інноваційного розвитку її соціального простору, зокрема системи ДУ, визначає Конституція України. Її перша стаття утверджує Україну як суверенну, незалежну, демократичну, соціальну, правову державу, що є базисом для здійснення якісних змін у вітчизняному просторі.

Таблиця 1.1

**Сучасні вітчизняні та світові моделі державно-управлінських реформ**

Складові ДУ	Модель за Кравченко (світові тенденції)	Модель для України
Суб'єкти ДУ	Децентралізація влади	Оптимізація системи ДУ з започаткуванням засад децентралізації влади
Управлінська діяльність	Поширення інструментів нового державного менеджменту	Впровадження інструментів нового державного менеджменту
Управлінські функції	Адаптація державної політики до умов глобалізації	Перерозподіл та вивільнення від невластивих функцій
Засади ДУ та державної служби	Універсалізація управлінських принципів як передумова до побудови системи ДУ і системи МСВ на єдиних засадах у світі	Нормативно-правові засади організації та проходження служби
Професійне навчання		Удосконалення системи професійного навчання
Прийняття рішень	Утвердження участі громадян в управлінні державою, зокрема з використанням е-технологій	Запроваджується участь громадян у прийнятті рішень
Е-урядування	Поширюється використання в організації та функціонуванні влади локальних та елементів глобальних інформаційних мереж	Впровадження елементів е-уряду, е-демократії, е-бази даних, е-послуг

Закон України «Про засади внутрішньої і зовнішньої політики» конкретизує основні інноваційно-орієнтовані напрями реалізації державної політики та управління державою, які стосуються: розбудови державності, розвитку місцевого самоврядування (далі – МСВ) та стимулів розвитку регіонів, громадянського суспільства, національної безпеки й оборони, а також піднесення економічної, соціальної, екологічної та гуманітарних сфер, розвитку



галузей техногенної безпеки та зовнішньої політики. Системо утворювальні Закони України, відповідні Укази Президента України, Постанови Кабінету Міністрів України (далі – КМУ) конкретизують подальшу динаміку інноваційних змін у кожній зі сфер українського суспільства. На загальнодержавному рівні провідником інноваційних змін у системі ОПВ визначено КМУ.

Загалом інноваційне реформування системи ОПВ у 2010–2020 рр. охоплює широкий спектр стратегічних напрямів, зокрема щодо розвитку державної служби та служби в органах МСВ. Започатковано децентралізацію влади, реформування територіальної організації влади та МСВ. Посилено увагу оптимізації системи центральних органів виконавчої влади (далі – ОВВ), усуненню дублювання їх повноважень, скороченню чисельності управлінського апарату, витрат на його утримання. Також, ДУН, торкнулися (табл. 1.1):

– *управлінської діяльності* стосовно: унормування адміністративних процедур, механізмів взаємодії КМУ з державними колегіальними органами, порядку надання послуг, реформування КМУ та центральних ОВВ, державного регулювання у сфері запобігання корупції; впровадження інструментів державного менеджменту (внутрішнього аудиту у центральних ОВВ, середньострокового планування, стратегічного планування і середньострокового бюджетування на рівні головних розпорядників бюджетних коштів, стратегічного планування регіонального розвитку і його фінансової підтримки, інструментів із концентрації фінансових ресурсів на пріоритетних напрямках регіонального розвитку, компенсації інфляційних впливів на розмір податків, об'єднання територіальних громад, моніторингу розвитку регіонів, фінансової і ресурсної забезпеченості громад, моніторингу й оцінці програм соціальної підтримки, програмно-цільового бюджетування на місцевому рівні і у системі охорони здоров'я тощо);

– *управлінських функцій* в аспекті усунення дублювання повноважень і функцій центральних ОВВ, їх перерозподілу, скорочення і оптимізації їх контрольно-наглядових функцій; вивільнення КМУ від невластивих йому повноважень;

– *засад державної служби* шляхом прийняття у новій редакції Закону України «Про державну службу», розробки та розгляду проектів нормативно-правових актів з питань організації і проходження державної служби, розробки інструментарію щодо комплексного реформування ДУ, створення професійної, ефективної державної служби, її організаційного забезпечення (заходи щодо застосування положень Закону України «Про державну службу», затвердження профілів професійної компетентності);

– *професійного навчання управлінців* на основі покращення діяльності НАДУ при Президентові України, системи підвищення кваліфікації публічних службовців та депутатів місцевих рад, запровадження пілотної програми підготовки лідерів державної служби в рамках формування Президентського кадрового резерву «Нова еліта нації»;

– е-урядування через впровадження системи е-взаємодії державних баз даних, е-взаємодії між центральними та місцевими ОВВ, створення автоматизованої системи «Єдине вікно подання е-звітності», впровадження інфор  
 – маційної системи «звернення громадян», створення єдиної е-бази даних адмінпослуг ОВВ та органів МСВ, апробації «Єдиного державного порталу адмінпослуг» тощо.

Зазначені стратегічні напрями реформування є суспільно значущими для України та загалом відповідають світовим тенденціям інноваційного розвитку систем ОПВ. Проте, в Україні спостерігається низька результативність реформ, стримане, довготривале впровадження ДУН, іноді їх відхилення унаслідок впливу різноманіття факторів спротиву. Для розуміння сутності цих явищ цікавими є напрацювання Ю.В. Яківця та П. Штомпки щодо історії цивілізацій, нововведень ХХІ століття, соціології соціальних змін. Так, останній дослідник розглядає генезис та ймовірність результату радикальних (реформістських) змін як наслідок креативної активності дій самоорганізованих колективів, розрізнено-індивідуальних дій окремих та більшості індивідів, владної еліти та окремого владного діяча. Результати цих досліджень висвітлюють ймовірність досягнення бажаних (очікуваних) наслідків: прогнозовані, можливі і не прогнозовані (латентні): (табл. 1.2).

Таблиця 1.2


**Генезис-результат радикальних змін**

Суб'єкт ініціації (джерело) змін		Результат змін	
Креативно-активні дії			
«Знизу»	«Зверху»	Форма об'єктивації змін (нововведення)	Наступність результату
Самоорганізовані колективи індивідів		Цінності, норми	Прогнозована
	Владного діяча	Цінності, норми	Більш можлива
Окремий індивід		Норми	Можлива
	Владної еліти	Норми	
Розрізнено-індивідуальна більшість		Норми	Непрогнозована

За твердженнями П. Штомпки найбільш результативними (прогнозованими) є дії самоорганізованих (неінституалізованих) колективів індивідів (креативно-активні дії знизу), об'єднані в: соціальні рухи (найбільш результативні), політичні партії, різні групи за інтересами. Результат дії «владного діяча» (креативно-активні дії зверху) є більш можливим унаслідок наявності та використання ним відповідних державних механізмів створення та впровадження соціально значущих норм (законів, приписів, постанов тощо). Результат дії владної еліти, окремого індивіда можливий (50/50). Непрогнозованим є результат дії розрізнено-індивідуальної більшості.

Існують своєрідні труднощі, пов'язані не тільки з фіксацією нововведень, а й тривалістю їх життєспроможності. Протяжність таких змін може бути від року до тисячоліть. За рівнем дії наслідки суспільних змін можуть мати

глобальний, міждержавний, національний, регіональний, місцевий та індивідуально-особистісний характер з їх розподілом за різними сферами суспільства.

<p><b>Висновок</b></p> 	<p>1. Парадигма інноваційного розвитку суспільства відображає вплив на нього сучасний домінуючих тенденцій шляхом логічного та взаємозв'язаного поєднання відповідних загально теоретичних та методологічних засад (концепцій, теорій, ідей, підходів, принципів тощо).</p> <p>2. Домінуючі тенденції здійснюють відповідний вплив на еволюцію концепцій соціального та публічного управління, які формують нові управлінські принципи та взаємозбагачуються у процесі їх розвитку. Їх прогресивні принципи впроваджуються в управлінську практику у межах реформ за допомогою комплексного механізму нововведень, масштабна об'єктивація яких формує нові тенденції розвитку системи ОПВ. У світі сучасні нововведення реалізують принципи концепції «Governance», яким слідує і розвиток системи ОПВ України.</p> <p>3. Найбільш можливе здійснення соціальних змін у межах реформ під впливом самоорганізованих колективів. Можливе - під впливом владного діяча. І менш можливі - під впливом владної еліти, окремого індивіда.</p>
--	---

**Тема 1.2 (лекція 2)**  
**Комплексний механізм**  
**державно-управлінських нововведень**

*Навчальні питання:*

- 1. Сутність, поняття та структура комплексного механізму нововведень.*
- 2. Приклад ієрархічної структури комплексного механізму нововведень для системи Пенсійного Фонду України.*


**1. Сутність, поняття та структура комплексного механізму нововведень.**

У галузі знань публічне управління та адміністрування є відомими «інноваційний механізм державного управління» та «механізм інновацій». У першому випадку розуміється якісно новий (оновлений) механізм управління. Об'єкт управління цього механізму може бути як у межах системи ОПВ, так і поза нею. Прикладом тому є нові (удосконалені) організаційні, правові, економічні та інші механізми формування і реалізації державної інноваційної політики у традиційному розумінні. Так, оновлення організаційно-правового

механізму взаємодії органів влади щодо формування цієї політики стосується інноваційного механізму безпосередньо в системі ОПВ.

Інноваційні механізми, об'єкт управління яких знаходиться поза межами системи ОПВ, досліджують В.О. Бараннік, М.Г. Земляний, А.І. Шевцов стосовно розвитку паливно-економічного комплексу. Для удосконалення цього механізму управління (регулювання) розглядаються такі його елементи як: нормативно-правова база, податкова, тарифна й цінова політики, процеси приватизації, ринкові умови конкуренції та залучення інвестицій. Подібний підхід застосовує А.А. Дагаєв стосовно особливостей механізму інноваційного розвитку регіонів. Інноваційний механізм управління державно-управлінською освітою досліджує Ю. Комар, в якому комплексно поєднує управлінський, мотиваційний, правовий, економічний, організаційний та соціальний механізм. Розподіляє цей механізм за ступенем новизни на радикальні, модифікаційні та комбіновані. До основних його ознак відносить: масштабність, універсальність, організуючий характер, підзаконність, виконавчо-розпорядчий характер, ієрархічність.

О.В. Федорчак у авторській класифікації механізмів державного управління за ознакою «об'єкт управління» виокремлює механізм управління інноваційною діяльністю, яка не входить до складу цього механізму (об'єкт управління знаходиться по ним).

Поняття	<i>Механізм управління інноваційною діяльністю</i>
	<p><i>О.В. Федорчак трактує як штучно створену складну систему, яка включає її структуру, сукупність правових норм, методів, засобів державного впливу на об'єкт управління і базується на використанні інноваційних інструментів управління (аутсорсинг, бенчмаркетинг, реінжиніринг, е-врядування, проектний менеджмент) з метою досягнення поставлених цілей.</i></p>

Тобто, наголошується лише на використанні у складі інноваційного механізму якісно нових інструментів, поряд або замість традиційних.

Особливість *механізму державно-управлінських нововведень* полягає в тому, що цей механізм є внутрішнім елементом системи ОПВ, який, зосереджений передусім на нововведеннях, процесах їх впровадження (об'єктах управління), суб'єктах управління та їх ресурсному забезпеченні. Тобто, у випадку державно-управлінських нововведень об'єктом управління є внутрішні процеси в системі ОПВ.

Вперше у галузі публічного управління та адміністрування механізм *інновацій* (нововведень) запропонувала використати Т.І. Пахомова у складі механізму функціонування державної служби в умовах проведення реформ. Стверджує, що цей механізм є обов'язковим елементом розвитку цієї служби у перехідний період та наголошує на необхідності формування психологічної

готовності державних службовців до інновацій та умінні використовувати методи їх впровадження.

Взагалі подібні механізми нововведень не є новими, оскільки інноваційна діяльність притаманна будь-якому виду діяльності. Зокрема, цей вид діяльності найбільш розвинений у галузі економіки (виробництва) та освітній та туристичній діяльності. Тому, корисними для розуміння сутності механізму нововведень є теоретико-прикладні напрацювання, присвячені нововведенням в окремій організації (підприємстві, установі, органі влади) та їх системі. Так, В.А. Колоколов розподіляє комплексний механізм управління інноваційною діяльністю у підприємницьких структурах на механізми управління інноваційним процесом (механізм розробки та впровадження інновацій) та супровідні механізми з організації цього виду діяльності, її фінансування та стимулювання, технологічного трансферу, інтелектуальної власності. Висловлює думку про можливість утворення у межах кожного з цих механізмів нових їх видів. Також стверджує, що механізм нововведень може бути у форматі ієрархії та розподіляє її на взаємозв'язані рівні: макрорівень (державна стратегія), регіональний (регіональна стратегія) та місцевий (стратегія впровадження інновацій на підприємстві) рівні. Ієрархічний механізм нововведень у машинобудівній галузі досліджують О.Г. Дегтяренко, С.І. Колосок. Цей механізм розглядається як система основних форм, методів та інструментів організації економічних відносин, що виникають у процесі інноваційної діяльності. Окрім того, вони розглядають механізми управління основними видами інновацій на підприємстві.

В.В. Македон, М.А. Матвєєва доповнюють комплексний механізм інновацій за Колоколовим механізмами планування інноваційної діяльності, контролю, мотивації та взаємодії учасників інноваційного процесу. Ці дослідники трактують механізм інновацій як організаційно-економічну форму здійснення та сприяння інноваційній діяльності, пошуку інноваційних рішень, а також як важіль стимулювання і регулювання цієї діяльності.

Т.Г. Парвіна трактує організаційно-економічний механізм управління інноваційною діяльністю як взаємодією сукупності організаційних форм і економічних важелів, спрямованих на забезпечення успішного здійснення інноваційного процесу. С.І. Кравченко і Т.Г. Парвіна відображають механізм управління інноваційною діяльністю цілісною системою елементів, взаємодія яких забезпечує здійснення циклічного процесу, спрямованого на досягнення результату інноваційного процесу. А. Уставицький висловлює дещо подібне трактування поняття «механізм» як системи взаємозв'язаних елементів, які під час спільного функціонування забезпечують виконання вимог, що висуваються до цієї системи. Цей дослідник акцентує увагу на проблемах механізму соціалізації ідей управлінських інновацій, що важливо врахувати при здійсненні нововведень у системі ОПВ.

У галузі державного управління А.Ф. Мельник, О.Ю. Оболенський та А.Ю. Васіна в механізмі управління інноваційними процесами у державних органах виокремлюють: інновації, інноваційну діяльність масштабного характеру; механізми пошуку інновацій та створення умов для їх проникнення

в діяльність цих органів; державні (регіональні) програми та інноваційні проекти в цих органах; механізми інституційного забезпечення інноваційних процесів; цілісну систему управління інноваціями.

Більш докладне розуміння механізму державно-управлінських нововведень надає системний аналіз, як засіб практичної реалізації системного підходу, який передбачає розробку (виокремлення, виділення) моделі об'єкта, процесу, явища у форматі системи. Узагальнену модель системи ПУ запропонував В.Д. Бакуменко (рис. 1.3).

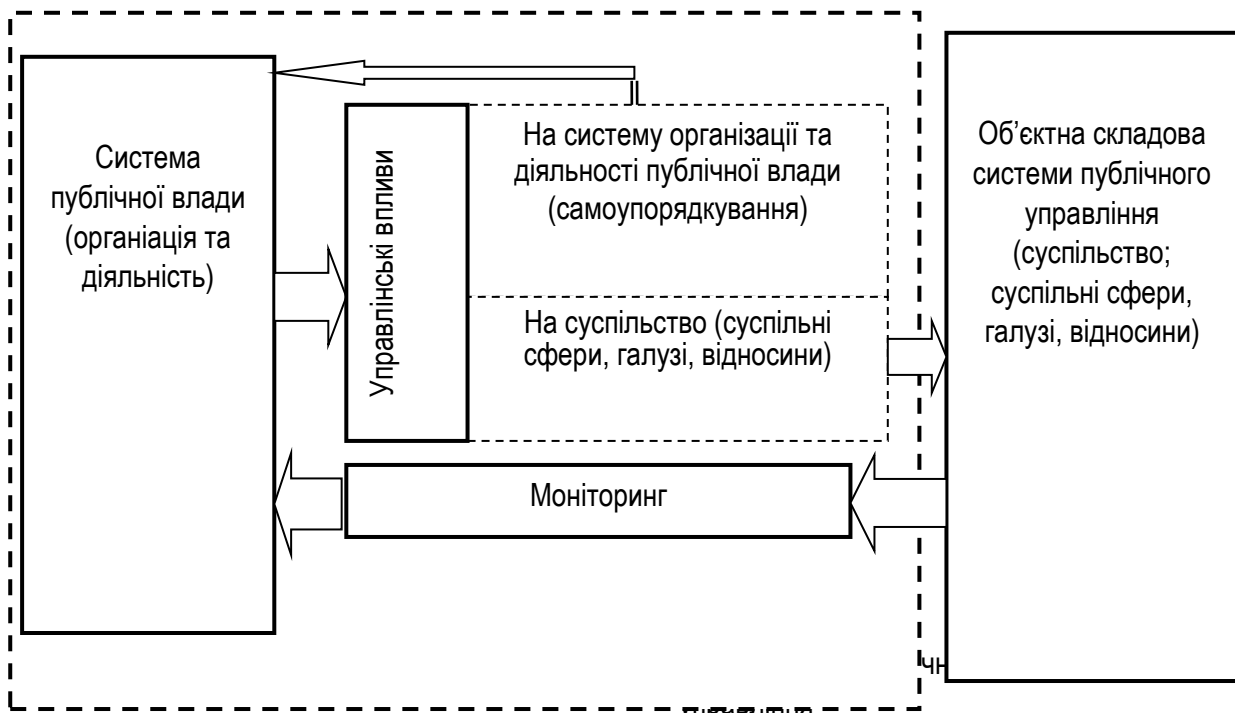


Рис. 1.3. Загальна модель системи публічного управління та адміністрування.

Ця модель включає базові елементи суб'єктної складової системи ПУ, а саме: систему публічної влади (її організацію та діяльність); впливи цієї системи як на суспільство (механізми самоорганізації суспільства), так і на власну організацію та діяльність (механізми самоупорядкування); моніторинг поточного стану суспільства та його окремих складових - суспільних сфер, галузей, відносин (це механізми спостереження, оцінювання). Базові елементи цієї узагальненої моделі можуть бути підґрунтям для подальшої деталізації уявлення про систему публічного управління та адміністрування шляхом розкриття окремих її елементів за використанням інших відомих або нових моделей.

Наведені вище судження дозволяють стверджувати, що механізм нововведень (в процесах самоупорядкування системи ОПВ) має бути комплексним та включати: систему ОПВ та механізми її функціонування, державно-управлінську інноваційну діяльність та нововведення; механізми, що забезпечують успішне ініціювання та впровадження нововведень з урахуванням

їх масштабності та довготривалості їх втілення одночасно з узвичаєним (поточним) функціонуванням системи ОПВ. Саме «одночасність» здійснення процесів є вагомим фактором спротиву нововведенню як загострення прояву несумісності та конфліктів (можливо, значних).

Окрім того, побудова комплексного механізму нововведень має спиратися на узвичаєне розуміння механізмів державного (публічного) управління, спираючись на сучасні напрацювання, зокрема О.В. Голинської, О.В. Федорчак, а також на напрацювання, що викладенні Енциклопедії державного управління, підручнику «Державне управління». В цьому підручнику привертає увагу базисна система механізмів державного (публічного) управління (механізми-системи), *цільові механізми* державного (публічного) управління (механізми-знаряддя) та *механізми здійснення* процесу державного управління (механізми-процеси). Спираючись на цю систему механізмів, комплексний механізм нововведень (рис. 1.4) загалом має включати механізми функціонування системи ОПВ в режимі нововведень, цільові механізми і механізми ініціювання нововведень. Останні мають сформувати державно-управлінську реформу, у межах якої започаткувати нововведення.

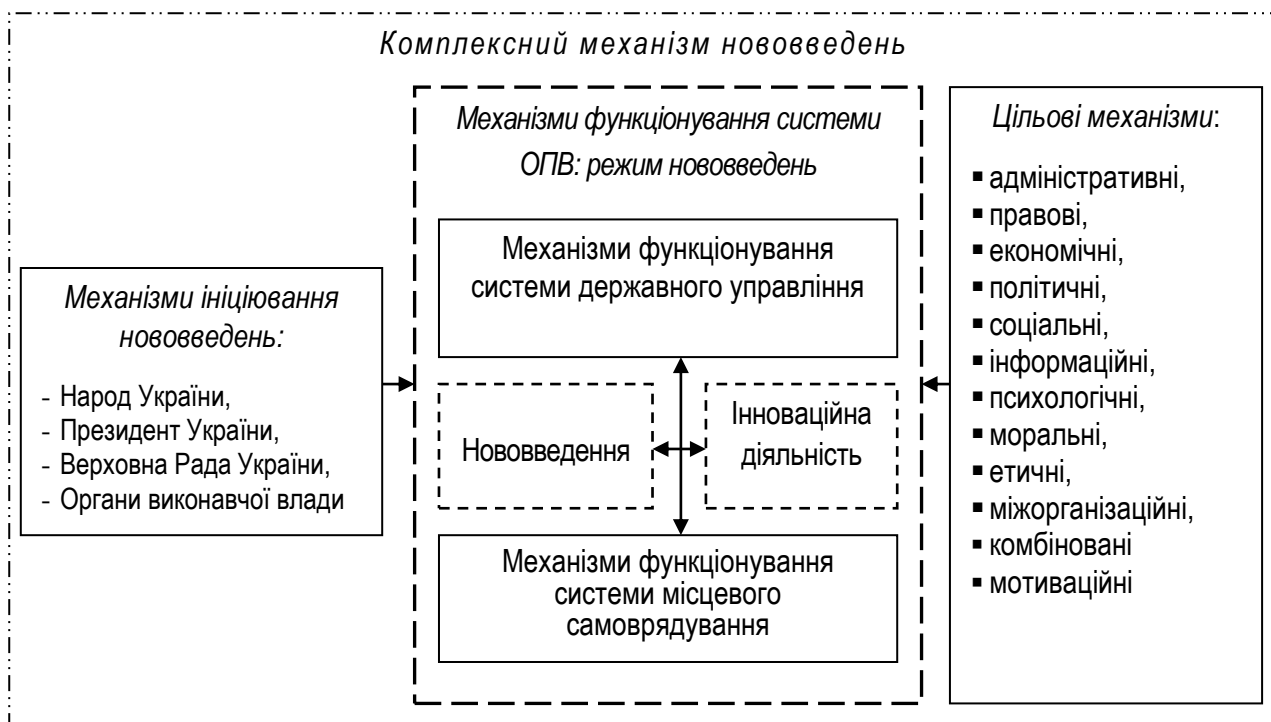


Рис. 1.4. Складові комплексного механізму нововведень.


Основними в комплексному механізмі нововведень є *механізми функціонування*, які передусім включають систему ОПВ, оскільки вона є *суб'єктом* і, водночас, *об'єктом* впровадження нововведень. При цьому вважати, що реформування системи ДУ й системи МСВ, як правило, здійснюється взаємоузгоджено. Механізми функціонування в режимі нововведень мають базуватися на чинній структурі системи публічного управління та адміністрування, її підсистемах та їх взаємозв'язках,

особливостях їх функціонування та взаємодії. У широкому розумінні об'єктами взаємоузгоджених інноваційних змін є Кабінет Міністрів України, центральні та місцеві органи виконавчої влади, а також система органів МСВ. Також, найважливішими елементами механізмів функціонування є нововведення та інноваційна діяльність, які тісно взаємозв'язані із системою ОПВ. Такий підхід до розуміння *механізмів функціонування* забезпечує вищий рівень узагальнення та надає можливість їх подальшої деталізації.

*Цільові механізми нововведень* мають ґрунтуватися на використанні інструментів (знарядь, способів, методів, важелів), що створюють умови (забезпечують, сприяють) для успішного здійснення цілеспрямованих перетворень у функціонуванні або розвитку конкретних суб'єктів системи ОПВ. Вдале впровадження нововведень (з урахуванням одночасного здійснення інноваційної діяльності та функціонування системи ОПВ) має забезпечуватися: адміністративними (організаційними, розпорядчими), правовими, економічними, інформаційними, соціальними, психологічними, мотиваційними, моральними та етичними методами або їх комбінацією (організаційно-правовими, соціально-психологічними тощо). Ці методи мають відповідати специфіці державно-управлінської інноваційної діяльності, де особливе значення має інформаційний механізм забезпечення масштабного поширення нововведень, заснований на ефективному впливі ЗМІ та міжорганізаційної комунікації. Цільові механізми мають надавати належну увагу ефективному використанню основних видів і способів міжорганізаційного супроводу щодо навчання, досліджень, методологічного та технологічного забезпечення, формування інноваційної культури.

*Механізми ініціювання нововведень* ґрунтуються на визначенні дієвих акторів, які започатковують процес впровадження нових ідей, кращих практик у системі ОПВ. Дієвими акторами можуть бути народ України, Президент України, Верховна Рада України, органи виконавчої влади та їх посадові особи. Вихідним продуктом цього механізму має бути затверджена рішенням найвищого рівня державно-управлінська реформа у форматі концепції, стратегії, програми реформування системи ОПВ інноваційним шляхом. Це рішення має бути виваженим, чітко розкривати послідовність дій щодо втілення нововведень із використанням відповідних прийомів, способів, методів, процедур тощо. Успішність реалізації державно-управлінських реформ буде визначатися передусім твердістю політичної волі державних діячів та прагненням народу України до нововведень, дієвістю перших посадових осіб системи ОПВ, основних акторів механізму функціонування цієї системи на всіх рівнях в режимі нововведень, ступенем інноваційної готовності керівництва публічної влади, наявністю у них стратегічного мислення. Такий підхід до розуміння комплексного *механізму державно-управлінських нововведень* забезпечує вищий рівень узагальнення та надає можливість їх подальшої деталізації.



Поняття	
	<p><i>Комплексний механізм державно-управлінських нововведень</i> - це логічний взаємозв'язок механізмів, які забезпечують ініціювання нововведень, функціонування системи ОПВ в режимі нововведень та цілеспрямоване формування передумов для успішного здійснення державно-управлінських реформ інноваційним шляхом.</p>

## **2. Приклад ієрархічної структури комплексного механізму нововведень для системи Пенсійного Фонду України**

Загалом розглянута модель комплексного механізму нововведень в системі ОПВ (рис. 1.4) концептуально відображає внутрішню структуру та логіку дії цього механізму. У випадку масштабного поширення нововведень ця модель має конкретизуватися шляхом віддзеркалення в ній ієрархії системи ОПВ. Зокрема, ієрархічну структуру має система Пенсійного Фонду України (далі – ПФУ), Стратегія модернізації та розвитку якої нині націлює на масштабне впровадження нововведень з метою забезпечення нової якості надання пенсійних послуг споживачам загалом в країні. Відповідно модель комплексного механізму нововведень має відображати ієрархію цього фонду. Тільки у цьому випадку можна досягнути головного критерію (ефекту, результату) реформи ПФУ – оновлення якості надання пенсійних послуг у цілому шляхом ефективного управління та забезпечення процесів поширення нововведень та інноваційних процесів в цій системі. Допоміжні критерії полягають у наступному:

- *по-перше*, синтезована структура комплексного механізму нововведень має бути відкритою системою, тобто, відображати зв'язок внутрішньої логіки цього механізму з найважливішими елементами зовнішнього середовища;
- *по-друге*, побудова цього механізму має не тільки співвідноситися з ієрархією системи ПФУ, а й ґрунтуватися на принципах системного аналізу;
- *по-третьє*, внутрішня логіка цього механізму має поєднувати механізми ініціювання нововведень, ієрархію як механізмів функціонування системи ПФУ у режимі нововведень, так і механізмів забезпечення необхідних передумов (цільових механізмів);
- *по-четверте*, механізми функціонування системи ПФУ у режимі нововведень на кожному його рівні мають включати інноваційну діяльність з врахуванням процесів поширення нововведень та інноваційних процесів.

Відповідно до цих критеріїв модель комплексного механізму нововведень в системі ПФУ представлено на рисунку 1.5 відкритою системою. Її виходом є

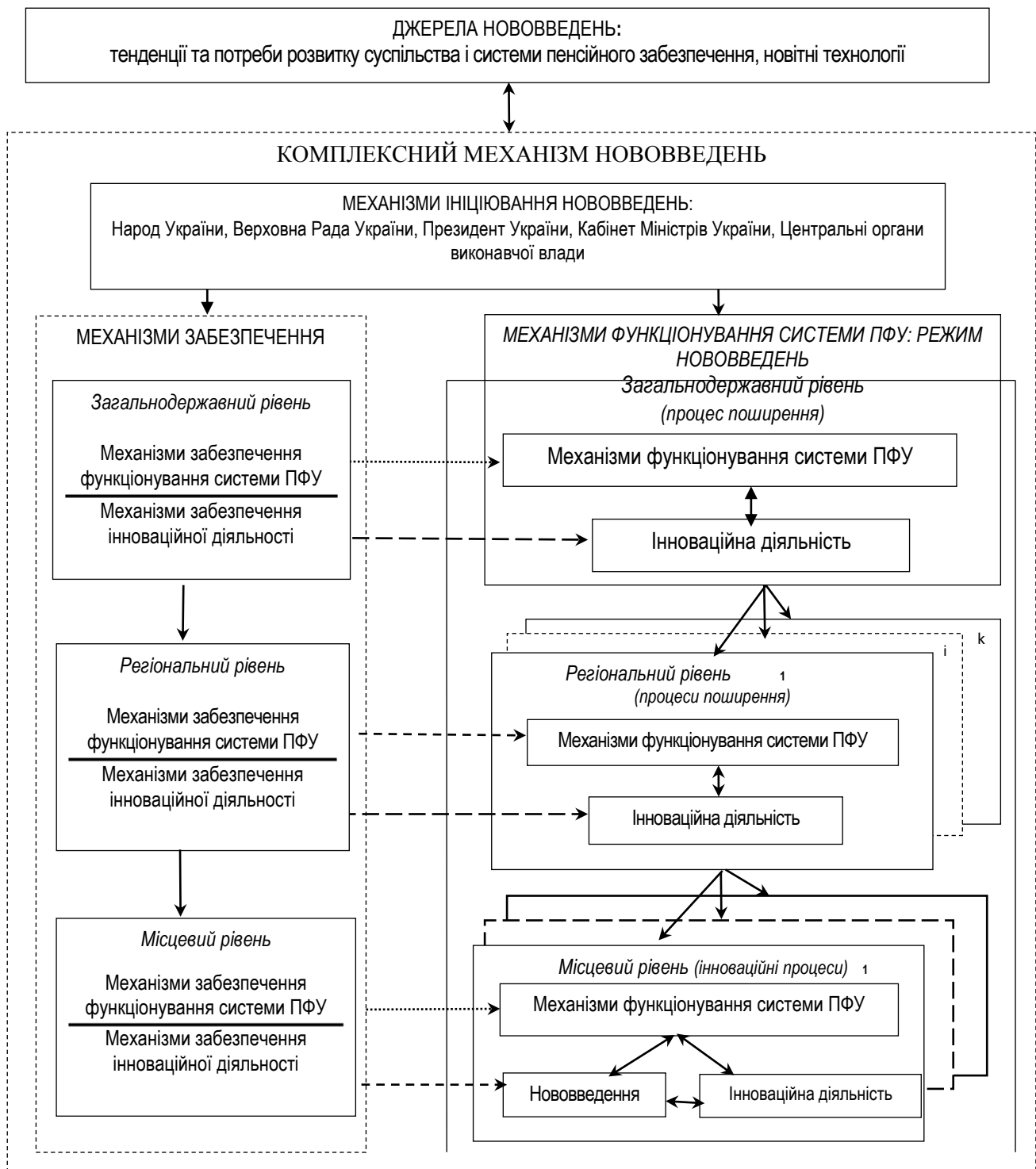


Рис. 1.5. Модель комплексного механізму нововведень в системі ПФУ.

оновлена якість надання послуг споживачам. Входом цієї системи є нововведення, джерелом яких є стратегічні завдання реформи ПФУ, світові тенденції та потреби розвитку громадянського суспільства, системи пенсійного забезпечення, новітні розробки в теорії та практиці публічного управління та адміністрування, а також сучасні інформаційно-комунікаційні технології, які можуть забезпечити покращення ефективності системи ПФУ. Внутрішня логіка комплексного механізму нововведень заснована на поєднанні дій механізмів

ініціювання нововведень, механізмів забезпечення та механізмів функціонування системи ПФУ в режимі нововведень.

Перші механізми спрямовані на розробку та реалізацію державної пенсійної політики через реформи у форматі відповідних концепцій, стратегій, програм, національних планів дій, інших офіційних документів, які затверджені державно-управлінськими рішеннями найвищого рівня (Законами України, Указами Президента України, Постановами та Розпорядженнями Кабінету Міністрів України, рішення Міністерства соціальної політики України та ПФУ).

Механізми функціонування системи ПФУ в режимі нововведень реалізують одночасне та взаємоузгоджене функціонування традиційної та інноваційної діяльності на всіх рівнях ієрархії цієї системи. Водночас механізми забезпечення створюють на цих рівнях організаційні, правові, економічні, мотиваційні, ресурсні та інформаційні-освітні інструменти, інші супровідні передумови для успішного як традиційного функціонування цієї системи, так і для одночасного здійснення інноваційної діяльності. Останні два види механізмів мають забезпечити успішне та взаємозв'язане за цілями здійснення інноваційних процесів на найнижчому рівні та процесів поширення нововведень на вищих рівнях інноваційної діяльності системи ПФУ.

## **Висновок**



Узагальненого комплексний механізм державно-управлінських нововведень має логічно поєднувати механізми ініціювання нововведень, механізми функціонування системи ОПВ в режимі нововведень і цільові механізми. Перші формують державно-управлінські реформи щодо впровадження нововведень в системі ОПВ. Другі механізми забезпечують втілення нововведень у цій системі одночасно з її поточним функціонуванням. Треті механізми формують передумови щодо належного функціонування перших двох груп механізмів.

У випадку масштабного впровадження нововведень в системі ОПВ комплексний механізм нововведень взаємозв'язано за цілями розгалужується за відповідними рівнями ієрархії цієї системи. При цьому механізми функціонування системи ОПВ в режимі нововведень і цільові механізми забезпечують здійснення інноваційних процесів на найнижчому рівні ієрархії та процесів поширення нововведень на її вищих рівнях.

**Тема 1.3 (Лекція 3)**  
**Поняття «державно-управлінські нововведення»**  
**та класифікація нововведень**


*Навчальні питання:*

1. Поняття «державно-управлінські нововведення».
2. Класифікація державно-управлінських нововведень.

**1. Поняття «державно-управлінські нововведення».**

Державно-управлінські нововведення є особливим видом у загальному полі різноманіття інновацій. Нововведення в системі ОПВ доцільно розглядати різновидом управлінських (соціальних) інновацій, сутність яких, зокрема частково характеризує їх предметне поле (поле дії). Так, А.І. Пригожин розподіляє управлінські інновації у виробничому аспекті на: *економічні* (нові матеріальні стимули, показники, системи оплати праці), *організаційно-управлінські* (нові організаційні структури, форми організації праці і розробки рішень, контролю за їх виконанням тощо), *соціально-управлінські* (зміни у внутрішньо колективних відносинах), *правові* (зміни у законодавстві). А.В. Сурін, О.П. Молчанова розглядають управлінські інновації з позиції менеджменту господарюючого суб'єкта.

Інновації в державних органах А.Ф. Мельник, інші характеризують за такими ознаками як: *виробнича* (нові технології, методи обслуговування, організації діяльності), *соціально-економічна* (нова організація праці, поліпшення умов і характеру праці, підвищення якості послуг) та *управлінська* (нові структури апарату управління, методи прийняття рішень, управлінські технології, форми контролю, засоби обробки інформації). Більш наближене розуміння сутності державно-управлінських («реформаторських») нововведень представлено в авторських класифікаціях В.С. Новікова та Ю.В. Яківця. Ці дослідники виокремлюють *державно-правові нововведення* та розподіляють їх на інновації у *державній владі* (нові форми організації державної влади і управління на муніципальному, регіональному, національному і міждержавному рівнях) та *правові* (прийняття або корегування правових документів, організація виборів, оновлення державних органів тощо). Сучасне розуміння сутності «реформаторських» нововведень зумовлює необхідність уточнення зазначених вище ознак класифікації. Зокрема, з огляду на широке розуміння системи державного управління (далі – ДУ): як системи, що включає главу держави, органи законодавчої і виконавчої влади, конституційного і адміністративного судочинства, прокуратури. Окрім того, зміст реформ стосується масштабних змін в системі місцевого самоврядування (далі – МСВ) та суспільстві. Підґрунтям для уточнення ознак державно-управлінських («реформаторських») нововведень є попередньо зазначене поняття «державно-управлінські реформи», сформульоване С.О. Кравченко

<p><b>ПОНЯТТЯ</b></p> 	<p><i>Державно-управлінські реформи (за С.О. Кравченко) – це суттєві якісні, прогресивні зміни системи органів державного управління та їх управлінської діяльності (згідно з широким підходом), системи органів місцевого самоврядування та їх управлінської діяльності, зв'язків між цими системами, механізмів їх взаємодії у процесах управління з неурядовими організаціями та громадянами, але без порушення основ наявного конституційного ладу.</i></p>
---	---

Основні ознаки цього поняття підкреслюють основні особливості цих реформ: якість змін, їх предметне поле, виключна приналежність до державно-управлінських рішень найвищого рівня та обмеження.

Проте, прикметник «державно-управлінські» може викликати заперечення. Згідно з Конституцією України (ст. 5), система МСВ не належить до механізму державної влади, є самоврядною, наділена певним колом державно-владних повноважень та функцій. Водночас, у загальнодержавному контексті розвиток системи ОПВ (системи ДУ та системи МСВ) на регіональному та місцевому рівнях, взаємоузгоджений розподіл повноважень та функцій між ними (за обраним критерієм), порядок здійснення управлінської діяльності та використання управлінського інструментарію загалом унормовується державно-управлінськими рішеннями органів влади вищого рівня. Окрім того, у загальнодержавному вимірі самоврядність органів МСВ спрямовується державно-управлінськими рішеннями (концепціями, стратегіями, програмами, проектами, планами дій) з реалізації стратегічних пріоритетів державної політики спільно з органами виконавчої влади (далі – ОВВ).

На взаємоузгоджене реформування суб'єктів системи ОПВ та розвиток громадянського суспільства, зокрема націлені: Концепція реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні, Національні плани дій, Програми діяльності Кабінету Міністрів України, Стратегія державної політики сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні. На тісному взаємозв'язку реформування системи ДУ та системи МСВ наголошують відомі вчені, зокрема І. Коліушко, В. Кравченко, В. Тимошук, Ю. Шаров, В. Яловий. Ці дослідники стверджують, що взаємозв'язані і масштабні зміни прогресивного характеру у цих системах та громадянському суспільстві мають визначатися саме державно-управлінськими рішеннями органів влади найвищого рівня.

Тому, з огляду на зазначене вище, логічно для найменування цього виду нововведень обрати словосполучення – «державно-управлінські нововведення». Аргументувати доцільність його використання можна не тільки приналежністю цих нововведень до державно-управлінських реформ, а й тим, що:

– ДУН є стратегічно важливими для вирішення суспільно значущих проблем, розв'язання яких здійснюється на основі відповідних державних концепцій, стратегій, цільових програм та проектів, затверджених державно-управлінськими рішеннями найвищих рівнів та обов'язкових до виконання

всіма директивно визначеними суб'єктами з першочерговим забезпеченням державними ресурсами;


– державно-управлінський суб'єкт є не тільки головним ініціатором і організатором нововведень, а і їх ключовим провідником і користувачем;

– отримання належного ефекту від реформ можливо за масштабного втілення в системі ОПВ, громадянському суспільстві ДУН, процес поширення яких є тривалим із підвищеним рівнем невизначеностей та ризиків, що зумовлює необхідність використання державного стратегічного управління нововведеннями для їх успішного впровадження;

– прикметник «державно-управлінський» є визнаним у теорії та практиці державного управління (приміром, «державно-управлінська інформація», «державно-управлінський процес», «державно-управлінські рішення», «державно-управлінська діяльність», «державно-управлінські реформи», «державно-управлінські відносини», «державно-управлінська інноваційна діяльність»).

Окрім того, при формулюванні поняття «державно-управлінські нововведення» доцільно використати ознаку «нововведення-результат», яка є офіційно визнаною у світі та Україні.

Зазначені вище судження дозволяють розширити розуміння «державно-правових інновацій» та з урахуванням цього сформулювати поняття «державно-управлінські нововведення».

ПОНЯТТЯ	
	<p><b>Державно-управлінські нововведення</b> – це масштабні наслідки якісних змін (здійснених у рамках державно-управлінських реформ) у складових системи органів публічної влади, їх взаємозв'язках, громадянському суспільстві, його взаєминах із зазначеною системою у процесі формування та реалізації державної і місцевої політики.</p>


Зміст цього поняття окреслює основні складові узагальненого предметного поля (табл. 1.6). Більш повно державно-управлінські нововведення характеризує їх класифікація.

## **2. Класифікація державно-управлінських нововведень**

Нині існує широке різноманіття класифікацій інновацій. Тому, для їх більш докладного розуміння доцільно первісно узагальнено їх охарактеризувати. Взагалі класифікації відносно повно характеризують нововведення обраним переліком ознак, надають певне уявлення про рівень розвиненості інноваційної діяльності (далі – ІД) в окремих сферах суспільства. Важливо зазначити, що класифікація нововведень є цінним прогностичним інструментом при опрацюванні управлінських рішень з точки зору реалізації принципів побудови інноваційної діяльності системи ОПВ, зокрема щодо її

стратегічного інноваційного розвитку. Ці принципи будуть більш докладно розглянуто у другому розділі підручника.

Аналіз існуючих класифікацій нововведень свідчить про відмінності їх побудови, зокрема використовуються специфічні: термінологія (класифікація, систематизація, таксономія, типологія, типізація); підходи до побудови шляхом упорядкування (систематизації) об'єктів за обраними класифікаційними ознаками. Великий тлумачний словник української мови (далі - Тлумачний словник) трактує терміни: «*класифікація*» як систему розподілу предметів, явищ або понять на класи (групи тощо) за спільними ознаками, властивостями; «*систематизація*» як спосіб приводити об'єкти дослідження в систему; «*таксономія*» – теорія класифікації та систематизації складно організованих галузей дійсності, які зазвичай мають ієрархічну побудову (органічний світ, об'єкти географії, геології тощо); *типізація* як віднесення об'єкту до певного класифікаційного типу. Фундатор вітчизняної інноватики А.І. Пригожин використовує термін «типологія», який Тлумачний словник трактує як вид наукової *систематизації*, *класифікації* чогось за спільними ознаками. Найбільш поширено використовується поняття «класифікація», сформульоване Б. Бокієм.

Поняття	
	<p><i>Класифікація (за Бокієм)</i> - це поділ множини об'єктів на підмножини (класи) на основі їх подібності за обраними ознаками і фіксування певного місця для кожного об'єкта (у цій класифікації).</p>

Визнаними є два підходи до розробки класифікацій будь-яких об'єктів: *об'єктивний* (утворений закономірністю природи) та *суб'єктивний* (формально-логічний підхід). Останній широко використовується для побудови класифікації нововведень шляхом дотримання п'яти основних формально-логічних правил (табл. 1.3), які розроблені Дж.С. Міллем, Х. Зігвартом, С. Джевонсом, М. Кондаковим, А. Шрейдером та іншими.

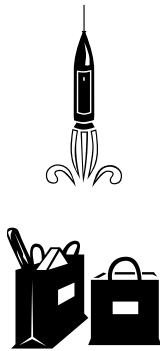
Таблиця 1.3

**Основні правила побудови класифікацій**

Правило 1	Структура класифікаційної системи має забезпечити упорядкування всього різноманіття об'єктів за відповідними класами (групами)
Правило 2	Об'єкти з однаковою основою поділу (ознакою) можуть упорядковуватися тільки в межах одного класу, а не декількох
Правило 3	Утворення кожного класу може бути тільки за однією ознакою (властивістю) як основою поділу об'єктів упорядкування
Правило 4	Рекомендується будувати класифікацію об'єктів як логічно безперервних
Правило 5	Класифікаційні ознаки повинні бути сутнісними для об'єктів упорядкування



Враховуючи потенційну всеосяжність нововведень, можна припустити, що гіпотетично існує деяка об'єктивна закономірність у розвитку їх різноманіття, на підставі якої можливе їх узагальнене, об'єктивно сформоване упорядкування. Проте, на практиці побудова класифікацій нововведень визначається сутністю завдань (функцій), які на неї покладаються, та ступенем розвитку суспільства (Н. Чухрай, Р. Патора). Тобто, наявні класифікації переважно відображають світ нововведень ситуативно (фрагментарно).

<p><b>Від теорії до практики</b></p> 	<p>Аналіз понад 30 поширених класифікацій нововведень свідчить про переважну їх приналежність до галузей економіки та освіти (табл. 1.4). Всі класифікації відмінні за логікою побудови, ієрархією (від 1-го до 4-х рівнів), кількістю та сутністю як первісних, так і комплексних ознак (найвищого та проміжних рівнів). Кількість ознак та рівнів ієрархії характеризує розвиненість ІД у певних сферах суспільства. В класифікаціях використовується різна кількість ознак. Загалом використано 21 ознаку на різних рівнях класифікації (рис. 1.6), що відповідає твердженням Л.Л. Антонюка, А.М. Поручника, В.С. Савчука. Найбільш поширеними з них є (рис. 1.6): поле дії (предметне поле) – 83,9 %, ступінь новизни (61,3 %), предмет та масштаб використання (по 54,8 % відповідно). Ці ознаки є базовими для найвищих рівнів ієрархії більшості розглянутих класифікацій. Решта ознак застосовуються рідше: 30 % і менше. У контексті цього навчального матеріалу привабливими є такі ознаки: темп реалізації, ступінь інтенсивності, причина виникнення.</p>
---	---

Таблиця 1.4

### Джерела класифікацій інновацій

Сфери застосування	Автори
Економічна	Пригожин А.І. [1989 р.]; Стюарт [1989]; Бажал Ю. [1996 р.]; Горшков В.В., Кретьова Е.А. [1996 р.]; Уткін Е.А., Морозова Г.І., Морозова Н. І. [1996 р.]; Завлін П.Н., Васільєв А.В. [1998 р.]; Мединський В.Г. [1999 р.]; Завлін П.Н., Казанцев А.К., Мінделі Л.Е. [2000 р.]; Абрамешин А.Е., Вороніна Т.П., Молчанова О.П., Тихонова Е.А., Шленов Ю.В. [2001 р.]; Балабанов І. [2001 р.]; Краснокутська Н.В. [2003р.]; Морозов Ю.П. [2003 р.]; Винокуров В.І. [2005 р.]; Руководство "Осло" [2006 р.]; Т. Давіла, М.Дж. Епштейн, Р. Шелтон [2007 р.]; Джолдасбаєва Г.К. [2008р.]; Гафурова Д.І. [2009 р.]
Освітня	Тирсіков Д.В. [1999 р.]; Бордовська Н.В. [2000 р.]; Аношкіна В.Л., Резванов С.В. [2001 р.]; Дорофеев В.А., Дресвянніков В.Д. [2003 р.]; Симоненко В.Д.; Ретивих М.В. [2003 р.]; Проценко Т.Г. [2006 р.]; Даниленко Л. [2007 р.]; Зикін П.В., Зикіна С.В., Кичигіна Н.Н.
Туристична	Новіков В.С. [2007 р.]
Загальносуспільна	Яківець Ю.В. [2004 р.]



До основоположних відносяться класифікації, розроблені А.І. Пригожиним, П.Н. Завліним та Ю.В. Яківцем. Класифікація за Яківцем найбільш всеосяжно відображає світ нововведень узагалі та для економічної сфери, зокрема. Цей дослідник вперше вводить та трактує сутність епохальних нововведень, частоту їх виникнення та протяжність, їх вплив на глибинну перетворень у суспільстві.

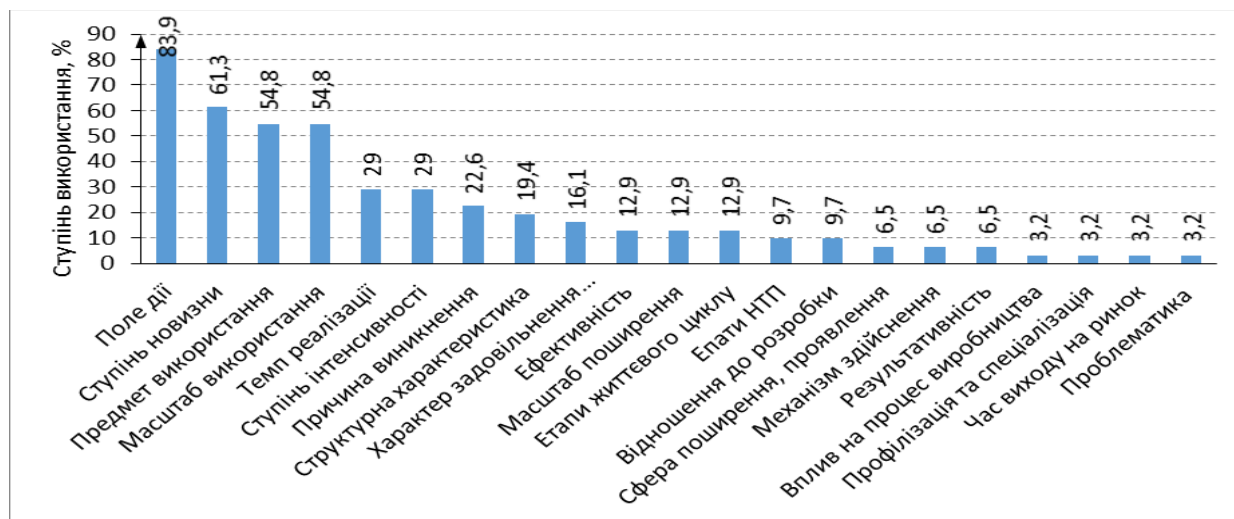


Рис 1.6. Типові класифікаційні ознаки.

Поле дії нововведень у більшості інших класифікацій значно обмежене, нерівномірно наповнене, що спрощує їх поділ на класи (за правилом 1, табл. 1.3), та зменшує можливість їх перетину між класами (за правилом 2). У більш складних класифікаціях нововведень (розроблених П.Н. Завліним, Ю.В. Яківцем та В.С. Новіковим, як правило, взаємозалежність змісту їх ознак поділу подолано (також і при структуруванні їх поля дії) шляхом змішаного використання простих (первісних) і комплексних ознак згідно з правилами 2 та 3. Тобто, на одному і тому ж рівні ієрархії дотримується однакова основа поділу (прості та / або комплексні ознаки), що є необов'язковим для вертикального розподілу ознак.

У розглянутих класифікаціях правило 4 (логічна безперервність об'єктів) виконувалося за авторськими (суб'єктивними) підходами до подолання змістовної залежності ознак поділу з урахуванням: їх кореляції, нерівноцінності, присутності ієрархічних відносин, іншої взаємозалежності.

Узагалі аналіз класифікацій ускладнюється неоднозначністю тлумачень змісту їх ознак навіть при однаковому їх найменуванні. У їх формулюванні переважає авторське бачення та трактування сутності головної мети класифікації та обраних критеріїв для її розробки. Тому, необхідно обґрунтовано стандартизувати (однозначно розуміти) хоча б найбільш поширені класифікаційні ознаки за використанням відповідних принципів, критеріїв, підходів, методів та інструментів з урахуванням загальноновизнаних суджень про ключові терміни, зокрема і в інших галузях знань. Решту ознак можна розглядати як додаткові (уточнювальні) з огляду на предмет та завдання дослідження.

Зокрема, найбільш всеосяжну класифікацію Ю.В. Яківця можна уточнити через використання поширеного у соціальній філософії та соціології структурування суспільства на економічну, соціальну, політичну та духовну сфери. У цьому випадку політичні та державно-правові інновації можна віднести до політичної сфери суспільства. Дещо фрагментарною для державних органів є класифікація А.Ф. Мельник та інших дослідників. Також доцільно уточнити класифікацію нововведень, запропоновану М.П. Денисенко та іншими для розробки механізмів державного стимулювання і підтримки ІД. Найбільш наближеною до предмету даного дослідження є класифікація А.І. Пригожина, яка визнана оригінальною узагалі. Подібними їй є класифікації, розроблені П.Н. Завліним, А.В. Васильєвою, В.С. Новіковим, В.Г. Мединським.

Викладені вище напрацювання та результати цього аналізу надають можливість побудувати обґрунтовану класифікацію ДУН (рис. 1.6) за такими основними критеріями:

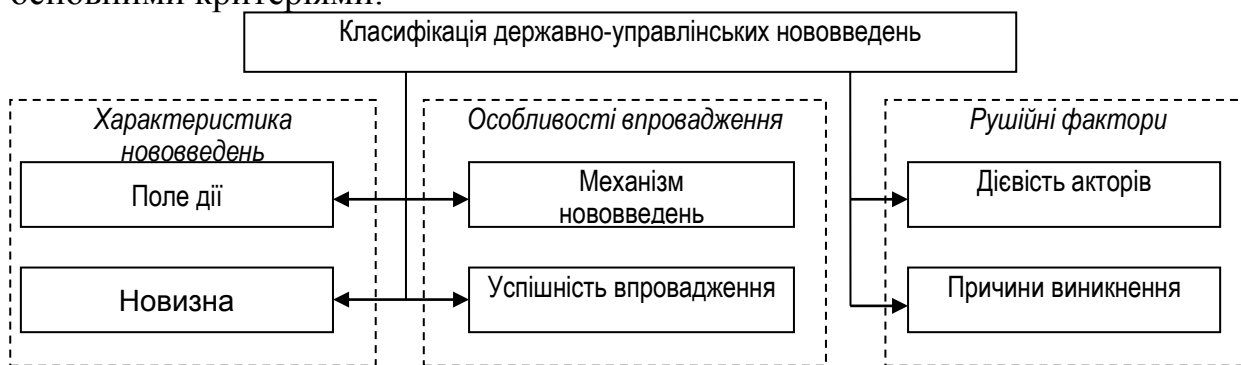



Рис. 1.7. Класифікація державно-управлінських нововведень.

- класифікація має охарактеризувати нововведення з позиції успішності їх поширення у системі ОПВ та ґрунтуватися на використанні основних формально-логічних правил (табл. 1.3);
- класифікаційні ознаки мають узагальнено розкрити основні властивості ДУН, особливості та рушійні фактори щодо їх поширення;
- класифікація ДУН має відображати прогностні чинники (ознаки), які можна було б використати при підготовці та розробці управлінських рішень, виборі з них раціонального;
- класифікація має відзначатися науковою новизною та практичною цінністю.

ПОНЯТТЯ	
	<p><b>Класифікація державно-управлінських нововведень</b> - це прогностно-управлінський інструмент підтримки прийняття рішення, заснований на систематизації нововведень та всебічній їх характеристиці у просторі обраних комплексних та первісних ознак з метою забезпечення успішності їх впровадження.</p>

З огляду на визначені критерії комплексна ознака «характеристика нововведень» включає ознаки «поле дії» та «новизна» (рис. 1.6, табл. 1.6).

Таблиця 1. 6

**Узагальнене предметне поле ДУН**

Інноваційно-змінні складові	Форми об'єктивації нововведень
Система ДУ (за широким підходом)	- нові суб'єкти ДУ, управлінські зв'язки, відносини та організація; - нові інструменти управлінської діяльності та управлінські функції, об'єкти управління; - нові ідеї, теорії і принципи ДУ, нові форми та технології професійного навчання службовців, підготовки лідерів
Система МСВ	- нові суб'єкти МСВ, управлінські зв'язки, відносини та організація; - нові інструменти управлінської діяльності, управлінські функції і об'єкти управління; - нові ідеї, теорії і принципи МСВ, нові форми та технології професійного навчання службовців, підготовки лідерів
Взаємозв'язки між системами ДУ і МСВ	- нові принципи, оргструктури та інструменти, що забезпечують взаємозв'язок між системою ДУ і системою МСВ
Громадянське суспільство	- нові принципи, оргструктури та інструменти, що сприяють формуванню громадянського суспільства
Взаємини суб'єктів громадянського суспільства, систем ДУ і МСВ	- нові принципи, оргструктури та інструменти, що забезпечують взаємини суб'єктів громадянського суспільства з системами ДУ і МСВ у виробленні й реалізації державної (місцевої) політики

Щодо поля дії ДУН, то ознаки поняття «державно-управлінські нововведення» формують основні інноваційно-змінні складові в системі ОПВ, громадянському суспільстві та їх взаєминах (табл. 1.6). З огляду на сучасні тенденції суспільного розвитку і внутрішніх рушійних чинників системи ДУ (за Ю.П. Сурміним) можна конкретизувати форми об'єктивації (кардинальних, довгострокових) ДУН, які забезпечують розвиток (табл. 1.6):

– *суб'єктів ДУ* через демократизацію влади, її партнерство з населенням у прийнятті рішень; розвиток форм і методів їх взаємодії; посилення відкритості влади;

- *управлінських зв'язків, відносин, організації* через посилення горизонтально-координуючих зв'язків; асоціативні форми організації і управління, координацію і реординацію; залучення підлеглих до прийняття рішень; діалог, погодження, комунікацію з впливовими громадськими та опозиційними структурами; належне співвідношення централізації і децентралізації; корпоратизацію державного управління;

– *управлінської діяльності* через зорієнтованість управління на цінності, технологізацію прийняття рішень, посилення ролі комунікації, організаційної культури, лідерства, мотивації, стилю управління, соціальної відповідальності, групової динаміки та ділової етики;

– *управлінських функцій* через підвищення ефективності планування, мотивації та координації, регуляції, дерегуляції та саморегуляції, самоконтролю і стороннього контролю, а також через раціональний розподіл ресурсів, досягнення визначеного результату; використання проектно-програмно-

цільового управління, адміністративно-фінансової та публічної підзвітності; надання якісних соціальних послуг, зокрема на партнерських засадах;

– *об'єктів управління* через створення інформаційних ресурсів, домінування держави у різних сферах суспільства за партнерською участю з громадськими структурами; ефективне управління адміністративно-територіальною реформою на основі оптимізації співвідношення «централізація ↔ децентралізація»;

– *ідей і теорій управління* через створення «проривних» концепцій щодо подолання кризових і стагнаційних процесів, забезпечення лідерства країни; поєднання ідеологій організаційно-адміністративного, інформаційно-аналітичного, соціально-сервісного і публічно-комунікативного управління; формування національних концепцій менеджменту і державного управління з урахуванням зарубіжного управлінського досвіду;

– *професійного навчання управлінців* через формування політично нейтрального, професійного, чесного, чутливого до вимог громадян службовця, а також державних менеджерів із сучасними управлінськими знаннями, розвинутим інноваційним світоглядом, здатного діяти в умовах невизначеності.

Аналогічні форми об'єктивації ДУН можна пролонгувати і для системи МСВ (табл. 1.6). Спираючись на провідні засади децентралізації (у широкому розумінні) та реформування публічного адміністрування, можна виявити найважливіші ДУН, що забезпечать розвиток взаємозв'язків між системою ДУ та системою МСВ, їх взаємини з суб'єктами громадянського суспільства. Аналіз основних засад Стратегії державної політики сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні окреслить основні ДУН в сегменті «громадянське суспільство» (табл. 1.6).

Поширену ознаку «новизна» (рис. 1.6) трактують по-різному. Так, М.П. Денисенко та інші науковці за цією ознакою розподіляють нововведення на радикальні (базові), комбінаторні, модифікувальні (поліпшувальні). А.І. Пригожин цей розподіл розглядає за ознакою «інноваційний потенціал», яка нині набула іншого розуміння. Привертають увагу його судження щодо новизни нововведень, які можна співвідносити з твердженнями інших вчених (табл. 1.7). У даному випадку доцільно базове нововведення розглядати як принципово нову ідею (*абсолютну новизну*, у світі аналогів не має), що зумовлює значні зрушення у суспільстві: радикальні зміни у політичному устрої, економічних відносинах тощо.

*Місцева новизна* (ідея запозичена з інших середовищ) притаманна сучасним ДУН. Нововведення, пов'язані з управлінням процесом сталого розвитку за участі суб'єктів влади і громадськості, можна розглядати і як комбінаторні (табл. 1.7), для яких характерна як місцева, так і умовна новизна (як нове поєднання вже відомих елементів). Удосконалення цієї форми управління можливо через упровадження модифікаційних нововведень з *частковою* (удосконалення однієї з її сторін) або *місцевою новизною*.

**Новизна нововведення**

Види нововведень	Ступінь новизни			
	Абсолютна	Відносна		
		Місцева	Часткова	Умовна
Радикальні (базові)	■			
Комбінаторні		■		■
Модифікаційні (поліпшуючі)		■	■	

Цікавим для розгляду новизни ДУН є твердження Ю.В. Яківця, що надає можливість систематизувати нововведення за сукупністю ознак (табл. 1.8): глибина перетворень, протяжність життєвого циклу, ефект від реалізації та періодичність виникнення різних типів нововведень (епохальні, базисні, покращувальні, мікроінновації, псевдоінновації, антиінновації). Такий підхід надає можливість комплексно охарактеризувати сучасне розуміння новизни нововведень у багатовимірному просторі. Ознака «глибина перетворень» співвідноситься з масштабністю змін у суспільстві або його окремих сферах. Ознака «протяжність життєвого циклу» характеризує час дії нововведення від зародження до зникнення: менше року – десятиліття. За ознакою «ефект від реалізації» новизна нововведень характеризується залежно від їх типу: епохальні – утворення нової цивілізації (держави) як нові типи та способи організації життєдіяльності, виробництва матеріальних та духовних цінностей; базисні – утворення нових видів суспільної діяльності та їх удосконалення, інші (табл. 1.8). Відповідно ознака «періодичність виникнення» характеризує частоту виникнення цих нововведень.

Таблиця 1.8

**Новизна нововведень за Яківцем**

Ознаки новизни	Епохальні	Базисні	Покращувальні	Мікроінновації	Псевдоінновації	Антиінновації
Глибина перетворень	Значні переми в одній із сфер суспільства	Радикальні зміни у різних сферах суспільства	Розвиток радикальних змін	Розвиток окремих сторін радикальних змін	Відсутня: утримання наявного стану	Слабка: як відновлення раніше відомих елементів
Протяжність життєвого циклу	Десятиліття	Роки – десятиліття	Роки	Роки	Короткий	Короткий
Ефект від реалізації	Нова цивілізація	Нові види суспільної діяльності в рамках певної цивілізації, її етапи	Покращення нових видів діяльності	Покращення окремих елементів нових видів діяльності	Нестійке продовження терміну існування	Відновлення раніше відомих елементів видів діяльності
Періодичність виникнення	Один раз у декілька століть	Один раз у 50 років	Часто		Часто, на кінці життєвого циклу	Мають місце

Наведені вище судження також справедливі для розгляду комплексної ознаки «новизна» ДУН з розширеним колом первісних ознак: «ступінь новизни», «масштаб перетворень», «масштаб поширення», «різноманіття типів нововведень», «протяжність життєвого циклу», «періодичність виникнення» та «ефект від реалізації» (табл. 1.9). За першою ознакою новизна ідей базисних нововведень може бути абсолютною або запозиченою (місцева новизна). Приміром, сучасний підхід до реформування системи ОПВ можна розглядати як базисне ДУН, впровадження якого є принципово новим для України. Реформа передбачає радикальні зміни у місцевому самоврядуванні та територіальній організації влади на основі раціонального поєднання таких складових, як: забезпечення доступності та якості надання публічних послуг, оптимальний розподіл повноважень між органами МСВ та виконавчої влади, відповідний адміністративно-територіальний поділ. Таким чином, це нововведення є комбінаторним як набір декількох взаємозв'язаних елементів, які відображають його головну ідею для всієї країни взагалі. Щодо ступеню його новизни, то у межах України вона є абсолютною, а у світовому вимірі – місцевою (ідея запозичена та трансформована до національних умов).

Таблиця 1.9

**Новизна державно-управлінських нововведень**

Ознаки	Базисні	Комбінаторні	Покращувальні
Ступінь новизни	Абсолютна, місцева	Місцева, умовна	Місцева, часткова
Глибина перетворень	Радикальні зміни у декількох сферах системи ОПВ та поза нею	Розвиток радикальних змін і їх окремих сторін	
Масштаб поширення	У просторі системи ОПВ та поза нею		
Різноманітність нововведень	Декілька		Масове
Протяжність життєвого циклу	Роки – десятиліття		Роки
Періодичність виникнення	Через декілька десятиліть		Часто
Ефект від реалізації: у відновлені ефективності системи ОПВ	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Нові суб'єкти системи ОПВ та поза її межами, нові взаємозв'язки;</li> <li>– нові об'єкти управління; радикальне оновлення управлінської діяльності та управлінських функцій;</li> <li>– нові ідеї, теорії, принципи державного (публічного) управління;</li> <li>– нові форми, технології професійного навчання службовців, підготовки лідерів тощо</li> </ul>	Розвиток ідей базисних нововведень	Покращення окремих елементів комбінаторних нововведень

Успішний ефект від реформи досягається шляхом повсюдного (масштабного) втілення загальної (типової) ідеї на місцевому рівні з урахуванням адміністративно-територіального поділу України та відповідних принципів реформування. На місцевому рівні це ДУН можна також розглядати як комбінаторне: сконструйоване з декількох складових.

Наступна хвиля (більш масова та багатоманітна за типами) масштабних нововведень визначається поліпшувальними нововведеннями, які удосконалюють базисну ідею, утверджують її існування. Масштаб поширення нововведень є цікавим і у ретроспективному аспекті, оскільки характеризує їх просторову поширеність (у світі, країнах, регіонах, окремих адміністративно-територіальних одиницях). Таким чином, формується переконання про доцільність та привабливість нової ідеї, пошук раціональних форм її об'єктивації з огляду на власні умови.

Масштабність ДУН, їх довготривалість зумовлює високий рівень невизначеностей та використання для управління ними методів стратегічного менеджменту. Життєвий цикл базисних та комбінаторних ДУН складає роки-десятиліття (за зарубіжним досвідом – 10–15 років). Якщо базисні нововведення виникають один раз на декілька десятиліть, то поліпшуючі утворюються значно частіше. Ефект від реалізації цих нововведень полягає у радикальному оновленні ефективності системи ОПВ, її подальшого покращення через впровадження поліпшуючих ДУН.

Комплексна ознака *«особливості впровадження»* (рис. 1.6) розкривається через ознаки *«механізм нововведень»* та *«успішність впровадження»*. Спираючись на попередньо викладений навчальний матеріал, ознаку *«механізм нововведень»* розкриває комплексний механізм нововведень, який відображається через сукупність взаємозв'язаних механізмів ініціювання нововведень, цільові механізми та механізми функціонування нововведень у режимі нововведень. У складі останніх механізмів провідними є ДУН та ІД системи ОПВ, яка забезпечує їх поширення у цій системі у рамках державно-управлінських реформ.

Ознака *«успішність впровадження»* характеризує вплив властивостей нововведень (зокрема, їх складність, швидкість соціального сприйняття, глибину перетворень, відношення до попередника) на ступінь успішності їх масштабного впровадження у встановлений термін (табл. 1.10). Ці ознаки є взаємозв'язаними, що дозволяє охарактеризувати ДУН за трьома групами як:

- *складні нововведення* зумовлюють *значне* оновлення ефективності системи ОПВ шляхом внесення якісних та масштабних (всеосяжних) перетворень в структурі, процесах та взаємозв'язках цієї системи загалом. Прикладом таких ДУН є стратегічне планування, програмно-цільове бюджетування, система стратегічного та програмно-цільового управління тощо;

- *середньої складності нововведення* зумовлюють *більш-менш* вагоме оновлення ефективності системи ОПВ загалом через внесення якісних та масштабних перетворень безпосередньо в структурі, процесах та взаємозв'язках органів влади цієї системи. Наочним прикладом таких ДУН є система управління якістю;

- *прості нововведення* зумовлюють *менш* вагоме оновлення ефективності системи ОПВ загалом через точкове внесення лише деяких якісних змін в структурі, або процесах, або взаємозв'язках органів влади цієї системи. Прикладом таких ДУН є нові управлінські та інформаційні технології, підрозділи (посади) та функції в ОПВ, що забезпечують покращення надання послуг тощо.

Успішність масштабного впровадження ДУН

Ознаки різновидів нововведень в аспекті їх властивостей:		Соціальне сприйняття		Складність нововведення		Успішність	
		Вище	Нижче	Вища	Нижча	Вища	Нижча
Масштабні за глибиною перетворень	Одиничні	■			■	■	
	Масштабні (дифузні)		■	■			■
	Точкові	■				■	
	Системні		■	■			■
Комбінаторність нововведення	Односкладні (прості)	■			■	■	
	Набірні (складальні)		■	■			■
Відношення до попередника	Повне заміщення		■	■			■
	Часткова відміна	■			■	■	
	Повернення до попередника	■			■	■	
	Відкриваючі		■	■			■

Також можуть впроваджуватися *одиничні* нововведення в ОПВ за власною їх ініціативою (поза межами завдань реформ). Однак, такі нововведення не підвищують ефективність системи ОПВ і, як правило, більш успішніші та сприйнятливіші для впроваджувачів, оскільки менш складні проти ДУН.

За ознакою «*відношення до попередника*» повне заміщення є менш успішним унаслідок більш вищої складності нововведення та нижчого рівня його сприйняття. Цей характер змін подібний відкривальним нововведенням, оскільки є менш соціально сприйнятливим (унаслідок вищого рівня новизни) та складнішим відносно попередника. І, навпаки, часткова відміна або повернення до попередника є успішнішими.

Ознака «*комбінаторність*» характеризує утворення головної ідеї ДУН як поєднання декількох первісних (більш простих) ідей. Ця властивість проявляється у більшості випадків (навіть для простих (односкладних) нововведень) як при розробці, так і при впровадженні нововведення та проявляється як фактор спротиву. Прикладами односкладних нововведень є нові показники звітності, програмно-технічне забезпечення, інформаційно-комунікаційні технології тощо. Для них «комбінаторність» проявляється у додаткових внутрішньо-організаційних змінах (унаслідок одночасної взаємозалежності перемін), спрямованих на забезпечення стійкого функціонування основної ідеї. Найбільш виразно ця властивість проявляється для реально набірних нововведень вже на етапі їх створення, зокрема таких, як: система управління якістю, управління сталим розвитком на місцевому рівні за участю суб'єктів влади і громадськості, надання публічних послуг громадянам на конкурсно-контрактних засадах, комбінаторне поєднання стратегічного планування з програмно-цільовим бюджетуванням у рамках країни (рис. 1.7).



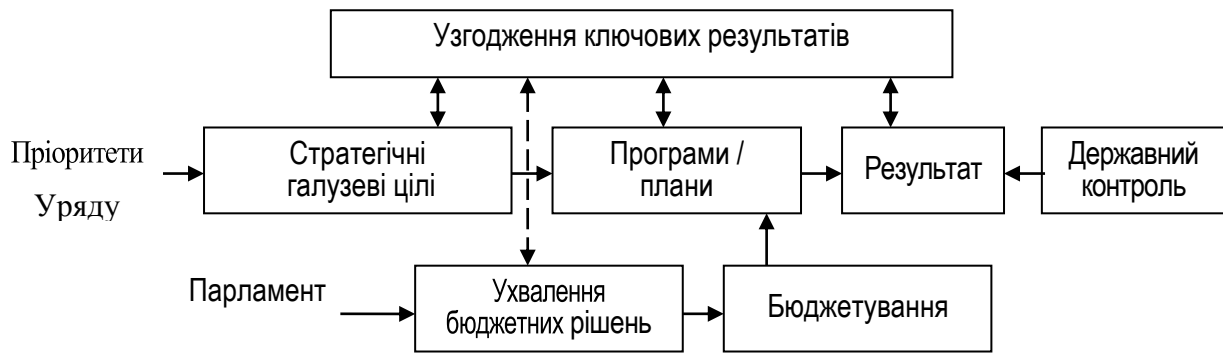


Рис. 1.8. Складові комбінаторного нововведення.

Це комбінаторне ДУН поширене у світі, відмінне високим рівнем складності та поєднує значну сукупність основних та супровідних інструментів: коротко-, середньо- та довгострокове стратегічне планування з розвитку регіонів та міст; програмно-цільовий метод, програми бюджетного фінансування; урядові, галузеві й місцеві пріоритети нового характеру. Довгострокові пріоритети уряду є основою для формування галузевих середньострокових стратегічних цілей, а останні – для розробки щорічних програм або планів розвитку. Узгодженню підлягають ключові міжгалузеві результати, затверджуються бюджетні рішення й визначаються показники результативності. Процес їх впровадження є міжорганізаційним, масштабним і довготривалим, супроводжується значними невизначеностями. Такі нововведення обов'язково зумовляють як масштабні внутрішньо-організаційні зміни, так і переміни у системі ОПВ унаслідок взаємозалежності її складових.

У цьому випадку модель ІД системи ОПВ ускладниться, зросте рівень невизначеностей та обсяг факторів спротиву нововведенню. Особливості прояву ознаки «комбінаторність» необхідно врахувати вже на етапах розробки, прийняття та реалізації управлінського рішення.

Ознака «взаємозамінність» характеризує необхідність з'ясування взаємозамінності альтернатив різної природи (матеріально-технічної, соціальної) шляхом їх співставлення (на етапі вибору раціональної інноваційної ідеї) з точки зору їх ефективності у досягненні бажаного результату. Ця ознака може розглядатися в аспекті досягнення економічного, соціального, екологічного, інтегрального та інших ефектів. Приміром, у деяких випадках ефективність управлінської діяльності можна підвищити шляхом впровадження нових способів організації праці службовців, оцінювання результатів їх діяльності та мотивації, а також шляхом застосування конкурсно-контрактних інструментів, підвищення іміджу публічної служби тощо. Це може бути менш витратним та більш ефективним, ніж впровадження нового програмно-технічного або іншого уречевленого засобу.

Комплексна ознака «рушійні фактори» включає ознаки «дієвість акторів» (соціальний аспект повного життєвого циклу нововведення) та «причини виникнення»: характеризує джерело генезису інновацій. Дієвість основних акторів (ініціаторів, організаторів, розробників, проектантів, виготовників, користувачів інших учасників циклу нововведення) А.І. Пригожин розглядає

через оцінку показників рольового аналізу (ініціатива, сприяння, бездіяльність, протидія) щодо їх вкладу в досягнення кінцевого результату (табл. 1.11).

Таблиця 1.10

**Рольова матриця**

Учасники впровадження	Рольові позиції			
	Ініціатива	Сприяння	Бездіяльність	Протидія
Ініціатори	+	+		
Організатори			+	
Розробники-проектанти		+		
Користувачі			+	+

Слід зазначити, що комплексний механізм нововведень включає механізми ініціювання ДУН, де ініціаторами ДУН є народ України, Президент України, Верховна Рада України, ОВВ. Очевидно вирішальне значення у досягненні кінцевого результату матимуть владні діячі-ініціатори ДУН. Аналіз реалізації Програми з упровадження СУЯ свідчить, що Головдержслужба доклала значних зусиль для розробки цієї програми, сприяла її реалізації та впровадженню цього нововведення. Водночас його організатор (КМУ) обмежився тільки затвердженням цієї Програми. Розробники-проектанти також сприяли впровадженню цього ДУН. При цьому потенційні користувачі не були зацікавлені у ньому з різних причин: скоріш були бездіяльними, у міру сил протидіяли. Окрім того, Програму була недоопрацьована: не визначено відповідального та контроль за її виконанням. Тобто, успішність поширення ДУН суттєво залежить не тільки від політичного рішення, а й від інших учасників цього процесу, досконалості управлінських рішень. Рольову матрицю можна завчасно деталізувати для конкретного ДУН та спрогнозувати напрями удосконалення дієвості учасників впровадження ДУН.

Щодо ознаки «причини виникнення», то результати аналізу поширених моделей інноваційних процесів (буде розглянуто у наступному розділі) визначає джерелом нововведень є потреби: розвитку науки управління суспільним розвитком, її різновиду – публічного управління; слідування тенденціям розвитку системи ОПВ, відновлення ефективності цієї системи з огляду на нові стратегічні пріоритети державної політики; адаптації цієї системи до зміни зовнішніх та внутрішніх факторів; пристосування цієї системи до нових умов діяльності. Також джерелом цих нововведень є суспільні та ринкові потреби, необхідність упровадження нових технологій та кращих світових публічно-управлінських практик, які забезпечують підвищення ефективності системи ОПВ.

## **Висновок**



Державно-управлінськими нововведеннями є інновації-результат здійснення державно-управлінських реформ у складових системи органів публічної влади, їх взаємозв'язках, громадянському суспільстві, його взаєминах із зазначеною системою.

Класифікація державно-управлінських нововведень побудована за обраними критеріями та основними формально-логічними правилами. Її наукова новизна полягає у систематизованому відображенні нововведень за найбільш важливими ознаками, що характеризують успішність їх поширення. Її практична цінність полягає у її використанні як прогностно-управлінського інструменту для підтримки прийняття рішень. Класифікація, заснована на базових (необхідних та достатніх) ознаках. Ця класифікація може бути конкретизована залежно від особливостей умов інноваційного розвитку системи ОПВ.

## ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Які поняття є ключовими для розуміння сутності та особливостей інноваційного розвитку системи ОПВ України ?
2. Охарактеризуйте поняття «парадигма інноваційного розвитку суспільства».
3. Які домінуючі тенденції визначають інноваційний розвиток суспільства та охарактеризуйте їх сутність ?
4. Охарактеризуйте структуру та сутність основних складових парадигми інноваційного розвитку суспільства.
5. Розкрийте сутність механізму формування тенденцій розвитку системи органів публічної влади.
6. Розкрийте сутність сучасних концепцій соціального управління.
7. Сформулюйте сутність сучасних концепцій публічного управління.
8. Охарактеризуйте поняття «державно-управлінські реформи» (за вузьким підходом) та «державно-управлінські реформи» (за широким підходом).
9. Охарактеризуйте державно-управлінські реформи як ключовий інструмент розвитку системи органів публічної влади.
10. Порівняйте сутність сучасних світових та вітчизняних державно-управлінських реформ.
11. Охарактеризуйте результативність соціальних змін залежно від їх походження (генезису).
12. Обґрунтуйте розуміння сутності інноваційного механізму та механізму нововведень.
13. Охарактеризуйте сутність загальну модель системи публічного управління та адміністрування.
14. Обґрунтуйте підхід до розуміння сутності комплексного механізму нововведень.
15. Сформулюйте поняття «комплексний механізм нововведень» та охарактеризуйте його основні ознаки.
16. Охарактеризуйте сутність ієрархії комплексного механізму нововведень системи Пенсійного Фонду України.
17. Сформулюйте поняття «комплексний механізм нововведень» та охарактеризуйте його основні ознаки.
18. Обґрунтуйте підхід до формулювання поняття «державно-управлінські нововведення» та охарактеризуйте його ознаки.
19. Охарактеризуйте основні переваги державно-управлінських нововведень в оновленні ефективності системи органів публічної влади.
20. Охарактеризуйте державно-управлінські нововведення за ступенем їх складності.
21. Обґрунтуйте підхід до побудови класифікацій інновацій.
22. Охарактеризуйте побудову класифікації державно-управлінських нововведень та охарактеризуйте основні її ознаки.

23. Розкрийте сутність класифікаційної ознаки «поле дії».
24. Розкрийте сутність класифікаційної ознаки «новизна».
25. Розкрийте сутність класифікаційної комплексної ознаки «особливості впровадження» через первісні ознаки «механізм нововведень» та «успішність впровадження».
26. Розкрийте сутність класифікаційної комплексної ознаки «рушійні фактори» через первісні ознаки «дієвість акторів» та «причини виникнення».
27. Сформулюйте поняття «класифікація державно-управлінських нововведень» та охарактеризуйте його основні ознаки.
28. Продемонструвати використання класифікації нововведень як практичний прогнозно-управлінський інструмент.

## **ПРАКТИЧНІ ЗАНЯТТЯ**

### **СЕМІНАРСЬКЕ ЗАНЯТТЯ 1. (тема 1.1-1.2)**

#### **Поширені моделі державно-управлінських реформ та механізм їх реалізації**

МЕТА ЗАНЯТТЯ: обговорити основні моделі державно-управлінських реформ як складову комплексного механізму нововведень.

#### ЗАВДАННЯ ЗАНЯТТЯ:

1. Розкрити сутність комплексного механізму нововведень та вказати місце та роль державно-управлінських реформ у його складі;
2. Проаналізувати та порівняти відомі (основні) моделі державно-управлінських реформ у світі та Україні за обраними ознаками.

#### НАВЧАЛЬНІ РЕЗУЛЬТАТИ ЗАНЯТТЯ:

Після вивчення теми слухачі повинні поглибити знання про:

- комплексний механізм нововведень та вказати місце та роль державно-управлінських реформ у його складі;
- основні моделі державно-управлінських реформ (концепції, стратегії, програми) у світі та Україні та наслідки їх реалізації за обраними ознаками.

#### ПИТАННЯ ДЛЯ ОБГОВОРЕННЯ:

1. Склад та логіка функціонування комплексного механізму нововведень.
2. Місце та роль державно-управлінських реформ у складі комплексного механізму нововведень.
3. Поширені моделі державно-управлінських реформ у світі та Україні та результати їх реалізації за обраними ознаками.
4. Сутність та особливості функціонування цільового механізму (механізму забезпечення реалізації реформ).

### **ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 1 (тема 1.2)**

#### **Предметне поле державно-управлінських нововведень та їх поширені форми об'єктивації у світі та Україні.**

МЕТА ЗАНЯТТЯ: поглибити знання про узагальнене поле державно-управлінських нововведень шляхом виявлення їх поширених форм об'єктивації у світі та Україні.

#### ЗАВДАННЯ ЗАНЯТТЯ:

1. Проаналізувати принципи Європейської стратегії інновацій та належного демократичного врядування (далі – Стратегія) на предмет систематизації можливих форм їх об'єктивації у межах предметного поля нововведень.

2. Орієнтуючись на принципи Стратегії, проаналізувати основні вітчизняні офіційні документи та науково-прикладні напрацювання з питань впровадження масштабних нововведень в системі ОПВ України за останні 15-20 років у межах реформ. Визначити та систематизувати основні форми об'єктивації цих нововведень у межах їх предметного поля.

3. Орієнтуючись на принципи Стратегії, проаналізувати основні зарубіжні офіційні документи та науково-прикладні напрацювання з питань впровадження державно-управлінських нововведень у провідних країнах світу за останні 15-20 років у межах реформ. Визначити та систематизувати основні форми об'єктивації цих нововведень у межах їх предметного поля.

#### НАВЧАЛЬНІ РЕЗУЛЬТАТИ ЗАНЯТТЯ:

Після вивчення теми слухачі повинні оволодіти навичками:

1. Аналізу основних офіційних документів та науково-прикладні напрацювання з питань впровадження нововведень у межах державно-управлінських реформ;

2. Спираючись на систематизацію виявлених форм державно-управлінських нововведень, спрогнозувати тенденції їх поширення у світі та Україні.

#### ПОРЯДОК ПРОВЕДЕННЯ ЗАНЯТТЯ.

До проведення заняття викладач надає перелік джерел, які будуть корисними для виконання завдань заняття.

Протягом перших 20 хвилин у складі навчальної групи характеризуються принципи Стратегії щодо їх об'єктивації у межах сегментів предметного поля нововведень.

Протягом наступних 20-30 хвилин. Первісно розподілити навчальну групу на дві підгрупи. Одна з них виконує друге, а інша - третє завдання у форматі таблиці 1.

Табл. 1

№ п/п	Принципи Стратегії	Поширені форми нововведень	Сегменти поля дії	Розподіл нововведень за ступнем їх складності
Вітчизняний простір (перша група)				
1.				
.....				
12.				
Світовий простір (друга група)				
1.				
.....				
12.				

Потім кожна з груп формулює висновки щодо тенденцій поширення державно-управлінських нововведень у вітчизняному та світовому просторах.

Протягом наступних 15-20 хвилин здійснюється порівняння тенденцій поширення нововведень у цих просторах та прогнозується:

- ступінь складності нововведень (складні, середньої складності та прості);

- потенційно можливі форми нововведень, які підлягають поширенню у вітчизняному просторі у межах реалізації Стратегії, спираючись на світовий досвід.

Протягом наступних 20 хвилин викладач:

- формулює узагальнені висновки щодо отриманих результатів кожною із підгруп;

- характеризує та оцінює успішність та недоліки роботи кожної із груп;

- ставить завдання щодо доопрацювання поставлених завдань.

### СПИСОК ОСНОВНИХ ТЕРМІНІВ:

*реформа, модель, класифікація, ознаки, державно-управлінські нововведення, поширені форми об'єктивізації нововведень, комплексний механізм нововведень, система органів публічної влади, механізм функціонування системи органів публічної влади в режимі нововведень, інноваційна діяльність, цільовий (функціональний) механізм, механізм ініціювання нововведень, новизна, успішність впровадження механізму нововведень, успішність впровадження, дієвість основних акторів, причини виникнення нововведень, глибина перетворень, Закон України, Указ Президента України, Постанова Кабінету Міністрів України.*

### СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

*Обов'язкові для вивчення*

1. Попов С.А. Інноваційний розвиток системи органів публічної влади: стратегічний підхід : монографія / С.А. Попов. – Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2017. – 386 с.

2. Державно-управлінські нововведення: теоретико-прикладні засади : Навч.-метод. посіб. / М. М. Іжа, С. А. Попов ; за заг. ред. М. М. Іжи. – Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2015. – 126 с.

3. Кравченко С. О. Державно-управлінські реформи: теоретико-методологічне обґрунтування та напрями впровадження [Текст] : монографія / С. О. Кравченко. – К. : НАДУ, 2008. – 296 с.

*Рекомендована література*

1. Державне управління: основи теорії, історія і практика: Навч. посібник / В. Д. Бакуменко, П. І. Надолішній, М. М. Іжа, Г. І. Арабаджи; За заг. ред. Надолішнього П. І., Бакуменка В. Д. – Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2009. – 394 с.

2. Державне управління: підручник : у 2 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України ; ред. кол. : Ю. Ковбасюк (голова), К. О. Ващенко (заст. голови), Ю. П. Сурмін (заст. голови) [та ін.]. – К. ; Дніпропетровськ : НАДУ, 2012. – Т. 1. – 564 с.



3. Енциклопедія державного управління : у 8 т. / Нац. акад. держ. упрю при Президентіві України ; наук.-ред. колегія : Ю.В. Ковбасюк (голова) та ін. – К. : НАДУ, 2011.

4. Особливості публічного управління та адміністрування : Навчальний посібник / Бакуменко В. Д., Бондар І.С., Горник В. Г., Шпачук В. В. – К. : КНУКіМ, 2016. – 167 с.

5. Михненко А. М. Інновації в управлінні суспільним розвитком [Текст] : навч. посіб. / А. М. Михненко, В. Д. Бакуменко, С. О. Кравченко. – К. : НАДУ, 2009. – 116 с.

## НАВЧАЛЬНІ МІНІ-ТЕСТИ ДО РОЗДІЛУ

### 1. Державно-управлінські нововведення – це:

а) суттєві якісні, прогресивні зміни системи органів державного управління та їх управлінської діяльності (згідно з широким підходом), системи органів місцевого самоврядування та їх управлінської діяльності, зв'язків між цими системами, механізмів їх взаємодії у процесах управління з неурядовими організаціями та громадянами, але без порушення основ наявного конституційного ладу;

б) масштабні наслідки якісних змін (здійснених у рамках державно-управлінських реформ) у складових системи органів публічної влади, їх взаємозв'язках, громадянському суспільстві, його взаєминах із зазначеною системою у процесі формування та реалізації державної і місцевої політики.;

в) процес удосконалення тих чи інших елементів суспільних відносин, матеріально-речовинних складових суспільства чи соціально-економічних і матеріальних систем у цілому, перехід до принципово нових якісних характеристик.

### 2. Класифікація державно-управлінських нововведень - це:

а) прогнозно-управлінський інструмент підтримки прийняття рішення, заснований на систематизації нововведень та всебічній їх характеристиці у просторі обраних комплексних та первісних ознак з метою забезпечення успішності їх впровадження;

б) поділ множини об'єктів на підмножини (класи) на основі їх подібності за обраними ознаками і фіксування певного місця для кожного об'єкта (у цій класифікації);

в) спосіб приводити об'єкти дослідження в систему.

### 3. Великий тлумачний словник української мови трактує термін «систематизація» як:

а) спосіб приводити об'єкти дослідження в систему;

б) систему розподілу предметів, явищ або понять на *класи* (групи тощо) за спільними ознаками, властивостями;

в) віднесення об'єкту до певного класифікаційного типу.

### 4. Ці ознаки є базовими для найвищих рівнів ієрархії більшості класифікацій державно-управлінських нововведень:

а) поле дії, ступінь новизни, предмет та масштаб використання.

б) темп реалізації, ступінь інтенсивності, причина виникнення;

в) структурна характеристика, характер задоволення, механізм здійснення.

### 5. Нововведення, пов'язані з управлінням процесом сталого розвитку за участі суб'єктів влади і громадськості, можна розглядати, як:

а) базові;

б) часткові;

в) комбінаторні.

## РОЗДІЛ 2

### ІННОВАЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ СИСТЕМИ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

*Мета модулю* – надати основні теоретико-прикладні засади інноваційної діяльності системи органів публічної влади, принципів її побудови, інноваційного процесу, процесу поширення нововведень у межах здійснення державно-управлінських реформ.

#### **Тема 2.1 (лекція 4)**


#### **Інноваційна діяльність органу публічної влади: системно-діяльнісний підхід**

*Навчальні питання:*

- 1. Концептуалізація механізму функціонування системи ОПВ в режимі нововведень: системно-діяльнісний підхід*
- 2. Інноваційна діяльність органу публічної влади як відкрита система: системно-діяльнісний підхід.*

#### **1. Концептуалізація механізму функціонування системи ОПВ в режимі нововведень: системно-діяльнісний підхід**

Для подальшої конкретизації розуміння внутрішньої логіки концептуальної моделі механізму функціонування системи ОПВ в режимі нововведень як відкритої системи необхідно передусім з'ясувати сучасне розуміння поняття «діяльність», зокрема «інноваційна діяльність». На теперішній час відсутнє єдине трактування поняття «інноваційна діяльність».

ПОНЯТТЯ	
	<i>Сучасні державно-управлінські джерела до основних ознак поняття «інноваційна діяльність» відносять: (1) наукові знання (нові оригінальні ідеї), що (2) реалізуються у (3) нових (вдосконалених) товарах, послугах, технологіях, соціально-економічних та організаційно-технічних рішеннях, а також забезпечують перетворення різних сторін суспільного життя, зокрема утворюють (3) нові (вдосконалені) види суспільної діяльності.</i>

Однак, ці ознаки головним чином характеризують також і інноваційний процес.

Більш узагальнено ІД трактують:

- Національний стандарт «Інноваційна діяльність» – діяльність, що забезпечує створення і реалізацію інновації;

- діяльність з організації і здійснення інноваційного процесу (А.В. Сурін, О.П. Молчанова);
- цілеспрямована, *системна*, багатопланова, розподілена у просторі і часі діяльність (В.О. Гусєв).

Нове розуміння діяльності концептуально дозволяє розкрити системний підхід. Саме на використанні принципу системності наголошує Г. Атаманчук у випадку постійного оновлення системи державного управління. В теорії ДУ цьому підходу приділяють значну увагу В.Д. Бакуменко, О.А. Машков, Н.Р. Нижник, Ю.П. Сурмін. Системно-діяльнісний підхід, як подальший розвиток системного підходу, використовує В.Д. Бакуменко для структурування системного взаємозв'язку науки (теорії) та практики. Вважає його прийнятним для структурування будь-якого виду діяльності на взаємозв'язані основну, управлінську та забезпечувальну складові і загальносистемні види і способи супроводу (навчання, дослідження, комунікація, методологічне та технологічне забезпечення, культура).

Використання принципу «чорного ящика» та системно-діялісного підходу дозволяє конкретизувати механізм функціонування системи ОПВ в режимі нововведень (рис. 2.1), який є провідною складовою комплексного механізму нововведень (рис. 1.4). Концептуальну модель цього механізму функціонування представлено відкритою системою, оскільки відображає зв'язки із зовнішнім середовищем. Її виходом є оновлена публічно-управлінська практика. Входом є державно-управлінські реформи, які визначають нововведення до впровадження. Зворотній зв'язок забезпечує контроль та корегування цього процесу.

Взагалі інноваційна діяльність є невід'ємною складовою для будь-якого виду діяльності. Тому, внутрішня логіка цього механізму-системи (рис. 2.1)

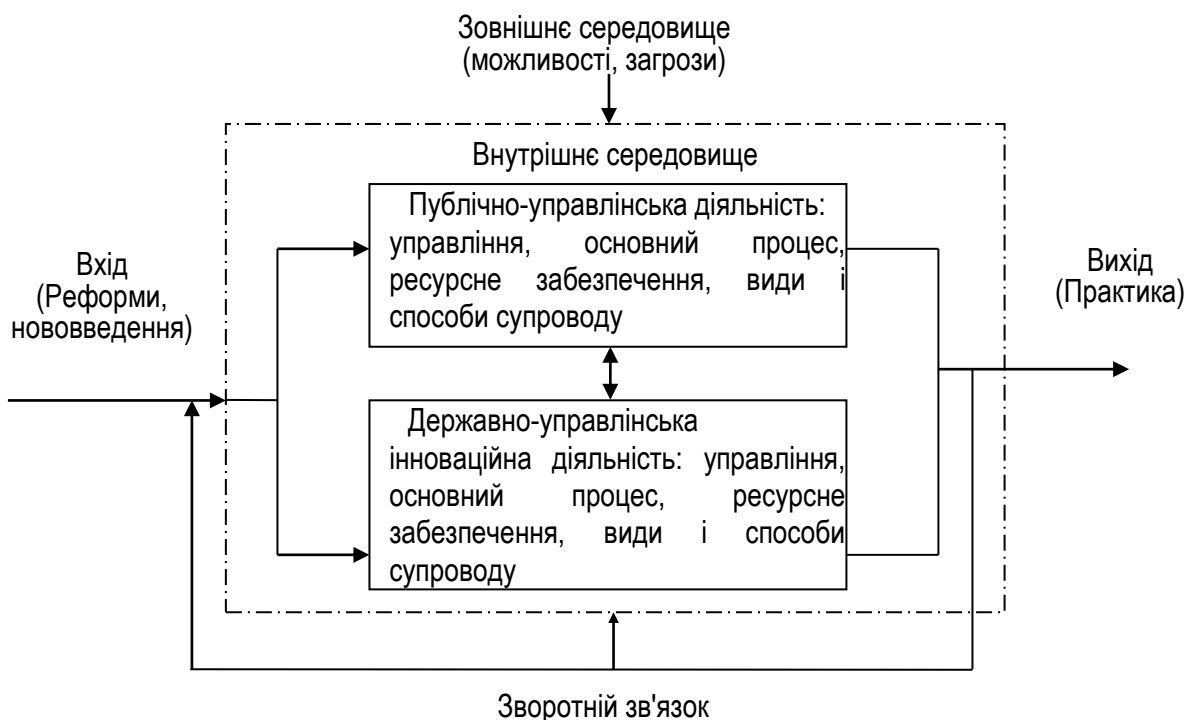



Рис. 2.1. Механізм функціонування системи ОПВ в режимі нововведень.

заснована на основних процесах функціонування (діяльності) системи ОПВ та її ІД. Цих два види діяльності водночас взаємодіють між собою як позитивно, так і створюють перешкоди одна одній під час впровадження нововведень.

Логіка внутрішніх процесів в механізмі функціонування системи ОПВ в режимі нововведень (як для ІД, та і традиційної діяльності системи ОПВ) представлена головними взаємозв'язаними складовими, притаманними системно-діяльнісному підходу, а саме: основними процесами, управлінськими процесами, ресурсним забезпеченням та основними видами та способами супроводу.

Розглянута концептуальна модель механізму функціонування системи ОПВ в режимі нововведень дозволяє здійснити подальшу конкретизацію складових інноваційної діяльності органу публічної влади, а потім і їх системи.

Поняття	
	<p><b>Системно-діяльнісний підхід</b> – це спосіб представлення будь-якого виду діяльності її головними взаємозв'язаними складовими: основним та управлінським процесами, ресурсним забезпеченням та провідними видами та способами супроводу.</p>

## **2. Інноваційна діяльність органу публічної влади**

### **як відкрита система: системно-діяльнісний підхід.**

Попередні судження про сутність механізму функціонування системи ОПВ в режимі нововведень (рис. 2.1) дозволяють побудувати узагальнену модель ІД ОПВ як відкриту систему, яка має включати (рис. 2.2):

- зовнішнє оточення (забезпечувальні передумови, вхід (публічно-управлінська наука щодо здійснення реформ інноваційним шляхом) і вихід (публічно-управлінська практика), зовнішні ресурси, основні види та способи супроводу);

- сукупність внутрішніх взаємопов'язаних складових – управлінський процес (як суб'єкт управління, що формує управлінський вплив) та інноваційний процес (як об'єкт управління та спосіб перетворення входу у вихід з метою отримання кінцевого результату); забезпечувальна складова, основні види і способи супроводу та зворотній зв'язок.

Сутність логіки внутрішніх процесів полягає в тому, що основна складова (інноваційний процес) ІД заснована на трансформуванні інноваційних знань у конкретні форми об'єктивації ДУН у рамках реалізації державно-управлінських реформ. Управлінська та забезпечувальна складові є супровідними відносно основної. Якщо метою останньої є впровадження конкретного нововведення, то управлінська складова спрямована на формування та реалізацію управлінського рішення, що спрямовано на досягнення цілей ІД. Здійснення ж основних та управлінських функцій завжди потребує забезпечення певними видами ресурсів: передусім матеріальними, нематеріальними та іншими їх видами.

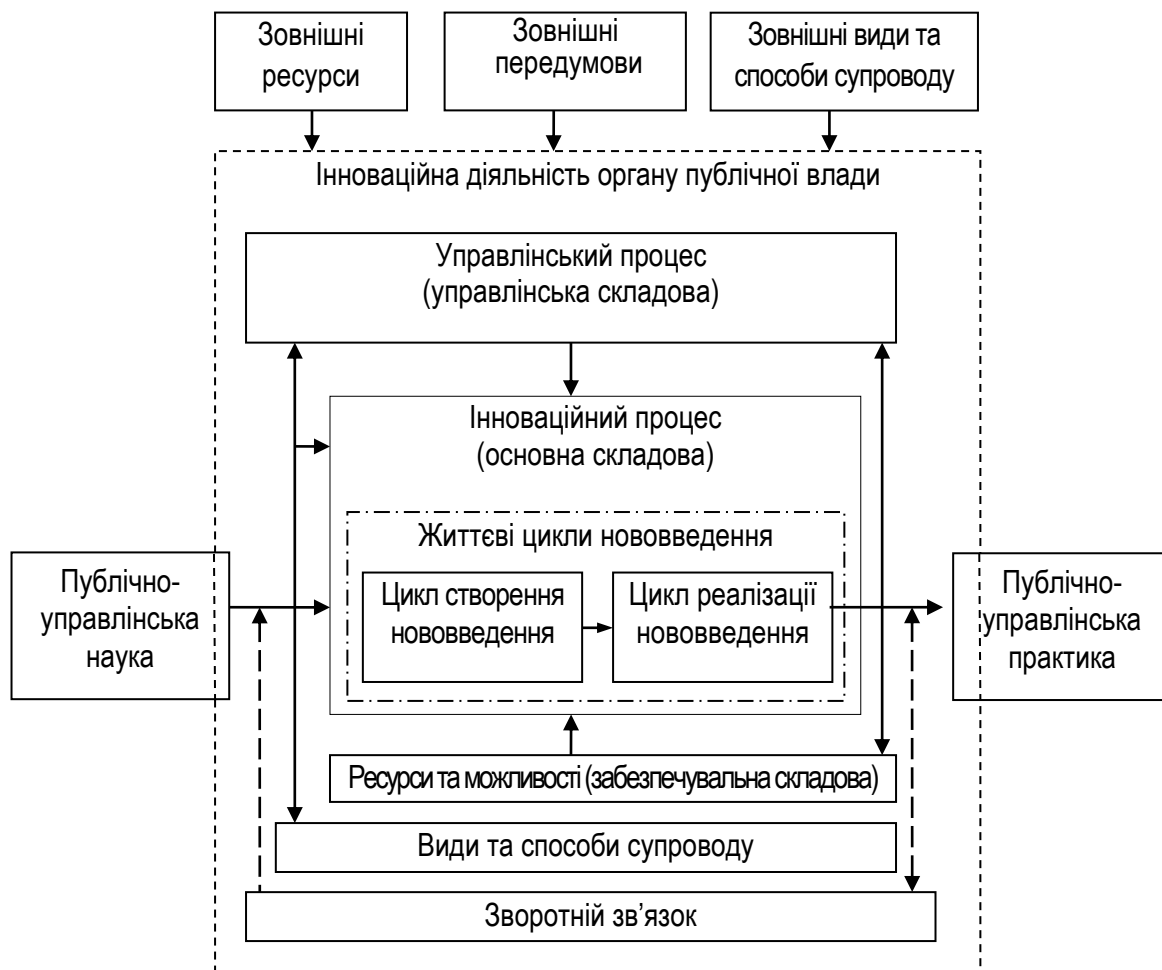


Рис. 2.2. Складові інноваційної діяльності органу публічної влади.

Для більш поглибленого розуміння *основної складової* (рис. 2.2), як провідного способу забезпечення системного взаємозв'язку інноваційних знань та практики, доцільно використати сутність класичного інноваційного процесу (ІП першого покоління). Цей процес (за А.І. Пригожиним) відображає повний життєвий цикл нововведення: цикли його створення та реалізації. У такий спосіб відбувається доцільне перетворення публічно-управлінської практики за використанням відповідних інноваційних знань, а також кращого світового досвіду з метою задоволення суспільних потреб.

Нині відомо п'ять поколінь ІП, а також відомі процеси, які властиві для соціальних систем (організацій, органів влади). Для цих процесів притаманне різноманіття підходів до їх структурування, зокрема й для тих, що стосуються соціальних нововведень. На відміну від першого, інші покоління ІП зорієнтовані на задоволення потреб практики, де остання є джерелом нововведень. При цьому ІП подальших поколінь зберігають більшість етапів, властивих класичному процесу. Взагалі, наведені твердження справедливі і для ІД ОПВ. Однак, її ІП особливий, відрізняється внутрішньо-організаційною природою. Йому також властива складність, неповторність (оригінальність) для конкретних умов його реалізації. Окрім того, в умовах реалізації державно-

управлінських реформ ІІ матиме й інші відмінності, які будуть розглянуті у подальшому.

Щодо *управлінської складової* (рис. 2.2), то її основою є управлінський процес, ключовим елементом якого є технологія (модель) раціонального прийняття та реалізації рішення. Найбільш узагальнено її структурує Б.Г. Литвак за етапами підготовки, розробки, прийняття та реалізації рішення. У складі інноваційної діяльності управлінське рішення спрямовано на досягнення цілей ІД, результату ІІ. Для випадку широкомасштабних змін в ОПВ управлінський процес є найбільш ускладненим.

Взагалі рушійним фактором інноваційних змін, поряд з власною ініціативою ОПВ, є прагнення системи ОПВ своєчасно реагувати на перемини у внутрішньому і зовнішньому середовищах. Джерелом таких змін можуть бути нові потреби суспільства та стратегічні пріоритети державної політики, зорієнтованість на сучасні тенденції розвитку ПУ тощо. Нововведення середнього та вищого рівнів складності можуть зумовити масштабне переформатування традиційних процесів в ОПВ та, як правило, супроводжуються підвищеними рівнями невизначеностей управлінської ситуації, інноваційного ресурсу, складнощами реалізації ІІ. З огляду на зазначене та ієрархію структури ОПВ, в основу управлінського процесу доцільно покласти методологію стратегічного менеджменту. У цьому випадку стратегічне рішення матиме ієрархічний характер як взаємопов'язані за цілями різнорівневі стратегії, засновані на раціональній моделі прийняття та реалізації рішення. Результати стратегічного аналізу зовнішніх та внутрішніх факторів визначатимуть стратегічні орієнтири інноваційного розвитку ОПВ, які складатимуть підґрунтя для вибору виду його інноваційної стратегії.

Щодо *забезпечувальної складової* (рис. 2.2), то її основу складає інноваційний ресурс, ступінь готовності якого має вирішальне значення для успішного здійснення ІД в ОПВ. Більшість дослідників розглядає інноваційний ресурс через призму інноваційного потенціалу організації. Зокрема, у публічно-управлінському аспекті, цей потенціал характеризує необхідну і достатню критичну масу ресурсів, спроможність, можливість, міру готовності їх використання для досягнення інноваційної мети. Спираючись на сучасні напрацювання, забезпечувальну складову ІД можна охарактеризувати через сукупність інноваційних ресурсів та можливостей ОПВ, де основними є:

– *кадрові ресурси*, які володіють необхідними для здійснення ІД освітою, рівнем професійної кваліфікації, здібностями та навичками. Особливе значення має інноваційно-орієнтована підготовка державних менеджерів «проривного характеру» та керівного складу публічної служби з розвинутим стратегічним мисленням;

– *матеріальні ресурси* – необхідне обладнання, матеріали та приміщення;

– *інформаційно-інтелектуальні ресурси* – наукові та науково-прикладні джерела, монографії, науково-методичні рекомендації, нормативно-правові настанови, аналітичні огляди кращого світового досвіду з використання нововведень у ПУ тощо; запозичені корисні моделі, програмні продукти, бази

даних, раціональні пропозиції, власні завершені та незавершені інноваційні розробки тощо;

– *фінансові ресурси* – державні бюджети всіх рівнів, венчурні кошти та фінанси міжнародної технічної допомоги, інші законодавчо не заборонені джерела.


Найважливішими *ресурсами можливостей* є передусім наявність необхідних внутрішніх передумов для здійснення ІД, а саме:

– попередній та поточний досвід успішного впровадження нововведень та їх використання у функціонуванні ОПВ;

– перспективні складові інноваційних ресурсів, які є доцільними для використання у майбутньому;

– мотиваційний механізм для активізації праці потенційних впроваджувачів нововведень в ОПВ;

– сформована інноваційна культура в ОПВ, його відкритість до змін та достатня кількість інноваційно активних службовців (неформальні лідери мають складати 15-20 % від загальної їх кількості) з відповідною ментальністю та швидкою сприйнятливістю ідей, наявність цінності новинок та належної інноваційно-орієнтованої комунікації.

<p><b><u>Узагальнення</u></b></p> 	<p><i>Ресурсне забезпечення</i> інноваційної діяльності органів публічної влади включає:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- <i>кадрові ресурси,</i></li><li>- <i>матеріальні ресурси,</i></li><li>- <i>інформаційно-інтелектуальні ресурси,</i></li><li>- <i>фінансові ресурси.</i></li></ul> <p>Найважливіші <i>ресурси можливостей</i>:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- <i>попередній та поточний досвід,</i></li><li>- <i>мотиваційний механізм,</i></li><li>- <i>сформована інноваційна культура.</i></li></ul>
---	--

Тобто, інноваційні ресурси ОПВ належної якості характеризують рівень його готовності до здійснення ІД. Проте, державно-управлінська інноваційна практика, зокрема пов'язана з впровадженням системи управління якістю в ОБВ, свідчить про неналежний рівень розвиненості їх сьогоденних інноваційних ресурсів. Їх брак має компенсуватися зовнішніми ресурсами, зокрема інформаційно-інтелектуальними, фінансовими, матеріальними (рис. 2.2).

Особливе значення у здійсненні ІД мають *види та способи її супроводу*, що стосуються (рис. 2.2):

– *навчання* потенційних впроваджувачів, яке є невід'ємним елементом ІД та спрямоване на вивчення її особливостей, інноваційного процесу та ресурсів, формування інноваційного світогляду, соціалізацію ідеї нововведення, опанування та переконання в її перевагах у порівнянні з іншими та ознайомлення з очікуваними наслідками;



– *досліджень* (науково-дослідних, проектно-виготовельних, випробовувальних робіт тощо), які, за твердженням Е. Роджерса, присутні на всіх етапах управління, здійснення та забезпечення ІД унаслідок наявності складності ідеї нововведення, її впровадження та сприйняття впроваджувачами; невизначеностей управлінської інформації; факторів спротиву нововведенням, зокрема зумовлених відмінностями уподобань впроваджувачів, труднощами адаптування типової ідеї нововведення до нових умов. Ці дослідження сприятимуть більш поглибленому прогнозуванню особливостей здійснення ІД, встановленню нових фактів; з'ясуванню можливих наслідків нововведень та проблем управління ними; виявленню невідповідностей у складі інноваційних ресурсів та інфраструктури; з'ясуванню придатності нової ідеї для практичного використання та особливостей її адаптування до конкретних умов діяльності ОПВ;

– *комунікації* як рушійного фактору у впровадженні нововведень з однаковою ідеєю передусім через міжособистісний обмін інформацією його користувачів та зацікавлених впроваджувачів під час спеціально організованих заходів (робочих нарад, науково-практичних конференцій та семінарів, круглих столів), а також шляхом цілеспрямованого поширення кращого інноваційного досвіду ЗМІ з метою з'ясування проблемних питань, зменшення соціального спротиву нововведенню, вироблення практичних рекомендацій та пропозицій для успішного досягнення результату. Комунікація «користувач – впроваджувач» характеризується вищим рівнем довіри до інформації про нововведення. Також, конструктивною є комунікація «викладач – впроваджувач», «неформальний лідер – впроваджувач» та «агент впливу – впроваджувач». Під час впровадження системи управління якістю (далі- СУЯ) ефективну комунікацію забезпечували територіальні підрозділи Голодержслужби (нині Нацдержслужба) України та регіональні Центри перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів.

Не менш важливими (сприятливими) передумовами (ресурсом) для успішного здійснення ІД є види та способи супроводу, що забезпечують формування *інноваційної культури*. Ступінь розвиненості загальної та інноваційної культури, національний менталітет, соціально-економічний статус, освіта, світогляд, норми та цінності, переконання, відкритість до змін та спілкування тощо є тими чинниками, що визначають інноваційну активність потенційних впроваджувачів. У Європейському просторі саме рівень цього чиннику є найменшим для українського суспільства. Результати досліджень показують, що відсутність професійної компетентності (публічно-управлінських знань, відмінності рівнів та профілів базової освіти кадрового складу публічної служби України) є надто впливовими факторами спротиву нововведенню. Рівень інноваційної культури у цьому середовищі можна підвищити шляхом масштабного здійснення інноваційно-орієнтованого навчання у рамках реалізації державно-управлінських реформ, зокрема під час підвищення кваліфікації кадрів та підготовки магістрів публічного управління.

*Види та способи методологічного супроводу* передусім окреслюють сукупність *спеціалізованого методологічного інструментарію*, що сприяє успішності реалізації практики та досліджень у аспекті управління, здійснення та забезпечення ІД ОПВ. Ці теоретико-прикладні знання мають поєднувати адекватну сукупність визнаних понять, парадигм, концепцій, теорій, принципів, моделей, підходів, методів, методик, процедур тощо. Вкрай важливими є теоретико-прикладне розуміння понять, моделей, принципів побудови та функціонування ІД, стратегічного управління нововведеннями, методики стратегічного аналізу та діагностування інноваційного потенціалу ОПВ, моделі прогнозування поширення нововведень тощо.

*Види та способи технологічного супроводу* ІД забезпечують її результативність шляхом використання різного роду інформаційно-комунікаційних і соціальних технологій. Так, сайт-майданчики Голодержслужби та її територіальних підрозділів забезпечили ефективний доступ до нормативно-правового та науково-методичного забезпечення впровадження СУЯ, а також обмін кращим досвідом щодо цього нововведення. Також вдалою є технологія функціонального обстеження, зовнішнього, внутрішнього та щорічного аудиту під час сертифікації цього нововведення. Технологією міжорганізаційного характеру є укладання договорів щодо консалтингу, розробки проекту нововведення, адаптованого до умов ОПВ, програмного забезпечення, навчання, здійснення внутрішнього аудиту тощо. Цікавим для розробки є різноманіття технологій (як упорядкований набір методів і засобів, інших інструментів) для підтримки прийняття та реалізації стратегічного рішення ієрархічного характеру, зокрема з узгодження цілей за рівнями управління, визначення пріоритетів інноваційного розвитку системи ОПВ тощо.

Перелік цих видів і способів супроводу ІД можна розширити тими, що стосуються організації та управління ІД, сертифікації її результатів. Так, досвід ІД в ОПВ вказує на наявність таких видів її організації як створення тимчасових інноваційних колективів (реформаторів). До їх складу залучалися найбільш підготовлені, інноваційно активні службовці та з них неформальні лідери, які очолили ці колективи та підпорядковувалися першій посадовій особі органу влади. Члени цих колективів певним чином мотивувалися, тимчасово звільнялися від основних службових обов'язків, навчалися за спеціальною програмою, були учасниками розробки проекту нововведення, безпосередньо його впроваджували.

Обмеженість власних ресурсів в ОПВ зумовлює необхідність *міжорганізаційного співробітництва*, особливо при реалізації інноваційного процесу, що більш за все має місце при впровадженні радикальних нововведень. Цей вид співпраці реалізує принцип розподілу праці у рамках здійснення ІД. Як правило, учасниками повного життєвого циклу нововведення є розробники, проєктанти, випробовувальники та користувачі, які об'єднуються у відповідні міжорганізаційні групи та є представниками організацій, установ відповідного спрямування та різних форм власності (рис. 2.3).

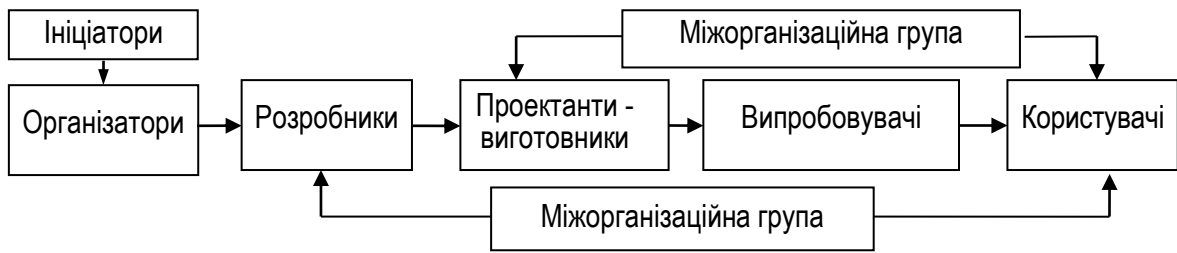



Рис. 2.3. Інноваційний процес: міжорганізаційний аспект.

Такі групи (розробників-користувачів та проєктантів-виробників-користувачів) сприяють більш успішному здійсненню ІІ унаслідок того, що розробники є носіями ідеї нововведення, а користувачі володіють особливостями умов його застосування. Інші розуміються в тонкощах проєктування та виготовлення прикладного зразку нововведення. Їх конструктивна комунікація та співпраця сприяє більш успішному досягненню кінцевого результату, усуненню невідповідностей на проміжних етапах ІІ. Також до впровадження СУЯ в ОПВ були залучені організатори та ініціатори нововведення, які відзначилися найбільшим впливом на досягнення кінцевого результату.

Окрім того, учасниками нововведення були сертифікатори та сервіс-супроводжувачі. Причому останні, розробники та проєктанти були представлені однією приватною структурою, яка була залучена протягом всього ІІ, а також здійснювала передпускові, наступні сервісні (періодичні) та сертифікаційні роботи. Подібні види та способи *міжорганізаційної співпраці* можуть бути використані і для покращення управління, координації та контролю здійснення та забезпечення ІД. У загальному випадку ІД може включати зазначені вище та інші види й способи її супроводу, зокрема пов'язані із залученням зовнішніх ресурсів.

<p><b>Узагальнення</b></p> 	<p><i>Основними видами та способами супроводу ІД є:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- навчання,</li> <li>- дослідження,</li> <li>- комунікація,</li> <li>- методологічне забезпечення,</li> <li>- технологічне забезпечення,</li> <li>- інноваційна культура,</li> <li>- міжорганізаційне співробітництво.</li> </ul>
--	--

Наступною складовою цієї моделі є *зворотній зв'язок* (рис. 2.2), що реалізує один із універсальних принципів управління і в цьому випадку наділений двоякою функцією. *По-перше*, на відміну від ІІ, цей зв'язок забезпечує зворотню дію («практика → наука») шляхом передачі інформації про наслідки впровадження нововведень та нові потреби розвитку публічно-управлінської практики. Тобто, спрацьовує закон: задоволення наявних потреб породжує нові потреби. *По-друге*, зворотній зв'язок може здійснювати функції контролінгу як специфічний

управлінський інструмент, спрямований не тільки на констатацію фактів, а й на їх аналіз, пошук резервів та консультування з метою досягнення стратегічних цілей ІД та запобігання помилкам у наступному. Для стратегічного управління ДУН можна сформулювати такі функції контролінгу:

- усунення невідповідностей при здійсненні ІД, які виявляються на основі даних планування, опрацювання інформації, аналізу, контролю і використання методів оперативного та стратегічного менеджменту;
- орієнтація на отримання інноваційного результату на основі створення системи планування, збору інформації про стан та використання ресурсів, аналізу та прийняття управлінських рішень;
- формування стійкої культури ефективності в середовищі суб'єктів ІД;
- організація руху інформаційних потоків між учасниками ІД, їх оптимізація та прискорення для своєчасного використання в управлінні.

Започаткуванню ІД в ОПВ має передувати наявність сприятливих факторів в *зовнішньому оточенні* (рис. 2.2), а саме наявність:

*зовнішніх ресурсів та видів і способів супроводу ІД, які б дозволили достатньо компенсувати нестачу відповідних внутрішніх складових;*


*зовнішніх передумов – політичного рішення щодо інноваційного розвитку системи ОПВ; визначених пріоритетів інноваційного розвитку цієї системи, організаційно-правових та економічних засад здійснення ІД; нормативно-правового визначення форм об'єктивації ДУН, які пропонуються для поточного впровадження; сформованої інноваційної культури в суспільстві та середовищі публічної служби, унормованого мотиваційного механізму та належного соціально-психологічного клімату; системи управління нововведеннями в системі ОПВ; унормованого «пом'якшення» протиріч між директивно регламентованим функціонуванням ОПВ та ІД на період впровадження нововведень тощо.*


Наступною зовнішньою складовою моделі ІД є *публічно-управлінська наука* як вхід цієї моделі (рис. 2.2). У загальному випадку основними елементами науки є: наукові ресурси, дослідження та теорія. У контексті цього дослідження її головна роль полягає у виробництві інноваційних знань, сформованих у вигляді системи нових поглядів, уявлень та основних ідей, концепцій та парадигм, принципів, які визначають сутність ДУН. Сутність сучасних концепцій було попередньо охарактеризовано. Також інноваційні знання можуть формуватися шляхом вивчення потреб розвитку публічно-управлінської практики на підставі проведення емпіричних досліджень та використання логіко-методологічних інструментів (доведень, доказів, підходів, методів). У цьому разі важливими є первинні теоретичні засади ПУ та ІД (припущення, постулати, аксіоми, загальні закони, що ідеалізовано описують об'єкт дослідження), а також відповідні теоретичні знання: закони, моделі, принципи, ідеї, понятійно-категорійний апарат, твердження тощо. Поміж відомих видів досліджень (фундаментальні, зокрема цільові, прикладні та розробки, а також пошукові, комплексні, якісні, кількісні та унікальні) назрілими є прикладні маркетингові дослідження, спрямовані на виявлення

потреб відновлення ефективності (здатності) системи ОПВ з огляду на сучасні тенденції її розвитку та громадянського суспільства, зміни предметного поля ДУН з урахуванням нових пріоритетів державної політики.

*Публічно-управлінська практика* (рис. 2.2) відмінна від інших своєрідними потребами, метою, мотивами, предметом, засобами, процесом та результатом. Їх інноваційна змінність окреслює практичне поле ДУН, яке можна розглянути з позиції реалізації публічно-управлінських функцій, спрямованих на найповніше забезпечення основних прав і свобод громадян, узгодження різноманітних інтересів у суспільстві та між державою і суспільством, забезпечення суспільного розвитку відповідними ресурсами. Використовуючи модель організаційних змін (модель 7С), можна конкретизувати поле ДУН з точки зору забезпечення ефективності ОПВ. Світовий досвід реалізації державно-управлінських реформ останніх десятиліть свідчить, що більшість ДУН стосувалися реалізації принципів концепції «нового державного менеджменту» (менеджеризму) як способу реагування на кризові явища у традиційному ДУ. Національна академія державного управління при Президентові України та її регіональні інститути систематично проводять моніторинг потреб інноваційних змін у вітчизняній публічно-управлінській практиці. Найбільш повне уявлення про ДУН може надати їх класифікація з позиції їх масштабного впровадження як критерію досягнення ефекту від цього виду нововведень.

Наведені вище судження дозволяють сформулювати поняття «інноваційна діяльність органу публічної влади».

<p><b>Поняття</b></p> 	<p><i>Інноваційна діяльність органу публічної влади – це діяльність, що системно поєднує управління, здійснення й забезпечення інноваційного процесу органу публічної влади з використанням внутрішніх і зовнішніх ресурсів, можливостей, видів та способів супроводу.</i></p>
---	--

<p><b>Висновок</b></p> 	<p>Таким чином, запропонована модель ІД ОПВ (рис. 2.2) заснована на ідеї системно-діяльнісного підходу, яка узагальнено та цілісно її відображає як відкриту систему. Структура цієї моделі включає мінімально необхідну та достатню кількість складових та взаємозв'язків. Її функціонування засновано на функціональному призначенні кожної зі складових ІД та їх взаємодії, поміж яких основним є ПІ. Інші складові ІД є супровідними відносно цього процесу.</p>
--	--

Розглянута модель відображає локальну ІД ОПВ, яка забезпечує впровадження інноваційного інструменту на «інструментальному, базовому» рівні інноваційної діяльності системи органів влади.

## Тема 2.2 (лекція 5)


### Особливості інноваційного процесу органу публічної влади


Навчальні питання:

1. Загальні відомості про інноваційні процеси.
2. Особливості інноваційного процесу органу публічної влади.

#### 1. Загальні відомості про інноваційні процеси.

Реалізуючи принцип релевантності ІІ та процесу поширення ДУН, доцільно з'ясувати особливості побудови інноваційного процесу для умов реформування публічно-управлінської практики.

<p><b><u>Поняття</u></b></p> 	<p><i>Інноваційний процес (у широкому розумінні) – це цілеспрямований спосіб перетворення інноваційних ресурсів у новітні продукти, технології, організаційно-управлінські рішення, що затребувані ринком, суспільством та є перспективними з позицій отримання комерційного, соціально-економічного або інших суспільно-корисних ефектів.</i></p>
---	--

<p><b><u>Від практики до теорії</u></b></p> 	<p>Аналіз теорії і практики ІІ свідчить про наявність різноманіття цих процесів, які систематизовані Р. Росвеллом за п'ятьма поколіннями:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>перше покоління ІІ (50–60 роки ХХ ст.);</i></li> <li>- <i>друге покоління ІІ (60–70 роки ХХ ст.)</i></li> <li>- <i>третьє покоління ІІ (70–80 роки ХХ ст.)</i></li> <li>- <i>четверте покоління ІІ (середина 80-х років ХХ ст. – теперішній час, запропоноване Б. Твісом)</i></li> <li>- <i>п'яте покоління ІІ (сьогодення – майбутнє, запропоноване П. Друкером)</i></li> </ul>
---	--


*Перше покоління ІІ (50–60 роки ХХ ст.)* відображає лінійну послідовність їх етапів (як повний життєвий цикл інновації), де перевага надається циклу створення нововведення. Останній розглядається як незалежне джерело інновацій, де на підставі здійснення фундаментальних та прикладних досліджень нова ідея перетворюється у продукти та технології. Поміж них перспективні обираються для комерційного виробництва, і лише деякі з них набувають поширення, можуть бути запозичені та використані в інших видах діяльності. Дослідники, зокрема А.І. Пригожин, О. Лапко, М.П. Денисенко та інші, відносять це покоління ІІ до класичних, які характерні для радикальних нововведень та відомі як *концепція пропозиції нововведень*.

У публічно-управлінському аспекті ця модель ІІІ деталізує А.Є. Никифоров з позиції його розвитку в часі як сукупність етапів і стадій: створення, впровадження у практику (стадії: визначення цілей, дослідження, розробка способів досягнення цілей, дослідна апробація, розроблення та затвердження нормативно-правових актів органів державної влади), поширене та переважне використання, занепад. Недоліком цього покоління ІІІ вважаються значні невизначеності та ризики, зумовлені неефективністю пошуку сфер застосування у першому циклі: неврахування суспільних і ринкових потреб, що трапляється і в публічно-управлінській практиці.

*Друге покоління ІІІ (60–70 роки ХХ ст.),* порівняно з попередньо розглянутим, є більш ускладненим. Його життєвий цикл зі створення нововведення безпосередньо зорієнтований на суспільні та ринкові потреби як реакція на результати маркетингових досліджень через зворотній зв'язок. Цикл створення започатковується з науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт (виключає фундаментальні та прикладні дослідження). Це покоління ІІІ відоме як *концепція попиту нововведень*. Її автор Дж. Шмуклер довів, що рівень розвитку ІД визначається споживчим попитом на основні продукти, який впливає на розвиненість інвестиційної та винахідницької діяльності. Незадоволені потреби споживачів знову породжують нові ідеї. Це покоління ІІІ більш придатне для задоволення назрілих потреб інноваційного розвитку системи ОПВ, оскільки провідним джерелом нововведень є світові та вітчизняні тенденції змін у цій системі, нові стратегічні пріоритети державної політики, соціальні ініціативи та професійні потреби, які можуть виникнути також і поза межами фахових розробок.

*Третє покоління ІІІ (70–80 роки ХХ ст.)* розвиває попередньо розглянуте покоління. В цьому поколінні акцентується увага на рівні розвитку виробництва, технологій та їх потенційних можливостей відповідно до умов задоволення суспільних та ринкових потреб. В.О. Гусєв модель цього покоління ІІІ (за його термінологією – «сполучена модель») відносить до найбільш поширених. Фактично, в основу цієї моделі покладено повний життєвий цикл нововведення, який віддзеркалює основні послідовні, взаємозалежні, але функціонально виокремлені етапи ІІІ з урахуванням взаємодоповнюваних технологічних можливостей та споживчих потреб ринку. З позиції предметних сфер діяльності, В.О. Гусєв деталізує та уточнює цю модель, а саме цикли: *створення* нововведення розглядає як сферу наукової та науково-технічної діяльності (для цього виокремлює науково-інноваційний цикл); *реалізації* нововведення трактує як сферу виробництва та позначає її як виробничо-комерційний цикл. Ці цикли дослідник розглядає як форми організації діяльності у рамках науково-технічного та інноваційно-інвестиційного проектів, доповнює ІІІ етапом трансферу інтелектуального продукту між сферами наукової та науково-технічної діяльності і виробництва; етапом транзакції інноваційного продукту між сферами виробництва і ринкового споживання. Вказує, що зазначені предметні сфери в умовах глобалізації можуть бути просторово рознесеними.

Розглянута В.О. Гусевим модель ІІ може бути адаптована до потреб створення і впровадження радикальних ДУН у системі ОПВ. Корисними є напрацювання А.О. Кузнецова, який порівнює та трансформує модель ІІ третього покоління (парна модель інновації Ротуелла) до умов публічного сектору (рис. 2.4 а, б).

<p><b>Приклад</b></p> 	<p>У випадку <i>приватного сектору</i> суспільні потреби породжують нову ідею, яка проходячи стадії розробки і виробництва, попадає на ринок у вигляді нової (інноваційної) продукції через відповідні канали збуту.</p>
---	--

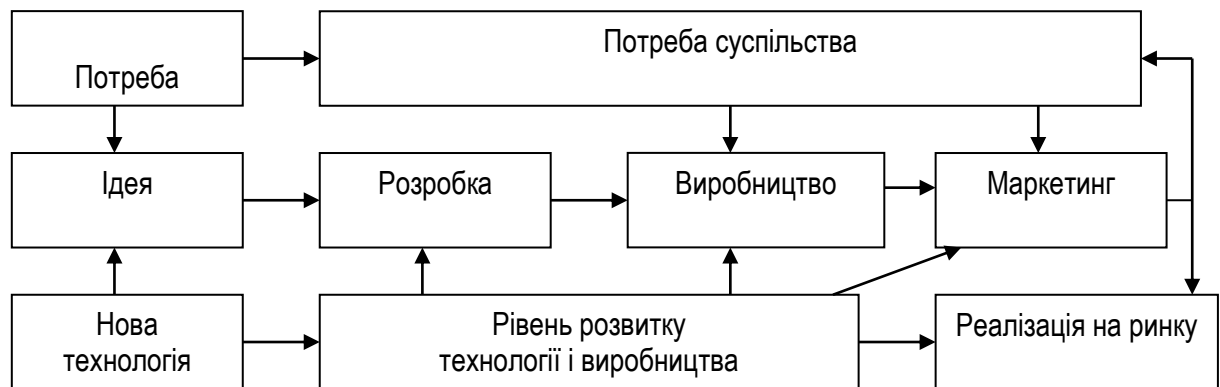



Рис. 2.4 а. Інноваційний процес для приватного сектору.

<p><b>Приклад</b></p> 	<p>У випадку <i>публічного сектору</i> суспільні і ринкові потреби зумовлюють необхідність створення нових форм свого задоволення, з появою яких, формується нова цінність, що втілена у відповідній управлінській послугі, яка в свою чергу, має бути обміняна на лояльність з боку громадян і ринку.</p>
---	--

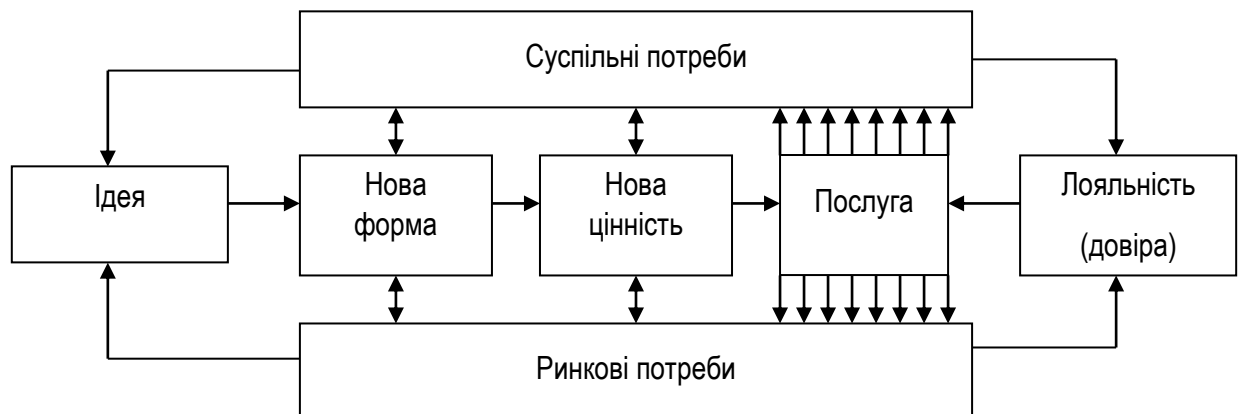


Рис. 2.4 б. Інноваційний процес для публічного сектору.



Порівнюючи задоволення потреб у приватному та публічному секторах, цей дослідник вказує на відсутність в останньому явно вираженої жорсткої конкуренції та прагнення до інноваційного розвитку. Однак, науковець звертає увагу на те, що інновації в організації, передусім, викликані внутрішніми причинами її функціонування, де суб'єкт управління впливає на об'єкт управління з метою досягнення визначених цілей. У цьому А.О. Кузнецов вбачає ключову необхідність інноваційного розвитку системи ДУ як передумову у забезпеченні її панівної ролі, зокрема в реалізації стратегічних пріоритетів державної політики. У разі незадоволення суспільних та ринкових потреб ця система втрачає свій вплив у певній сфері. Особливості форм об'єктивації нововведень у публічному секторі дослідник вбачає у нових цінностях (нових стандартах управлінської діяльності), які втілені у відповідній управлінській послугі й обмінюються на лояльність (довіру) з боку громадян і ринку.

Для публічно-управлінської практики цікавою є модель ІІІ третього покоління, яка запропонована Е. Карлаускас, А. Вейр та іншими дослідниками та проаналізована Н. Чухрай та Р. Паторою з позиції стратегічного управління розвитком організації. У цій моделі науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи розглядаються як передумова не тільки конкурентоспроможності підприємства (організації), а і його виживання, унаслідок чого постає необхідною складовою його довгострокова стратегія. Стратегічне значення надається результатам маркетингових досліджень, спрямованих на виявлення потреб, технологічних можливостей та обмежень виробництва, проведення наукових досліджень, практичне втілення нової ідеї, а при створенні пробного зразку з'ясовується його відповідність попиту суспільним та ринковим потребам. Успішність здійснення ІІІ забезпечується шляхом підвищення вимог до інтеграції його суб'єктів у рамках інноваційної стратегії підприємства (організації). У такому розумінні третє покоління ІІІ є найбільш придатним для впровадження ДУН.

*Четверте покоління ІІІ* (середина 80-х років ХХ ст. – теперішній час, запропоноване Б. Твісом) відмінне від попередніх паралельно-послідовною зв'язаністю суб'єктів інноваційного процесу, утворенням інтегрованих груп, використанням зовнішніх горизонтальних та вертикальних зв'язків з метою прискорення впровадження нововведення. Це покоління ІІІ розглядається як інноваційний проект та відрізняється ускладненою функціональною взаємодією його суб'єктів як внутрішньо-організаційного, так і зовнішнього характеру. У вітчизняній практиці ДУН, зокрема при впровадженні СУЯ в ОПВ, створювалися інтегровані групи та зв'язки міжорганізаційного характеру. Здійснення паралельно-послідовних дій (робіт) корисне з позиції своєчасного забезпечення здійснення ІІІ у повному обсязі в ОПВ.

*П'яте покоління ІІІ* (сьогодення – майбутнє, запропоноване П. Друкером) доповнює попередні процеси шляхом поєднання інноваційних потенціалів просторово розподілених його суб'єктів у рамках стратегічних мереж та їх інтеграції в межах підприємства та поза ним з встановленням зв'язків транснаціонального характеру. Такий характер взаємозв'язків також доцільно розглянути для публічно-управлінської практики на етапі підготовки

загальносистемного стратегічного рішення щодо поширення ДУН, зокрема щодо вивчення кращих практик, проблем (потреб) та рішень щодо їх розв'язання (задоволення), пошуку потенційно корисних нововведень.

Результати вище проведеного аналізу дозволяють визначити особливості моделей ІІ різних поколінь, які полягають у:

- джерелах нововведень, формах їх об'єктивації, предметній сфері їх застосування, засобах та механізмах здійснення ІІ;
- різноманітті суб'єктів ІІ, взаємозв'язках між ними та ступені розвиненості інноваційної практики;
- рівні деталізації ІІ, порядку здійснення етапів (послідовне, паралельно-послідовне);
- підходах до розгляду ІІ, зокрема як науково-технічного, інноваційного та інвестиційного проектів тощо.

Слід зазначити, що привабливими для ПУ практики більшість дослідників розглядають моделі ІІ третього покоління. Прикладом тому слугує модель ІІ за Кузнецовим. Проте, сучасній практиці директивного впровадження ДУН притаманні й елементи ІІ четвертого покоління. У цих ІІ цикл створення нововведення є обмеженим та зорієнтованим на задоволення суспільних та ринкових потреб (за результатами маркетингових досліджень) та започатковується з відповідних науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт. Унаслідок надання у теорії і практиці нововведень переваги взагалі ІІ, до його складу включають і не властиві йому елементи.

## **2. Особливості інноваційного процесу органу публічної влади.**

З позиції ПУ практики, особливість ІІ полягає у його здійсненні в ОПВ, який відмінний внутрішньо-організаційним характером. Ці процеси досліджують Е. Роджерс, А.А. Мешков, А. Мельник, О. Поважний та В. Толкованов. Так, Е. Роджерс розглядає лінійний шести етапний ІІ для організації, який складається з підпроцесів *започаткування* (з етапами (1) формулювання завдань, (2) підбір інновації (3) та *реалізації*: з етапами (4) переформулювання / реструктурування, (5) прояснення, (6) узвичаєння. Ці підпроцеси розділяє етап (3) прийняття рішення. А.А. Мешков, досліджуючи інновації в американській соціології, розглядає такого виду ІІ лінійного характеру (модель Мілоу) з наступною послідовністю етапів: (1) концептуалізація новації, (2) попереднє погодження з нею, (3) придбання ресурсів, (4) реалізація інноваційної концепції, (5) інституціоналізація наслідків.

А. Мельник, О. Поважний, В. Толкованов та інші науковці ІІ в державному органі структурують за одинадцятьма послідовними етапами: (1) дослідження, (2) підготовка персоналу, (3) формування робочої групи, (4) розробка концепції інновації, (5) створення системи планування і контролю, (6) розробка цільової програми, (7) формування зв'язків зі споживачами інновації, (8) розробка інноваційного проекту, (9) його адаптація, (10) реалізація та (11) аналізу результатів.

Характерними ознаками цих трьох ІІ є лінійно-послідовна структура, відсутність у ній фундаментальних та прикладних досліджень, а також наявність у її складі невластивих елементів, зокрема пов'язаних з управлінням,

маркетингом, ресурсним забезпеченням, іншим. Приміром, до етапів прийняття рішення можна віднести наступні етапи ІІІ за:

- Роджерсом – (1) формування завдань, (2) підбір інновації та (3) прийняття рішення;

- Мельник та іншими – (3) формування робочої групи, (5) створення системи планування і контролю, (6) розробка цільової програми, (8) розробка інноваційного проекту та (11) аналіз результатів його реалізації.

До того ж особливість ІД інструментального рівня (рис. 2.2) полягає у тому, що типова ідея директивного ДУН є вже відомою та розробленою. При цьому ІІІ включає також науково-дослідні та дослідно-проектні дослідження з питань розробки проекту нововведення та його адаптації до умов ОПВ і, навпаки, останнього до першого.

Спираючись на ідею системно-діяльнісного підходу, також можна уточнити структуру моделі ІІІ за Мілоу, де етап придбання ресурсів необхідно віднести до забезпечувальної складової ІД. А етап, пов'язаний з формуванням зв'язків зі споживачами інновації, віднести до зв'язків із зовнішнім оточенням або зворотного зв'язку.

Вітчизняний та зарубіжний досвід впровадження СУЯ (М.І. Лахижи), науково-методичні розробки щодо її впровадження за відповідною Державною програмою, досвід запровадження цього інструменту в ОРІДУ НАДУ при Президентіві України, Вінницькому Центрі перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів надає можливість обґрунтувати структуру ІІІ як основну складову ІД ОПВ. Для цього припускаємо, що:

- ідея ДУН є запозиченою з інших середовищ, привнесеною зі сфери інноваційних знань, породжена новою соціальною ініціативою, потребою професійного удосконалення або розвитком технологій;

- ІІІ завершується об'єктивацією ДУН та його фіксацією в публічно-управлінській практиці. Задоволення наявної потреби зумовлює виникнення нових потреб, які породжують новий цикл ІІІ;

- рішення про впровадження ДУН в системі ОПВ є вже прийнятим на найвищому рівні;

- основними суб'єктами ІІІ є ДУН, ОПВ та його службовці, які є основними провідниками інноваційної ідеї, мають опанувати її та стати її носіями.

У цьому разі ІІІ можна структурувати за такими основними етапами (рис. 2.4): опанування (інноваційної ідеї), взаємоадаптації «інновація ↔ орган влади», впровадження та інституалізації ДУН.

Необхідність *етапу опанування ідеєю нововведення* викликана тим, що впровадження ДУН неможливе без формування усвідомленого сприйняття його ідеї службовцями ОПВ. Опанування її сутності здійснюється не тільки шляхом впливу ЗМІ, а й через цілеспрямоване навчання із залученням підготовлених викладачів та спеціально розроблених програм та навчально-методичного забезпечення. Зміст навчання зводиться до з'ясування сутності ДУН, переконання в доцільності його використання, усвідомлення його переваг

проти інших. Також навчання має супроводжуватися міжособистісною комунікацією та використанням сучасних освітніх технологій з метою наочної демонстрації ідеї ДУН та доцільності його використання. Окрім того, її опанування викликано необхідністю започаткування усвідомлення потреби у здійсненні відповідних організаційних змін та формуванні нової організаційної культури, зокрема нової професійної поведінки службовців, усвідомленого подолання психологічного бар'єру щодо користування нововведенням.



Рис. 2.5. Складові інноваційного процесу ОПВ.

Саме із загального навчання керівного складу розпочався вітчизняний та польський досвід впровадження СУЯ. В Україні організація масштабного навчання службовців визначалася відповідною Програмою та проводилася, зокрема, за участі Держспоживстандарту України та Української асоціації якості (Центр підготовки персоналу «ПРИРОСТ – Академія»). У Вінницькій області особливу увагу організації навчання приділяли територіальний підрозділ Головдержслужби, обласний Центр перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів. У Польщі приватні консалтингові фірми пропонували свої навчальні послуги, але після етапу обстеження ОПВ.

*Етап взаємо адаптації «інновація ↔ організація»* (рис. 2.4) пов'язаний з пристосуванням ідеї ДУН до ОПВ і, навпаки, останнього до першого. Основним змістом цього етапу є перевинайдення типової ідеї ДУН до нових умов її застосування, а також перепроєктування ОПВ з огляду на особливості функціонування обраної новації. Дослідження підтверджують, що цей етап є також характерним для ДУН. Це можна пояснити розбіжностями уподобань працівників, особливостями діяльності ОПВ в різних регіонах України. Етап взаємоадаптації передбачає декілька взаємопов'язаних стадій, а саме:

– *проведення досліджень*, за результатами яких виявляються невідповідності поточної діяльності ОПВ загалом та його структурних підрозділів, а також їх взаємодія відповідно до нової стратегії. Уточнюються цілі використання нового інструментарію, реальна спроможність ОПВ до

оволодіння ними. Виявляється доцільність проведення організаційних змін, готовність ресурсів та можливостей до їх проведення. Залежно від ступеня невизначеностей, викликаних новизною обраної новації, визначається метод управління інноваційними змінами. До проведення досліджень залучаються фахівці ОПВ та (або) зовнішні консультанти, фахівці-проектанти. В Україні дослідження проводилися за участю Держспоживстандарту України, Української асоціації якості, приватних організацій. У Польщі брали участь Бюро проекту Umbrella та консалтингові фірми. У цьому випадку утворювалися міжорганізаційні (інтегровані) групи. Звіт про результати досліджень надавався вищому керівництву та обговорюється зі службовцями ОПВ;

– *поглиблене навчання службовців* (відповідальних за організацію та розробку проектної документації) з роз'ясненням: цілей і завдань ДУН, основного його змісту (у частині, що стосується його використання у конкретних умовах ОПВ); основних кроків його впровадження і використання надалі. Окрім того, передбачається навчання для всіх службовців з метою поширення ідеї ДУН в системі ОПВ. Для цього має бути розроблене та розповсюджене відповідне інформаційно-методичне забезпечення;

– *взаємне перепроєктування «інновація ↔ орган влади»* є стадією, де конструюються прийнятні зміни як у ідеї нововведення, так і в ОПВ. Так, при збереженні ключової сутності ідеї ДУН, останнє може бути змінено залежно від особливостей місцевої вподоби, потреб, нових умов застосування. Водночас проєктуються й організаційні зміни: можуть бути суттєвими залежно від складності нововведення. Приміром, впровадження СУЯ може кардинально перепроєктувати діючу діяльність ОПВ. Впровадження інформаційно-комунікаційних технологій може обмежитися введенням спеціалізованих підрозділів або посад для підтримки їх функціонування;

– *внутрішньо- та міжорганізаційний комунікаційний супровід* пов'язаний з обміном досвідом, з'ясуванням особливостей ідеї нововведення та практики її впровадження. Міжорганізаційна комунікація особливо ефективна, коли вже сформована «критична маса» користувачів ДУН, що забезпечує самопідтримку розвитку як ІІ, так і процесу поширення нововведення в системі ОПВ. Конструктивна внутрішня комунікація в ОПВ забезпечить розповсюдження та поглиблення знань про ДУН і тим самим підвищить рівень сприйнятливості та опанування його ідеї. Заходи внутрішньо- і міжорганізаційної комунікації мають бути передбачені у рішеннях всіх рівнів з упровадження ДУН;

– *міжорганізаційна взаємодія* забезпечує конструктивну (плідну) співпрацю розробника-проектанта нововведення, який володіє його ідеєю та досвідом його перепроєктування в реальних умовах, і впроваджувача, який добре обізнаний з особливостями здійснення ПУ практики, ознайомлений з конкретними її потребами. Така співпраця є ефективною з точки зору прискорення розвитку ІІ, підвищення його успішності, оволодіння особливостями ДУН та розширення участі службовців у ньому: завдяки такій взаємодії нововведення поступово узвичається у свідомості впроваджувачів,

стає «своїм». Заходи щодо взаємодії із зовнішніми суб'єктами ІД також мають бути включені до загальносистемного стратегічного рішення найвищого рівня;

– *розробка проектної документації* зосереджена на конструюванні проекту інноваційних змін як раціональному поєднанні варіантів перевинайденого ДУН та перепроєктованого ОПВ. Цей проект може стосуватися впровадження в ОПВ як нового засобу, так і процесу або їх сумісно, які надалі забезпечать ефективно та стабільно його функціонування в нових умовах. Використання ДУН може стосуватися всіх, декількох або одного із структурних підрозділів з метою більш успішного досягнення їх спільної мети. При цьому новий засіб може бути однотипно використаний у всіх процесах (наприклад, використання е-пошти) або тільки в управлінському, основному та інших процесах. Розроблена документація проекту має бути затвердженою вищим керівництвом, взаємозв'язаною та відповідним чином оформленою, включати не тільки його головну ідею, а й настанови та документальний опис її процесів, положення та інструкції, що конкретизують порядок користування нововведенням у конкретних умовах.

Дії (роботи) на цьому етапі мають бути забезпечені відповідними технологіями щодо: проведення досліджень, навчання, проектування, різних типів комунікації та міжорганізаційної співпраці, а також розробкою та постачанням відповідного програмно-технічного забезпечення.

*Етап впровадження нововведення* (рис. 2.4) спрямований на безпосереднє втілення у діяльність ОПВ попередньо розробленого та затвердженого проекту ДУН. Цей етап характеризується:

– здійсненням конкретних заходів, дій та робіт, спрямованих на успішне впровадження нововведення. Рівень їх деталізації визначається глибиною опрацювання ідеї проекту нововведення. Чим радикальніші зміни, тим вищий ступінь невизначеності породжується на цьому етапі. Приміром, при впровадженні нескладного ДУН, де останнє є інструментом у «руках» користувача, та залежно від його індивідуального сприйняття невизначеності відносно просто долаються шляхом поступового структурування дій і робіт, спрямованих на реалізацію проекту нововведення. Для складних ДУН, де впроваджувач є вже елементом внутрішньо-організаційних змін, невизначеності значно зростають унаслідок «розмитості» його індивідуального сприйняття, уявлення про роль та місце потенційного користувача у нових умовах, загострення різноманіття невідповідностей організаційного характеру, що у підсумку породжує спротив цим змінам. Ще складнішим є впровадження ДУН міжорганізаційного характеру, де органи-впроваджувачі є елементами цих масштабних змін. Їх невизначеності поєднуються з міжорганізаційними невідповідностями, тим самим ускладнюється впровадження такого типу ДУН. У випадку значної невизначеності, зокрема пов'язаних із непередбачуваними їх різновидами, етап впровадження здійснюється ітеративним шляхом;

– поширенням інформаційно-методичних матеріалів та проектної документації, додатковим навчанням службовців, перевіркою їх знань, що забезпечить подолання невизначеностей, підвищить ступінь їх теоретико-прикладної готовності з принципових питань впровадження ДУН, його

функціонування, користування документацією, з'ясування ролі кожного з впроваджувачів. Тільки за виконання цих умов може бути прийняте рішення про здійснення змін в ОПВ;

- посиленням міжорганізаційної співпраці та комунікації щодо з'ясування сутності конкретних дій, робіт та заходів з упровадження нововведення із залученням зовнішніх ресурсів;

- періодичним проведенням засідань координаційного органу з підведенням підсумків про результати впровадження нововведення.

Подоланню невизначеності сприятиме послідовна конкретизація прийняття управлінського рішення (стратегічного, програмно-цільового та проектного рішень), що забезпечить поступовий перехід від загальних положень до зв'язаних у часі конкретних заходів, дій, робіт із визначенням їх виконавців та необхідних ресурсів.

*Етап випробовування нововведення* (рис. 2.4) спрямований на апробацію впровадженого проекту ДУН, створення умов для його умонтування та тривкого функціонування в ОПВ, а також формуванням та узвичаєнням нової організаційної культури в його середовищі. Цей етап характеризується:

- проведенням повного циклу внутрішнього аудиту (перевірки) впровадженого інструменту (з цього започатковується етап) на предмет виявлення реального рівня його впровадження, адекватності та зручності роботи з ним, діяльності ОПВ відповідно до затвердженої проектною документації та додаткового навчання службовців щодо використання ДУН;

- переглядом (уточненням, коригуванням) впровадженого інструменту на підставі оперативного розгляду підсумків аудиту, прийняття рішень та контролю їх виконання. Коригувальні рішення мають ґрунтуватися на використанні оперативного механізму збору та реагування на інформацію про незручності, неефективність та потреби змін у проекті нововведення з метою уникнення формального підходу до ДУН, необов'язковості його використання;

- проведенням керівництвом, спеціалістами або зовнішніми консультантами експрес-аудитів з метою спрощеного та оперативного виявлення загальної ознайомленості працівників із проектною документацією, її використання у практичній діяльності;

- завершенням цього етапу на підставі здійснення аналізу функціонування впровадженого ДУН вищим керівництвом за результатами повного циклу внутрішніх аудитів, експрес-аудитів, вивчення відповідності результатів його використання за запитами споживачів та вимірювання ступеню їх задоволеності. За результатами цього аналізу може бути прийнято рішення про новий перегляд проекту нововведення, основні напрями його удосконалення надалі або про проведення його сертифікації.

На цьому етапі особлива увага має приділятися досконалості технологій щодо проведення функціонального обстеження та внутрішнього аудиту, вивчення задоволеності користувачів новим інструментом.

*Етап інституалізації ДУН* характеризується закріпленням (стійким умонтуванням) нового інструменту у повсякденну діяльність ОПВ

(нововведення перестає бути винятковим, оригінальним), а також приділяється увага його удосконаленню. На цьому етапі нововведення може бути відхилене, що може бути позитивним, якщо новий інструмент не забезпечує розв'язання (задоволення) проблеми (потреби). За переконання у корисності нововведення (при його необґрунтованому відхиленні) виникає потреба у додаткових дослідженнях щодо з'ясування причин відмови від нього. Корисною також є додаткова інформаційно-роз'яснювальна робота щодо доцільності його подальшого використання.

На думку Е. Роджерса, успішність інституалізації нововведення визначається передусім його життєспроможністю, тобто спроможністю довготривало бути використаним після його поширення. Забезпечення життєспроможності ДУН пов'язане з виконанням декількох передумов:


- до участі у нововведенні має бути залучено якомога більше службовців ОПВ, зокрема на етапі взаємоадаптації «інновація ↔ орган влади». Розширена їх участь приверне та закріпить переконання у його доцільності;

- колективне прийняття рішення щодо впровадження ДУН має переважати над авторитарним. Інакше при зміні керівництва нововведення може бути відхилене.

На етапі інституалізації ДУН може виникнути ситуація продовження стадії взаємоадаптації «інновація ↔ орган влади», що започаткує новий цикл ІІІ унаслідок потреби нових змін у:

- регламентації діяльності ОПВ, поглядах споживачів щодо задоволення їх потреб, виключенням незатребуваних функцій або введенням нових тощо;
- визначених за підсумками періодичних аудитів та пропозиціями його користувачів тощо.


Своєю чергою, зміни в інструменті можуть викликати потребу у коригуванні інших взаємопов'язаних складових ОПВ, наприклад, у його внутрішніх регламентуючих документах, а також у професійній підготовці службовців тощо. Для своєчасного коригування необхідно передбачити механізм постійного аналізу та удосконалення ефективності нового інструменту за участю вищого керівництва та користувачів ним.

Поняття	
	<p><i>Інноваційний процес органу публічної влади – це цілеспрямований спосіб запровадження державно-управлінських нововведень в органі публічної влади, заснований на послідовному здійсненні етапів опанування новацією, її взаємоадаптації з ОПВ, впровадженні та інституалізації інновації.</i></p>

Цікавою має бути модель ІІІ за використанням послідовно-паралельних дій та урахуванням їх взаємодії з управлінським процесом, зовнішніми і внутрішніми складовими як спосіб для прискореного впровадження ДУН. Також корисно врахувати просторовий розподіл окремих суб'єктів ІД, що надає



можливість синтезувати модель інноваційного процесу п'ятого покоління. У цьому випадку суттєво зростає роль управління цим процесом, горизонтальних та вертикальних зв'язків, які суттєво впливають на його прискорене здійснення.

<p><b><u>Висновок</u></b></p> 	<p>Розроблена модель ІІ (рис. 2.4) відображає його особливості та відповідає реалізації принципу релевантності цього процесу в органах публічної влади. Ця модель побудована на уточненні повного життєвого циклу державно-управлінських нововведень для умов їх директивного впровадження. На відміну від ІІ третього покоління, структура якого інтегрує елементи стратегічного менеджменту та інноваційні ресурси, використання системно-діяльнісного підходу дозволяє наочно розвести елементи основної та супровідної складових інноваційної діяльності ОПВ, а також встановити її ключові внутрішні взаємозв'язки. Поміж сукупності різноманіття основних видів і способів супроводу, основними є ті, що забезпечують навчання, дослідження, міжорганізаційну та внутрішньо-організаційну комунікацію, міжорганізаційні взаємозв'язки, інформаційно-методичне та технологічне забезпечення.</p>
---	---

### ***Тема 2.3. (Лекція 6)***

#### **Інноваційна діяльність системи органів публічної влади: стратегічний підхід**

*Навчальні питання:*

- 1. Загальний підхід до розробки моделі інноваційної діяльності системи органів публічної влади.*
- 2. Базова модель інноваційної діяльності системи органів публічної влади.*

#### ***1. Загальний підхід до розробки моделі інноваційної діяльності системи органів публічної влади.***

Теоретико-прикладними передумовами для розгляду моделі інноваційної діяльності системи ОПВ є переконливі твердження відомих вчених. Так, на думку соціологів, всебічне реформування різних сфер суспільства засновано на прагненні подолати та змінити традиційні цінності на нові, які сприятимуть соціальним змінам та економічному зростанню. Визначальну роль у розвитку суспільства Л. Морган, П. Штомпка вбачають у масштабному поширенні нововведень як засобу задоволення людських потреб. Ю. Яківець в основу чергування цивілізацій покладає закономірності й тенденції масштабних змін в індивідуумах, технологіях, економіці, соціально-політичній та духовній сферах.

Ці твердження вмотивовують суспільство до здійснення інноваційної діяльності стратегічного характеру. При цьому слід розуміти, що у періоди подолання криз переважна більшість традиційних підходів, моделей, зокрема в

галузі публічного управління та адміністрування, не спрацьовує належним чином, що потребує їх якісного оновлення, розробки нових відповідно до теперішніх реалій. У цьому контексті модель інноваційної діяльності системи ОПВ має надто важливе практичне значення для забезпечення успішної реалізації державно-управлінської реформ. Переконливим практичним аргументом щодо актуальності саме цієї моделі є необхідність своєчасного директивного масштабного поширення нововведень в системі ОПВ у межах здійснення реформ. Саме масштабність поширення ДУН забезпечить отримання масштабного ефекту від їх впровадження: масштабне оновлення ефективності (результативності, економічності) діяльності системи ОПВ.

Для подальшого розгляду предмету цієї теми спираємося на твердження попередньо викладеного навчально матеріалу щодо моделі інноваційної діяльності в ОПВ. Це дозволяє вважати, що ІД системи ОПВ також є відкритою системою, внутрішня логіка якої також має взаємозв'язані складові: основний процес, процес управління, ресурсне забезпечення та види і способи супроводу. Тобто, побудова моделі ІД системи ОПВ також ґрунтується на методології системного та системно-діяльнісного підходів. Однак, ця модель відмінна від попередньо розглянутої (рис. 2.2): є розподіленою у просторі ієрархії системи ОПВ та у часі здійснення державно-управлінських реформ. Ця модель також враховує загальні положення теорії інновацій, зокрема публічного управління та адміністрування.

Основною складовою моделі ІД ОПВ (рис. 2.2, 2.5) є інноваційний процес (відповідає «інструментальному (базовому)» рівню моделі ІД системи ОПВ, рис. 6 а-в). Процес же поширення ДУН є основною складовою моделі ІД системи ОПВ. Цей процес є керованим та утворюється послідовністю успішно здійснених ІД ОПВ (інноваційних процесів). Основною відмінністю моделі ІД системи ОПВ поряд з іншими її особливостями є *процес поширення нововведення*, природа якого буде розглянута у наступній темі (лекції).

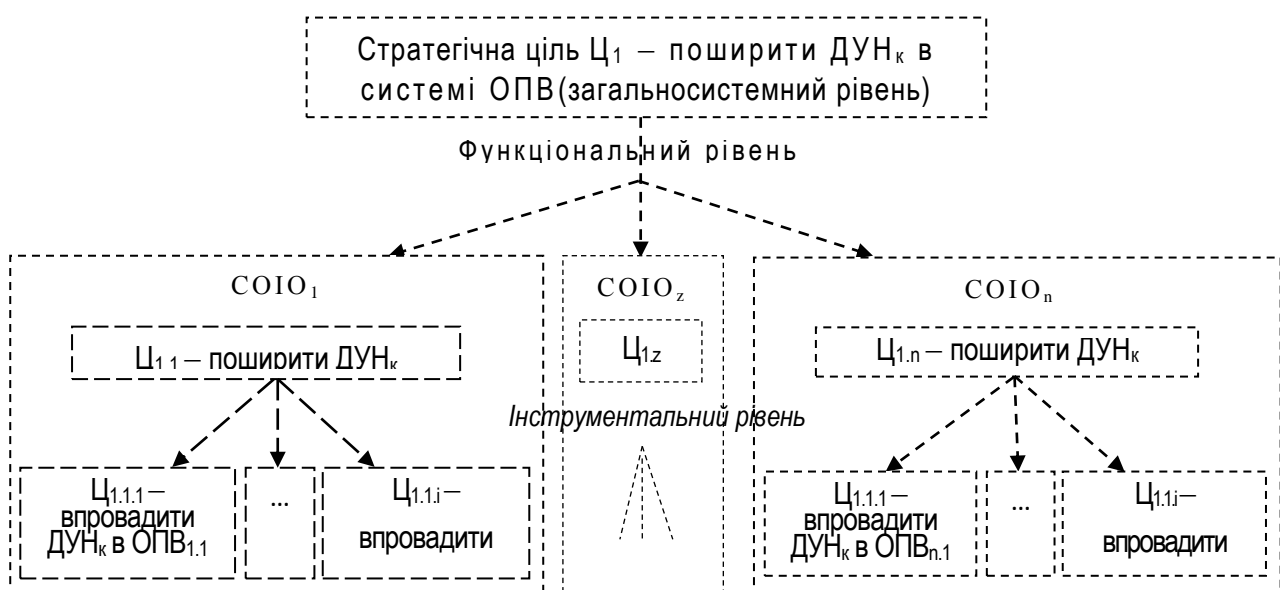


Рис. 2.6 а. Дерево цілей щодо оновлення ефективності системи ОПВ (три рівні).

У цій темі (лекції) приділимо увагу концептуальному підходу до побудови базової моделі ІД системи ОПВ. Для цього слід врахувати, що процес впровадження ДУН може стосуватися значної кількості ОПВ: територіальних та структурних підрозділів центральних ОБВ, підрозділів облдержадміністрацій, райдержадміністрацій та органів МСВ. Слід зазначити, що кількість структур, які мають підлягати інноватизації, може складати сотні одиниць. Нині в Україні нараховується більше 400 райдержадміністрацій. При такій кількості ОПВ загострюється питання про забезпечення ефективного управління поширенням нововведень у системі ОПВ.

Принцип системного підходу вказує, що ефективне управління може бути забезпечено за наявності 6–10 підпорядкованих компонент (Р.А. Фатхутдінов). Виконання цього принципу потребує декомпозиції стратегічної цілі  $C_1$  ІД системи ОПВ на підцілі  $C_{1.1} - C_{1.n}$  (рис. 2.6 а): на сукупність цілей стратегічних одиниць інноваційного оновлення (далі – СОІО). А також потрібно здійснити поділ останніх на підцілі  $C_{1.1.i}$  інструментального рівня. За великої кількості ОПВ, що підлягає інноватизації, може виникнути необхідність декомпозиції дерева цілей на додаткові проміжні рівні. Такий поділ має супроводжуватися відповідним делегуванням частини повноважень «зверху донизу». Ці та попередні твердження (щодо побудови ІД ОПВ) дозволяють сформулювати базову модель ІД системи ОПВ як відкриту систему (рис. 2.6 б).

Закон України «Про інноваційну діяльність» та чинна ієрархія системи ОПВ дозволяють в навчальних цілях розглядати трирівневу концептуальну (базову) модель ІД цієї системи. Структура цієї моделі має складатися з вертикальним розподілом на *загальносистемний* (КМУ як ОБВ найвищого рівня), *функціональний* (ОБВ центрального та регіонального рівнів) та *інструментальний* (ОПВ місцевого рівня, підрозділи та територіальні структури центральних ОБВ) рівні. Подальше уточнення базової моделі по її вертикалі та горизонталі має визначатися її спроможністю здійснити ефективне управління поширенням нововведення як загалом в системі ОПВ, так і у межах окремої СОІО (рис. 2.6 а та 2.6 б). При цьому, слід керуватися принципом необхідності та достатності кількості рівнів управління в конкретних умовах практики. Надмірна деталізація (або укрупнення) елементів моделі призведе до її ускладнення (або спрощення), що неодмінно вплине на ефективність управління нововведеннями і не завжди вдало. Один із способів успішного поширення ДУН у просторі великої кількості ОПВ ґрунтується на поетапному здійсненні цього процесу з використанням набутого позитивного досвіду.

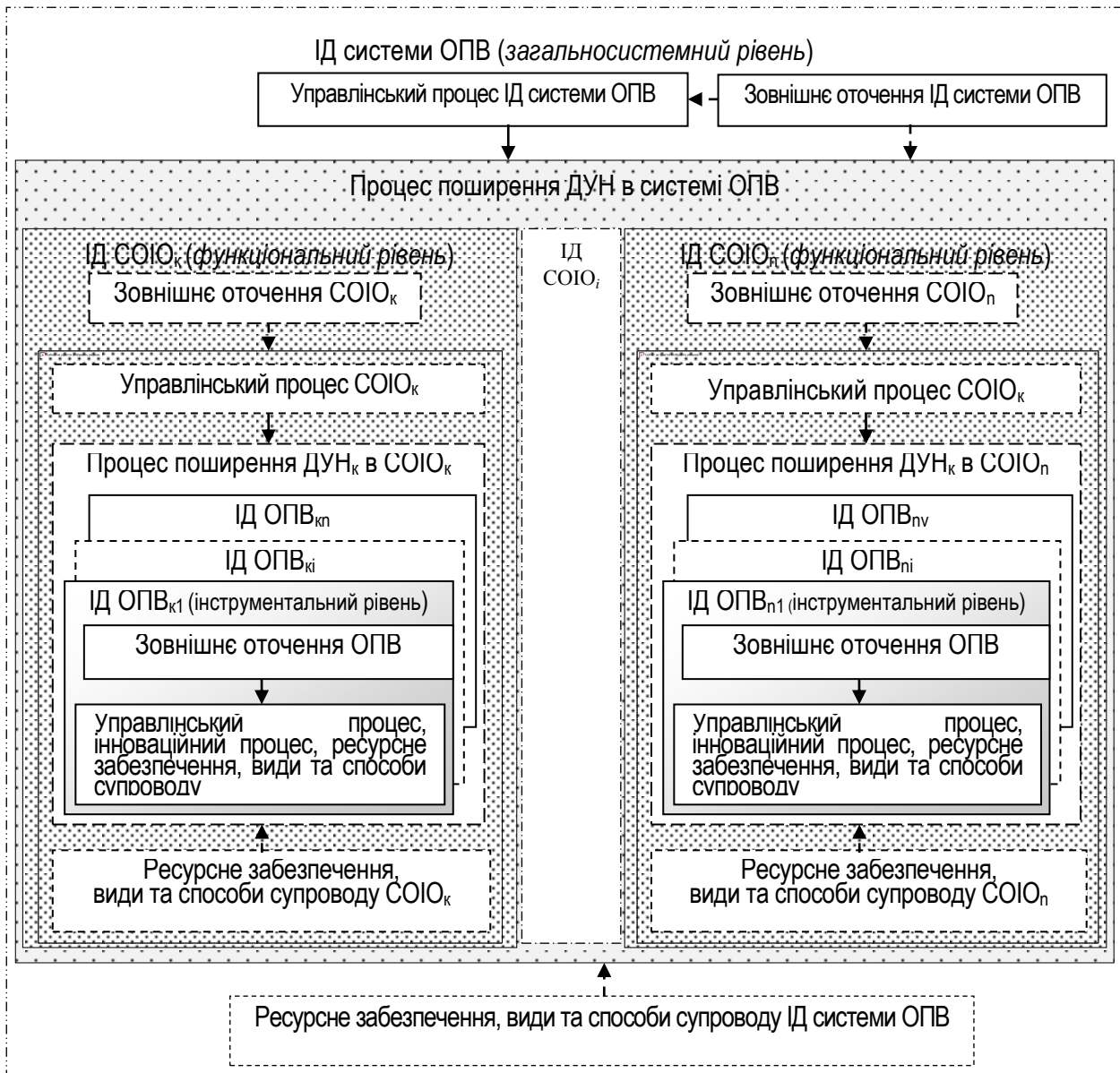


Рис. 2.6 б. Базова модель ІД системи ОПВ.

## 2. Базова модель інноваційної діяльності системи органів публічної влади.

Спираючись на попередні судження в темі 2.1, більш докладно розглянемо, базову модель ІД системи ОПВ (рис. 2.6 в), яка включає сукупність моделей ІД ОПВ (рис. 2.2): відображає взаємозв'язок теорії з практикою. Її функціонування полягає у тому, що сукупність результативних «інструментальних» ІД утворюють «функціональний» процес поширення нововведення (в СОІО). Своєю чергою, сукупність результативних «функціональних» ІД (в сукупності СОІО) утворюють процес поширення нововведення на «загальносистемному» рівні (в системі ОПВ). Ці процеси є основними складовими «загальносистемної» та «функціональної» ІД відповідно. Їх управлінські складові націлені на досягнення результатів цих процесів. Всі рівні ІД системи ОПВ включають відповідні ресурси, можливості, види та способи супроводу. При цьому вищі рівні компенсують їх нестачу на

нижчих рівнях. Кожен рівень моделі ІД системи ОПВ охоплений зворотнім зв'язком, який реалізує функції стратегічного контролінгу та системного взаємозв'язку практики та теорії.



Рис. 2.6 в. Базова модель інноваційної діяльності системи органів публічної влади.

Модель ІД системи ОПВ включає зв'язки із зовнішніми складовими: публічно-управлінською практикою, теоретико-прикладними інноваційними знаннями, ресурсами та можливостями, забезпечувальними передумовами, видами та способами супроводу. Відповідні складові також компенсують їх дефіцит у системі ОПВ, створюють сприятливі умови для здійснення ІД.

Безумовно, під час розробки управлінських рішень постане питання про необхідність більш глибокої деталізації інформації щодо: факторів зовнішнього та внутрішнього середовищ; невідповідностей нормативно-правового забезпечення; навчальних потреб з підготовки реформаторських кадрів, майданчиків для комунікації, сертифікації нововведень, міжорганізаційної співпраці тощо. Корисними стануть: досвід пілотних інноваційних проектів; результати проектно-випробувальних досліджень; особливості впровадження нововведень спорідненого характеру та інформаційно-інтелектуальні напрацювання тощо.

Загалом базова модель ІД системи ОПВ просторово розподілена та заснована на тому, що інноваційні діяльності кожного з рівнів є

взаємозв'язаними за цілями «зверху донизу». Як вже зазначалося, кількість рівнів цієї моделі за вертикаллю може коригуватися залежно від вимог до її ефективності загалом. У такому випадку необхідно керуватися положеннями системного підходу та особливостями практики застосування цієї моделі.

В темі 2.2 зазначено, що у рамках базової моделі інноваційний процес є більш спрощеним, ніж класичний ІП та інші його поколіннями. Особливо це стосується впровадження вже застосованої (запозиченої) ідеї в інших середовищах. У цьому процесі мають бути вилучені невласиві йому елементи, зокрема управлінського та забезпечувального характерів. Їх необхідно віднести до складових, які для цього призначені.

Довготривалість та масштабність впровадження ДУН обумовлює більш розширену базу невизначеностей для управлінської ситуації для ІД системи ОПВ, ніж для «інструментальної» ІД. Це є головною передумовою для використання методів і систем стратегічного управління процесами поширення нововведень. Результати стратегічного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовищ системи ОПВ є підґрунтям для вибору виду інноваційної Стратегії, яка за цілями має бути зорієнтована на реалізацію відповідних завдань державно-управлінських реформ. Ця Стратегія має бути представлена ієрархію стратегій, які взаємозв'язані за цілями за вертикаллю. При цьому стратегії вищих рівнів мають бути орієнтирами для нижчих, і, навпаки, останні слугуватимуть засобом реалізації перших.

Модель ІД системи ОПВ включає різнорівневі прямі та зворотні, зовнішні та внутрішні зв'язки. Їх кількість має обиратися з огляду на їх необхідність та достатність (з огляду на оптимальність моделі). В іншому випадку слід очікувати зниження ефективності ІД, її успішності, стриманої (млявої) реакції на внутрішні та зовнішні зміни.

Запозичення інноваційних ідей із споріднених та інших середовищ вказує на цінність теоретико-прикладних знань для реалізації сучасних державно-управлінських реформ. Спираючись на загальновизнані поняття «теорія», ці знання (рис. 2.6 в) мають у логічно організованій формі відображати:

– теоретичні засади концепцій інноваційного розвитку системи ОПВ, їх принципи та ідеї їх реалізації, а також закони, закономірності, підходи, моделі, методи досліджень ІД системи ОПВ, її основних складових, її закономірності, методи та способи супроводу, твердження, понятійно-категоріальний апарат тощо. При цьому теоретична модель ІД системи ОПВ має системно та цілісно віддзеркалювати реальну сутність її побудови, функціонування і наслідків її реалізації з використанням визнаних понять;

– прикладні розробки з вітчизняного та світового досвіду впровадження ДУН, їх типові форми й особливості їх об'єктивації, зокрема запозичених зі споріднених та інших видів практик, використаних для відновлення ефективності системи ОПВ; практичні моделі та підходи до реалізації ІД у цій системі, її основних складових, їх закономірності, методи та способи супроводу, зокрема щодо діагностування зовнішніх та внутрішніх факторів, ресурсів та можливостей тощо.

До функцій інноваційних знань можна віднести:


- системне описово-інформативне уявлення та пояснення в необхідному та достатньому обсязі сутності та особливостей здійснення ІД системи ОПВ, взаємодію її основних складових та процесів;
- методологічне обґрунтування становлення та розвитку теорії ІД системи ОПВ, прогнозування процесу поширення ДУН та їх наслідків;
- практичне опрацювання питань, пов'язаних із завчасним забезпеченням готовності системи ОПВ до нововведень у рамках державно-управлінських реформ, до панівної її ролі у самовідновленні ефективності та реалізації на цій основі нових стратегічних пріоритетів державної політики.

Спираючись на Енциклопедію державного управління, державно-управлінську практику в контексті цього дослідження можна більш докладно охарактеризувати як:

- об'єкт інноваційного розвитку з метою відновлення ефективності системи ОПВ шляхом здійснення масштабних якісних змін у ній;
- джерело прикладних інноваційних знань, отриманих шляхом вивчення, узагальнення та поширення кращого досвіду щодо впровадження ДУН, виявлення та формування в цьому аспекті нових фактів та емпіричних закономірностей;
- об'єкт емпіричних досліджень, результати яких у поєднанні з іншими теоретичними знаннями сприятимуть утворенню цілісної теорії нововведень системи ОПВ на основі єдиних принципів.
- цілеспрямований вид діяльності сукупності професійно підготовлених фахівців із питань управління функціонуванням та розвитком суспільства;
- головний спосіб досягнення суспільно значущих політичних цілей в економічній та соціальній сферах, організації та упорядкуванні соціальної неоднорідності суспільства, забезпеченні його цілісності та безпеки, реалізації стратегічних пріоритетів державної політики тощо;
- поєднання діяльностей ОПВ з метою забезпечення їх конструктивного впливу на всі процеси у суспільстві.

Важливим інструментом в теорії державно-управлінських нововведень є принципи побудови базової моделі ІД системи ОПВ, які буде розглянуто у наступній темі.

реформування публічно-управлінської практики.

Поняття	
	<p><i>«Інноваційна діяльність системи органів публічної влади» – це діяльність, що системно поєднує управління, здійснення й забезпечення різнорівневих процесів системи ОПВ з використанням зовнішніх та внутрішніх ресурсів, можливостей, видів і способів супроводу.</i></p>

## **Висновок**



*Побудова моделі ІД системи ОПВ заснована на використанні принципів системного та системно-діяльнісного підходів. Їх використання забезпечило структурування внутрішньої логіки цієї моделі передусім шляхом виділення її основної складової (загально системного процесу поширення нововведення) та виокремлення інших її супровідних складових. У свою чергу декомпозиція цього процесу на підпроцеси обумовила утворення відповідних для них супровідних складових на функціональному рівні моделі. Кожен з цих підпроцесів поєднав відповідні ІД ОПВ на найнижчому рівні моделі.*

### **Тема 2.4 (Лекція 7).**

#### **Особливості поширення нововведень в системі органів публічної влади**

*Навчальні питання:*

- 1. Загальні теоретичні засади про процес поширення нововведень.*
- 2. Приклади процесів поширення державно-управлінських нововведень.*
- 3. Принципи побудови інноваційної діяльності системи органів публічної влади.*

#### **1. Загальні теоретико-прикладні засади процесу поширення нововведень.**

Процес поширення нововведень підпорядкований певній закономірності, яка заснована на своєрідній логіці соціальної поведінки потенційних користувачів.

## **Першоджерело**



*Спостерігаючи природу цього процесу, Г. Тард першоосновою поширення нововведень встановив ефект наслідування (імітації): копіювання та повторення поведінки одних індивідів іншими, зокрема щодо нових ідей або уречевлених об'єктів у суспільстві. Рушійним чинником цього ефекту дослідник вважає міжособистісну комунікацію, яка за його теорією щодо функціонування суспільства склала основу його розвитку. Цей дослідник першим встановив закономірність поширення нової ідеї та описав її S-подібною кривою.*

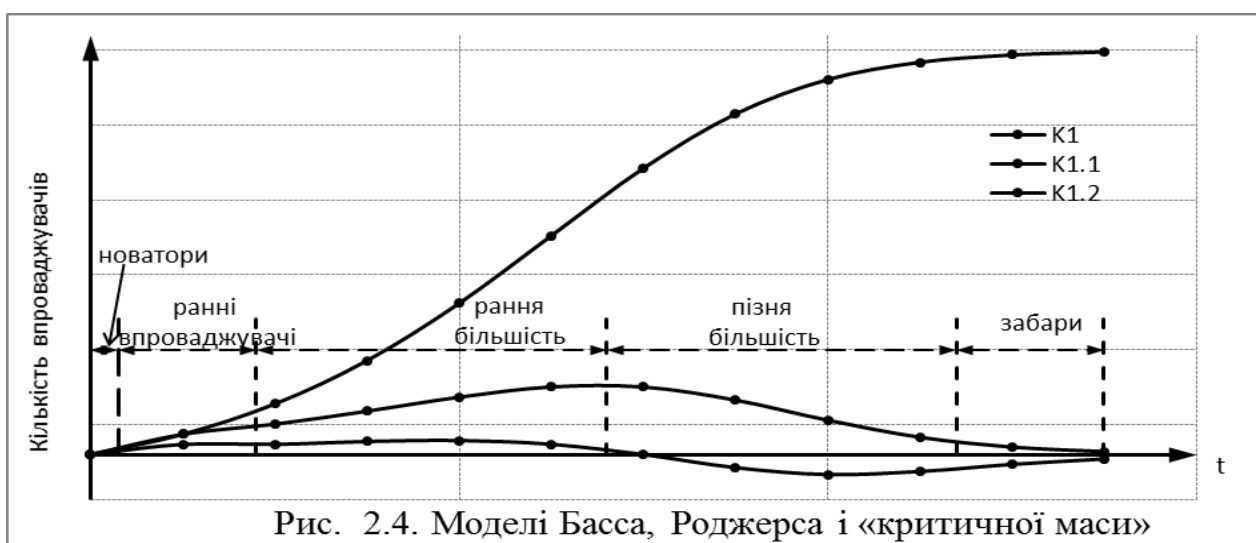
Спираючись на ці твердження, Ф. Басс та Е. Роджерс збагатили теоретико-прикладні засади процесу поширення нововведень. Перший дослідник запропонував та аналітично опрацював визнану у світі модель прогнозування дифузії нових продуктів широкого вжитку. Другий дослідив закономірності, складові та етапи процесу дифузії інновацій, роль у ньому агентів змін, критичної маси користувачів, властивості та наслідки поширення нововведень в соціальній системі, організаціях. Також він частково дослідив



питання інноватизації органів публічної влади та залежно від інновативності впроваджувачів згрупував їх за п'ятьма категоріями. Н. Чухрай, Р. Патора, Д. Енджел та інші дослідники поклали моделі Басса та Роджерса в основу маркетингового забезпечення ІД.

Е. Роджерс, А. Ясінські та інші дослідили цей процес у соціальному та виробничому аспектах. У його складі ключовими виокремили *нововведення, його впроваджувачів* (суб'єкти соціальної системи), *швидкість сприйняття ними його ідеї* та *розповсюдження інформації про нього засобами комунікації*. Вивчення досвіду впровадження ДУН свідчить, що і для ІД системи ОПВ ці складові також є визначальними. Водночас додатково використовувалося цілеспрямоване інноваційно-орієнтоване навчання, яке є потужним інструментом у поширенні інформації про ДУН. Тому за сприятливих умов та використання зазначених вище ключових елементів процесу поширення нововведень (рис. 2.7) можна забезпечити успішне впровадження ДУН на інструментальному рівні ІД системи ОПВ (рис. 2.6 в).

Спираючись на твердження дослідників (стосовно впровадження нововведень у соціальних системах, організаціях), модель Басса графічно відображається S-подібною закономірністю (рис. 2.7, крива к1). Ця крива характеризує сумарне накопичення кількості користувачів ДУН у часі. S-подібну криву можна використати для опису «функціональних» та «загальносистемного» процесів (рис. 2.6 в).



У формуванні цієї закономірності поряд з іншими чинниками ключовим (прямо пропорційним, рушійним) вважається належний рівень розвиненості інноваційних потенціалів впроваджувачів, що передусім забезпечується достатнім ступенем їх інноваційної активності (інновативності), їх сприйнятливості до нововведень. У цьому полягає особливість логіки формування успішного процесу поширення нововведень, на відміну від визнаного розуміння сутності процесу тільки як певної закономірності здійснення етапів та стадій, спрямованих на досягнення певного результату.

S-подібна закономірність (модель Басса) відображається також схематично (рис. 2.8). У цьому випадку масове поширення однотипної інноваційної ідеї розглядається як сумарно-послідовне її впровадження (накопичення, акумулювання) в соціальній системі за рахунок цілеспрямованого впливу ЗМІ та міжособистісної комунікації (далі – МОК) користувачів і послідовників.

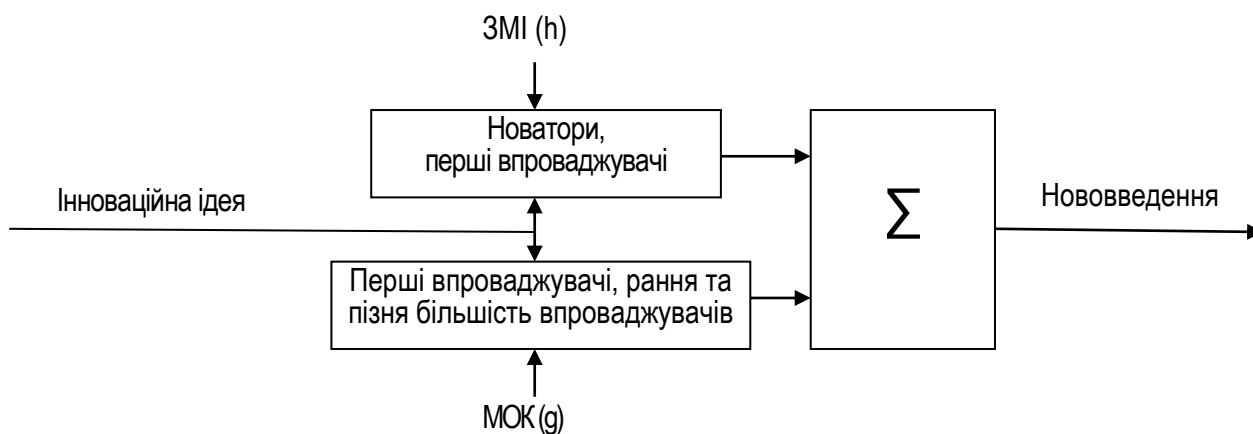



Рис. 2.8. Складові моделі Басса.

ЗМІ первісно активізують новаторів та перших впроваджувачів, які започатковують процес поширення нововведень: вплив цих засобів визначається коефіцієнтом  $h$  (рівняння 1, рис. 2.8). З часом посилюється вплив МОК (коефіцієнт  $g$ ), яка стає панівною (найбільш впливовою, ніж ЗМІ на наступних етапах процесу поширення) та забезпечує самопідтримку цього процесу. Як правило,  $g/h = 0.1$ , а  $0 < g, h < 1$ .

<p><b>Першоджерело</b></p> 	<p><i>Маркетологи США на прикладі поширення товарних інновацій встановили середнє значення коефіцієнтів <math>h = 0.03</math>, а <math>g = 0.38</math> (останній може приймати значення в інтервалі <math>0 &lt; g &lt; 0.9</math>). Тобто, першими користувачами є лише 3 % від загальної кількості впроваджувачів.</i></p>
--	--

Під час опитування державних службовців було виявлено, що МОК співвідноситься за ступенем впливу з цілеспрямованим навчанням, оскільки рівні довіри до викладача й користувача щодо їх обізнаності про нововведення є близькими за значеннями. Тому у структурі моделі ІД системи ОПВ необхідно приділити увагу кількості горизонтальних зв'язків для забезпечення ефективної МОК.

S-подібна закономірність також описується аналітичним рівнянням

$$K_t(t) = K_{t-1} + h (N(t) - K_{t-1}) + g K_{t-1} / N(t) (N(t) - K_{t-1}), \quad (1)$$

де: –  $N(t)$  – кількість потенційних впроваджувачів, що змінюється у часі;  
–  $K_t, K_{t-1}$  – значення зростання кількості користувачів у фіксовані моменти часу  $t$  та  $t-1$  відповідно;  
–  $h(N - K_{t-1})$  і  $g K_{t-1} / N(N - K_{t-1})$  описують початковий (зумовлений активністю новаторів та перших користувачів) і наступний (зумовлений активністю інших користувачів) етапи процесу поширення.

Оскільки потенційна кількість ОПВ-впроваджувачів попередньо відома, то  $N(t) = N = \text{const}$ , що спростить рівняння 1.

Моделі Басса і Роджерса є взаємозв'язаними (рис. 2.7, криві  $k1, k1.1$ ). Остання модель характеризує швидкість зміни кількості нових користувачів у часі або їх інтенсивність у часі. Дзвіноподібна крива  $k1.1$  ( $K'(t)$ ) відповідає похідній від функції  $K(t)$ : рівняння 1. Це твердження справедливе для випадку достатньої статистики, коли крива  $K'(t)$  спрямовується до нормального закону розподілу щільності ймовірності випадкових величин, який характеризується середнім значенням випадкової величини  $k_m$  та стандартним відхиленням  $s_d$ . Останню характеристику Е. Роджерс використав для відносного розподілу користувачів у часі залежно від їх інноваційної активності за категоріями: новатори – 2,5 %; ранні користувачі – 13,5 %; рання та пізня їх більшість – по 34 %; забари – 16 % (рис. 2.7).

У практичному аспекті досягнення максимуму швидкості зміни нових користувачів у часі (точка «перегину» кривої  $k1$ ) є сигналом для започаткування впровадження нововведення іншого типу, оскільки половина кількості потенційних впроваджувачів вже стали користувачами. Е. Роджерс, досліджуючи дифузії інновацій у соціальних системах (певне територіальне утворення, організація), спирається на зазначені моделі та висловлює думку про можливість їх використання у публічному секторі з огляду на те, що в загальних рисах умови інноваційних змін подібні.

«Критична маса» користувачів характеризує момент настання точки самопідтримки процесу поширення нововведення, яка є важливою для контролю моменту його успішного розгортання. Саме на її утворенні необхідно своєчасно зосередити всі зусилля на початковому етапі процесу поширення. Для виявлення цієї точки пропонується використати додаткову модель (приміром, модель «критичної маси»), яка є другою похідною від кривої  $k1$ :  $K''(t) = K(t)$ . Окрім того, точка мінімуму другої похідної спрогнозує момент утворення забар – кількості впроваджувачів, які відхиляють нововведення.

Зазначені вище моделі є цінним теоретико-методологічним підґрунтям для прогнозування перебігу в часі процесу поширення ДУН. Однак, можливі певні зміни у розглянутих моделях з огляду на те, що: цей тип нововведень відмінний від інших; особливим є вітчизняне середовище їх поширення, зокрема має місце більш жорстка регламентація організаційної культури в системі ОПВ, низька інновативність цих органів, вища стійкість до інноваційних змін українського суспільства загалом тощо. Слід також звернути увагу на вплив інших складових ІД системи ОПВ.

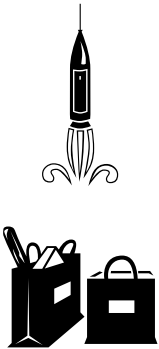
## ПОНЯТТЯ



*Процес поширення державно-управлінського нововведення – це процес масштабного поширення користувачів нововведенням в системі ОПВ, що передусім заснований на цілеспрямованому розповсюдженні інформації про директивно визначену новацію в середовищі публічних службовців: спочатку через ЗМІ, а потім у межах комунікації «користувач-впроваджувач».*

## 2. Приклади процесів поширення державно-управлінських нововведень.

### Від практики до теорії



*Дослідження процесу поширення інструментів державного менеджменту в ОПВ України (СУЯ, стратегічного планування, статуту територіальної громади (далі – Статут), меморандуму щодо стабілізації цінової ситуації на ринку медичних товарів та послуг (далі – Меморандум), WEB – сайту, е-документообігу тощо) підтвердили наявність S-подібної закономірності в умовах системи ОПВ. Нижче наведені результати емпіричних оцінок із використанням моделей Басса, Роджерса та «критичної маси».*

Найбільш представленими є результати досліджень директивного поширення стратегічного планування (на регіональному рівні, рис. 2.9) та Меморандуму (рис. 2.10). Перший інструмент впроваджувався довготривало: протягом семи років (2004–2011 рр.). Цей процес супроводжувався активним впливом ЗМІ, МОК та цілеспрямованого навчання. Ці дослідження підтверджують наявність S-подібної та дзвіноподібної закономірностей (криві к.1 та к.1.1 на рис. 2.9).

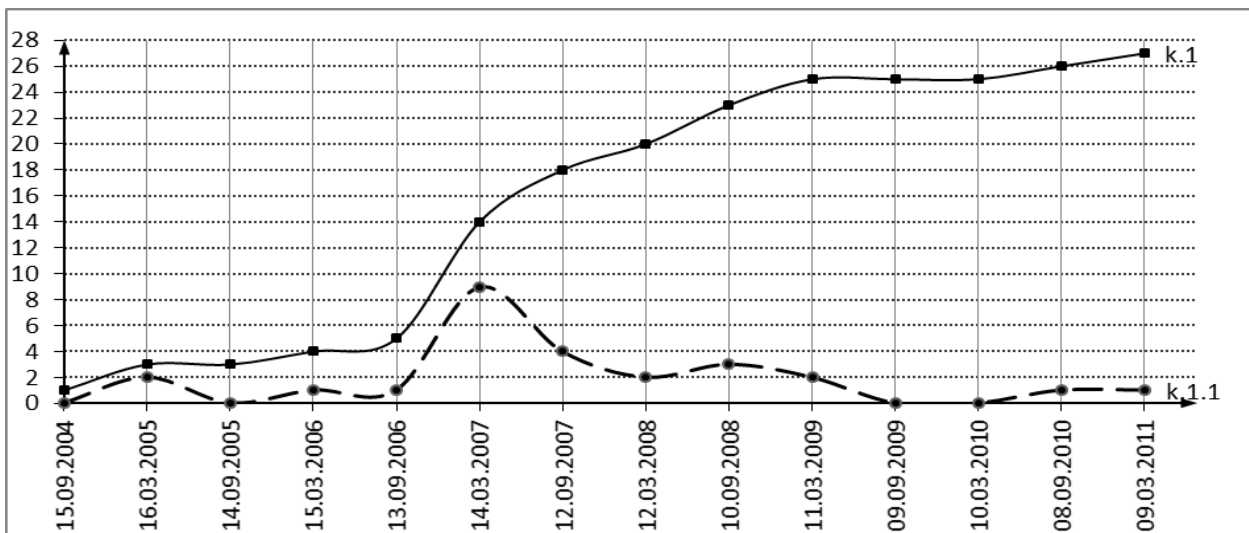
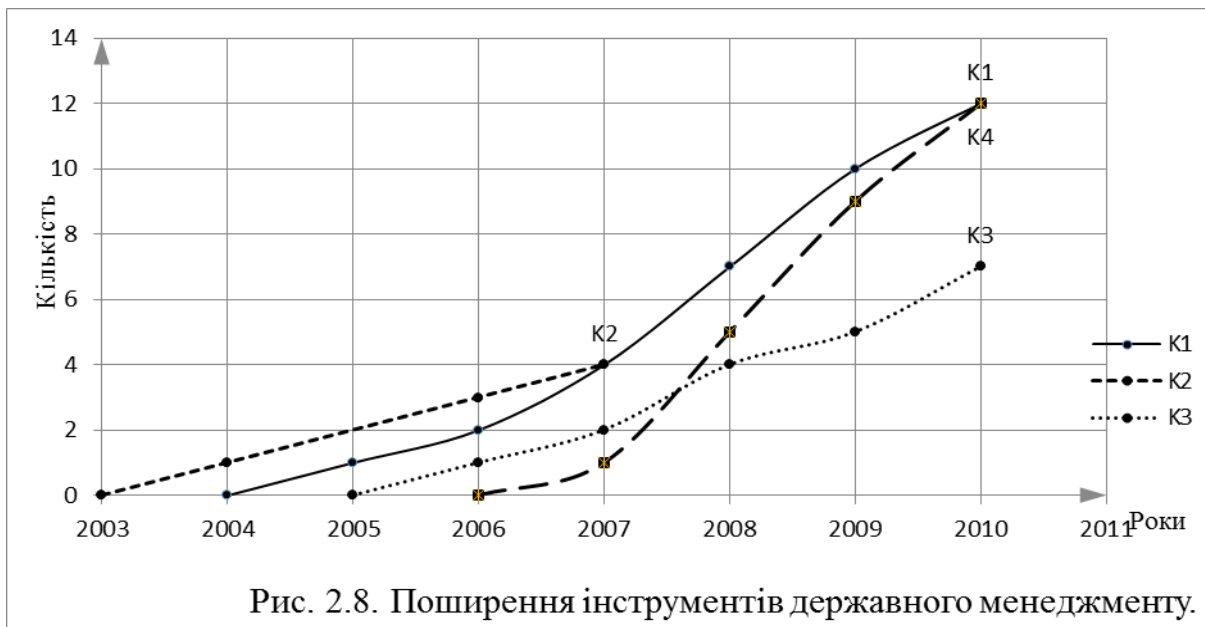
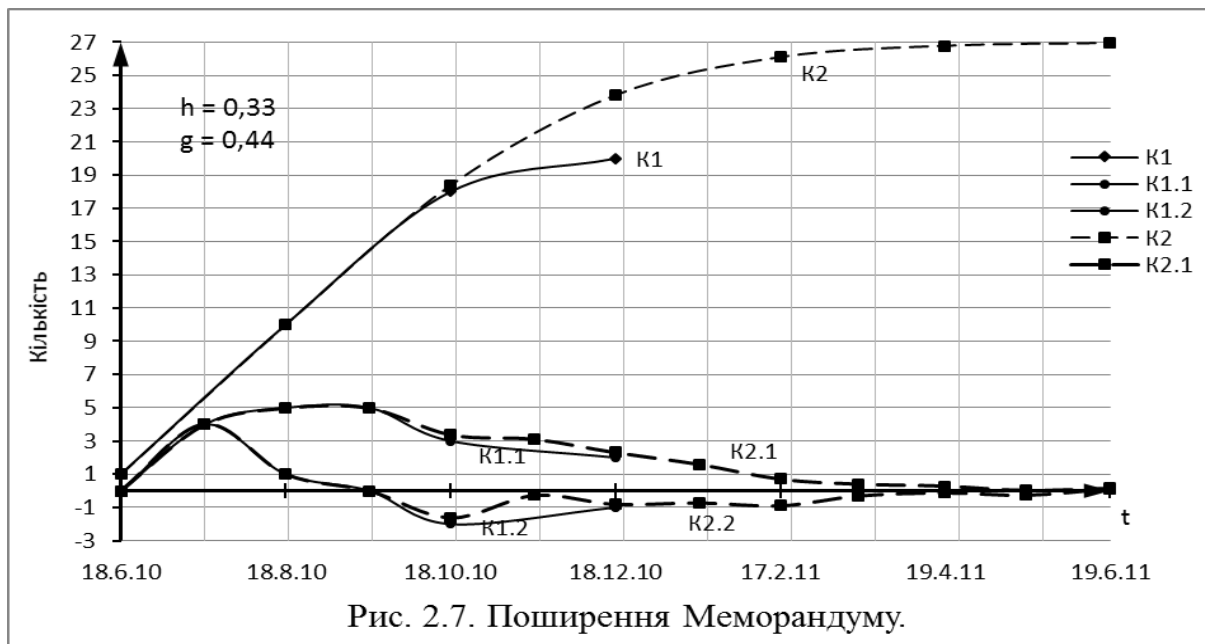


Рис. 2.6. Процес поширення стратегічного планування: регіональний рівень.

Найвищий рівень інтенсивності впровадженнь відповідав початку 2007 року. За твердженнями д. держ. упр., доцента Ю. Б. Молодожен (на той час заступник начальника головного управління економіки Одеської облдержадміністрації, безпосередній учасник впровадження цього інструменту), процес впровадження був складним. Хвилеподібність кривої к.1 пояснюється впливом головного стримувального фактору: часта зміна вищого керівництва країни спричиняла переміни у пріоритетах розвитку Одеської та інших областей.



Впровадження Меморандуму є короткостроковим (рис. 2.10): його започатковано в 2010 році під патронатом голови Одеської облдержадміністрації. Здобутий досвід було рекомендовано Держцінінспекцією України для інших регіонів. Закономірності поширення цього інструменту

побудовано за емпіричними (крива к1, її перша (к1.1) та друга (к1.2) похідні відповідно) та прогнозними (крива к2, її перша (к2.1) та друга (к2.2) похідні відповідно) оцінками.

Масштабне впровадження Меморандуму також супроводжувалося комунікативними заходами у середовищі працівників цього центрального ОВВ та висвітленням у відповідних інформаційно-методичних матеріалах на його сайті. На кінець 2010 року у 20 областях України та в м. Києві Меморандум було впроваджено. Найвищий рівень впроваджень відповідав липню-вересню 2010 року. Половину впроваджень здійснено менше ніж за квартал. З жовтня 2010 року актуальність цього інструменту зменшилася у наслідок появи нових умов, які вимагали перегляду (переукладання) Меморандуму. Незавершеність процесу масштабного впровадження цього ДУН утворено забарами із семи регіонів, які під час опитування підтвердили свою думку щодо відхилення цього нововведення. За прогнозними оцінкам на завершення цього процесу потребувалося б ще 6 місяців.

Висока швидкість впровадження Меморандуму зумовлена його гострою потребою для стабілізації соціальної напруженості в зазначеній сфері в регіонах, а також відносною легкістю його розробки та впровадження, явно вираженою ініціативою та наявністю управління процесом його поширення на всіх рівнях. Цим пояснюються високі значення експериментально визначених коефіцієнтів  $g = 0.44$  та  $h = 0.33$ . Відносна кількість «критичної маси» користувачів  $T_{km} \approx 20\%$ . Прогнозна крива к2 досить добре співпадає з емпіричною, що дозволяє стверджувати про наявність S-подібної закономірності та можливість застосування моделі Басса для прогнозування процесу масштабного впровадження ДУН. Шляхом опитування також було виявлено основні сприятливі та стримувальні чинники для поширення Меморандуму. До перших було віднесено: підтримку вищого керівництва регіону та Держцінінспекції України, ініціативу її регіонального підрозділу; необхідність термінової стабілізації цінової ситуації в регіоні; узгоджену взаємодію з іншими причетними до зазначеного питання структурами тощо. Стримувальними факторами стали: відсутність цілеспрямованих інформаційно-методичних матеріалів і фінансування на розробку та впровадження, а також брак фахівців та практичного досвіду з впровадження цього нововведення; наявність регіональних уподобань споживачів препаратів та поглядів керівництва на Меморандум, а також особливості менталітету підприємців тощо. Прискорити цей процес можна було за наявності більш дієвого управлінського впливу на вищому рівні та відповідного його забезпечення.

На прикладі міста Севастополя та міст республіканського значення в Автономній Республіці Крим (далі – АР Крим) було проаналізовано процес масштабного впровадження WEB-сайтів (рис. 2.11, крива к1), Статутів (крива к2), стратегічного планування (крива к3), СУЯ в регіональних центрах перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів (далі – Центр) (крива к4). Аналіз кривих к1-к4 показує, що поширення WEB-сайтів і СУЯ були більш успішними: криві більш наближені до S-подібної форми. З наведених прикладів лише процес поширення WEB-сайтів є завершеним. Їх впроваджено у містах

Алушта, Армянськ, Джанкой, Євпаторія, Керч, Красноперекопськ, Саки, Севастополь, Сімферополь, Феодосія, Ялта. Проте, в АР Крим спостерігалось явно стримане поширення стратегічного планування та Статутів (рис. 2.11, криві k2 та k3 відповідно). Водночас у Вінницькій області Статути набули масового поширення.

На відміну від інших регіонів, в апараті Вінницької облдержадміністрації своєчасно було впроваджено СУЯ в рамках Державної цільової програми. Це можна пояснити наявністю належної інноваційної активності її населення до нововведень.

Впровадження СУЯ в інших регіонах викликало труднощі, що зумовило необхідність продовження терміну дії програми ще на 2 роки, яка потім була зовсім скасована. Тільки Головдержслужба (ініціатор впровадження СУЯ) та її територіальні підрозділи впровадили цей інструмент ще на початку 2007 року: майже протягом одного кварталу. Водночас швидкому впровадженню СУЯ сприяли її активна позиція як ініціатора цього ДУН та використання структурно-функціональної подібності її територіальних підрозділів. Таким чином, було використано єдину форму об'єктивації типової ідеї цього нововведення, що скоротило період його адаптації до нових умов.

Прогнозні оцінки поширення СУЯ в 27 місцевих держадміністраціях регіонального рівня України в директивно визначний (перший) термін дозволили виявити найбільш важливі характеристики цього процесу (рис. 2.12, криві k1 та k1.1). Так, на початку 5-го кварталу мала утворитися «критична маса» користувачів ( $T_{km} \approx 15\%$  від їх загальної кількості, максимум кривої k1.2), що було б достатньо для розвитку МОК.

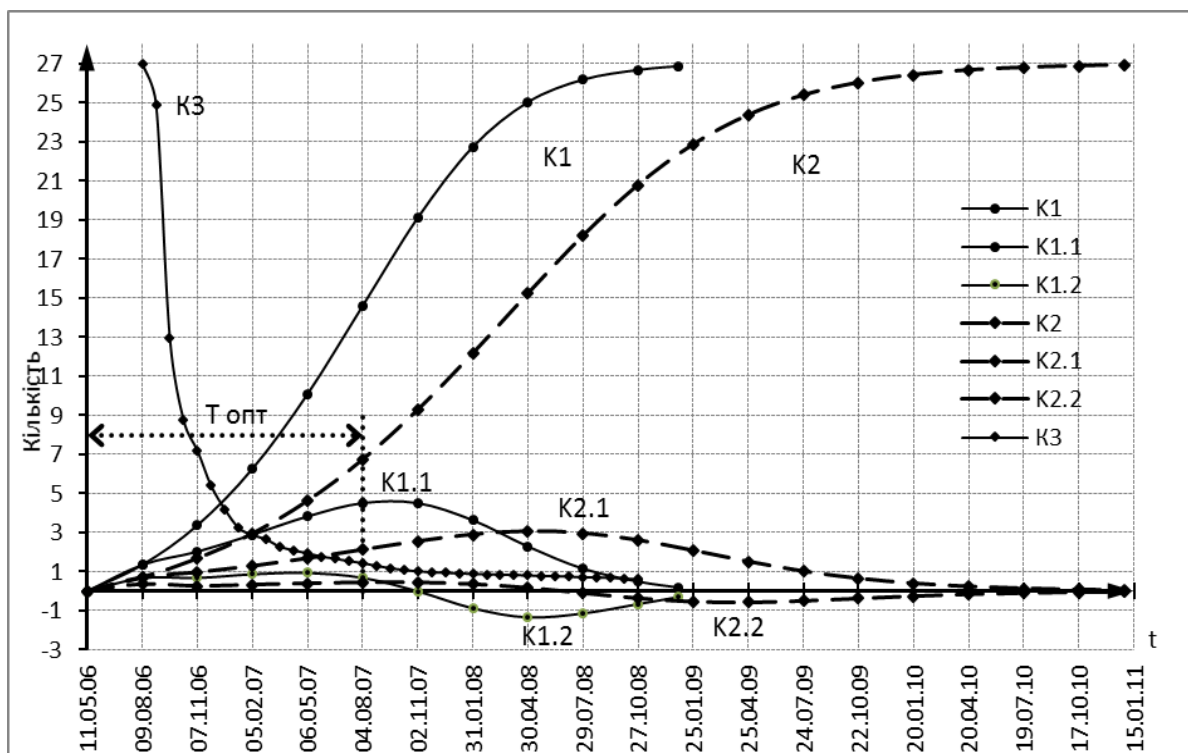


Рис. 2.9. Прогнозування поширення СУЯ

Середина 6-го кварталу відповідала б точці «перегину» – досягненню максимуму утворення нових користувачів: при 10 упродовженнях на квартал (крива к1.1) та загальній кількості впродовжень 17 одиниць. Оптимальна протяжність «інструментальної» ІД  $T_{\text{опт}} = 5,5$  кварталів (максимум кривої к1.1 або нульове значення кривої к1.2). Оптимальна інноваційна активність впродовжувачів  $I_{\text{аопт}} \approx w / T_{\text{інопт}}$  відповідає точці «перегину» (крива к3), де  $w$  – коефіцієнт пропорційності. З урахуванням продовженого терміну впродовження СУЯ (до кінця 2010 року, прогнозні криві к2, к2.1 та к2.2 на рис. 2.11) максимум швидкості (інтенсивності) впродовжень (3 одиниці) зменшується втричі, якщо порівняти з попереднім прикладом. При цьому загальна кількість впродовжень зменшується на дві одиниці для точки «перегину»: формується протягом 8,5 кварталів. «Крична маса» впродовжувачів утворюється протягом 5 кварталів. На 11-му кварталі прогнозується 84 % впродовжень СУЯ: 16 % – новатори та перші впродовжувачі та 68 % – рання та пізня більшості. Отже, на 25.01.2009 року впродовження можна було б вважати загалом завершеним. Забари (4 одиниці) могли б завершити процес впродовження СУЯ протягом останніх 8 кварталів.

Наведені приклади прогнозних та емпіричних оцінок наочно переконують у тому, що масштабне поширення ДУН також підпорядковується S-подібній закономірності. Вказують на правомірність використання моделей Басса, Роджерса та «критичної маси» для ІД системи ОПВ. Функції цих моделей полягають у:

- прогнозуванні розвитку в часі процесу поширення нововведень у просторі системи ОПВ загалом;
- діагностуванні кількісного складу потенційних впродовжувачів (ОПВ) за їх інновативністю, зокрема щодо чисельності успішних користувачів та забар (консерваторів), які стримуватимуть здійснення інноваційних змін у встановлений термін;
- прогнозуванні точок утворення «критичної маси» та «перегину» користувачів нововведення та контролю успішності їх впродовження.

#### **Висновок**




*Розробка моделі процесу поширення нововведень (відома як модель Басса) є результатом емпіричних спостережень, який формується шляхом інформаційного впливу ЗМІ та міжособистісної комунікації на потенційних впродовжувачів. Теоретично ця модель описується графічно, схематично і аналітичним рівнянням, які відображають перебіг накопичення кількості користувачів нововведенням у часі. Аналітично її перша похідна (модель Роджерса) описує швидкість зміни кількості користувачів у часі, а її друга похідна (модель критичної маси користувачів) відображає прискорення цих змін також у часі.*

*Результати емпіричних досліджень підтвердили можливість її використання в теорії та практиці інновації публічного управління та адміністрування.*



## **1. Принципи побудови інноваційної діяльності системи органів публічної влади.**

<b>ПОНЯТТЯ</b>	
	<p><i>Принципи побудови інноваційної діяльності системи органів публічної влади – це сукупність провідних теоретико-прикладних положень (правил), які складають основу конструювання концептуальної моделі інноваційної діяльності системи органів публічної влади.</i></p>

Спираючись на розглянутий вище навчальний матеріал у розділі 2, сформулюємо принципи побудови та функціонування моделі ІД системи ОПВ:

**1. Принцип системності інноваційної діяльності**, згідно з яким побудова ІД системи ОПВ має розглядатися як відкрита система, що взаємозв'язує різнорівневі (загальносистемну, функціональну та інструментальну) підсистеми інноваційних діяльностей, співвіднесених з відповідними рівнями ієрархії цієї системи.

Згідно з цим принципом, кожна з підсистем ІД системи ОПВ утворюється взаємозв'язаними складовими з управління і здійснення відповідних процесів (на вищих рівнях – процеси поширення нововведень, а на найнижчому рівні – інноваційний процес), їх забезпечення відповідними ресурсами з використанням зовнішніх та внутрішніх можливостей, видів та способів супроводу. Поширення успішних «інструментальних» ІД сформують відповідні «функціональні» інноваційні діяльності, а останні утворюють ІД системи ОПВ.

**2. Принцип релевантності інноваційного процесу та процесу поширення нововведення**, згідно з яким їх побудова має відповідати особливостям логіки масштабного впровадження нововведення з урахуванням особливостей функціонування різнорівневих ІД.

Закономірність формування загальносистемного процесу поширення нововведень визначається логікою результативного (успішного) поширення ІД на функціональному рівні. Процес поширення кожної з останніх утворюється логікою результативного здійснення «інструментальних» ІД в конкретному ОПВ. Процес поширення заснований на інформаційному впливі масової комунікації щодо нової ідеї. Побудова ІД визначається внутрішньо-організаційними особливостями впровадження нововведень в ОПВ з урахуванням специфіки реалізації державно-управлінських реформ.

**3. Принцип S-подібної закономірності**, згідно з яким моделі Басса, Роджерса та «критичної маси» складають першооснову прозорого та наочного відображення процесу фіксації нововведень у просторі системи ОПВ.

Перша модель відображає кумулятивне накопичення користувачів нововведення у часі в масштабі системи ОПВ. Модель Роджерса відображає інтенсивність (швидкість) впровадження нововведень як зміну кількості користувачів у часі в системі ОПВ, а також характеризує розподіл потенційних

впроваджувачів у часі залежно від їх інноваційної активності. Наступна модель відображає точку утворення «критичної маси» користувачів як передумову для започаткування успішного розгортання процесу поширення нововведень.

**4. Принцип необхідності та достатності передумов**, згідно з яким успішне здійснення ІД системи ОПВ можливе за своєчасного створення та використання зовнішніх та внутрішніх можливостей.

Відповідно до цього принципу провідними передумовами є наявність:

- політичного ініціювання нововведень, активного сприяння їх впровадженню, ефективного організаційно-правового та фінансово-економічного забезпечення ІД з урахуванням належної мобілізації і використання вітчизняної і міжнародної фінансової її підтримки;

- розвиненої інноваційної інфраструктури через створення в інтересах ІД структур різних форм власності (включаючи суб'єкти державно (публічно)-управлінської освіти і науки) з надання освітніх, дослідницьких, інформаційно-консалтингових, комунікаційних та інших послуг, інформаційно-інтелектуальних баз знань, сайт-майданчиків з обміну відповідним досвідом тощо;

- унормованого забезпечення становлення, розвитку та використання науково-інноваційного потенціалу системи ОПВ; ефективної та взаємовигідної співпраці між суб'єктами ІД під час створення, масштабного поширення та застосування нововведень; «пом'якшення» протиріч між цілями й завданнями ІД та поточного (узвичаєного) функціонування системи ОПВ під час їх одночасного здійснення.

**5. Принцип стратегічності інноваційного розвитку системи ОПВ**, згідно з яким кінцевий результат державно-управлінських реформ досягається шляхом якісного оновлення цієї системи у повному обсязі через масштабне впровадження і застосування нововведень.

Реалізація цього принципу має ґрунтуватися на: відповідності пріоритетів інноваційного розвитку системи ОПВ світовим тенденціям шляхом систематичного, вчасного і швидкого реагування на нові зовнішні виклики і внутрішні потреби; застосуванні методів стратегічного менеджменту для управління поширенням ДУН, де стратегії вищого рівня є орієнтиром для нижчих, а останні є засобом реалізації перших. Цілі ІД вищих рівнів мають бути зорієнтовані на успішне здійснення процесів поширення нововведень як у системі ОПВ загалом, так і у відповідних її функціональних сегментах, а на інструментальному рівні – спрямовані на вдалу реалізацію внутрішньо-організаційних ІІ.

Загальносистемна стратегія має бути узгоджена з місією, стратегічними пріоритетами й цілями державно-управлінських реформ відповідно до стратегічного бачення відновленого стану системи ОПВ як кінцевого результату здійснення цих реформ. Кількість стратегічних пріоритетів реформ має бути раціональною з точки зору уникнення перевантаженості системи ОПВ нововведеннями та браку ресурсів на них, дотримання синхронності в їх впровадженні у часі та просторі. Розробка інноваційної Стратегії має спиратися

на результати стратегічного аналізу об'єктивних оцінок зовнішніх та внутрішніх факторів системи ОПВ, зокрема щодо: особливостей нововведень, їх практичної придатності для задоволення потреб реформування; наявності сприятливих та негативних політичних, організаційно-правових, соціальних, фінансово-економічних та інших чинників; стану інноваційного потенціалу цієї системи й обсягу потреб у зовнішніх ресурсах; можливих факторів спротиву нововведенням та шляхів їх уникнення тощо.

**6. Принцип зворотного зв'язку**, згідно з яким цей вид зв'язку має забезпечувати реалізацію функцій стратегічного контролінгу та системного взаємозв'язку практики та теорії на кожному рівні ІД системи ОПВ.

У першому випадку цей принцип забезпечує контроль як поточних оцінок показників щодо поширення нововведень, так й їх надмірного відхилення від прогнозованих значень, а також виявлення причин їх виникнення, з'ясування шляхів їх усунення тощо. Для цього здійснюється аналіз невідповідностей, виявлення раціональних шляхів їх подолання та успішного досягнення попередньо визначених результатів бажано у повному обсязі, у встановлений термін та з належною якістю.

**7. Принцип оптимальності ІД системи ОПВ**, згідно з яким її успішне здійснення можливо за виконання необхідних і достатніх передумов для побудови її структури та відповідних зв'язків.

Цей принцип реалізується шляхом обрання мінімально необхідної кількості:

- рівнів ієрархії ІД системи ОПВ, але достатньої для забезпечення успішного впровадження нововведень загалом у цій системі;
- принципово необхідних (жорстких) внутрішніх зв'язків як необхідної передумови для своєчасного реагування на внутрішні та зовнішні зміни;
- неформальних (горизонтальних) зв'язків у структурі ІД системи ОПВ як ключового чинника у створенні ефективної міжорганізаційної комунікації з метою забезпечення самопідтримувального ефекту для успішного розгортання процесу поширення нововведень;
- зовнішніх зв'язків за рівнями ієрархії ІД системи ОПВ, але за умови їх достатності для якісного управління і нормального її функціонування загалом. Ці зв'язки передусім торкаються зовнішніх ресурсів, забезпечувальних передумов, видів і способів супроводу, теоретико-прикладних інноваційних знань і державно (публічно)-управлінської практики.

**8. Принцип інноваційної готовності кадрового ресурсу**, згідно з яким кадровий склад публічної служби має бути професійно здатним до здійснення ІД, володіти необхідними для цього освітою, рівнем кваліфікації, здібностями та навичками.

Цей принцип реалізується шляхом цілеспрямованого формування:

- інноваційної культури в середовищі публічної служби через інноваційно-орієнтовану підготовку, перепідготовку й підвищення кваліфікації передусім керівників і осіб кадрового резерву на керівні посади;

– певного прошарку державних менеджерів «проривного» характеру, які здатні й бажають стати «лідерами інноваційних змін» у рамках державно-управлінських реформ, володіють стратегічним мисленням, аналітичними та практичними навичками щодо управління інноваційним розвитком системи ОПВ на основі використання методів стратегічного менеджменту, спираючись на переваги сильних сторін і можливостей цієї системи, подолання загроз і кризових протиріч, нейтралізацію слабких сторін.

### Висновок



Виконання вище викладених принципів забезпечить успішне здійснення ІД системи ОПВ, основним критерієм якої є вдала реалізація процесу поширення нововведень  $K_s(t)$ . Виконання цього критерію можливо за умови належного виконання вище зазначених принципів  $P_i$ . Сукупність цих принципів формує поле сприятливих передумов для успішного здійснення ІД системи ОПВ та її основного процесу. Якщо поле цих передумови об'єднати функціоналом  $A(P_1, P_n)$ , то

$$K_s(t) = A(P_1, P_n) [K_{t-1} + h(N - K_{t-1}) + g K_{t-1} / N(N - K_{t-1})].$$

Поле сприятливих передумов можна розширити, у тому числі врахувати інформаційний вплив ЗМІ  $h$  та міжорганізаційної комунікації  $g$ .

## ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Охарактеризуйте підхід до конкретизації основних складових концептуальної моделі механізму функціонування системи ОПВ в режимі нововведень як відкритої системи.
2. Охарактеризуйте підхід до структурування моделі інноваційної діяльності органу публічної влади.
3. Охарактеризуйте основну складову (класичний інноваційний процес) моделі інноваційної діяльності органу публічної влади.
4. Охарактеризуйте управлінську складову (технологію раціонального прийняття та реалізації рішення) моделі інноваційної діяльності органу публічної влади.
5. Які складові включає ресурсна складова моделі інноваційної діяльності органу публічної влади ?
6. Охарактеризуйте основні ресурсні складові моделі інноваційної діяльності органу публічної влади.
7. Які основні види та способи супроводжують інноваційну діяльність органу публічної влади ?
8. Розкрийте основні види та способи супроводу інноваційної діяльності органу публічної влади.
9. Які актори є основними учасниками інноваційного процесу ?
10. Охарактеризуйте основних акторів інноваційного процесу та їх міжорганізаційну співпрацю.
11. Сформулюйте поняття «інноваційна діяльність органу публічної влади», визначте та охарактеризуйте основні його ознаки.
12. Сформулюйте поняття «інноваційний процес» (у широкому розумінні), визначте та охарактеризуйте основні його ознаки.
13. Сформулюйте поняття «інноваційний процес органу публічної влади», визначте та охарактеризуйте основні його ознаки.
14. Сформулюйте поняття «інноваційна діяльність системи органів публічної влади», визначте та охарактеризуйте основні його ознаки.
15. Сформулюйте поняття «принципи побудови інноваційної діяльності системи органів публічної влади», визначте та охарактеризуйте основні його ознаки.
16. Сформулюйте поняття «процес поширення державно-управлінського нововведення», визначте та охарактеризуйте основні його ознаки.
17. Розкрийте особливості інноваційних процесів I – V поколінь.
18. Розкрийте особливість інноваційного процесу III покоління для приватного сектору (за Ротуеллом).
19. Розкрийте особливість інноваційного процесу III покоління для публічного сектору (за Кузнецовим).
20. Охарактеризуйте особливості інноваційного процесу для організації (соціальної системи, органу влади).

21. У чому полягає особливість інноваційного процесу органу публічної влади у межах здійснення державно-управлінських реформ ?

22. Охарактеризуйте сутність інноваційного процесу органу публічної влади: етапи опанування та взаємоадаптації «інновація ↔ орган влади».

23. Охарактеризуйте сутність інноваційного процесу органу публічної влади: етапи впровадження та інституалізації.

24. У чому полягає загальний підхід до розробки моделі інноваційної діяльності системи органів публічної влади ?

25. Структуруйте модель інноваційної діяльності системи органів публічної влади.

26. Охарактеризуйте логіку побудови та функціонування базової моделі інноваційної діяльності системи органів публічної влади.

27. У чому полягають загальні теоретико-прикладні засади процесу поширення державно-управлінських нововведень ?

28. У чому полягає сутність та взаємозв'язок моделей Басса, Роджерс та критичної маси користувачів ?

29. Використовуючи аналітичну модель Басса, побудувати прогнозу S-подібна криву, що відображає поширення одного із обраних інноваційних інструментів.

30. Охарактеризувати найбільш представлені приклади процесів поширення державно-управлінських нововведень та вказати на їх особливості.

31. У чому полягає сутність принципу системності інноваційної діяльності та принципу релевантності інноваційного процесу і процесу поширення нововведення ?

32. У чому полягає сутність принципу S-подібної закономірності та принципу необхідності та достатності передумов ?

33. У чому полягає сутність принципу стратегічності інноваційного розвитку системи ОПВ та принципу зворотного зв'язку ?

34. У чому полягає сутність принципу оптимальності ІД системи ОПВ та принципу інноваційної готовності кадрового ресурсу ?

## **ПРАКТИЧНІ ЗАНЯТТЯ**

### **ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 2. (Тема 2.1):**

#### **Посилення реформаторської спроможності Кабінету Міністрів України інноваційним шляхом**

МЕТА ЗАНЯТТЯ: поглибити теоретико-прикладні знання та вміння щодо посилення реформаторської спроможності органу державної влади за використанням моделі інноваційної діяльності, заснованої на засадах системно-діяльнісного підходу.

#### ЗАВДАННЯ ЗАНЯТТЯ:

1. Проаналізувати «Стратегію реформування державного управління України на 2016 – 2020 роки» (далі – Стратегія), у частині, що стосується посилення реформаторської спроможності Кабінету Міністрів України (далі – КМУ) шляхом впровадження відповідного підрозділу та інноваційних інструментів: стратегій, програм, функціонального обстеження тощо.

2. Охарактеризувати сутність реалізації пріоритету Стратегії щодо посилення стратегічної спроможності провідного (реформаторського) підрозділу КМУ з питань стратегічного планування та координації політики.

3. Спираючись на теоретичні засади нововведень у галузі публічного управління та адміністрування, обґрунтувати, розробити та презентувати проект моделі інноваційної діяльності щодо запровадження інноваційних інструментів в органі державної влади, зокрема в реформаторському підрозділі КМУ.

#### НАВЧАЛЬНІ РЕЗУЛЬТАТИ ЗАНЯТТЯ:

Після вивчення теми слухачі мають оволодіти навичками:

1. Аналізу стратегічних документів щодо здійснення державно-управлінських реформ та практичного застосування науково-прикладних знань щодо впровадження нововведень;

2. Опрацювання пріоритетів Стратегії реформування державного управління України на 2016 – 2020 роки з метою формування уявлення про сутність реформаторських нововведень в КМУ.

3. Розробки та презентації власних напрацювань щодо конструювання моделі інноваційної діяльності органу державної влади, зокрема в реформаторському підрозділі КМУ.

#### ПОРЯДОК ПРОВЕДЕННЯ ЗАНЯТТЯ.

Викладач до проведення заняття визначає перелік завдань та корисні джерела, які мають бути опрацьовані під час самостійної роботи.

Протягом перших 15-20 хвилин у складі навчальної групи висвітлюються думки слухачів щодо реалізації пріоритетів Стратегії, у частині, що стосується посилення реформаторської спроможності КМУ та центральних органів

виконавчої влади (далі – ЦООВ) шляхом впровадження інноваційних інструментів: стратегій, програм, функціонального обстеження тощо.

Протягом наступних 20-25 хвилин, спираючись на класифікацію нововведень, розглядається сутність інноваційних інструментів, що підлягають впровадженню у межах реалізації Стратегії. Визначається ступінь складності цих державно-управлінських нововведень та труднощів їх впровадження у вітчизняному просторі.

Протягом наступних 20-30 хвилин доповідачі презентують та характеризують проект моделі інноваційної діяльності реформаторського підрозділу КМУ.

Протягом наступних 15 хвилин викладач:

- характеризує та доповнює відповіді доповідачів, відповідає на запитання;
- формулює узагальнені висновки щодо отриманих результатів по кожному із завдань;
- характеризує та оцінює успішність та недоліки роботи доповідачів;
- ставить завдання щодо подальшого опрацювання навчального матеріалу.

### **ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 3. (Тема 2.2):**

#### **Посилення реформаторської спроможності Кабінету Міністрів України: особливості моделі інноваційного процесу**

МЕТА ЗАНЯТТЯ: поглибити теоретико-прикладні знання та вміння щодо побудови моделі інноваційного процесу в органі державної влади, зокрема в реформаторському підрозділі КМУ, у рамках реалізації принципів Стратегії реформування державного управління України на 2016 – 2020 роки.

#### ЗАВДАННЯ ЗАНЯТТЯ:

1. Проаналізувати «Стратегію реформування державного управління України на 2016 – 2020 роки» (далі – Стратегія), у частині, що стосується посилення реформаторської спроможності відповідного підрозділу КМУ шляхом впровадження інноваційних інструментів: стратегій, програм, функціонального обстеження тощо.

2. Охарактеризувати сутність реалізації пріоритету Стратегії щодо процесу впровадження стратегічного планування і координації політики у межах здійснення інноваційної діяльності в реформаторському підрозділі КМУ.

3. Спираючись на теоретичні засади нововведень у галузі публічного управління та адміністрування, обґрунтувати, розробити та презентувати проект моделі інноваційного процесу як основної складової інноваційної діяльності реформаторського підрозділу КМУ.



### НАВЧАЛЬНІ РЕЗУЛЬТАТИ ЗАНЯТТЯ:

Після вивчення теми слухачі мають оволодіти навичками:

1. Аналізу стратегічних документів щодо здійснення державно-управлінських реформ та практичного застосування науково-прикладних знань щодо впровадження нововведень;
2. Опрацювання пріоритетів Стратегії реформування державного управління України на 2016 – 2020 роки з метою формування уявлення про сутність інноваційного процесу у межах здійснення державно-управлінських реформ.
3. Розробки та презентації власних напрацювань щодо конструювання моделі інноваційного процесу реформаторського підрозділу КМУ.

### ПОРЯДОК ПРОВЕДЕННЯ ЗАНЯТТЯ.

Викладач до проведення заняття визначає перелік завдань та корисні джерела, які мають бути опрацьовані під час самостійної роботи.

Протягом перших 15-20 хвилин у складі навчальної групи висвітлюються думки слухачів щодо реалізації пріоритетів Стратегії, у частині, що стосується посилення стратегічної спроможності КМУ шляхом здійснення інноваційного процесу в його реформаторському підрозділі.

Протягом наступних 20-25 хвилин, спираючись на класифікацію нововведень, розглядається сутність процесу впровадження нових інструментів у межах реалізації Стратегії. Визначається структура та характеризується ступінь складності реалізації інноваційного процесу.

Протягом наступних 20-30 хвилин доповідачі презентують та характеризують проект моделі інноваційного процесу в реформаторському підрозділі КМУ.

Протягом наступних 15 хвилин викладач:

- характеризує та доповнює відповіді доповідачів, відповідає на запитання;
- формулює узагальнені висновки щодо отриманих результатів по кожному із завдань;
- характеризує та оцінює успішність та недоліки роботи доповідачів;
- ставить завдання щодо подальшого опрацювання навчального матеріалу.

### **ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 4. (Тема 2.3):**

#### **Посилення реформаторської спроможності системи органів державної влади інноваційним шляхом**

МЕТА ЗАНЯТТЯ: поглибити теоретико-прикладні знання та вміння щодо побудови моделі інноваційної діяльності системи органів державної влади (системи реформаторських підрозділів КМУ та ЦОВВ) на засадах стратегічного та системно-діяльнісного підходу.

### ЗАВДАННЯ ЗАНЯТТЯ:

1. Проаналізувати «Стратегію реформування державного управління України на 2016 – 2020 роки» (далі – Стратегія), у частині, що стосується посилення реформаторської спроможності системи органів державної влади (зокрема, системи реформаторських підрозділів КМУ та ЦОВВ) шляхом цілеспрямованого способу масштабного поширення у цій системі інноваційних інструментів: стратегій, програм, функціонального обстеження тощо.

2. Стисло охарактеризувати сутність пріоритету Стратегії щодо масштабного поширення інноваційних інструментів в системі органів державної влади.

3. Спираючись на теоретичні засади нововведень публічного управління та адміністрування, обґрунтувати, розробити та презентувати проект моделі інноваційної діяльності щодо поширення інноваційних інструментів в системі органів державної влади, зокрема в системі реформаторських підрозділів КМУ та ЦОВВ).

### НАВЧАЛЬНІ РЕЗУЛЬТАТИ ЗАНЯТТЯ:

Після вивчення теми слухачі мають оволодіти навичками:

1. Аналізу стратегічних документів щодо здійснення державно-управлінських реформ та практичного застосування науково-прикладних знань щодо масштабного поширення нововведень в системі органів державної влади.

2. Опрацювання пріоритетів Стратегії реформування державного управління України на 2016 – 2020 роки з метою формування уявлення про сутність способу поширення реформаторських нововведень.

3. Розробки та презентації власних напрацювань щодо конструювання моделі інноваційної діяльності системи органів публічної влади, зокрема в системі реформаторських підрозділів КМУ та ЦОВВ.

### ПОРЯДОК ПРОВЕДЕННЯ ЗАНЯТТЯ.

Викладач до проведення заняття визначає перелік завдань та корисні джерела, які мають бути опрацьовані під час самостійної роботи.

Протягом перших 15-20 хвилин у складі навчальної групи висвітлюються думки слухачів щодо реалізації пріоритетів Стратегії, у частині, що стосується посилення реформаторської спроможності системи органів державної влади шляхом використання цілеспрямованого способу масштабного поширення інноваційних інструментів: стратегій, програм, функціонального обстеження тощо.

Протягом наступних 20-25 хвилин, спираючись на класифікацію нововведень, розглядається сутність комплексного механізму нововведень у межах реалізації Стратегії. Визначається особливості цілеспрямованого способу поширення державно-управлінських нововведень у вітчизняному просторі.

Протягом наступних 20-30 хвилин доповідачі презентують та характеризують проект моделі інноваційної діяльності системи органів

державної влади, зокрема в системі реформаторських підрозділів КМУ та ЦОВВ.

Протягом наступних 15 хвилин викладач:

- характеризує та доповнює відповіді доповідачів, відповідає на запитання слухачів;
- формулює узагальнені висновки щодо отриманих результатів по кожному із завдань;
- оцінює та характеризує успішність та недоліки виконання завдань;
- формулює завдання щодо подальшого опрацювання навчального матеріалу.

### **ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 5. (Тема 2.4):**

#### **Посилення реформаторської спроможності системи органів державної влади: процес поширення нововведень**

МЕТА ЗАНЯТТЯ: поглибити теоретико-прикладні знання та вміння щодо побудови моделі процесу поширення нововведень в системі органів державної влади, зокрема в системі реформаторських підрозділів КМУ та ЦОВВ.

#### ЗАВДАННЯ ЗАНЯТТЯ:

1. Проаналізувати «Стратегію реформування державного управління України на 2016 – 2020 роки» (далі – Стратегія), у частині, що стосується посилення реформаторської спроможності системи органів державної влади, зокрема системи реформаторських підрозділів КМУ та ЦОВВ, шляхом масштабного поширення у цій системі інноваційних інструментів: стратегій, програм, функціонального обстеження тощо.

2. Стисло охарактеризувати сутність реалізації пріоритету Стратегії щодо масштабного поширення інноваційних інструментів в системі органів державної влади.

3. Спираючись на теоретичні засади нововведень публічного управління та адміністрування, обґрунтувати, розробити та презентувати проект моделі процесу поширення інноваційних інструментів в системі органів державної влади, зокрема в системі реформаторських підрозділах КМУ та ЦОВВ).

#### НАВЧАЛЬНІ РЕЗУЛЬТАТИ ЗАНЯТТЯ:

Після вивчення теми слухачі мають оволодіти навичками:

1. Аналізу стратегічних документів щодо здійснення державно-управлінських реформ та практичного застосування науково-прикладних знань щодо процесу масштабного поширення нововведень в системі органів державної влади.

2. Опрацювання пріоритетів Стратегії реформування державного управління України на 2016 – 2020 роки з метою формування уявлення про сутність процесу поширення реформаторських нововведень.

3. Розробки та презентації власних напрацювань щодо конструювання моделі процесу поширення нововведень в системі органів публічної влади, зокрема в системі реформаторських підрозділів КМУ та ЦОВВ.

### ПОРЯДОК ПРОВЕДЕННЯ ЗАНЯТТЯ.

Викладач до проведення заняття визначає перелік завдань та корисні джерела, які мають бути опрацьовані під час самостійної роботи.

Протягом перших 15-20 хвилин у складі навчальної групи висвітлюються думки слухачів щодо реалізації пріоритетів Стратегії, у частині, що стосується посилення реформаторської спроможності системи органів державної влади за використанням процесу масштабного поширення інноваційних інструментів: стратегій, програм, функціонального обстеження тощо.

Протягом наступних 20-25 хвилин, спираючись на класифікацію нововведень, розглядається сутність механізму поширення нововведень у межах реалізації Стратегії. Визначається особливості процесу поширення державно-управлінських нововведень у вітчизняному просторі.

Протягом наступних 20-30 хвилин доповідачі презентують та характеризують проект моделі процесу масштабного поширення в системі органів державної влади, зокрема в системі реформаторських підрозділів КМУ та ЦОВВ.

Протягом наступних 15 хвилин викладач:

- характеризує та доповнює відповіді доповідачів, відповідає на запитання слухачів;
- формулює узагальнені висновки щодо отриманих результатів по кожному із завдань;
- оцінює та характеризує успішність та недоліки виконання завдань;
- формулює завдання щодо подальшого опрацювання навчального матеріалу.

### ***СЕМІНАРСЬКЕ ЗАНЯТТЯ 2 (Тема 2.2.)***

#### **Основні актори інноваційного процесу органу публічної влади.**

МЕТА ЗАНЯТТЯ: обговорити теоретико-прикладні положення про основних акторів (учасників) інноваційного процесу органу публічної влади та їх вплив на успішність його здійснення, зокрема при реалізації пріоритетів Стратегії реформування державного управління України на 2016 – 2020 роки.

#### ЗАВДАННЯ ЗАНЯТТЯ:

- окреслити склад акторів (учасників) інноваційного процесу та охарактеризувати ступінь дієвості їх вплив на успішність здійснення цього процесу, спираючись на теоретико-прикладні знання про нововведення у галузі публічного управління та адміністрування;
- визначити склад акторів (учасників) інноваційного процесу реформаторських підрозділів КМУ та ЦОВВ (у межах реалізації пріоритетів

Стратегії реформування державного управління України на 2016 – 2020 роки) та охарактеризувати ступінь дієвості їх впливу на успішність здійснення цього процесу,

– розглянути шляхи покращення дієвості основних акторів інноваційного процесу у межах реалізації пріоритетів цієї Стратегії.

#### НАВЧАЛЬНІ РЕЗУЛЬТАТИ ЗАНЯТТЯ:

Після вивчення теми слухачі повинні:

– поглибити теоретико-прикладні знання про суб'єктів дотичних до здійснення інноваційного процесу, про ступень їх дієвості загалом у межах комплексного механізму нововведень;

– вміти аналізувати Стратегію реформування державного управління України на 2016 – 2020 роки на предмет виявлення та характеристики основних акторів інноваційного процесу у межах посилення реформаторської спроможності КМУ та ЦОВВ;

– уміти усвідомлено надати пропозиції щодо удосконалення цієї Стратегії з метою посилення дієвості основних акторів інноваційного процесу.

#### ПИТАННЯ ДЛЯ ОБГОВОРЕННЯ:

1. Склад основних акторів інноваційного процесу органу публічної влади та характер особливостей ступеню їх дієвості у межах комплексного механізму нововведень;

2. Основні актори та їх дієвість на успішність здійснення інноваційних процесів реформаторських підрозділів КМУ та ЦОВВ у контексті реалізації Стратегії реформування державного управління України на 2016 – 2020 роки.

3. Удосконалення Стратегії реформування державного управління України на 2016 – 2020 роки щодо посилення дієвості впливу основних акторів інноваційного процесу.

### **СЕМІНАРСЬКЕ ЗАНЯТТЯ 2 (Тема 2.4.)**

#### **Принципи побудови інноваційної діяльності системи органів державної влади**

МЕТА ЗАНЯТТЯ: обговорити основні принципи побудови інноваційної діяльності системи органів публічної влади, зокрема у контексті реалізації Стратегії реформування державного управління України на 2016 – 2020 роки.

#### ЗАВДАННЯ ЗАНЯТТЯ:

– проаналізувати основні принципи побудови інноваційної діяльності системи органів публічної влади, які засновані на засадах стратегічного та системно-діяльнісного підходу;

– визначити практичні можливості використання основних принципів побудови інноваційної діяльності системи органів публічної влади з метою удосконалення Стратегії реформування державного управління України на

2016 – 2020 роки, у частині, що стосується посилення реформаторської спроможності КМУ та ЦОВВ.

#### НАВЧАЛЬНІ РЕЗУЛЬТАТИ ЗАНЯТТЯ:

Після вивчення теми слухачі повинні поглибити знання про:

– основні принципи побудови інноваційної діяльності системи органів публічної влади, засновані на засадах стратегічного та системно-діяльнісного підходів;

– практичні можливості удосконалення нормативно-правових актів з питань державно-управлінських реформ, зокрема Стратегії реформування державного управління України на 2016 – 2020 роки.

#### ПИТАННЯ ДЛЯ ОБГОВОРЕННЯ:

1. Основні принципи побудови інноваційної діяльності системи органів публічної влади, які засновані на засадах стратегічного та системно-діяльнісного підходів.

2. Розглянути прикладні аспекти застосування цих принципів для реалізації Стратегії реформування державного управління України на 2016 – 2020 роки .

3. Розкрити недосконалості основних принципів побудови інноваційної діяльності системи органів публічної влади та наукові проблеми їх практичного використання.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

##### *Обов'язкові для вивчення*

1. Стратегія реформування державного управління України на 2016-2020 р. : розпорядження Кабінету Міністрів України № 474-Р від 24.06.2016 р. «Деякі питання реформування державного управління України»

2. Попов С.А. Інноваційний розвиток системи органів публічної влади: стратегічний підхід : монографія / С.А. Попов. – Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2017. – 386 с.

3. Попов С.А. Державно-управлінські нововведення: теорія, методологія, практика : монографія / С.А. Попов. – К. : ОРІДУ НАДУ, 2014. – 296 с.

4. Кравченко С. О. Державно-управлінські реформи: теоретико-методологічне обґрунтування та напрями впровадження [Текст] : монографія / С. О. Кравченко. – К. : НАДУ, 2008. – 296 с.

##### *Рекомендована література*

6. Державне управління: основи теорії, історія і практика: Навч. посібник / В. Д. Бакуменко, П. І. Надолішній, М. М. Іжа, Г. І. Арабаджи; За заг. ред. Надолішнього П. І., Бакуменка В. Д. – Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2009. – 394 с.

7. Державне управління: підручник : у 2 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України ; ред.. кол. : Ю. Ковбасюк (голова), К. О. Ващенко (заст.

голови), Ю. П. Сурмін (заст. голови) [та ін.]. – К. ; Дніпропетровськ : НАДУ, 2012. – Т. 1. – 564 с.

8. Енциклопедія державного управління : у 8 т. / Нац. акад. держ. упрю при Президентові України ; наук.-ред. колегія : Ю.В. Ковбасюк (голова) та ін. – К. : НАДУ, 2011.

9. Особливості публічного управління та адміністрування : Навчальний посібник / Бакуменко В. Д., Бондар І.С., Горник В. Г., Шпачук В. В. – К. : КНУКіМ, 2016. – 167 с.

10. Михненко А. М. Інновації в управлінні суспільним розвитком [Текст] : навч. посіб. / А. М. Михненко, В. Д. Бакуменко, С. О. Кравченко. – К. : НАДУ, 2009. – 116 с.

## НАВЧАЛЬНІ МІНІ-ТЕСТИ ДО РОЗДІЛУ

### **1. Інноваційний процес – це:**

а) цілеспрямований спосіб перетворення інноваційних ресурсів у новітні продукти, технології, організаційно-управлінські рішення, що затребувані ринком, суспільством та є перспективними з позицій отримання комерційного, соціально-економічного або інших суспільно-корисних ефектів;

б) цілеспрямована, системна, багатопланова, розподілена у просторі і часі діяльність;

в) нові оригінальні ідеї.

### **2. Інноваційна діяльність – це:**

а) цілеспрямований спосіб перетворення інноваційних ресурсів у новітні продукти, технології, організаційно-управлінські рішення, що затребувані ринком, суспільством та є перспективними з позицій отримання комерційного, соціально-економічного або інших суспільно-корисних ефектів;

б) цілеспрямована, системна, багатопланова, розподілена у просторі і часі діяльність;

в) нові оригінальні ідеї.

### **3. Інноваційна діяльність органу публічної влади – це:**

а) цілеспрямований спосіб перетворення інноваційних ресурсів у новітні продукти, технології, організаційно-управлінські рішення, що затребувані ринком, суспільством та є перспективними з позицій отримання комерційного, соціально-економічного або інших суспільно-корисних ефектів;

б) цілеспрямована, системна, багатопланова, розподілена у просторі і часі діяльність;

в) системне поєднання управління, здійснення й забезпечення інноваційного процесу органу публічної влади з використанням внутрішніх і зовнішніх ресурсів, можливостей, видів та способів супроводу.

### **4. Виходом у концептуальній моделі комплексного механізму нововведень є:**

а) державно-управлінські реформи;

б) оновлена публічно-управлінська практика;

в) контроль та корегування інноваційного процесу.

### **5. Види і способи супроводу – ці елементи притаманні таким складовим концептуальній моделі комплексного механізму нововведень:**

а) зовнішньому оточенню;

б) внутрішнім складовим: управлінському та інноваційному процесам;

в) зовнішньому оточенню; внутрішнім складовим: управлінському та інноваційному процесам.



## РОЗДІЛ 3

### **СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ДЕРЖАВНО-УПРАВЛІНСЬКИМИ НОВОВВЕДЕННЯМИ**

*Мета модулю* – надати основні теоретико-прикладні положення про стратегічне управління державно-управлінськими нововведеннями, провідні фактори спротиву цим нововведенням та вплив освітньої гетерофільності на успішність їх впровадження у межах реформ.

#### **Тема 3.1 (Лекція 8)**


#### **Теоретико-прикладні засади стратегічного управління державно-управлінськими нововведеннями**

*Навчальні питання:*

- 1. Обґрунтування вибору методу управління державно-управлінськими нововведеннями.*
- 2. Система стратегічного та програмно-цільового управління державно-управлінськими нововведеннями.*

#### **1. Обґрунтування вибору методу управління державно-управлінськими нововведеннями.**

Вибір методу (системи) управління нововведеннями має ґрунтуватися на його відповідності типу управлінської ситуації (типу проблеми). У даному випадку тип цієї ситуації має відповідати умовам інноваційної діяльності в системі органів публічної влади у межах здійснення державно-управлінськими реформ.

<p><b><u>Узагальнення</u></b></p> 	<p><i>В теорії та практиці прийняття рішень поширено виокремлюють три найбільш визнані типові управлінські ситуації (табл. 3. 1): (1) «невизначеність повна» (проблема неструктурована), (2) «ризик» (проблема слабо структурована), (3) «визначеність повна» (проблема добре структурована).</i></p>
---	---

Спираючись на аналіз цих типів управлінських ситуацій у контексті державно-управлінських нововведень, доцільно відразу відхилити третій її тип, оскільки в апорі абсолютна визначеність не є характерною для інноваційної діяльності взагалі, особливо у випадку впровадження соціальних нововведень. Тобто, не будуть виконуватися умови для цієї ситуації: кожному рішенням відповідає відомий наслідок, ризик є прогнозованим, а рішення – усвідомлено раціональне.

За наявності першої ж управлінської ситуації мова йтиметься про ірраціональні (інтуїтивні) рішення. Ці рішення спричиняють непрогнозований ризик, оскільки між рішеннями і їх наслідками відсутня навіть ймовірнісна взаємозалежність. Взагалі перша управлінська ситуація для державно-управлінських нововведень є найменш ймовірною, оскільки в апriorі існує деякий обсяг сприятливих передумов (можливостей) для успішного здійснення реформ в системі ОПВ. Такими є відносно високий рівень політичної воля до реформування цієї системи, існує державний механізм нововведень, має місце більш-менш стійке прагнення українського суспільства та публічних службовців до здійснення реформ, які унормовані державно-управлінськими рішеннями найвищого рівня, а також сформовано певний рівень реформаторської культури та усвідомлено відповідний вітчизняний та зарубіжний досвід, інше. Ці позитивні фактори вже первісно надають можливість розглядати управлінську ситуацію як таку, що містить деяку (часткову) структурованість проблеми. Тобто можна вже первісно віднести її до ситуації «ризик».

Поряд з цими сприятливими факторами виразно проявляється широка база негативних зовнішніх та внутрішніх факторів, зумовлених невизначеностями (випадковостями). В умовах довготривалості та масштабності поширення ДУН їх мінливість значно ослаблює структурованість проблеми. Зокрема, ці невизначеності зумовлені особливостями прояву факторів спротиву, суперечностей унаслідок загострення:

- протиріччя характерів ІД та ПУ практики під час їх одночасного здійснення, що зумовлено відмінностями їх місій, організаційної культури, структур, професійних компетентностей тощо;

- невідповідності типової ідеї ДУН потребам її практичного використання;

- недосконалостей зовнішніх передумов, що забезпечують успішність ІД (соціального, політичного, організаційно-правового, фінансово-економічного характерів тощо), основних видів і способів її супроводу;

- неоднорідності (гетерофільності) інноваційної готовності суб'єктів системи ОПВ, неповторності процесу поширення ДУН, оригінальності ІП для кожного випадку їх здійснення.

Також, зовнішні невизначеності породжуються «розмитістю» попереднього визначення ролі, місця й порядку практичного застосування ДУН, обґрунтування обсягу необхідних ресурсів для його масштабного поширення. Важливим фактором є часта зміна керівництва ОПВ за політичними ознаками, що виявляється як розрив інституційної пам'яті. Властивості ДУН теж спричиняють невизначеності, що зумовлені:

- масштабністю і глибиною перетворень, викликаних ними, особливо тими, що призводять до системних змін у ОПВ та в їх системі;


- складністю нововведень (односкладні, комбінаторні), труднощами сприйняття їх новизни (для запозичених та відкривальних ДУН) потенційними

впроваджувачами, зокрема у наслідок прояву гетерофільності їх освіти, що характерно для теперішнього складу публічної служби;

– широкою базою їх виникнення, яка здебільшого є запозиченням нових практик, зокрема поза межами системи ОПВ, що потребує певних творчих зусиль і часу для адаптації нової ідеї;

– слабкою наочністю та доведеністю переваг, ефективності ДУН, спротивом їм публічних службовців унаслідок відчуття загрози їх службовому статусу, відносинам, а також стриманим прагненням до перемін, недосконалістю механізмів їх мотивації;

– обмеженнями наявної спроможності типової ідеї ДУН до реалізації (адаптування) в умовах системи ОПВ і, навпаки, пристосування останньої до першої унаслідок наявності «стійкості» регламентованої діяльності цієї системи до змін.

<p><b>Узагальнення</b></p> 	<p><i>Вище викладені твердження загалом переконують у тому, що управлінська ситуація щодо поширення ДУН включає водночас позитивні та негативні фактори, які відповідно посилюють, і в той же час, ослаблюють структурованість проблеми. Тобто, утворюється слабко структурована проблема, яка відповідає ситуації «ризик».</i></p>
---	---

Щодо вибору методу управління цими нововведеннями, то доцільно звернутися до напрацювань І. Ансоффа, який структурував розвиток процесу еволюції систем (методів) управління у підприємницькій сфері за наступними етапами: (1) контроль виконання (фінансове планування); (2) екстраполяція (довгострокове планування); (3) передбачення змін (стратегічне планування); (3) гнучкі екстрені рішення (стратегічне управління). На перших двох етапах застосовані методи управління, які відповідають управлінській ситуації «визначеність повна»: проблема достатньо структурована. Інші два етапи відповідають управлінській ситуації «ризик»: проблема слабко структурована. При цьому наголошується, що перевага методу стратегічного управління надається за наявності невизначеностей та ризиків для явищ випадкового характеру, а у разі наявності можливості передбачення змін – стратегічному плануванню. Також ці методи вважаються доцільними у випадку: впливу суспільно-політичних факторів; обмеженості ресурсів; змін умов праці, постійного збільшення розриву між навантаженням на систему управління та її можливостями. У сучасному вимірі методи стратегічного менеджменту рекомендується застосовувати для ефективного вирішення вагомих, довгострокових і масштабних проблем, для яких характерними є новизна та складність завдань у мінливих умовах випадкового характеру. Ця ситуація відповідає умовам поширення нововведень в системі ОПВ.

Найвагомішими аргументами на користь обрання методу стратегічного менеджменту для управління нововведеннями є те, що:

- інноваційній діяльності взагалі притаманний підвищений рівень невизначеностей і ризиків у будь якій галузі людської практики, включаючи публічне управління та адміністрування;

- інноваційному оновленню ефективності системи ОПВ (як і функціонуванню цієї системи загалом) також притаманно вирішення в умовах невизначеності назрілих, суспільно значущих, довгострокових і масштабних проблем різного характеру, які зумовлені внутрішніми та зовнішніми факторами як у суспільстві загалом та у цій системі зокрема;

- нагальною для сьогодення є потреба випередженого (проактивного) та масштабного посилення стратегічної спроможності системи ОПВ шляхом впровадження інноваційних інструментів в умовах невизначеності з метою забезпечення якісного формування державної реформаторської політики та успішної реалізації її стратегічних пріоритетів.

Саме на цих аргументах наголошує *принцип стратегічності інноваційного розвитку системи ОПВ*.

Правильність обрання методу управління нововведеннями можна наочно та більш докладно підтвердити шляхом порівняння поточного, стратегічного та інноваційного менеджменту за обраними ознаками (табл. 3.1). Таке порівняння поширено використовується, зокрема І. Ансоффом, М.І. Кругловим, А.А. Трифіловою, Ю.П. Шаровим, О.С. Віханським у контексті обрання методу управління організацією.

Результати цього порівняння демонструють доцільність використання поточного менеджменту лише для вирішення добре структурованих проблем внутрішньо-організаційного характеру (табл. 3.1): відповідає управлінській ситуації «повна визначеність». Порівняння ознак інших видів менеджменту переконують у доцільності використання стратегічного управління нововведеннями. Практична цінність цього твердження полягає в тому, що:

– стратегічний менеджмент досить добре розроблено для управління розвитком організації, яка є соціальною системою з певними рівнями управління і впорядкованими відносинами. За певних припущень основні положення цього виду менеджменту можна поширити та розвинути для ОПВ та їх системи, а також для їх інноваційної діяльності;

– проблеми оновлення ефективності системи ОПВ, як правило, відносяться до найменш слабо структурованих унаслідок імовірного характеру управлінської ситуації, яка обумовлена «розмитістю» цілепокладання, завдань, альтернативних рішень та правильного вибору з них раціонального;

– стратегічний менеджмент є ефективним не тільки в умовах невизначеностей та ризиків наслідків ДУН, а й для вирішення суспільно значимих, масштабних, довготривалих завдань, що характерно для цього виду нововведень;

Таблиця 3.2

## Порівняння поточного, стратегічного та інноваційного менеджменту

Ознаки	Види менеджменту (методи управління)		
	Поточний	Стратегічний	Інноваційний (управління ДУН)
Тип проблеми	Відома, повторна, добре структурована	Нова, неповторна, слабо структурована	Нова, неповторна, найменш структурована, залежна від нових умов
Масштаб проблеми	Внутрішньо-організаційний		Загально системний
Рівень невизначеності	Низький	Високий	Більш високий
Реакція на проблему	Реактивна (запізнена)	Проактивна (на випередження)	
Мета	Підтримка поточної діяльності	Розвиток	Випереджене оновлення ефективності системи ОПВ, розвиток
Шлях досягнення	Удосконалення традиційного	Передбачення нових змін і можливостей	Постійна готовність до нових зовнішніх і внутрішніх невизначеностей і ризиків
Горизонт прогнозу	Коротко-, середньостроковий	Довгостроковий	Варіативно-детермінований (коротко-, середньо-, довгостроковий)
Основні функції	Планування поточних завдань, мотивація, координація, контроль виконання	Стратегічний прогноз, цілепокладання і розробка завдань, планування, реалізація стратегії, контроль її виконання	Стратегічний прогноз, цілепокладання, розробка завдань, планування, реалізація інноваційної стратегії, контроль її виконання
Зосередження уваги	На внутрішніх процесах і ресурсах	На зовнішньому середовищі, розподілі ресурсів, адаптації до змін	На зовнішніх та внутрішніх факторах сприятливих для оновлення ефективності системи ОПВ
Стиль організаційної поведінки	Приростний	Підприємницький, інноваційний	Інноваційний
Система управління	Бюрократична	Адаптивна	Адаптивна, кризово-адаптивна
Рівень ризику	Мінімальний	Усвідомлено ймовірнісний	
Фактор успіху	Внутрішня ощадливість	Диверсифікація видів діяльності	Готовність системи ОПВ до якісних змін
Тип планування	Довгострокове	Стратегічне і програмно-цільове	Бажано поєднання стратегічного та програмно-цільового управління
Рівень управління	Інструментальний	Вищий	Найвищий

–необхідність постійної готовності системи ОПВ до випередженого реагування на нові виклики існує завжди, навіть у випадку впровадження запозиченої та поширеної ідеї нововведення у публічному управлінні або бізнес-структурах інших країн. Це обумовлено відмінністю та мінливістю

впливу вітчизняних зовнішніх (нові завдання державної політики, нові можливості і загрози, нормативно-правові неузгодженості, невідповідність зовнішніх ресурсів тощо) та внутрішніх (непередбачувана мінливість ресурсів системи ОПВ тощо) факторів. Саме ці особливості породжують неповторність процесу поширення нововведення та оригінальність ІІ;

– впровадження ДУН завжди супроводжується обмеженістю ресурсів (фінансових, кадрових, інформаційно-інтелектуальних, нормативно-правових, часових тощо).

Окрім того, довготривалість радикальних та комбінаторних ДУН зумовлює необхідність використання середньо- та довгострокового прогнозування, особливо у випадку широкомасштабних змін в системі ОПВ та одночасного впровадження декількох різнотипних нововведень. Короткострокове прогнозування більш доцільне для простих нововведень, процес поширення яких є менш тривалим. Однак, і в цьому випадку доцільно використати середньострокове прогнозування, оскільки наявність значної кількості ОПВ-впроваджувачів, гетерофільність їх інноваційної готовності може обумовити ітеративний характер процесу поширення ДУН в системі ОПВ.

## ***2. Система стратегічного та програмно-цільового управління державно-управлінськими нововведеннями.***

Вищенаведене, запропонована модель ІД системи ОПВ (рис. 2.6 в), принципи її побудови і функціонування є достатнім теоретичним підґрунтям для синтезу моделі стратегічного управління ДУН, включаючи і програмно-цільове управління, що цілком відповідає теоретичним засадам стратегічного управління. Раціональне поєднання цих видів управління має стати надійним інструментом проактивного вирішення кризових проблем в системі ОПВ з метою досягнення стратегічного результату реформ в умовах управлінської ситуації «ризик».

Цінним теоретичним підґрунтям для більш поглибленого розуміння побудови цієї моделі управління є широке коло напрацювань, зокрема І. Ансоффа, О.С. Віханського, М.П. Денисенка, А.П. Гречана та інших дослідників, А.К. Казанцева, Л.Е. Менделі, В.М. Колпакова, М.І. Круглова, Б.Н. Кузика, В.І. Кушліна, Ю.В. Яківця, Д.Ю. Лапигіна, Ю.Н. Лапигіна, І.Е. Никуліна, Д.В. Лукова, Б.С. Мозголіна, Б.А. Райсберга, А.Г. Лобко, Е. Роджерса, А.Б. Тітова, А.А. Трифілової, О.В. Федорчак, О.М. Хотяшевої, М.Б. Шифрина. В їх працях розглядається розвиток організаційних структур на основі застосування системи взаємопов'язаних за цілями стратегій («зверху донизу» відповідно за рівнями – базова, ділова, функціональна, інструментальна (оперативна)). Ця взаємозв'язана за цілями ієрархія стратегій реалізує принцип системного аналізу «від абстрактного (загального) до конкретного». Вищі стратегії є орієнтиром для розробки нижчих, а останні відповідно є засобом реалізації перших.

Модель ІД системи ОПВ (рис. 2.6 в) обмежена трьома рівнями ієрархії, що є достатнім для концептуального розгляду її сутності, у тому числі –

сутності системи управління нововведеннями. Ієрархії системи ОПВ, моделі ІД, а також системи стратегій є чітко взаємозв'язаними. Окрім того, відносно домінування однорідності публічно-управлінської діяльності на всіх рівнях ієрархії системи ОПВ дозволяє розглядати ділову стратегію у складі стратегії найвищого рівня (базової (загальносистемної) стратегії, рис. 3.1). Остання має визначати перелік стратегічних одиниць інноваційного оновлення в системі ОПВ (рис. 2.6 а-в), які відповідно формують і реалізують власні функціональні стратегії. У рамках останніх формуються інструментальні стратегії.

Необхідно підкреслити, що загальносистемна (трирівнева) інноваційна Стратегія має не тільки співвідноситися з чинною структурою ІД системи ОПВ, а й відповідати принципам її побудови (принципу системності ІД, принципу стратегічності інноваційного розвитку системи ОПВ, принципу оптимальності ІД системи ОПВ). Конкретні умови використання ІД відповідно скорегують (уточняють) побудову інноваційної Стратегії.

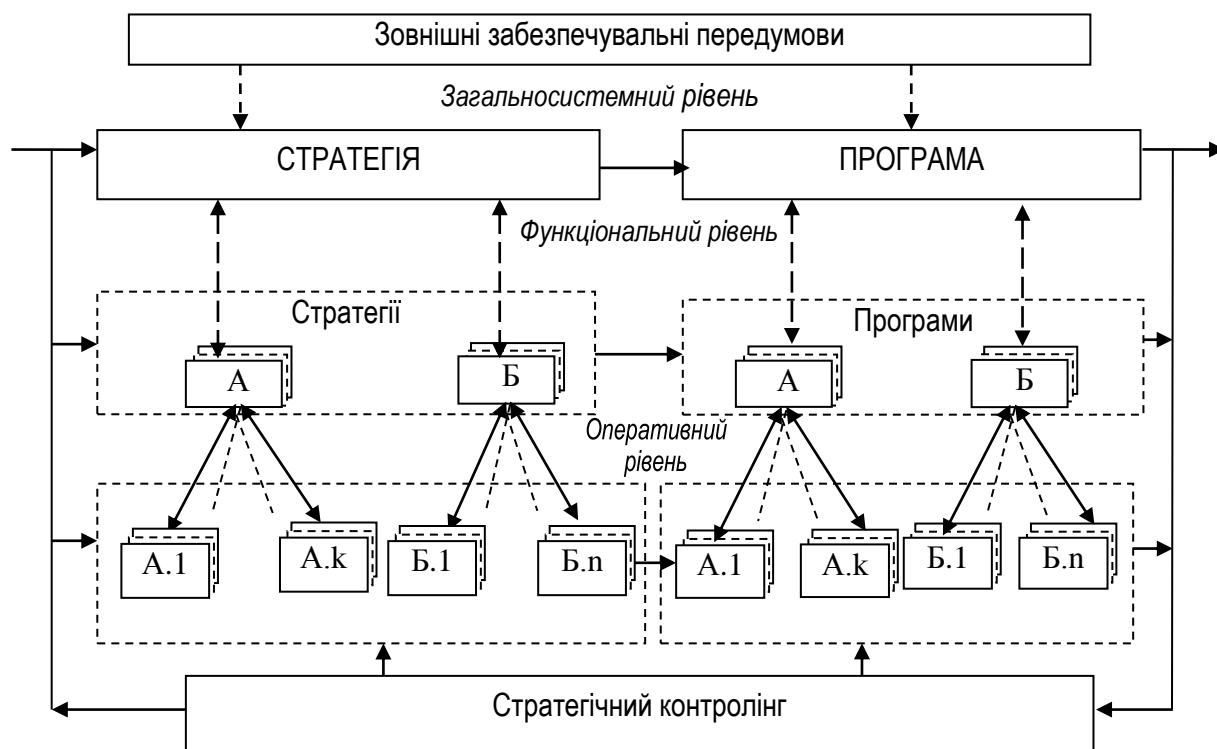


Рис. 3.1. Модель стратегічного та програмно-цільового управління нововведеннями.

Структура Стратегії спрямована на забезпечення успішного досягнення її цілей: масштабне поширення ДУН (одного типу) у системі ОПВ загалом (рис. 3.1). Орієнтуючись на побудову моделі ІД цієї системи (рис. 2.6 в), визначимо зміст (функції) стратегій і програм цієї моделі управління, а саме:


– *загальносистемні стратегія і програма* (відповідальним за їх розробку і реалізацію є КМУ) визначають загальні місії, цілі, завдання, напрями, види і способи забезпечення *масштабного поширення ДУН* у системі ОПВ відповідно до переліку СОІО та джерел фінансування. СОІО утворюють центральні ОВВ України (група А), а також регіональні ОВВ (Рада Міністрів

Автономної Республіки Крим, облдержадміністрації та прирівняні до них органи влади) (група Б);

– *групи функціональних стратегій і програм* (групи А та Б, відповідальними за розробку і реалізацію яких є керівництво СОІО), які конкретизують у своїх місіях, цілях, завданнях, напрямках, видах і способах відповідні позиції стратегії і програми найвищого рівня щодо забезпечення успішного *масштабного поширення ДУН* у рамках окремої СОІО з урахуванням джерел фінансування, включаючи інструментальний рівень;

– *підгрупи інструментальних стратегій і програм* (підгрупи А.1 – А.к, Б.1 – Б.п, відповідальні за розробку і реалізацію яких є підрозділи центральних ОВВ, їх територіальні структури, підрозділи місцевих ОПВ), які конкретизують функціональні стратегії та програми у своїй місії, цілях, завданнях, напрямках, видах та способах забезпечення успішного здійснення ІІІ стосовно умов для цього рівня з урахуванням джерел фінансування.

Наведені вище твердження упорядковано відображають систему стратегій «зверху донизу» як цілісна за змістом реалізація принципу «від загального до конкретного». Таку зв'язаність стратегічних і програмних рішень І. Ансофф, А.К. Казанцев, Л.Е. Менделі, Ю.П. Шаров розглядають як ефективний спосіб досягнення цілей загальносистемної стратегії (рис. 3.1) з використанням таких принципів, як: орієнтація на кінцевий результат, наскрізне планування, безперервність. Подібний підхід застосовує В.В. Мамонова до побудови національної системи планування розвитку територій, яка заснована на взаємозв'язку цілей, планів, завдань державних, регіональних та територіальних стратегій і цільових програм.

Поняття	
	<p><i>Система стратегічного та програмно-цільового управління – це вертикально та горизонтально взаємозв'язана ієрархія різнорівневих стратегій і програм, що логічно реалізує принцип «від загального до конкретного» з використанням стратегічного контролю та зовнішніх забезпечувальних передумов.</i></p>

Для більш поглибленого розуміння процесу стратегічного управління принципово необхідним є вибір виду загальносистемної стратегії, яка стане орієнтиром для розробки стратегій нижчих рівнів. Теперішнє різноманіття стратегій систематизовано у відповідних класифікаціях, які відмінні за класифікаційними ознаками. На думку І. Ансоффа, М.І. Круглова, Й. Шумпетера, О.С. Віханського та інших дослідників, підприємницька діяльність є однією з вагомих відмінностей стратегічного та інноваційного менеджменту (табл. 3.1). У зв'язку з цим М.І. Круглов підприємницьку стратегію вважає ключовою, а організаційну і трудову стратегії – додатковими. Серед різновидів першої (стабільності, скорочення, розвитку) привабливою є ідея стратегії зростання (розвитку). Ю.П. Шаров її розглядає як системний



спосіб управління змінами для забезпечення розвитку організації, окремої сфери діяльності.

Згідно з теорією стратегічного менеджменту зміст розробки нової стратегії залежить від сутності вирішуваної проблеми. Як правило, стратегія розвитку включає раціональні елементи інших видів стратегій. У цьому випадку ключову роль у побудові загальносистемної стратегії відіграватимуть результати стратегічного аналізу: стратегічні орієнтири розвитку (базові орієнтири), стримування, захисту та кризи. Останні три орієнтири є додатковими, зокрема ті, що посилюють слабкі сторони системи ОПВ, нейтралізують загрози тощо.

Зміст стратегічного та програмно-цільового управління буде залежати від сутності ідеї ДУН (обраного для вирішення певної проблеми), наявного обсягу зовнішніх і внутрішніх ресурсів належної якості. Так, масштабне оновлення ефективності системи ОПВ для випадку впровадження комбінаторного нововведення просторово розподіленого характеру (приміром, масштабне впровадження стратегічного планування) зумовить системні, глибинні та довготривалі зміни у цій системі: як за вертикаллю, так і за горизонталлю. Відповідно, іншою буде конфігурація Стратегії, зумовлена зміною кількостей цілей на вищих її рівнях та їх розподілом між СОІО. Водночас виникне потреба у поєднанні окремих складових ДУН в єдине ціле на завершальному етапі його впровадження. На конфігурацію та зміст стратегічного та програмно-цільового управління (як для простого, так і для комбінаторного ДУН) також вплине черговість здійснення етапів впровадження нововведення, яка забезпечить «пом'якшення» інноваційного перевантаження системи ОПВ та обмеженість зовнішніх та внутрішніх ресурсів, невідповідності інноваційної інфраструктури на функціональному та інструментальному рівнях. Так, першочергове впровадження ДУН (одного типу) у найбільш інноваційно-активних структурах забезпечить отримання цінного досвіду з впровадження та поширення конкретного нововведення, а також щодо: ефективного використання найважливіших ресурсів для успішного здійснення процесу поширення та ІІ; навчання, досліджень, комунікації, методологічного та технологічного забезпечення, формування інноваційної культури, міжорганізаційної співпраці тощо. Раціональне поєднання у Стратегії доцільних можливостей і ресурсів у просторі та часі є передумовою для формування синергетичного ефекту, що забезпечить своєчасне утворення «критичної маси» користувачів ДУН. Своєю чергою, ця «маса» стане сприятливим фактором для створення самопідтримки успішного розгортання процесу системних змін на основі ефективної комунікації «впроваджувач – користувач». Успішне оновлення ефективності системи ОПВ настане лише у випадку завершення процесу масштабного поширення ДУН, його застосування та узвичаєння. Саме ці складові необхідно обрати як основу для розробки загального критерію успішності реалізації інноваційної Стратегії у рамках державно-управлінських реформ.

У моделі стратегічного та програмно-цільового управління програмно-цільові рішення розвивають стратегічні рішення за горизонталлю (рис. 3.1, групи А і Б, підгрупи А.1 – А.к, Б.1 – Б.н). Тобто, місії та цілі стратегій на

кожному рівні є орієнтирами для відповідних елементів програм, а останні є засобом реалізації перших у досягненні стратегічного результату на кожному рівні Стратегії. Цим забезпечується реалізація принципу «від загального до конкретного»: горизонтальна зв'язаність за цілями доповнює вертикальну.

Ефективність програмно-цільового управління доведена успішною вітчизняною та світовою практикою його використання у вирішенні масштабних державних, економічних, екологічних, соціальних, культурних та інноваційних проблем. Прикладом цього є програми інноваційного розвитку економіки США, Японії, у країнах Європейського Союзу. Цей вид управління забезпечує досягнення цілей державної політики (визначених національними, державними планами дій, проектами, стратегіями або концепціями) через зв'язаність у часі ресурсів, виконавців і комплексу заходів щодо розвитку тієї чи іншої галузі або регіону. Проте, реалізація Державної програми щодо реалізації політики якості у системі ОВВ виявилася невдалою, зокрема тому, що у цій програмі не виокремлено різнорівневі ІД, процеси поширення та ІП. Також негативно позначилися фінансові обмеження, нормативно-методичні, методологічні, організаційно-управлінські, інші види недосконалостей.

Нині розроблено певні теоретичні засади програмно-цільового управління, зокрема в аспекті: публічного управління, управління науково-інноваційною сферою; програмно-цільових державно-управлінських рішень; інноваційного розвитку системи охорони здоров'я; управління науково-технічним прогресом.

Постійна мінливість зовнішніх і внутрішніх факторів ускладнюють успішне управління ІД, спричиняють відхилення реального результату поширення нововведень від прогнозованих його оцінок. Реалізація принципу зворотного зв'язку, який об'єктивується у формі стратегічного контролінгу (рис. 3.1), забезпечує своєчасне відстеження розвитку процесу поширення нововведень, аналіз його відхилень від прогнозованого. На основі цих оцінок можливе систематичне корегування місії та цілей, змісту управлінських процесів на загальносистемному, функціональному та інструментальному рівнях. Ефективне корегування забезпечується на підставі конкретності та вимірюваності параметрів процесу поширення відповідно до обраних кількісних та якісних показників. З огляду на принцип S- подібної закономірності, динаміка процесу поширення може оцінюватися через показник, що характеризує кумулятивну кількість його користувачів у часі. Для зручності аналізу управлінської ситуації доцільно використати відносну величину відхилень  $I_{\text{відх}}$  (як нормовану абсолютну різницю між реальними і прогнозованими «кумулятивними» значеннями). Потім співвіднести цю величину з відповідним характером коригувальних рішень у відповідній матриці (табл. 3.3).

Матриця «Управлінська ситуація»

		Характер управлінських рішень				
Величина відхилень	Інформаційно-контролювальні	Інструментально-регулювальні	Функціонально-регулювальні	Функціонально-стратегічні	Стратегічні	
	Допустима					
		Небажана				
			Насторожуюча			
				Загрозлива		
					Критична	
	20	40	60	80	I <sub>відх</sub> , %	

Для значень  $I_{\text{відх}} < 20\%$  відхилення можна розглядати як допустимі, а управлінські рішення як інформаційно-контролювальні. Характер таких відхилень може бути обумовлений природними флуктуаціями параметрів в ключових складових ІД системи ОПВ. Якщо інтервал відхилень складає  $20\% < I_{\text{відх}} < 40\%$ , то рішення можна охарактеризувати як небажане. Їх причиною може бути істотний розкид рівнів розвитку інноваційних потенціалів органів-впроваджувачів ДУН.

Можна припустити, що у цьому випадку для коригування процесу поширення достатньо регулювальних рішень на інструментальному рівні. Відхилення в інтервалі  $40\% < I_{\text{відх}} < 60\%$  (рішення «насторожуюче») вказують на суттєві недосконалості ІД функціонального рівня (у рамках СОІО), що спонукає до внесення коректив у відповідних управлінських процесах. При відхиленнях  $I_{\text{відх}} > 60\%$ , необхідно відшукувати невідповідності у складових загальносистемної ІД та переглядати стратегічні рішення на функціональному і загальносистемному рівнях, тому, що відхилення у цьому випадку є загрозливими, а надалі стануть критичними.

Загалом динаміка процесів формування і реалізації системи стратегій і програм має поетапно-ітеративний характер за участю рішень всіх рівнів, що зумовлює утворення певних тенденцій зв'язків та ієрархію потоків рішень. Так, на етапі підготовки їх обґрунтоване вироблення започатковується з рішення найвищого рівня про розширену соціалізацію інноваційної проблеми та нових ідей, що забезпечують її розв'язання з метою формування суспільних і професійних переконань щодо переваг обраного ДУН проти з інших його альтернатив (потік рішень «зверху → донизу», рис. 3.1). У загальносистемному рішенні принципово важливо врахувати управлінські рішення нижчих (функціонального та інструментального) рівнів з аналітично опрацьованими (для їх умов здійснення ІД) пропозиціями щодо бачення прикладних проблем поширення, впровадження і використання ДУН, подолання відповідних труднощів. Таким чином, утворюється потік рішень «знизу → уверх». На етапі реалізації загальносистемне рішення розгалужується на управлінські рішення нижчих рівнів, які утворюють потік рішень «зверху → донизу». Ці рішення

розвивають положення найвищого рішення для конкретних структур та умов впровадження ДУН.


Також державні органи, організації та установи різних форм власності, що залучені до реалізації основних видів та способів супроводу ІД системи ОПВ, своїми рішеннями додатково розширяють потоки рішень стосовно організації інноваційно-орієнтованого навчання та формування відповідного світогляду, комунікації, досліджень, технологічного, інформаційного, методологічного, ресурсного та інших видів супроводу. На етапі реалізації загальносистемного рішення може виникнути систематична необхідність у нових потоках рішень «знизу → вверх» з метою коригування рішень вищих рівнів як реакція на непередбачені обставини нижчих рівнів. Своєю чергою, коригування рішення найвищого рівня спричинить зустрічний потік рішень: «зверху → вниз». Коригуючі рішення можуть стосуватися питань поліпшення організації процесу поширення нововведень, ІІ, їх структуризації, а також фінансування та науково-методичного забезпечення, навчання потенційних впроваджувачів, іншого. Зокрема, коригуючі рішення щодо впровадження СУЯ в ОБВ стосувалися нормативно-методичного забезпечення, зміни термінів виконання Державної програми щодо впровадження політики якості в системі ОБВ. Якщо в процесі реалізації загальносистемних рішень виникне потреба в змінах правового характеру та (або) виконання доручень державного рівня, то необхідно очікувати на додатковий потік організаційно-розпорядчих рішень «зверху → вниз». Тобто ієрархія системи рішень передбачає поетапно-ітеративну циркуляцію зустрічних потоків рішень: «знизу → вверх» ↔ «зверху → донизу». Такі тенденції взаємозв'язків та ієрархії рішень відповідають провідним засадам формування державно-управлінських рішень.

Концептуально стратегічне управління ДУН можна охарактеризувати через призму типу проблеми; форми управлінських рішень; їх ієрархію; основних принципів побудови і функції; динаміки формування і реалізації рішень (табл. 3.4).

Таблиця 3.4


**Загальна характеристика стратегічного управління нововведеннями**

Тип і масштаб проблеми	Форми управлінських рішень	Рівні ієрархії	Основні принципи побудови	Основні функції	Динаміка формування і реалізації рішень
Слабо структурована проблема з масштабною оновлення системи ОПВ	Стратегічні та програмно-цільові, нормативно-правові та організаційно-розпорядчі рішення	Загально системний, функціональний та інструментальний рівні	Системності, оптимальності, зворотного зв'язку, S-подібної закономірності, «від загального до конкретного»	Стратегічний прогноз, цілепокладання, розробка завдань, планування та реалізація стратегії, контроль її виконання, відновлення ефективності системи ОПВ	Циркуляція зустрічних потоків

<p><b>ПОНЯТТЯ</b></p> 	<p><b>Стратегічний підхід до державно-управлінських нововведень</b> – це використання стратегічних та програмно-цілевих рішень з метою розв’язання слабо структурованих проблем щодо масштабного оновлення системи органів публічної влади на інноваційних засадах.</p>
---	---

Більш узагальнено стратегічне управління ДУН можна розглянути через призму взаємопов’язаних ієрархій: рівнів управління, проблем, цілей, механізмів їх реалізації, організаційних структур, управлінських рішень. Зокрема, згідно з класифікацією державно-управлінських рішень «найвище» стратегічне рішення має стосуватися формування і реалізації політики з інноваційного розвитку системи ОПВ. Його розгалуження «зверху → донизу» утворить відповідне дерево управлінських рішень, якому відповідає ієрархія проблем і цілей за рівнями формування і реалізації інноваційної політики у цій системі. Водночас можна розглянути ієрархію механізмів реалізації цілей і організаційних структур. Тобто стратегічне управління ДУН можна узагальнено представити як систему взаємозв’язаних ієрархій зазначених вище складових з чіткою логікою їх зміни залежно від їх рівня.

Безумовно, цінність застосування стратегічного управління ДУН полягає передусім у формуванні відповідної управлінської культури в середовищі публічних службовців, що сприятиме їх своєчасної готовності до вирішення сучасних проблем суспільного розвитку на противагу пасивному реагуванню на директивно визначені зміни у системі ОПВ.

<p><b>Висновок</b></p> 	<p><i>Таким чином, управління ДУН відноситься до ситуації типу «ризик», яка утворена різноманіттям позитивних та негативних зовнішніх та внутрішніх випадкових факторів. Методи стратегічного менеджменту є найбільш вдалими для управління нововведеннями в системі ОПВ.</i></p> <p><i>Система стратегічного та програмно-цілевого управління ДУН утворюється шляхом вертикального та горизонтального поєднання різнорівневих стратегій і програм, що логічно реалізують принцип «від загального до конкретного» з використанням стратегічного контролінгу та зовнішніх забезпечувальних передумов.</i></p> <p><i>Для зручності вироблення коригувальних рішень доцільно використати матрицю «управлінська ситуація», яка відображає характер рішення залежно від рівня відносного відхилення прогнозованого значення S- подібної кривої і від реального.</i></p>
--	--

## Тема 3.2 (Лекція 9)

### Раціональна модель прийняття та реалізації стратегічного рішення

Навчальні питання:

1. Теоретико-прикладні засади раціональної моделі прийняття та реалізації рішення.
2. Модель прийняття та реалізації стратегічного рішення щодо поширення ДУН.

#### 1. Теоретико-прикладні засади раціональної моделі прийняття та реалізації рішення.

Спираючись на розглянуті моделі стратегічного управління ДУН (рис. 3.1) та інноваційної діяльності системи ОПВ (рис. 2.6 в), конкретизуємо сутність управлінських процесів на кожному з рівнів їх ієрархій. Також приділимо увагу методологічному інструментарію, придатному для прийняття та реалізації стратегічного рішення.

Виходячи із попередніх тверджень (табл. 3.1), сутність процесу прийняття та реалізації рішення визначається типом управлінської ситуації (типом структурованості проблеми). У свою чергу, типи цих ситуацій (проблем) обумовлюються рівнями невизначеностей управлінської інформації: невизначеність повна, ситуація «ризик», визначеність повна. Дослідники стверджують, що добре та неструктуровані проблеми можна описати відповідно кількісно та якісно, а слабо структуровані – в обох формах. Також, В.Д. Бакуменко вважає, що слабо структуровані та неструктуровані проблеми є характерними для практики публічного управління та адміністрування.

У попередньому підрозділі було доведено, що ситуація щодо управління ДУН відповідає ситуації «ризик»: проблеми слабо структуровані. З огляду на ієрархію моделі стратегічного управління ДУН (рис. 3.1), справедливо припустити, що рівень невизначеностей (ступень структурованості проблеми або ж конкретизації управлінської ситуації) буде зменшуватися (зростати) «зверху → донизу». Тобто, вищому рівню цієї моделі відповідатиме вищий рівень абстракції, що зумовлено більш широкою базою випадковостей характеристик зовнішнього та внутрішнього середовищ ІД системи ОПВ.

Відповідно постає питання про обрання адекватної моделі прийняття і реалізації стратегічного рішення для цієї управлінської ситуації.

#### Узагальнення



*Взагалі визнаними моделями у теорії прийняття рішень вважаються: ідеальна (вільне обговорення, чітке рішення, повна підтримка); раціональна (класична, що реалізує взаємозв'язок між цілями і засобами їх досягнення) та квазіраціональна (як проміжна між абсолютною раціональністю та ірраціональністю унаслідок обмежених людських можливостей щодо сприйняття всієї множини альтернативних рішень) моделі. Перевага надається раціональній моделі як найбільш теоретично відпрацьованій, поширеній та придатній для застосування у публічно-управлінській практиці.*

У зв'язку з цим, цікаво раціональну модель розглянути у контексті реалізації моделі стратегічного управління ДУН (рис. 3.1). Цю раціональну модель В.Д. Бакуменко адаптував до умов прийняття державно-управлінських рішень та зазначив, що вона складає основу управлінського процесу (рис. 2.6 в). Він стверджує, що залежно від характеру проблемної ситуації та умов застосування структура цієї моделі може змінюватися (адаптуватися, деталізуватися залежно від необхідності), зберігаючи при цьому основний зміст її типової ідеї. Особливість раціональної моделі полягає в тому, що вона заснована на логіці осіб, що приймають рішення.

А.А. Дульзон на основі аналізу подібних моделей (зокрема, за Оптнером, Янгом, Федоренко, Никаноровим, Черняком, Перегудовим, Тарасенко), стверджує, що нині відсутній універсальний алгоритм прийняття раціонального рішення. Найбільш узагальнений підхід до структурування цієї раціональної моделі запропонував Б.Г. Литвак: розподілив її на 4 стандартні етапи - підготовки, розробки та прийняття рішення, його реалізації. Припустивши при цьому, що деталізація внутрішніх складових цих етапів залежить від завдань, умов та особливостей прийняття та реалізації рішення.

Порівняння відомих моделей прийняття рішень за використанням цього підходу свідчить, що раціональна модель (табл. 3.5) дійсно є найбільш поширеною, зокрема в теорії рішень, стратегічному, програмно-цільовому та інноваційному менеджментах. Склад її етапів залежить від предмету проблеми, завдань, авторських уподобань (особливо на початковому етапі). Відомими є також моделі прийняття рішення американської (класична), німецької, японської та української наукових шкіл управління.

У контексті цього навчального матеріалу корисними є твердження А.В. Суріна і О.П. Молчанова, які висловлюють ідею щодо застосування системного підходу для управління інноваційною діяльністю на глобальному, гіпер-, макро-, мезо-, мікро- та наносистемному рівнях. Окремим фрагментом реалізації цього підходу є модель управління ДУН (рис. 2.6 в; рис. 3.1). Спираючись на напрацювання В.Д. Бакуменко, Ю.І. Башкатова, А.К. Казанцева, Б.Г. Литвака, Л.Е. Мінделі, Р.А. Фатхутдінова та інших, раціональну модель прийняття рішення можна розглядати як основу для будь-якого рівня управління, зокрема з позиції інноваційного менеджменту.

Таблиця 3.5

**Порівняння моделей прийняття та реалізації рішень**

Автори	Етапи моделі			
	Підготовки	Розробки	Прийняття	Реалізації
Класична (американська) модель	– Діагностування проблеми; – формулювання проблеми	– Розроблення альтернатив, – їх оцінювання	– Вибір найкращої серед них	
Р.І. Акмаєва	-Аналіз середовища; визначення місії і цілей	-Аналіз стратегій	– Вибір стратегії	– - Реалізація стратегії; -- оцінка, контроль виконання стратегії

Продовження таблиця 3.5

І.Ансофф	– Стратегічний аналіз; – формування цілей; – виявлення можливостей; – діагностування	– Розробка стратегічних альтернатив; – аналіз наслідків	– Вибір стратегії	– - Програмування; – - комунікація і керівництво; – - оцінка результатів; – - спостереження за тенденціями
В.Д. Бакуменко	– Діагностування проблеми; – формулювання обмежень і критеріїв прийняття рішень	– Виявлення альтернатив; – оцінка альтернатив	– Вибір альтернативи	
О.С. Віханський,	– - Аналіз середовища; – - визначення місії і цілей		Вибір стратегії	– - Реалізація стратегії; – - оцінка, контроль виконання стратегії
М.Б. Шифрин	– Стратегічне бачення; – визначення місії – постановка стратегічних цілей і завдань; – аналіз оргсередовища	- Оцінка стратегічних альтернатив	-- Вибір стратегії;	-- Реалізація стратегії (тактика, політика, процедури, правила); – - оцінка результатів; внесення змін корегування

У цьому випадку найбільш привабливою є модель раціонального рішення за Ансоффом (табл. 3.5) як така, що поєднує стратегічне та програмно-цільове управління. Довготривалість, масштабність, підвищений рівень невизначеностей, інші особливості ІД системи ОПВ зумовлюють необхідність використання фундаментальних напрацювань І. Ансоффа. Зокрема, вагомою є систематизація управлінських систем (методів) залежно від рівня невизначеностей прогнозу, новизни і складності зовнішнього оточення. Перші дві ситуації (рівня) за Ансоффом відповідають повній визначеності майбутнього (табл. 3.1): (1) повтор минулого, що відповідає управлінню на основі контролю (поточний (реактивний) менеджмент); (2) довгострокове передбачення, зростання змін на відрізьку екстраполяції ще є достатньо прогнозованими, що дозволяє застосувати програмно-цільове управління.

Інші ситуації (рівні, табл. 3.1):

– (3а) горизонт прогнозування зовнішнього середовища зменшується (наближається) унаслідок зростання темпу змін та випадкових подій. Проте, у межах обраного відрізьку (періоду) прогнозу можливість передбачення нових проблем і можливостей ще зберігається. У цьому випадку виникає потреба у проактивному управлінні (стратегічному плануванні): планування альтернативних стратегій здійснюється за результатами розгорнутого стратегічного аналізу зовнішнього середовища в контексті забезпечення його відповідності (прийнятності) попередньо визначеним стратегічним цілям.




Останнім має найкраще відповідати обрана стратегічна альтернатива при збереженні незмінним внутрішнього потенціалу організації;

– (3б) попередня управлінська ситуація зберігається, але доповнюється потребою перевірки організаційного потенціалу на його належній адекватності цій ситуації. Тобто, виникає додаткова потреба у стратегічному аналізі внутрішнього середовища з метою виявлення слабких та сильних сторін як основи для належної перебудови організаційного потенціалу певної системи (зокрема, системи ОПВ) з метою оновлення її ефективності. Цьому випадку відповідає управління на основі *вибору стратегічних позицій* на певний період часу, яке може бути використано для стратегічного управління ДУН;

– (4) у зовнішньому середовищі мають місце стрімкі зміни, складнощі та тільки часткове прогнозування слабких сигналів, раптові переми. Для цієї ситуації доцільним є управління на основі гнучких (термінових) рішень, для чого використовується управління: на основі ранжування стратегічних проблем (завдань); по слабким сигналам; в умовах раптових (несподіваних) подій (ситуацій) стратегічного характеру.


Щодо раптових ситуацій, то цей випадок відповідає стану повної невизначеності (табл. 3.1), де домінують надзвичайні рішення, які у теорії прийняття рішень відносять до евристичних. Відомі підходи до їх упорядкованого прийняття, які відмінні від технології раціонального прийняття рішення.

<p><b>Узагальнення</b></p> 	<p><i>Попередньо було обґрунтовано, що управління ДУН відноситься до ситуації «ризик» (табл. 3.1). Для цього випадку цікавим є управління на основі вибору стратегічних позицій: ситуація 3б. Цей вид управління буде ефективним, якщо ціллю загальносистемної інноваційної Стратегії (рис. 3.1) обрати оновлення ефективності системи ОПВ через якісну перебудову її внутрішньо-організаційного потенціалу з метою найкращого пристосування до зовнішнього оточення (рис. 2.6 в). При цьому «пом'якшення» кризових протиріч може викликати необхідність внесення змін і у цьому середовищі.</i></p>
--	--

## **2. Модель прийняття та реалізації стратегічного рішення щодо поширення ДУН.**

Спираючись на зазначені вище твердження, побудуємо модель прийняття та реалізації стратегічного рішення щодо поширення ДУН в системі ОПВ. Її прототипами оберемо моделі запропоновані Р.І. Акмаєвої, О.С. Віханського, М.Б. Шифрина, інших дослідників (табл. 3.5). У їх моделях використовується стратегічний аналіз двічі: перед формуванням місії (цілей) та розробкою стратегічних альтернатив. Цю модель можна дещо спростити, оскільки державно-управлінські реформи вже попередньо визначають у відповідних концепціях (стратегіях, програмах, планах, іншому) пріоритети (мету, цілі, орієнтири, конкретні ДУН) інноваційного розвитку певної сфери системи ОПВ. Орієнтація

на ці пріоритети відповідає *реалізації принципу стратегічності інноваційного розвитку цієї системи* у частині, що стосується: узгодженості цілей інноваційної Стратегії з пріоритетами реформ; вчасного та швидкого реагування на нові зовнішні і внутрішні потреби. У цьому контексті цю Стратегію доцільно розглядати у складі документа, що визначає державно-управлінські реформи. Проте, виникає потреба у більш поглибленому стратегічному аналізі, зокрема щодо: діагностування особливостей ДУН, їх придатності для реалізації цілей реформ; наявності сприятливих політичних, організаційно-правових чинників та інших факторів, що характеризують забезпечувальні передумови; внутрішніх факторів, що характеризують стан розвиненості інноваційного потенціалу системи ОПВ.

<p><b>Узагальнення</b></p> 	<p>З огляду на зазначене, концептуально раціональну модель прийняття та реалізації стратегічного та програмно-цільового рішення можна представити етапами підготовки, розробки, прийняття та реалізації з відповідною їх деталізацією (рис. 3.2).</p>
--	---

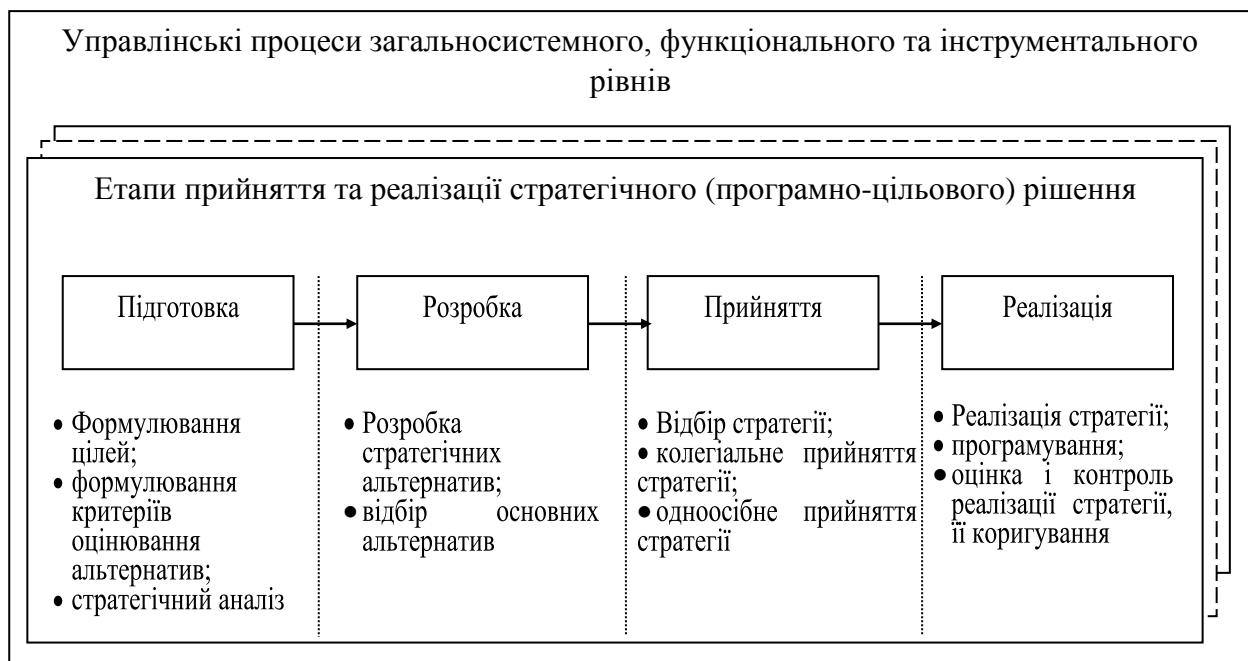



Рис. 3.2. Модель прийняття та реалізації стратегічного та програмно-цільового рішення.

*Етап підготовки* пропонується започаткувати з формулювання загальних (довгострокових), функціональних (середньострокових) та інструментальних (короткострокових) цілей ІД системи ОПВ, які послідовно та чітко конкретизують визначену реформами мету (пріоритети, орієнтири, завдання).

При цьому цілі мають бути:

- конкретними та вимірюваними з метою усунення неоднозначності у діях, спрямованих на досягнення стратегічного (кінцевого) результату на кожному рівні ієрархії ІД системи ОПВ;

Поняття	
	<p><b>Раціональна модель прийняття та реалізації стратегічного рішення</b> – це послідовність етапів, які певним чином конкретизують логіку підготовки, розробки, прийняття та реалізації стратегії.</p>

- співвіднесеними у часі щодо досягнення цього результату (довгострокові цілі визначають кінцевий термін впровадження ДУН у цій системі загалом; середньострокові – у функціональних сегментах (зонах); короткострокові – в окремих ОПВ);

- реалістичними у досягненні цілей (через призму складнощів реалізації ДУН та можливостей їх подолання) за умови достатності та дієвості мотивації впроваджувачів для успішного впровадження ДУН;

- горизонтально взаємозв'язаними (співвіднесеними за діями) на досягнення кінцевого результату суб'єктами основної, управлінської і забезпечувальної складових ІД;

- вертикально взаємозв'язаними (взаємо підтримуючими) у рамках ієрархії цілей ІД системи ОПВ – «нижчі» цілі розвивають цілі вищого рівня.

Окрім того, необхідно загальні, функціональні та інструментальні цілі доповнити допоміжними цілями (для врахування ресурсного забезпечення, основних видів і способів супроводу ІД системи ОПВ на кожному її рівні) та їх співвіднести з першими відповідно.

*Формулювання критеріїв оцінювання* альтернатив попередньо зорієнтовує дії управлінця на вибір адекватного інструментарію та правильних напрямів розробки альтернатив, уникнення (або обмеження) в їх опрацюванні уподобань розробників. Критерії об'єктивуються у наочних, конкретних і вимірюваних показниках, визначених у якісній і кількісній формах, які передусім співвіднесені з попередньо встановленими цілями, а також очікуваними наслідками реалізації рішення. Останніми можуть бути індекси, рейтинги, ефекти від нововведення тощо. Показники можуть бути інтегральними (як сукупність часткових), інтервальними (значення показника у межах певного інтервалу вказує на досягнення цілі) та у вигляді дерева показників. Прикладом останнього є дерево показників ефективності певного виду товару (за Фатхутдіновим).

Як приклад критерію можна розглядати економічний, соціально-політичний, синергетичний, технічний, науково-технічний, часовий, екологічний, етнічно-культурний, інші ефекти, які досліджували Л.Л. Антонюк, О.І. Волков, інші, А.О. Кузнецов, П.П. Микитюк, Л.М. Оглевой, В.П. Солов'єв.

У даному випадку доцільно використати ефект цінності впровадження ДУН (його цінність, корисність, ступень задоволення потреби в оновленні ефективності системи ОПВ) або інший вид його привабливості з позиції ініціатора та користувача. Також доцільно критерій відобразити інтегральним показником, який характеризує масштабність, своєчасність та якість впровадження ДУН у системі ОПВ загалом, а також враховує отриманий ефект від її оновлення.

Подібні критерії можна застосувати для оцінювання альтернатив функціонального та інструментального рівнів. Як критерії оцінювання програмних альтернатив різних рівнів використовуються показники, що визначаються співвідношеннями: «витрати / користь», «витрати / мета», а також «витрати / обмеження». Останній у цьому дослідженні доцільно розглянути з точки зору оцінки витрат залежно від обмежень, зумовлених слабкою розвиненістю інноваційного потенціалу системи ОПВ, відповідної інфраструктури тощо.

*Стратегічний аналіз* зосереджений на виявленні найважливіших зовнішніх та внутрішніх факторів, які найбільш суттєво (як безпосередньо, так і опосередковано) впливатимуть на досягнення стратегічних цілей ІД системи ОПВ на кожному з її рівнів (рис. 2.6 в). Результати SWOT-аналізу мають ґрунтуватися на сучасних зовнішніх факторах загальносистемного рівня, а саме на:

– *позитивних (сприятливих) факторах*, якими є *можливості*, що свідчать про – зорієнтованість вищого керівництва на світові тенденції інноваційного розвитку системи ОПВ, наявність політичної волі до оновлення її ефективності, а також директивне визначення конкретних форм ДУН; наявність потужного освітньо-наукового потенціалу України та її системи ОПВ, світового та вітчизняного досвіду з впровадження ДУН тощо;

– *негативні фактори (загрози)*, зокрема – відсутність інноваційної Стратегії, організаційно-правового, економічного, іншого забезпечення ІД системи ОПВ, унормованого визначення її пріоритетів, а також брак відповідної системи стратегічного управління; слабка розвиненість відповідної інфраструктури, інноваційної культури у суспільстві, відсутність мотивації службовців до нововведень тощо.

Окрім того, для SWOT-аналізу важливими є виявлені фактори внутрішнього середовища:

– *сильні сторони*, зокрема – наявність компетентного керівництва та ПУ; розуміння необхідності оновлення ефективності системи ОПВ, її панівної ролі у розвитку суспільства, зокрема у рамках реалізації державно-управлінських реформ тощо;

– *слабкі сторони* – низька ефективність системи ОПВ у світовому вимірі, відсутність стратегічного мислення у її керівництва, його консервативність, а також брак досвіду стратегічного управління ДУН; слабка розвиненість інноваційної культури та інфраструктури в системі ОПВ тощо.

Опрацювання цих факторів у рамках SWOT- матриці дозволить визначити стратегічні орієнтири інноваційного розвитку системи ОПВ як ключові орієнтири розвитку, захисту, стримування та кризи.

*Розробка стратегічних альтернатив* (рис. 3.2) ґрунтується на усвідомленому поєднанні базових факторів розвитку з чинниками інших зазначених вище орієнтирів. Попарне співставлення цих факторів з урахуванням ймовірності їх настання та вагових коефіцієнтів при перехресному аналізі створює можливість для формування поля стратегічних альтернатив. Найвпливовіші фактори (виявлені за результатами інтегрального оцінювання за горизонталлю та вертикаллю SWOT-матриці) мають бути спрямовані на оновлення ефективності системи ОПВ.

Поле альтернатив можна вважати сформованим, якщо їх кількість дорівнює або більше трьох альтернатив для кожної з цілей (підцілей). Змістовно стратегічна альтернатива має відображати:

- стислу характеристику ДУН, яке узгоджене з цілями реформ, його роль та місце в оновленні ефективності системи ОПВ, а також короткий опис етапів інноватизації її суб'єктів; стратегічні одиниці інноваційних оновлення та їх суб'єкти на інструментальному рівні;

- сильні сторони системи ОПВ, які підсилені зовнішніми можливостями та захищають від загроз;

- можливості та сильні сторони, які компенсують слабкі сторони;

- потреби у змінах зовнішнього середовища, які «пом'якшують» загострення кризових протиріч тощо.

*Відбір основних альтернатив* полягає в обранні з їх загальної сукупності переліку тих, що відповідають принципам Парето, а саме:

- *принципу відповідності* – альтернатива відповідає цілям (або найменше відхиляється від них) та критеріям їх оцінювання;

- *принципу прийнятності* – альтернатива враховує наявні обмеження;

- *принципу реалізованості* – на практиці реалізація альтернативи можлива;

- *принципу домінантності* – більшість параметрів альтернативи явно домінує проти інших варіантів.

Бажано для зручності аналізу та порівняння основних альтернатив зазначені критерії відобразити відповідними показниками, які певним чином звести до інтегрального показника. Їх прогнозні оцінки можуть бути отримані шляхом використання технологій ситуаційного аналізу, експертного оцінювання, певних систем оцінювання. Також мати на увазі, що більшість нерегульованих обмежень стосується зовнішнього середовища.

*Вибір стратегії* (рис. 3.2) є центральним місцем у процесі стратегічного управління, який в інноваційній практиці, як правило, започатковується з колективного, а потім індивідуального (однією посадовою особою або декількома) прийняття рішення за певними критеріями (правилами) у обох випадках. На думку Е. Роджерса, перший вид прийняття рішень у соціальних системах набагато складніший унаслідок наявності в них подвижників і супротивників впровадженню нової ідеї. Досягнення консенсусу між їх позиціями можливе за використанням спеціальних методів. Перевагою колективного прийняття рішення є: відбір (або відхилення) альтернатив розширеним складом експертів з всебічною оцінкою та аргументацією,

зіставленням поглядів щодо їх ефективності; усвідомлення більш широким колом впроваджувачів проблемних ситуацій, шляхів їх подолання та можливих наслідків; розширення бази соціалізації нової ідеї, інноваційної Стратегії, що сприятиме покращенню їх сприйняття надалі; забезпечення демократичності в управлінні розвитком системи ОПВ.

Індивідуальне ухвалення обраної стратегії здійснюється першими посадовими особами певного рівня системи ОПВ, які мають не тільки високий соціальний статус, а й відповідні фахові знання. Цей вид прийняття рішення забезпечує спрямованість його реалізації, координацію його здійснення, стимулювання та контроль. Індивідуально прийняте рішення може відрізнятись від колегіального за умови, що перші посадові особи володіють доступною тільки для них додатковою інформацією, мають відповідний управлінський досвід та розвинену власну інтуїцію. Окрім того, ці особи можуть бути схильні до усвідомленого ризику (певного рівня), надання переваги обраному ними способу досягнення результату.

Колегіальне та індивідуальне прийняття рішення передбачає застосування певного методологічного інструментарію, а також врахування психолого-поведінкової стратегії осіб, що приймають рішення. Також правильність оцінки стратегічних альтернатив (колегіально або індивідуально) залежить від рівня достовірності прогнозних оцінок низки факторів (з урахуванням випадковості їх кількісних та якісних оцінок), що характеризують внутрішні та зовнішні обмеження, динаміку поширення ДУН та кінцевий ефект, отриманий від їх масштабного поширення. Випадковість оцінок зорієнтовує на необхідність застосування основних положень теорій імовірності та корисності.

Е. Роджерс стверджує, що етап прийняття рішення є більш вдалим, якщо включає наочну демонстрацію (повну або часткову) реального випробовування інновації. Це твердження є привабливими і для вибору стратегічної альтернативи. За результатами співставлення переваг і недоліків основних альтернатив визначається та з них, яка найбільш відповідає обраним цілям та окреслює найефективніші напрями масштабного поширення ДУН у системі ОПВ у встановлений термін.

*Реалізація обраної стратегії* (рис. 3.2) полягає у конкретизації основних засад інноваційної Стратегії як на найвищому рівні, так і на нижчих рівнях її ієрархії, зокрема щодо:

- внутрішніх та зовнішніх інноваційних ресурсів (кадрових, фінансових, матеріальних, навчальних, дослідницьких, комунікаційних, технологічних та методологічних), їх розподіл за рівнями та етапами реалізації Стратегії;
- організаційно-правового забезпечення здійснення ІД системи ОПВ з урахуванням механізмів координації, стимулювання впроваджувачів, контролю та забезпечення виконання Стратегії, а також заходів, спрямованих на пом'якшення кризових, захисних та стримуючих протиріч;
- відповідальних суб'єктів за реалізацію стратегії на різних рівнях її ієрархії, а також виокремлення їх повноважень та відповідальності за прийняття та реалізацію поточних рішень, спрямованих на досягнення стратегічних цілей у встановлені терміни.

Технологія програмування окреслює такі етапи (рис. 3.2): формулювання цілей програми; їх декомпозицію – формування дерева цілей і завдань, оцінку його елементів; обґрунтування альтернативних напрямів досягнення цілей; оптимізацію розподілу ресурсів між гілками дерева цілей і темпів фінансування; зміни цільових пріоритетів програми або ресурсів щодо їх досягнення; адаптацію цільової частини програми до зовнішніх умов. Головним завданням програмування є поетапне ув'язування виконавців, заходів та ресурсів у часі з позиції забезпечення досягнення стратегічних цілей у встановлений термін.

*Оцінка та контроль реалізації стратегії, її коригування* є однією з головних функцій контролінгу у ІД системи ОПВ, який у даному випадку реалізує принцип зворотного зв'язку (рис. 2.6 в). Одним із провідних завдань контролінгу є збір інформації про стан досягнення стратегічного результату, використання інноваційних ресурсів та правильність прийняття та реалізації управлінських рішень. Завдання контролінгу можна розширити з позиції виявлення проявів стрімких змін та слабких сигналів зовнішнього і внутрішнього характерів. Так, вітчизняна практика впровадження СУЯ супроводжувалася недостатньою увагою до подій, факторів, можливих змін, які суттєво вплинули на успішність цього нововведення. Е. Роджерс наголошує на необхідності постійного супроводу інноваційного процесу аналітичними дослідженнями для виявлення проблемних ситуацій.

На етапі реалізації стратегічного рішення можна використати елементи управління на основі ранжування стратегічних проблем (завдань) та управління за слабкими сигналами (ситуації 4 за Ансоффом). Модель стратегічного і програмно-цільового управління ДУН (рис. 3.1) передбачає термінові (гнучкі) рішення зустрічного характеру на етапі реалізації рішення. Прояв проблемних ситуацій можна виявити на основі оцінювання відхилень реального процесу поширення нововведень від прогнозованого (рис. 2.4, табл. 3.3). Наприклад, відхилення:  $I_{\text{відх}} > 60\%$  вказують на наявність найбільш важливих та термінових проблем;  $40\% < I_{\text{відх}} < 60\%$  проблеми є важливими, але такі, що можуть бути розглянуті та вирішені у найближчий час;  $20\% < I_{\text{відх}} < 40\%$  проблеми є важливими, але не терміновими та підлягають постійному контролю. Ці відхилення сигналізують про необхідність проведення додаткового, більш поглибленого аналізу зовнішнього та внутрішнього середовищ, зокрема під час підготовки, розробки, прийняття і реалізації стратегічного рішення. Щодо управління за слабкими сигналами, то їх поле відповідає відхиленню  $I_{\text{відх}} < 20\%$ . З поступовим накопиченням обсягу достовірної інформації проблема буде все більше кристалізуватися та сигналізувати про зростання рівня нової небезпеки. Відповідно мають формуватися випереджувальні рішення щодо розв'язання проблеми.

Наведені вище твердження свідчать про необхідність використання у складі моделі інноваційної діяльності відповідної системи її інформаційно-аналітичного супроводу. Ця система має бути заснована на адекватних засобах спостереження, що чутливі до попереджувальних сигналів. Можна запропонувати узагальнену модель інформаційно-аналітичного супроводу стратегічного управління ДУН (рис. 3.3). Під час формування і реалізації стратегічного і програмно-цільового

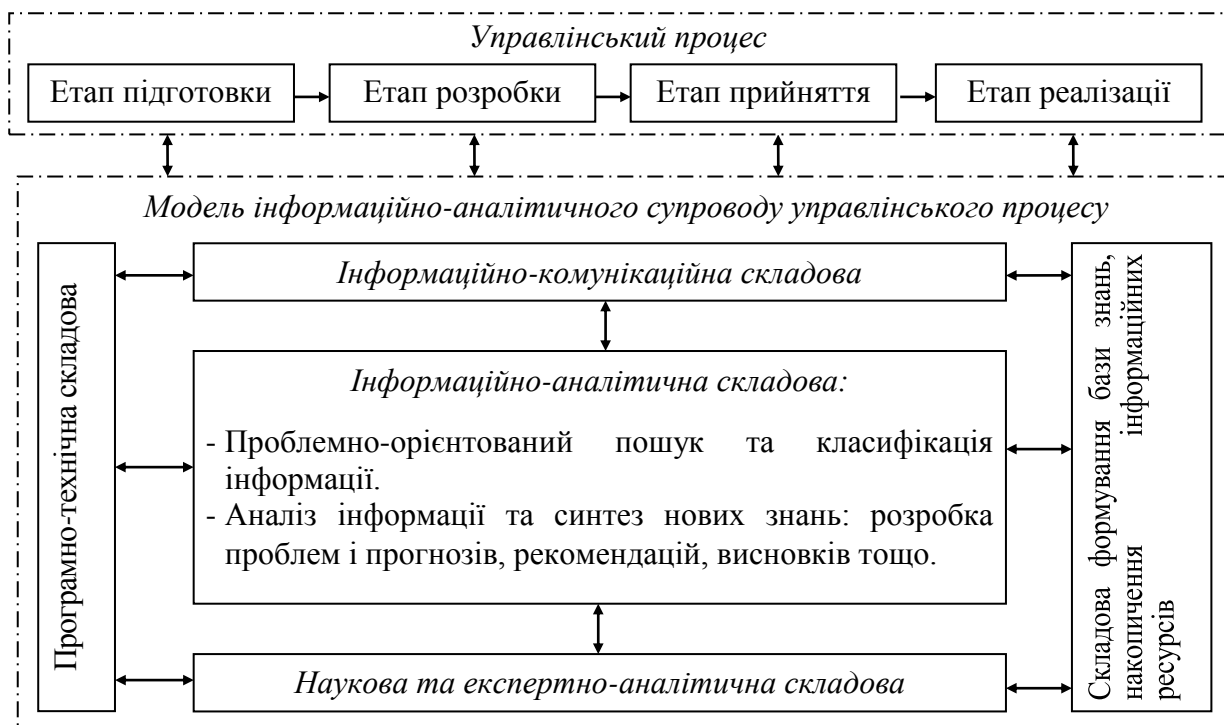


Рис. 3.3. Інформаційно-аналітичний супровід управлінського процесу.


рішень доцільно використати моделювання ІД системи ОПВ. За наявності можливості її описати тільки якісно доцільно застосувати логічні моделі, зокрема сценарії розвитку ситуації. При наявності можливості її кількісно описати доцільно використати моделювання на основі розробки ключового аналітичного рівняння (залежності, або їх сукупності) з урахуванням параметрів відповідних процесів, зовнішніх та внутрішніх факторів, забезпечувальних передумов, ресурсів, цілей та обмежень, а також поведінкової стратегії осіб та їх коаліцій, що приймають рішення, критеріїв оцінювання рішення тощо. Зокрема, використання моделей Басса та Роджерса надає наочне уявлення про динаміку процесів поширення ДУН у системі ОПВ, ймовірних варіантів їх розвитку. Подальше уточнення моделей: поглибить розуміння проблем ІД та реальної залежності між її відповідними параметрами; сформує уявлення про взаємозв'язок між цілями і результатом у прямому і зворотному напрямках; з'ясує ступінь обґрунтованості управлінських рішень, їх адекватність реаліям практики, скоротить строки їх розробки. Звісно, побудова таких моделей потребує розробки та застосування адекватного методологічного інструментарію.

Розглянута вище модель прийняття стратегічного та програмно-цільового рішень є базовою для всіх рівнів ієрархії інноваційної Стратегії. Можна припустити, що зменшення управлінських невизначеностей на нижчих її рівнях дозволить дещо її спростити. Водночас, «стійкість» Стратегії до невизначеностей суттєво залежить від: співвідношення реального терміну поширення ДУН та горизонту збереження допустимого рівня стабільності (випадковості) зовнішніх та внутрішніх факторів; складності нововведення та рівня розвиненості інноваційного потенціалу системи ОПВ. Також можна стверджувати, що прості та середньої складності ДУН потребуватимуть



коротко-, середньострокового терміну планування. Впровадження ж складних (комбінаторних) нововведень є більш тривалим.

Зарубіжний досвід свідчить, що стратегічне планування впроваджувалося у бізнес-структурах 20 років. У межах цього терміну можливі зміни зовнішніх та внутрішніх факторів з високим рівнем ймовірності, тому складні ДУН необхідно впроваджувати поетапно. Кожному з них має передувати стратегічний аналіз. При цьому додатково виникне потреба у застосуванні системи управління «стикуванням» окремих складових цього комбінаторного нововведення.

<p><b>Висновок</b></p> 	<p><i>Таким чином, процес стратегічного управління ДУН доцільно конкретизувати на засадах раціональної моделі прийняття та реалізації рішення, яка: є найбільш вдалою для ситуації «ризик»; заснована на логіці особи, що приймає рішення; залежно від ситуації адаптується до умов прийняття рішення; складається із 4-х стандартних етапів - підготовки, розробки та прийняття рішення, його реалізації.</i></p> <p><i>Етап підготовки включає формулювання цілей та критеріїв оцінювання альтернатив, стратегічний аналіз. Етап розробки включає розробку стратегічних альтернатив та відбір із них основних. Етап прийняття включає відбір раціональної стратегії, її колегіальне та одноосібне прийняття. Етап реалізації включає реалізацію стратегії, програмування, оцінку і контроль реалізації стратегії, її корегування.</i></p>
--	---

### **Тема 3.3 (Лекція 10)**

#### **Провідні фактори спротиву державно-управлінським нововведенням**

*Навчальні питання:*

- 1. Загальні відомості про фактори спротиву нововведенням.*
- 2. Систематизація основних факторів спротиву державно-управлінським нововведенням*


#### **1. Загальні відомості про фактори спротиву нововведенням.**


Наявність факторів спротиву нововведенням (далі – ФСН) характерно для будь-якого їх виду. Зокрема, достатньо широке поле ФСН має місце для нововведень, що впроваджуються у межах здійснення державно-управлінських реформ. Ці фактори спротиву мають свої особливості, відрізняються за природою та силою впливу. Іноді вони впливають надто негативно на успішність впровадження нововведень, а відтак, чинять суттєвий спротив досягненню кінцевого результату реформ. Так, із практики здійснення реформ відомо, що найбільш впливові фактори спричинили спочатку перенесення термінів виконання Державної програми з упровадження політики якості в системі органів виконавчої влади, а потім зумовили і її відміну зовсім.

Відомий дослідник П. Штомпка пояснює прояв природи ФСН як загострену реакцію на соціальні зміни, відчуття травми, яку викликає не всяка зміна, а тільки раптова, широкомасштабна та радикальна. Така реакція характерна і для суспільно значимих державно-управлінських реформ, зокрема пов'язаних з інноваційним оновленням системи ОПВ у директивно визначений термін часу. Це підкреслює важливість та необхідність завчасного вивчення та систематизації основних ФСН, своєчасного виявлення та подолання («пом'якшення», зменшення) їх негативного впливу на успішність впровадження нововведень.

Взагалі проблема факторів спротиву нововведенням не є новою, у тому числі у галузі публічного управління та адміністрування. У цій галузі ця проблематика вивчалася за такими напрямками як:

- несумісності одночасного здійснення оперативного та стратегічного управління, поточної діяльності та інноваційної діяльності;
- особливості впровадження нововведень та фактори спротиву їм в органах публічної влади;
- вплив властивостей соціальної системи (організації) та нововведення на успішність його дифузії;
- спротив змінам соціального, економічного та психологічного характерів;
- рольова активність та зацікавленість суб'єктів інноваційного процесу;
- протиріччя на індивідуальному, груповому, організаційному та над організаційному рівнях;
- суперечності в організації під час стратегічних змін;
- соціальний аспект ФСН, зокрема щодо неправильного розуміння ситуації, побоювання обмежень власних інтересів;
- вплив технічних, політичних, культурологічних причин на успішність проведення організаційних змін;
- управління факторами спротиву нововведенням.

<p><b>Узагальненн я</b></p> 	<p><i>У межах цього навчального матеріалу пропонується розуміти сутність ФСН як перешкоду (різної природи та рівня) успішному впровадженню ДУН, що може навіть відхилити нововведення. Природою перешкоди є наслідок прояву загострення протиріч (несумісностей, відмінностей, невідповідностей, конфліктів тощо) між новим, що впроваджується, і узвичаєним (традиційним) в ОПВ та їх системі.</i></p>
---	---

<p><b>Поняття</b></p> 	<p><i>Фактори спротиву державно-управлінським нововведенням – це різноманіття відмінних за природою проблем, перешкод нововведенню, як загострення спротиву зміні узвичаєного на нове, унаслідок прояву протиріч (несумісностей, невідповідностей, конфліктів тощо).</i></p>
---	--

## **2. Систематизація основних факторів спротиву державно-управлінським нововведенням.**

До основних груп ознак систематизації ФСН слід віднести ті перешкоди, що породжені різноманіттям (1) несумісностей організаційних культур інноваційної та традиційної діяльності в системі ОПВ під час їх одночасного здійснення; (2) особливостей здійснення інноваційної діяльності в системі ОПВ під час масштабного впровадження ДУН.

Природа виникнення першої групи ФСН конкретизується у суттєвих несумісностях цих діяльностей у розрізі їх стратегій, ресурсів, основних процесів, професійних кваліфікацій персоналу, стилів керівництва тощо. Окрім того, організаційна культура інноваційної діяльності має гнучкий характер. В той же час ця культура традиційної діяльності є жорстко зв'язаною, що проявляється у надмірній централізації, формалізації, взаємозв'язаності рівнів управління, а також виявляється в слабкій інтелектуальній розвиненості, дефіциті вільних ресурсів, обмеженому зв'язку із зовнішнім оточенням.

Друга група ФСН притаманна безпосередньо ІД в системі ОПВ, які проявляються через суперечності під час впровадження ДУН. Ці суперечності породжуються властивостями акторів процесу масштабного поширення нововведень та інноваційного процесу, а також взаємодією акторів у цих процесах.

Група 1. ФСН «несумісність діяльності» проявляються як загострення відмінностей характеристик інноваційної та поточної (традиційної, узвичаєної, головної) діяльності при одночасному їх здійсненні у ОПВ. Загалом можна стверджувати, що головні суперечності цього виду ФСН породжуються відмінностями їх мети, предметів, інструментів, процесів і результатів поточної та інноваційної діяльності. А також тим, що перша жорстко регламентована, а остання характерна підвищеним рівнем невизначеності, оригінальністю дій, прийомів, способів та їх пошуком тощо.

Використовуючи ідею системно-діяльнісного підходу, можна цю групу ФСН розподілити на підгрупи, які проявляються як *несумісності* різнорідних за характером (рис. 3.4): управлінських і основних (поточного та інноваційного процесів) складових; забезпечувальної складової та інноваційного ресурсу, видів і способів супроводу; зовнішніх оточень.

Підгрупа 1.1. Першопричина ФСН «управлінська несумісність» полягає у загостренні прояву відмінностей характеристик мети, цілей, предметів, інструментів, процесів та результатів поточної та інноваційної діяльності. Більш докладно відмінності цих управлінських складових попередньо охарактеризовано у таблиці 3.2. Окрім того, мають місце відмінності в їх методологічному забезпеченні щодо підготовки, розробки, прийняття та реалізації рішення.

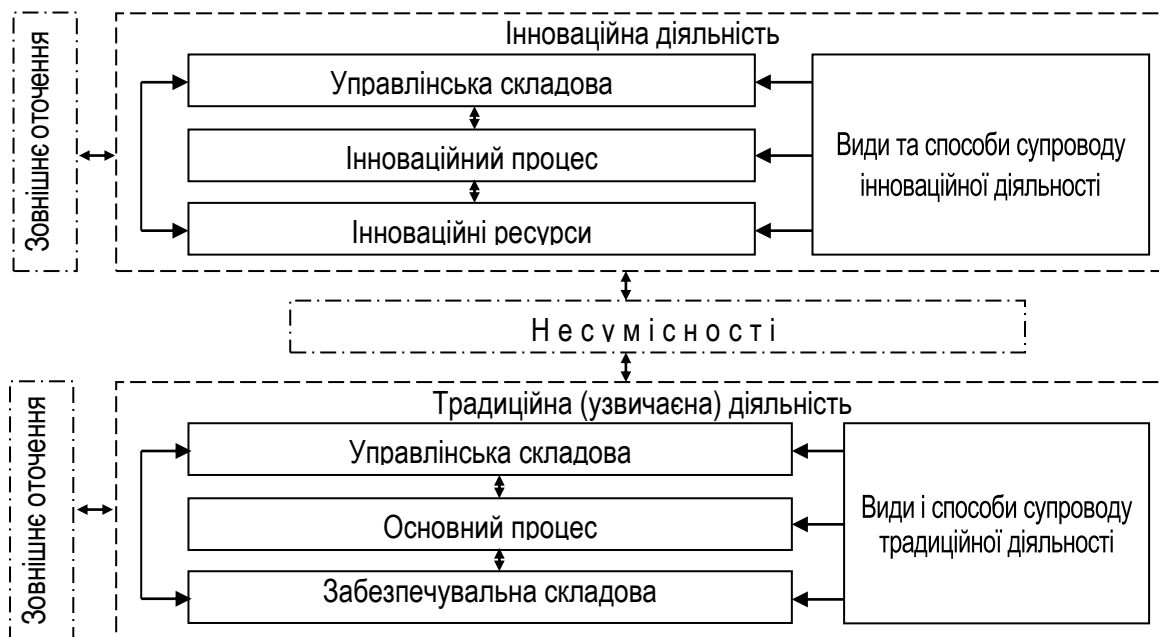


Рис. 3.4. Взаємодія інноваційної та традиційної діяльностей.

*Підгрупа 1.2.* ФСН «несумісність основних складових» проявляється як загострення різноманітності характеристик основного, процесів поширення нововведень та інноваційного процесів, які у загальному випадку відмінні:

- характером їх структурованості (поточний процес добре структурований, а процес поширення та ІІ слабо структуровані, оригінальні у кожному окремому випадку);
- технологічними особливостями здійснення цих процесів, кожний з яких спрямований на досягнення якісно відмінних результатів: втілення нової ідеї і отримання узвичаєного продукту.

*Підгрупа 1.3.* ФСН «несумісності ресурсів» проявляється як загострення відмінностей (різноманітності) ресурсів: кадрових, матеріальних, інформаційних, інтелектуальних, фінансових тощо. Відповідні з них призначені для здійснення різноманітних процесів з метою досягнення результатів поточної та інноваційної практик. Окрім того, успішність останньої залежить не тільки від своєрідності ресурсів, їх повноти, а і від їх якості та готовності до використання, що характеризується як:

- інноваційний потенціал; *деяка критична маса ресурсів*, які є необхідними і достатніми для розвитку;
- сукупність взаємозв'язаних інноваційних ресурсів (інтелектуальних, науково-дослідних, інформаційних тощо) та чинників, що забезпечують оптимальне використання перших;
- міра готовності організації забезпечити досягнення інноваційної мети;
- спроможність створювати нововведення власними зусиллями або його придбати та ефективно впровадити;
- можливості для розробки і впровадження інновацій.

**Поняття**

*Інноваційний потенціал органу публічної влади - це спроможність необхідних та достатніх за обсягом і якістю ресурсів органу публічної влади до успішного впровадження нововведень за наявності відповідних зовнішніх можливостей і умов.*

Загострення несумісності організаційного та інноваційного потенціалів ОПВ породжує спротив (перешкоду) успішному впровадженню нововведень.

З позиції реалізації *принципу інноваційної готовності кадрового складу* (підрозділ 2.3), ключовим чинником поміж інших ФСН «несумісності ресурсів» є загострення невідповідностей характеристик професійних кваліфікацій службовців ОПВ, які одночасно залучені до здійснення поточної та інноваційної діяльності. При цьому, гострота прояву цього фактору (ФСН «несумісність компетентнісна») залежить від рівня масштабності (радикальності) внутрішньо-організаційних і загальносистемних змін. З цієї точки зору необхідно наголосити на важливості розвитку інноваційно-орієнтованої професійної спроможності працівників шляхом отримання належного рівня відповідної професійної освіти, знань і навичок, професійної компетентності і кваліфікації, скоріше професійної інтелектуальної спроможності. У цьому контексті фахові знання (як професійна спроможність) є ключовими для усвідомлення цінності нововведення, а значить, є вельми корисними для успішного здійснення ІД в системі ОПВ у встановлений термін. Як вже зазначалося, нині кадровому складу системи ОПВ притаманна явно виражена освітня гетерофільність (відмінність службовців за базовою освітою), що є відчутним ФСН з позиції швидкості сприйняття (усвідомлення) сутності нововведення.

Щодо ФСН «несумісність фінансових ресурсів», то у цьому випадку спротив проявляється через загострення невідповідностей між виділеним обсягом фінансування на впровадження ДУН та офіційно проголошеними цілями інноваційного розвитку системи ОПВ. Так, М.І. Лахижа ФСН вбачає у протиріччі щодо фінансування надання послуг залежно від можливостей публічних фінансів, а не згідно з вимогами до їх якості на основі впровадження інноваційних інструментів, що її забезпечують.

*Підгрупа 1.4.* ФСН «несумісність видів і способів супроводу» може проявитися як загострення відмінностей якісних характеристик видів та способів супроводу поточної та інноваційної діяльності щодо здійснення навчання, досліджень, комунікації та міжорганізаційної співпраці, технологічного та методологічного забезпечення, формування інноваційної культури та відповідного світогляду, відкритості до змін.

*Підгрупа 1.5.* ФСН «несумісність зовнішніх оточень» можуть проявитися як загострення відмінностей щодо сутності: політичних рішень, організаційно-правових та економічних засад поточної та інноваційної діяльності, визначення їх пріоритетів і кінцевих результатів; мотиваційних механізмів і соціально-психологічних кліматів, загальносистемних структур управління цими видами діяльності; сформованих організаційної та інноваційної культур у суспільстві та публічній службі.

ФСН групи 2 безпосередньо стосуються різноманіття перешкод, породжених особливостями ІД в системі ОПВ. Спираючись на принципи побудови ІД цієї системи, а також на твердження Е. Роджерса стосовно основних складових процесу дифузії соціальних інновацій, можна відобразити процес поширення ДУН як взаємодію останнього із системою ОПВ та міжорганізаційними видами і способами супроводу щодо (рис. 3.5): комунікації, навчання, досліджень, формування інноваційної культури, методологічного, технологічного, інформаційно-методичного та консультативного забезпечення, а також щодо міжорганізаційної співпраці у рамках ІП. Під час здійснення процесу поширення проявляються протиріччя як загострення невідповідностей властивостей основних його акторів, унаслідок чого породжується широкий спектр ФСН. Найважливішими з них є ті, що суттєво впливають на успішність масштабного поширення ДУН у директивно визначений термін часу.

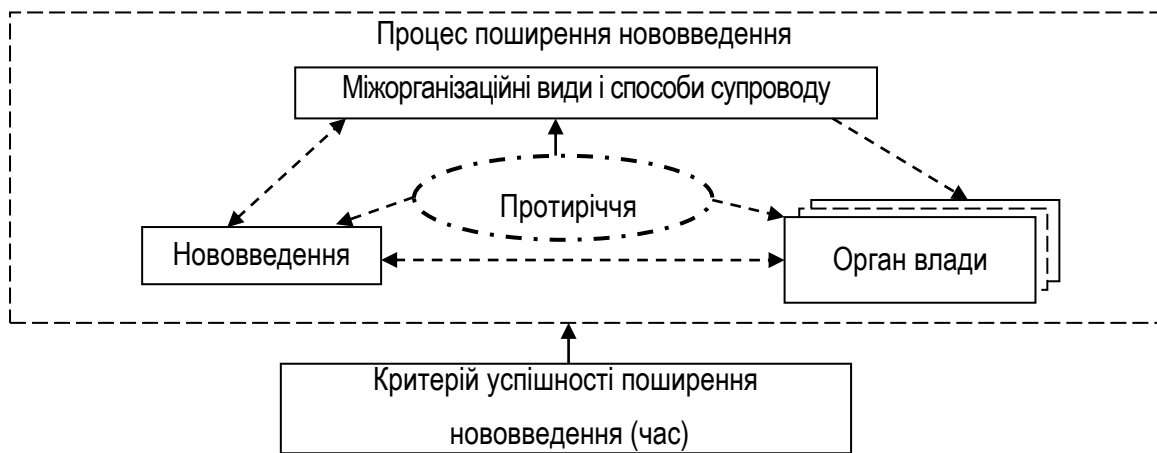


Рис. 3.5. Складові процесу поширення нововведень.

Таку побудову цього процесу можна вважати справедливою для системи ОПВ, якщо спиратися на принципи побудови ІД для цієї системи (щодо системності ІД, S-подібної закономірності, релевантності ІП та процесу поширення нововведення), а також взяти до уваги твердження Е. Роджерса та Л. Кларк щодо подібності ІП у соціальній системі та організації. У цьому випадку основні ФСН можуть виявитися як загострення суперечностей, що зумовлені протиріччями ІП (підгрупа 2.1, рис. 3.6) та недосконалістю міжорганізаційного супроводу процесу поширення нововведення (підгрупа 2.2).

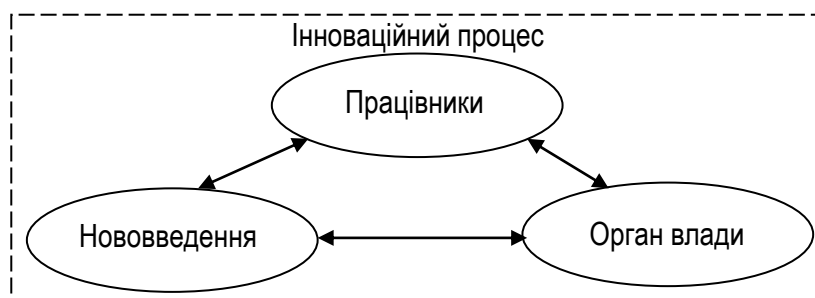


Рис. 3.6. Основні актори інноваційного процесу.

*Підгрупа 2.1. ФСН «суперечності інноваційного процесу»* зумовлені загостренням конфліктних ситуацій, які виявляються під час взаємодії основних акторів ІІ у трикутнику: «нововведення ↔ працівники ↔ орган влади» (рис. 3.6). У рамках інноваційного процесу ФСН є наслідком загострення конфліктних ситуацій під час: взаємного пристосування ДУН до ОПВ, і навпаки, останнього до першого; усвідомлення нової ідеї працівниками (впроваджувачами), протидії їй останніми, їх пристосування до неї та до змін в ОПВ. У цьому випадку перешкоди зумовлені особливими властивостями кожного з акторів ІІ.

*2.1.1. ФСН, зумовлені властивостями нововведення.* Спираючись на твердження Е. Роджерса, Д. Енджел, Н.І. Чухрая, Р. Патори, потенційні користувачі сприймають нову ідею (або нову публічну практику, або новий уречевлений об'єкт) через призму їх привабливості (корисності) та доступності за ознаками, що наведені у таблиці 3.6.

*2.1.2. ФСН, зумовлені властивостями ОПВ.* Спираючись на твердження Е. Роджерса щодо основних характеристик організації, можна ОПВ (як своєрідну соціальну систему) аналогічно охарактеризувати та структурувати ФСН за відповідними ознаками (табл. 3.7). При цьому слід звернути увагу на твердження М.І. Лахижи про те, що органи МСВ на відміну від ОБВ більш чутливі до нововведень та здатні до пошуку джерел фінансування на їх проведення. Це пояснюється тим, що у першому випадку перші посадові особи більш зацікавлені у нововведеннях, впровадження яких сприяє формуванню їх іміджу, а відтак, лояльності до них зі сторони громади. Цю відмінність також доцільно розглядати як ФСН у системі ОПВ.

*2.1.3. ФСН, зумовлені спротивом службовців ОПВ.* За твердженнями М.В. Афанасьєва, О.С. Віханського, М.І. Лахижі, А.Ф. Мельник, інших, М.Б. Шифрина ФСН цієї підгрупи можуть спричинити як окремі службовці, так і їх групи у формі активного протистояння соціально-психологічного (поведінкового) та політичного характеру (табл. 3.8). На погляд В. Каткова, Т. Ковальової, П. Лоуренса, А.І. Пригожина рівень спротиву працівників визначається глибиною внутрішньо-індивідуальних змін, перемін у їх свідомості під впливом сприйняття нововведення і майбутніх змін у їх відносинах.

Таблиця 3.6

**ФСН, зумовлені властивостями нововведення**

Ознака спротиву	Характеристика фактору опору
Відносна перевага ( <i>провідна ознака</i> )	Як перешкода, пов'язана з проявом невизначеності відносної переваги нової ідеї, проти інших щодо її: вигоди, економічного і соціального (престижного) ефекту, зручності, задоволеності тощо
Сумісність за цінностями і нормами ( <i>провідна ознака</i> )	Як перешкода, пов'язана з проявом невідповідності (конфліктності) між новими і чинними цінностями і нормами
Новизна	Як перешкода, пов'язана з проявом неповноти знань про сутність нововведення, обмеженості поширення його ідеї і наслідки його впровадження

Продовження таблиці 3.6

Абсолютна новизна (відсутні аналоги)	Як перешкода, пов'язана з проявом складнощів сприйняття нової (оригінальної) ідеї, обмеженість знань про неї і наслідки її застосування у світі
Локальна новизна (раніше застосована на інших об'єктах)	Як перешкода, пов'язана з проявом обмеженості сприйняття нової ідеї, неповної поширеності знань і досвіду про неї та її застосування
Часткова новизна (як оновлення окремого елемента в системі)	Як перешкода, пов'язана з проявом деякої обмеженості сприйняття нової ідеї, певних складнощів здійснення точкових змін (впровадження нового елемента або нової їх комбінації) у системі, що оновлюється
Умовна новизна (нове як поєднання відомих елементів)	
Складність	Як перешкода, пов'язана з проявом складності побудови нової ідеї, трудомісткістю її впровадження і використання
Випробованість	Як перешкода, пов'язана з проявом складнощів нової ідеї щодо її повного або часткового експериментального випробовування
Спостережність (наочність) результату	Як перешкода, пов'язана з проявом складнощів щодо наочного демонстрування функціонування нової ідеї
Перевинайдення	Як перешкода, пов'язана з проявом труднощів адаптації типової ідеї нововведення до особливостей умов діяльності ОПВ
Комплексність	Як перешкода, пов'язана з проявом необхідності доповнення основної ідеї тими, що забезпечують її втілення

Дослідники особливе значення надають ФСН «неналежна інновативність впроваджувачів» як перешкоді, пов'язаній із проявом неоднорідності організацій-впроваджувачів за швидкістю сприйняття нової ідеї. У цьому контексті Е. Роджерс розподіляє потенційних впроваджувачів на групи за рівнем їх інновативності, поміж яких надає перевагу першим впроваджувачам.

Таблиця 3.7

**ФСН, зумовлені властивостями ОПВ**

Ознака спротиву	Характеристика фактору опору
Формальна структура ОПВ	Як перешкода, пов'язана з проявом складності і жорсткості унормованої структури ОПВ: його ієрархії, регулярності і стабільності взаємовідносин працівників
Неформальна комунікаційна структура	Як перешкода, пов'язана з проявом нерозвиненості інноваційно-орієнтованої комунікації в однорідному (гомофільному) середовищі службовців ОПВ
Спільні цінності, норми	Як перешкода, пов'язана з проявом твердості усвідомлення орієнтирів щодо діяльності ОПВ
Адаптація ОПВ до нововведення	Як перешкода, пов'язана з проявом взаємозв'язаних і різних за складністю організаційних змін у стратегії, навиках і ресурсах, оргкультури, структурі, стилі керівництва, якості знань службовців
Типи рішень:	



Продовження таблиці 3.7

Колективне рішення	Як перешкода, пов'язана з проявом складнощів досягнення колективного консенсусу у ОПВ
Авторитарне рішення	Як перешкода, пов'язана з проявом стриманості щодо прийняття рішення першою посадовою особою ОПВ
Комплексне рішення	Як перешкода, пов'язана з проявом стриманого поширення нової ідеї в ОПВ, недосконалістю процедури поєднання попередньо зазначених типів рішень
Неузгодженість інноваційної і поточної діяльності	Як перешкода, пов'язана з проявом переважання інноваційної діяльності над поточною і навпаки

Особливо виокремлює неформальних лідерів як найбільш інноваційно активних і позитивно впливових на успішність впровадження нововведення: поширюють інформацію про нього, надають поради щодо його впровадження; позитивно впливають на поведінку інших, відкриті; мають вищий соціально-економічний статус; обізнані з технологіями, соціально доступні, віддані нормам організації; підтримують офіційну позицію щодо втілення (відхилення) новації. При наявності у кадровому складі ОПВ менше 20 % інноваційно активних службовців проявиться ФСН відповідного характеру.

Вивчаючи вітчизняний і зарубіжний досвід впровадження СУЯ, М.І. Лахижа основні перешкоди в ОПВ вбачає у слабких мотиваційних можливостях, нерозумінні потреби в змінах та переваг від їх впровадження, відсутності конкуренції та механізмів, що сприяють зростанню ефективності діяльності; окремі цілі не піддаються вимірюванню, що спричиняє труднощі в оцінюванні ефективності тощо.

Таблиця 3.8


**ФСН, зумовлені службовцями ОПВ**

Ознака спротиву	Характеристика фактору спротиву
Спротив службовців	
Консерватизм службовців ( <i>провідний спротив</i> )	Як перешкода, пов'язана з проявом прагнення до збереження традицій організаційної культури; відсутності інноваційно-орієнтованого світогляду, відкритості до змін
Невизначеність	Як перешкода, пов'язана з проявом непоінформованості працівників про інноваційні зміни: необізнаність з їх цілями, необхідністю і наслідками
Передчуття небезпеки	Як перешкода, пов'язана з проявом відчуття небезпеки щодо втрати роботи, службового статусу, неформальних зв'язків, влади, доступу до інформації; побоювання можливих ризиків і спроможності виконати нові функції
Недовіра і зневага	Як перешкода, пов'язана з проявом зневіри і зневаги до тих, хто здійснює зміни
Недостатня готовність до змін	Як перешкода, пов'язана з проявом негативного ставлення деяких осіб до проведення будь-яких змін як наслідок їх психологічних особливостей
Розбіжність думок про необхідність змін	Як перешкода, пов'язана з проявом власних суджень про наявність проблеми і доцільність її вирішення, на відміну від офіційної позиції
Відмінність думок про наслідки змін	Як перешкода, пов'язана з проявом власних суджень про наслідки змін, на відміну від офіційних або за їх відсутності


Суб'єктивне уявлення про ризикованість змін	Як перешкода, пов'язана з проявом переважання суб'єктивних уявлень про небезпечність змін з огляду на їх об'єктивні наслідки
Спротив культурного характеру	Як перешкода, пов'язана з проявом відсутності базових цінностей в ОПВ: інертність їх працівників, відчуття непотрібності в них, неприйняття роботи як такої, недовіра керівництву
Новатори	Як перешкода, пов'язана з проявом наявності новаторів в ОПВ як найінновативніших, але неефективних у поширенні нововведень, особливо на етапі переконання
Неформальні лідери	Як перешкода, пов'язана з проявом недостатньої кількості неформальних лідерів в ОПВ
<i>Спротив керівника</i>	
Спротив керівника (провідний спротив)	Як перешкода, пов'язана з проявом передчуття зміни у структурі влади: залежить від волі керівника, його індивідуальної гнучкості
Консерватизм керівника (провідний спротив)	Як перешкода, пов'язана з проявом прагнення зберегти традиції оргкультури, надання переваги вирішенню політичних питань; відсутності інноваційно-орієнтованого світогляду, відкритості до змін
Змінність керівництва	Як перешкода, пов'язана з проявом швидкої зміни керівництва, зокрема за політичними ознаками (як руйнування інституційної пам'яті)
Формальне ставлення до змін	Як перешкода, пов'язана з проявом формального ставлення до проведення інноваційних змін
<i>Груповий спротив</i>	
Спротив формальних груп	Як перешкода, пов'язана з проявом поведінкового спротиву працівників окремого підрозділу з позиції відданості узвичаєним критеріям і нормам, невизнання інших
Спротив неформальних груп	Як перешкода, пов'язана з проявом поведінкового опору працівників певного колективу, якому загрожує існування, втрата загальних їх інтересів і задоволення їх потреб, обмеження взаємодії їх членів


Окрім того, цей дослідник, на підставі вивчення досвіду Польщі щодо впровадження СУЯ, акцентує увагу на обережне використання зарубіжної практики у вітчизняних умовах: мають місце відмінності у діяльності ОПВ місцевого рівня.

Окремим фактором спротиву нововведенням постає вплив ефекту освітньої гетерофільності публічних службовців. Цей фактор є різновидом ФСН «неналежна інновативність впроваджувачів», зумовлений проявом неоднорідності освіти публічних службовців, яка уповільнює швидкість сприйняття ідеї інновації і цим стримує її поширення у директивно визначений термін часу.

<b>ПОНЯТТЯ</b>	
	<p><b>Освітня гетерофільність публічних службовців</b> – це сукупність різнорідних освіт у середовищі публічних службовців, що, у свою чергу, формує поле суперечливих професійних компетентностей.</p>

У цьому контексті доцільно вести мову про належну інноваційну компетентність та інноваційну готовність публічних службовців як провідні фактори забезпечення успішності впровадження нововведень.

<p><b>Поняття</b></p> 	<p><b>Інноваційна компетентність публічних службовців</b> – це сукупність знань, вмінь і практичних навичок, способів мислення, професійних, світоглядних і громадянських якостей, морально-етичних цінностей, яка визначає здатність публічних службовців до успішного впровадження державно-управлінських нововведень.</p>
---	--

<p><b>Поняття</b></p> 	<p><b>Інноваційна готовність публічного службовця</b> – це особистісна характеристика публічного службовця щодо його здатності до творчого реформування професійної діяльності, фахового усвідомлення практичного значення нововведень та володіння ефективними способами і засобами їх впровадження.</p>
---	---

Інноваційна готовність публічного службовця є обов'язковою передумовою до ефективного реформування його діяльності, успішної реалізації його можливостей, розкриття творчого потенціалу.

Підгрупа 2.2. ФСН «недосконалість міжорганізаційного супроводу» (табл. 3.9) можуть виявитися як перешкоди, зумовлені недосконалістями (неналежний обсяг, якість та використання) відповідних видів і способів забезпечення масштабного поширення нововведень. З огляду на принципи побудови ІД системи ОПВ провідними з цих видів та способів у започаткуванні та підтримці цього процесу є інформаційно-методичне і консультативно-комунікаційне забезпечення, недосконалості якого породжують спротив. Результатами соціологічного опитування впроваджувачів СУЯ в ОРІДУ НАДУ та регіональних Центрах перепідготовки і підвищення кваліфікації службовців ОПВ (далі – Центри) вказали на наявність недостатнього рівня інформаційно-методичного та зовнішнього консультативного забезпечення.

Таблиця 3.9

**ФСН міжорганізаційного характеру**

Ознака спротиву	Характеристика фактору спротиву
Загальні перешкоди	
Неузгодженість дій	Як перешкода, пов'язана з проявом недосконалостей взаємодії учасників процесу поширення нововведення
Недосконалість кінцевих продуктів	Як перешкода, пов'язана з проявом незавершеності кінцевих продуктів кожного з учасників процесу нововведення

Організатори	
Невизначеність відповідальності	Як перешкода, пов'язана з проявом недосконалостей призначення відповідального за успішність масштабного поширення нововведення, контроль за його здійсненням і якістю впровадження
Організаційні невизначеності процесу впровадження нововведення	Як перешкода, пов'язана з проявом організаційних недосконалостей з визначення: розробника, консультування і сертифікації; проведення навчання, досліджень, комунікації, методологічного і технологічного забезпечення, формування інноваційної культури тощо
Розробники-проектанти	
Невизначеність координації дій	Як перешкода, пов'язана з проявом браку належної координації міжорганізаційної співпраці щодо збереження типової ідеї нововведення при формуванні вимог до його проекту з урахуванням реальних умов його використання
Недосконалість проміжних продуктів	Як перешкода, пов'язана з проявом браку належної якості проміжних продуктів, вироблених учасниками міжорганізаційної співпраці
Невизначеність учасників впровадження нововведення	Як перешкода, пов'язана з проявом браку директивного визначення учасників масштабного впровадження нововведення
Впроваджувачі	
Директивна невизначеність розробника-проектанта	Як перешкода, пов'язана з проявом необхідності пошуку розробника-проектанта на договірних засадах
Невизначеність фінансування нововведення	Як перешкода, пов'язана з відсутністю бюджетного фінансування та необхідності його пошуку власними силами
Невизначеність зв'язку розробник-проектант	Як перешкода, пов'язана з проявом директивної невизначеності взаємодії впроваджувача, розробника-проектанта нововведення
Недостатня обізнаність з ідеєю нововведення	Як перешкода, пов'язана з проявом слабкої поінформованості про інноваційну ідею, її переваги та доцільність її впровадження
Інші учасники	
Обмеженість інформаційно-методичного забезпечення	Як перешкода, пов'язана з неналежним інформаційно-методичним забезпеченням як провідним чинником успішності нововведення
Обмеженість між організаційної комунікації	Як перешкода щодо неналежної міжорганізаційної комунікації як провідного чинника підтримки процесу поширення нововведення

Щодо останнього, то 47,6 % відповідей опитаних засвідчили про його обов'язкову необхідність. 47 % вказали на відсутність цілеспрямованих рекомендацій та інформаційних матеріалів щодо впровадження СУЯ, а 11,8 % зазначили складність використання запропонованих матеріалів. Для покращення цієї ситуації фахівцями ОРІДУ НАДУ було розроблено відповідні інформаційні матеріали та проведено науково-практичний семінар з питань впровадження СУЯ, а також було виконано відповідні наукові дослідження. Вінницький Центр масово проводив інформаційно-комунікаційні заходи, що сприяло своєчасному впровадженню СУЯ у цій області. Саме Вінницька облдержадміністрація впровадила цей інструмент у директивно встановлений

термін першою і була єдиною взагалі. Необхідно зазначити, що тільки деякі учасники міжорганізаційного супроводу цього нововведення були визначені відповідною цільовою Програмою. ОРІДУ НАДУ та регіональні Центри самостійно налагодили міжорганізаційну співпрацю у рамках процесу поширення.

Особливості ідеї ДУН визначають перелік учасників розробки його проекту та впровадження, якими можуть бути фахівці наукових установ, навчальних закладів, організацій різних форм власності та спеціалізації (з розробки, проектування та виготовлення зразка нововведення), а також публічні службовці як впроваджувачі та у наступному потенційні користувачі цього нововведення. До кола суб'єктів процесу поширення нововведення необхідно включити також: ЗМІ, заклади (установи), що сприяють між особистісній (між організаційній) комунікації та формуванню інноваційної культури, а також ті, що забезпечують навчання, дослідження, розробку технологічного та методологічного забезпечення.

Проблеми міжорганізаційного характеру, під час здійснення ПІ розглянуто А.І. Пригожиним. ДУН переважно об'єктивується в інформаційній формі (нова ідея, ініціатива або практика). Таким чином, основними учасниками міжорганізаційної співпраці можна визначити: організаторів, розробників-проектантів, впроваджувачів, а також суб'єктів інформаційно-методичного забезпечення, міжорганізаційної комунікації та навчання. Перешкоди, що виникають у процесі їх співпраці, породжують ФСН (табл. 3.9, побудована переважно на основі опитування впроваджувачів СУЯ). Ці фактори було уточнено і доповнено шляхом проведення соціологічного опитування слухачів та аспірантів денної форми навчання ОРІДУ НАДУ. До вступу в ОРІДУ НАДУ респонденти працювали службовцями 4–15 рангів на посадах III–VIII категорій в ОПВ Півдня України та Вінницької області: керівниками управлінь, відділів, секторів, їх заступниками, спеціалістами.

Найбільше було службовців ОПВ 11 та 12 рангів, VI та VII категорій, які розподілялися за: *статевими ознаками* – 65,9 % – жінки, 34,1 % – чоловіки; *стажем служби* – 4,1 % – до 1-го року, 32,0 % – 1–3 роки, 18,6% – 3–5 років, 16,5% – 5–10 років, решта більше 15 років; *віком* – 20–25 років – 50,5 %, 26–35 років – 35,1 %, 36–45 років – 9,3 %, 46–60 років – 2,1 %, решта свій вік не зазначили; *освітнім напрямом* – державно-управлінську освіту мали 64,9 % (в опитуванні взяли участь слухачі 2 курсу – випускники 2011 року); решта опитаних мали освіту: економічну – 8,2 %; інженерно-технічну, юридичну і гуманітарну по 5,2 %, природничу та агропромисловою – по 2,2%; 3,1 % – інші. Деякі опитані мали більше одного профілю освіти. Отже, професійний досвід, освіта та вік респондентів свідчать про їх обізнаність з проблематикою ДУН.

Для виявлення основних ФСН респондентам було запропоновано анкету з питаннями: соціально-психологічного, фінансово-матеріального, професійного, організаційно-правового та інформаційного характерів. Респонденти визначили 10 основних за рейтингом ФСН, а саме (рис. 3.7):

– *стримане ставлення до ДУН властиве всім (100 %) службовцям ОПВ, але у різному співвідношенні. Найбільший опір чинить керівництво підрозділів ОПВ – 27,5 %, їх перші посадові особи – 25,1 %, посадові особи, діяльність яких першочергово потребує якісних змін – 24,6 %, головні і провідні спеціалісти – 8,7 %, спеціалісти 8,2 %, інші – 3,2 %;*

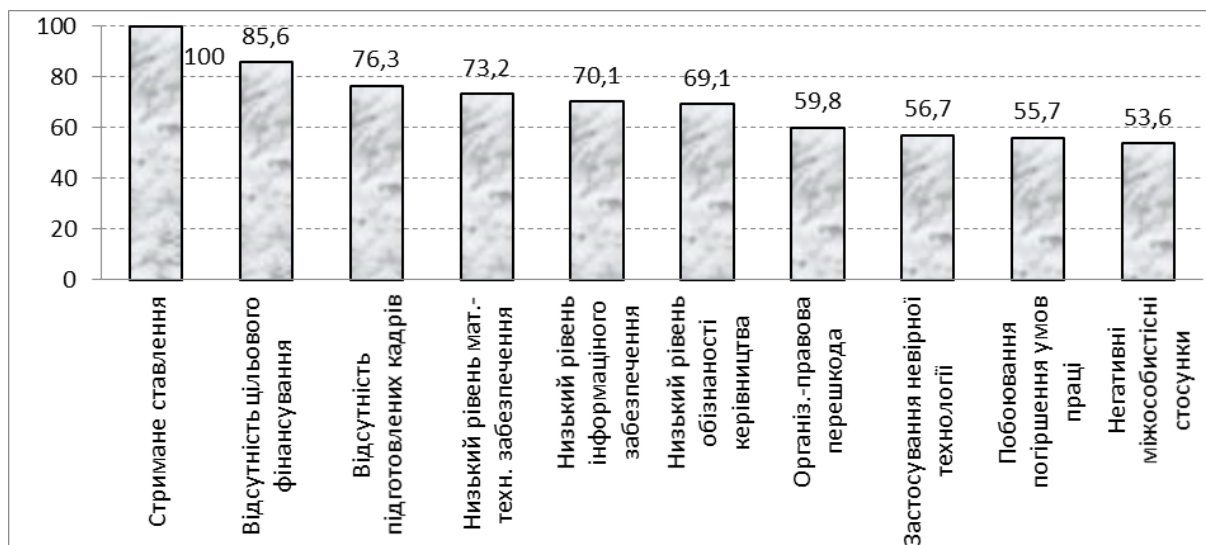


Рис. 3.7. Основні фактори спротиву нововведенням.

– *відсутність цільового фінансування нововведень, на що вказали 85,6 % респондентів, 9,3 % вважають цей фактор більш-менш впливовим, а 5,2 % – не впливовим. Ця думка є справедливою: зокрема, впровадження СУЯ в ОВВ здійснювалося за відсутності цільового фінансування;*

– *відсутність підготовлених кадрів з управління інноваційними змінами визначили 76,3 % респондентів найбільш впливовим ФСН, більш-менш впливовим – 17,5 %, не впливовим – 3,1 %, а 3,1 % опитаних обрали відповідь «важко відповісти». Очевидно, останні віддалені від нововведень;*

– *низький рівень матеріально-технічного забезпечення вважає впливовим ФСН 73,2 % опитаних, 22,7 % – більш-менш впливовим, не впливовим 3,1 %, а для 1 % респондентів це питання викликало труднощі;*

– *низький рівень інформаційного забезпечення, на думку 70,1 % респондентів, є достатньо суттєвою перешкодою, для 26,8 % - більш-менш вагомою. Зовсім не впливовою вважають 2,1 % опитаних;*

– *низький рівень обізнаності керівництва ОПВ з ДУН вважають впливовим ФСН 69,1 % респондентів, більш-менш – 26,8 %, не впливовим – 2,1 %, а 2,1 % опитаних обрали відповідь «важко відповісти»;*

– *організаційно-правові перешкоди 59,8 % респондентів вважають впливовим ФСН, а саме – недосконалість нормативно-правової бази, консервативність традицій та взаємовідносин. Дійсно, у ОПВ найбільш стійкими до змін є: стратегія, спільні цінності, взаємовідносини, структура;*

– *використання неправильної технології для 56,7 % опитаних є ФСН;*

– *побоювання погіршення умов праці для 55,7 % опитаних є ФСН;*

– *негативні міжособистісні відносини* в колективі, на думку 53,6 % опитаних, є вагомим ФСН, оскільки деструктивний соціально-психологічний клімат в ОПВ заважає поточній та інноваційній діяльності.

Окрім того, респонденти зазначили й інші ФСН, зокрема відсутність: відповідальних посадових осіб та структур за впровадження ДУН (визначили 53,6 % опитаних); відповідних цільових програм (51,5 %); загальних вимог «зверху» щодо інформування про практичне використання нового інструментарію – 41,2 %. Результати цього опитування підтвердилися під час проведення досліджень щодо впливу освітньої гетерофільності службовців ОПВ.

Цікавими є результати опитування впроваджувачів, які за власним бажанням впровадили СУЯ або збиралися це зробити. Респондентами були: керівництво Центрів (62,5 % від загальної кількості опитаних), 44,4 % з яких вже впровадили СУЯ на час проведення опитування; впроваджувачі СУЯ в ОРІДУ НАДУ (37,5 %). Майже всі опитувані (93,75 %) – державні службовці 7–12 рангів, що працюють на посадах III–VI категорій. Більшість з респондентів – жінки – 62,5 %, чоловіки – 37,5 %. Поміж опитаних 12,5 % – керівники структурних підрозділів, 25 % – їх заступники, 25 % респондентів – начальники відділів та секторів, 12,5% – спеціалісти, 25% – науково-педагогічні працівники.

За віком респонденти розподілилися наступним чином: 56,3 % – 45–60 років, 25 % – 36–45 років, 12,5 % – 26–35 років, 6,3 % не вказали своїх даних. За стажем державної служби: 37,5 % – понад 15 років, 12,5 % – 10–15 років, 31,3 % – 5–10 років і 6,3 % – 3–5 років, що свідчить про достатній професійний досвід опитуваних. Щодо освіти, то 12,5 % опитаних мали 2 вищих освіти, поміж них 6,3 % – доктори наук і 25 % – кандидати наук. За освітою: опитані мали державно-управлінську освіту – 44,4 %, гуманітарну – 33,3 %, а інженерно-технічну, природничу та економічну – по 5,6 %.

У відповідях на питання опитувальної анкети до ФСН респонденти віднесли: *значну поточну зайнятість* (перевантаження) працівників на кожному етапі впровадження СУЯ – 52,9 %; *недостатню кваліфікацію працівників* при визначенні головних уповноважених (23,5 %), розробці документації (31,6 %), визначенні переліку послуг (22,2 %); *недостатню поінформованість* про СУЯ – 34,5 %; *відсутність фінансування*, особливо на етапі сертифікаційного аудиту, – 37,5 %; перешкоди, пов'язані з перевинайденням типової ідеї нововведення – 68,8 %. Окрім того, респонденти визначили такі перешкоди: наявність спротиву з боку співробітників; відсутність цілеспрямованого та спеціалізованого навчання працівників; недостатню кількість фахівців з розробки та впровадження нововведення; відсутність вимог до його впровадження та брак освітніх послуг з впровадження цього інструменту.

Інші результати соціологічних досліджень стосуються Меморандуму із стабілізації цінової ситуації на фармацевтичному ринку (далі – Меморандум). Його впровадження в Україні ініціювала Державна інспекція з контролю за

цінами в Одеській області під патронатом голови Одеської облдержадміністрації у 2010 році. У рамках цього дослідження було опитано 60 держслужбовців Держцінінспекції України 7–13 рангів, які працювали на посадах III–VI категорій. Більшість з них чоловіки – 55 %, жінки – 45 %. Поміж респондентів були: 45 % – керівний склад територіальних підрозділів Держцінінспекції України (75 % – чоловіки, 25 % – жінки); 20 % – начальники відділів і секторів цих підрозділів (25 % – чоловіки та 75 % – жінки); 35 % – спеціалісти (57 % – чоловіки, 43 % – жінки). 90 % респондентів представляли регіони, де Меморандум вже було впроваджено, а також по 5 % опитаних від регіонів, де Меморандум вже впроваджувався або був на стадії адаптації. За віком респонденти розподілилися: 50 % – 45–60 років; 25 % – 36–45 років; 15 % – 26–35 років та 10 % – 20–25 років. За стажем державної служби: 30 % – понад 15 років; по 20 % – 10–15 років і 1–3 роки; 15 % – 5–10 років і 10 % – 3–5 років. Більшість опитаних мали: економічну освіту – 65,4 %; інженерно-технічну – 15,4 %; державно-управлінську та юридичну – по 7,7 %; гуманітарну – 3,8 %. Поміж опитаних 25 % (переважно керівники територіальних підрозділів) мали 2 і більше вищих освіти. Таким чином, в опитуванні взяли участь досвідчені і підготовлені державні службовці.

Щодо ФСН, пов'язаного з перевинайденням ідеї Меморандуму, то: 65 % респондентів вказують, що такі перешкоди мають місце, але незначні; 30 % вагалися з відповіддю; 5 % опитаних вказали на наявність значних відмінностей. Здебільшого останні зумовлені: місцевими вподобаннями щодо споживання препаратів (42,3 % відповідей); поглядами керівництва регіону на співробітництво з питань стабілізації цінової ситуації (15,4 %); особливостями менталітету підприємців (15,4 %); поглядами щодо зобов'язань влади (7,7 %); поглядами щодо зобов'язань бізнесу (3,8 %). Інші респонденти або не відповіли, або вагалися з відповіддю.

Результати наведеного опитування підтверджують загальну властивість нововведень: змінність їх типової ідеї залежно від умов застосування, а у зв'язку з цим і наявність прояву ФСН. Найбільш значними перешкодами під час впровадження Меморандуму відзначено відсутність: цілеспрямованих інформаційно-методичних матеріалів (35,3 % відповідей); фінансування на розробку і впровадження (23,5 %); практичного досвіду щодо здійснення цього впровадження (14,7 %). До найменш значних ФСН віднесено: недостатню поінформованість про переваги впровадження Меморандуму (5,9 %); невідповідність запропонованих методичних рекомендацій і інформаційних матеріалів вимогам до розробки Меморандуму (2,9 %); відсутність фахівців з розробки і впровадження Меморандуму (2,9 %).

Щодо специфічних факторів спротиву Меморандуму, то: 43,5 % опитаних не вказали таких; 34,8 % респондентів вказали на відсутність у його розробників спеціальних знань у фармацевтичній галузі; 8,7 % акцентували увагу на відсутності фахівців з питань його розробки і впровадження. Окрім того, до факторів спротиву Меморандуму опитувані віднесли: невизначеність його правового статусу; відсутність юридичної відповідальності за його недотримання; неможливість впливати на ціну тих виробників і оптових



постачальників, що знаходяться поза межами регіону його дії. Узагалі фактори спротиву Меморандуму є менш впливовими, проти перешкод впровадженню СУЯ, оскільки ідея першого більш проста і не викликає суттєвих широкомасштабних змін.

## Висновок



*Таким чином, сутність ФСН слід розуміти як різної природи перешкоду успішному впровадженню ДУН, яка може навіть відхилити нововведення. Ця перешкода є наслідком прояву загострення протиріч (несумісностей, відмінностей, невідповідностей, конфліктів тощо) між новим, що впроваджується, і звичаєним (традиційним) у ОПВ та їх системі.*

*Систематизувати фактори спротиву можна за двома групами ознак, які характеризують: (1) несумісності організаційних культур інноваційної та традиційної діяльності в системі ОПВ під час їх одночасного здійснення; (2) особливості здійснення інноваційної діяльності в системі ОПВ під час масштабного впровадження ДУН.*

## ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Які типові управлінські ситуації є визнаними в теорії та практиці прийняття рішень?
2. Які фактори в системі органів публічної влади є сприятливими для прийняття рішень в ситуації «ризик»?
3. Охарактеризуйте сутність негативних зовнішніх та внутрішніх факторів для системи органів публічної влади, що зумовлені випадковостями.
4. У чому полягає сутність підходу до вибору методу управління державно-управлінськими нововведеннями у вимірі тверджень І. Ансоффа?
5. Вкажіть найбільш вагомі аргументи на користь вибору методу стратегічного менеджменту для управління державно-управлінськими нововведеннями.
6. У чому полягає сутність результатів порівняльного аналізу поточного, стратегічного та інноваційного менеджменту (табл. 3.1), що визначають доцільність вибору методу управління державно-управлінськими нововведеннями?
7. Визначте найбільш вагомі вихідні положення для побудови системи стратегічного та програмно-цільового управління державно-управлінськими нововведеннями.
8. Які основні складові включає модель системи стратегічного та програмно-цільового управління державно-управлінськими нововведеннями?
9. У чому полягає сутність та практична значущість матриці «Управлінська ситуація»?
10. Надайте загальну характеристику стратегічного управління нововведеннями (табл. 3.4).
11. Охарактеризуйте загальні відомості про раціональну модель прийняття та реалізації рішення.
12. Спираючись на результати порівняння найбільш поширених раціональних моделей прийняття та реалізації рішень (табл. 3.5), визначте, яка із них є найбільш прийнятною для формування стратегічного та програмно-цільового рішення?
13. Яка із управлінських ситуацій за І. Ансоффом відповідає ситуації управління нововведеннями в системі органів публічної влади?
14. Охарактеризуйте етапи підготовки та розробки у моделі прийняття та реалізації стратегічного та програмно-цільового рішення.
15. Охарактеризуйте етапи прийняття та реалізації у моделі прийняття та реалізації стратегічного та програмно-цільового рішення.
16. Які складові моделі інформаційно-аналітичного супроводу управлінського процесу є основними та у чому полягає їх сутність?
17. Охарактеризуйте загальні відомості про фактори спротиву нововведенням.
18. Розкрийте розуміння сутності та природи факторів спротиву нововведенням.

19. Які ознаки є основними у систематизації факторів спротиву нововведенням?
20. Охарактеризуйте сутність факторів спротиву нововведенням за складовими ознаки «несумісність діяльності».
21. Які ознаки є основними у понятті «інноваційний потенціал органу публічної влади»?
22. Охарактеризуйте сутність факторів спротиву нововведенням, що є характерними для процесу їх поширення.
23. Які актори є основними у інноваційному процесі?
24. Охарактеризуйте сутність факторів спротиву нововведенням, що зумовлені властивостями нововведення.
25. Визначте основні фактори спротиву нововведенням, що зумовлені властивостями органів публічної влади.
26. Встановіть найвагомші фактори спротиву нововведенням, що зумовлені публічними службовцями.
27. Охарактеризуйте сутність факторів спротиву нововведенням, що зумовлені недосконалостями міжорганізаційного супроводу.
28. Визначте найвагомші фактори спротиву нововведенням, що зумовлені соціально-психологічними, фінансово-матеріальними, професійними, організаційно-правовими та інформаційними проблемами.
29. У чому полягають особливості факторів спротиву поширенню Меморандуму щодо стабілізації цінової ситуації на фармацевтичному ринку?

## **ПРАКТИЧНІ ЗАНЯТТЯ**

### **СЕМІНАРСЬКЕ ЗАНЯТТЯ 4 (Тема 3.1-3.2)**

#### **Управління нововведеннями у межах реалізації Стратегії реформування державного управління на 2016-2020 роки.**

МЕТА ЗАНЯТТЯ: поглибити теоретико-прикладні знання про особливості управління нововведеннями на прикладі реалізації Стратегії реформування державного управління на 2016-2020 роки (схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 24.06.2016 року № 474-р).

#### ЗАВДАННЯ ЗАНЯТТЯ:

- проаналізувати основні складові стратегічного рішення - Стратегії реформування державного управління на 2016-2020 роки;
- охарактеризувати теоретико-прикладні засади побудови та функціонування моделі системи стратегічного та програмно-цільового управління державно-управлінськими нововведеннями;
- побудувати та охарактеризувати концептуальну модель управління запровадженням стандартів системи стратегічного управління в Кабінеті Міністрів України та відповідних центральних органах виконавчої влади у межах реалізації Стратегії реформування державного управління на 2016-2020 роки;
- розкрити теоретико-прикладні засади побудови та функціонування раціональної моделі прийняття стратегічного та програмно-цільового рішення щодо управління державно-управлінськими нововведеннями;
- проаналізувати змістовне наповнення основних складових підготовки, розробки та прийняття стратегічних рішень з управління державно-управлінськими нововведеннями;
- побудувати та охарактеризувати концептуальну модель прийняття та реалізації стратегічного рішення щодо запровадження стандартів системи стратегічного управління в Кабінеті Міністрів України та відповідних центральних органах виконавчої влади у межах реалізації Стратегії реформування державного управління на 2016-2020 роки.

#### НАВЧАЛЬНІ РЕЗУЛЬТАТИ ЗАНЯТТЯ:

Після обговорення навчального матеріалу слухачі повинні поглибити і закріпити знання та уміння щодо розуміння, аналізу та використання:

- теоретико-прикладних засад щодо побудови та функціонування моделі системи стратегічного та програмно-цільового управління державно-управлінськими нововведеннями;
- теоретико-прикладних засад щодо прийняття та реалізації стратегічних рішень з управління державно-управлінськими нововведеннями;
- змістовного наповнення основних складових підготовки, розробки та прийняття стратегічних рішень з управління державно-управлінськими нововведеннями;

- у навчальних цілях чинних офіційних документів щодо реформування державного управління на 2016-2020 роки у контексті виконання завдань цього семінарського заняття.

#### ПИТАННЯ ДЛЯ ОБГОВОРЕННЯ:

1. Склад та логіка функціонування моделі системи стратегічного та програмно-цільового управління державно-управлінськими нововведеннями.
2. Місце та роль системи стратегічного та програмно-цільового управління нововведеннями у реалізації Стратегії реформування державного управління на 2016-2020 роки.
3. Принципи і критерії оцінки державного управління у вимірі європейських стандартів належного адміністрування: документ SIGMA «Принципи державного управління».
4. Склад та логіка використання раціональної моделі прийняття стратегічного та програмно-цільового рішення щодо управління державно-управлінськими нововведеннями.
5. Стратегія реформування державного управління на 2016-2020 роки як стратегічне рішення, що відповідає принципам державного управління.

### **ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 6 (Тема 3.1-3.2)**

#### **Процес стратегічного управління нововведеннями у вимірі невизначеностей, ризиків та методологічного інструментарію.**

#### МЕТА ЗАНЯТТЯ полягає у:

- поглибленні теоретико-прикладних знань про процес прийняття та реалізації раціонального рішення у вимірі невизначеностей та ризиків;
- розвитку вмінь практичного використання цих знань та методологічного інструментарію на прикладі опрацювання конкретних складових етапів цього процесу.

#### ЗАВДАННЯ ЗАНЯТТЯ:

1. Проаналізувати процес прийняття та реалізації раціонального рішення у вимірі невизначеностей та ризиків для ситуації «ризик»;
2. Розглянути класифікацію невизначеностей передумов прийняття рішення;
3. Опрацювати класифікацію невизначеностей в умовах прийняття рішення;
4. Розкрити класифікацію невизначеностей, обумовлених зміною умов прийняття рішення;
5. Охарактеризувати класифікацію ризиків інноваційних змін за ознакою «предметне поле ризиків»;
6. Проаналізувати класифікацію ризиків за ознакою «види ризиків та причини їх виникнення»;

7. Визначити склад основного інструментарію, доцільного для етапу підготовки рішення, а також на прикладах охарактеризувати сутність його застосування;

8. Окреслити та охарактеризувати склад основного інструментарію для здійснення етапу розробки рішення та на прикладах охарактеризувати сутність його застосування;

9. Визначити склад основного інструментарію для здійснення етапу прийняття рішення та на прикладах охарактеризувати сутність його застосування;

10. Розкрити етап реалізації рішення, а також визначити та охарактеризувати необхідний інструментарій для опрацювання цього етапу на конкретних прикладах;

11. Розглянути шляхи удосконалення формування стратегічного нормативно-правового акту щодо реформування системи органів публічної влади, її конкретного елементу.

### НАВЧАЛЬНІ РЕЗУЛЬТАТИ ЗАНЯТТЯ:

Після вивчення теми слухачі повинні:

1. Поглибити теоретико-прикладні знання про процес прийняття та реалізації раціонального рішення у вимірі ситуації «ризик» та класифікаційних ознак невизначеностей та ризиків;

2. Опанувати вміннями практичного використання теоретико-прикладних знань щодо обрання основного методологічного інструментарію на етапах розробки, підготовки, прийняття та реалізації рішення;

3. Набути вмінь аналізу та вироблення рекомендацій щодо вдосконалення процесу формування стратегічного нормативно-правового акту з питань реформування системи органів публічної влади, її конкретного елементу.

### ПОРЯДОК ПРОВЕДЕННЯ ЗАНЯТТЯ.

Викладач до проведення заняття уточнює перелік навчальних завдань та визначає корисні джерела, які мають бути опрацьовані під час самостійної роботи.

Протягом перших 10-15 хвилин у складі навчальної групи концептуально оновлюються та поглиблюються знання про особливості процесу прийняття та реалізації раціонального рішення у вимірі ситуації «ризик».

До 20-25 наступних хвилин доповідачі презентують результати аналізу та конкретизації класифікації невизначеностей передумов та умов прийняття рішення, а також для випадку зміни цих умов. У цьому аспекті доповідачі формулюють рекомендації щодо вдосконалення обраного нормативно-правового акту з питань реформування системи органів публічної влади, її конкретного елементу.

Потім протягом 15-20 хвилин доповідачі презентують результати аналізу та конкретизації класифікації ризиків за ознаками «предметне поле ризиків» та «види ризиків та причини їх виникнення». Окрім того, доповідачі формулюють

рекомендації щодо зменшення рівня ризиків в обраному нормативно-правовому акті з питань реформування системи органів публічної влади, її конкретного елементу.

Наступні 20 хвилин доповідачі презентують власні напрацювання щодо обрання основного методологічного інструментарію на етапах розробки, підготовки, прийняття та реалізації рішення. Доповідачі на одному із прикладів обґрунтовують свою позицію щодо застосування обраного інструментарію.

Протягом заключних 10 хвилин викладач:

- характеризує та доповнює відповіді доповідачів, відповідає на запитання;
- формулює узагальнені висновки щодо отриманих результатів по кожному із завдань;
- характеризує та оцінює успішність та недоліки роботи доповідачів;
- ставить завдання щодо подальшого опрацювання навчального матеріалу.

### **СЕМІНАРСЬКЕ ЗАНЯТТЯ 5 (Тема 3.4)**

#### **Систематика факторів спротиву нововведенням. Інноваційно-орієнтована професійна компетентність публічних службовців як фактор спротиву**

МЕТА ЗАНЯТТЯ полягає у поглибленні та розширенні базових теоретико-прикладних знань про:

- різноманіття факторів спротиву нововведенням, підходи до їх упорядкування та опису їх ознак;
- професійну компетентність публічних службовців, їх інноваційну готовність та ефект освітньої гетерофільності як вагомні фактори спротиву нововведенням.

#### ЗАВДАННЯ ЗАНЯТТЯ:

1. Оновити та розширити базові теоретико-прикладні знання про різноманіття факторів спротиву нововведенням, підходи до їх упорядкування та опису їх ознак;

2. Розширити теоретико-прикладні знання про фактори спротиву нововведенням у межах процесу поширення нововведень в системі органів публічної влади;

3. Проаналізувати складові професійної компетентності публічних службовців, відомі напрацювання щодо теоретико-практичної готовності до нововведень;

4. Розкрити сутність впливу ефекту освітньої гетерофільності на інноваційну готовність публічних службовців;

5. Проаналізувати обраний стратегічний (програмний) нормативно-правовий акт щодо реформування системи органів публічної влади на предмет можливого прояву факторів спротиву нововведенням.

## НАВЧАЛЬНІ РЕЗУЛЬТАТИ ЗАНЯТТЯ

Після обговорення навчального матеріалу слухачі повинні:

1. Поглибити та закріпити знання і уміння щодо аналізу та практичного використання систематики факторів спротиву нововведенням;
2. Розширити уявлення про різноманіття факторів спротиву нововведенням у межах здійснення процесу їх поширення;
3. Усвідомити вплив професійної компетентності публічних службовців на інноваційну готовність до нововведень та успішність їх впровадження в умовах освітньої гетерофільності;
4. Вміти аналізувати стратегічні (програмні) нормативно-правові акти щодо інноваційного реформування системи органів публічної влади у аспекті виявлення факторів спротиву нововведення.

## ПИТАННЯ ДЛЯ ОБГОВОРЕННЯ:

1. Основні фактори спротиву нововведенням у межах здійснення процесу їх поширення.
2. Інноваційно-орієнтована професійна компетентність публічних службовців як фактор стримування успішного впровадження нововведень.
3. Шляхи подолання освітньої гетерофільності публічних службовців під час здійснення реформ інноваційним шляхом.
4. Інструменти для виявлення факторів спротиву державно-управлінським нововведенням.
5. Врахування та подолання (пом'якшення) факторів спротиву нововведенням у Стратегії реформування державного управління на 2016-2020 роки (Стратегія схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 24.06.2016 року № 474-р).

## СПИСОК ОСНОВНИХ ТЕРМІНІВ:

*теорія, рішення, модель, раціональна модель, прийняття та реалізація рішень, стратегічні, програмно-цільові та інноваційно-орієнтовані рішення, управлінська ситуація, ієрархія, нормативно-правовий акт, методологія, інструментарій, етап, раціональне рішення, етап підготовки, етап розробки, етап прийняття, етап реалізації, фактор спротиву нововведенням, інноваційно-орієнтована професійна компетентність, освітня гетерофільність, ефект, публічний службовець, систематизація, систематика, ознака.*

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

*Обов'язкові для вивчення*

1. Стратегія реформування державного управління України на 2016-2020 р. : розпорядження Кабінету Міністрів України № 474-Р від 24.06.2016 р. «Деякі питання реформування державного управління України»
2. Попов С.А. Інноваційний розвиток системи органів публічної влади: стратегічний підхід : монографія / С.А. Попов. – Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2017. – 386 с.



3. Попов С.А. Державно-управлінські нововведення: теорія, методологія, практика : монографія / С.А. Попов. – К. : ОРІДУ НАДУ, 2014. – 296 с.

4. Кравченко С. О. Державно-управлінські реформи: теоретико-методологічне обґрунтування та напрями впровадження [Текст] : монографія / С. О. Кравченко. – К. : НАДУ, 2008. – 296 с.

*Рекомендована література*

5. Державне управління: основи теорії, історія і практика: Навч. посібник / В. Д. Бакуменко, П. І. Надолішній, М. М. Іжа, Г. І. Арабаджи; За заг. ред. Надолішнього П. І., Бакуменка В. Д. – Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2009. – 394 с.

6. Державне управління: підручник : у 2 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України ; ред. кол. : Ю. Ковбасюк (голова), К. О. Ващенко (заст. голови), Ю. П. Сурмін (заст. голови) [та ін.]. – К. ; Дніпропетровськ : НАДУ, 2012. – Т. 1. – 564 с.

7. Енциклопедія державного управління : у 8 т. / Нац. акад. держ. упрю при Президентові України ; наук.-ред. колегія : Ю.В. Ковбасюк (голова) та ін. – К. : НАДУ, 2011.

8. Особливості публічного управління та адміністрування : Навчальний посібник / Бакуменко В. Д., Бондар І.С., Горник В. Г., Шпачук В. В. – К. : КНУКіМ, 2016. – 167 с.

9. Михненко А. М. Інновації в управлінні суспільним розвитком [Текст] : навч. посіб. / А. М. Михненко, В. Д. Бакуменко, С. О. Кравченко. – К. : НАДУ, 2009. – 116 с.

## НАВЧАЛЬНІ МІНІ-ТЕСТИ ДО РОЗДІЛУ

### **1. Ідеальна модель у теорії прийняття рішень – основні ознаки :**

- а) вільне обговорення, чітке рішення, повна підтримка;
- б) реалізує взаємозв'язок між цілями і засобами їх досягнення;
- в) проміжна між абсолютною раціональністю та ірраціональністю унаслідок обмежених людських можливостей щодо сприйняття всієї множини альтернативних рішень.

### **2. Загальносистемні стратегія і програма інноваційної діяльності:**

а) конкретизують функціональні стратегії та програми у своїй місії, цілях, завданнях, напрямках, видах та способах забезпечення успішного здійснення ПІ стосовно умов для цього рівня з урахуванням джерел фінансування;

б) визначають загальні місію, цілі, завдання, напрями, види і способи забезпечення масштабного поширення ДУН у системі ОПВ відповідно до переліку СОІО та джерел фінансування. СОІО утворюють центральні ОБВ України;

в) конкретизують у своїх місіях, цілях, завданнях, напрямках, видах і способах відповідні позиції стратегії і програми найвищого рівня щодо забезпечення успішного масштабного поширення ДУН у рамках окремої СОІО з урахуванням джерел фінансування, включаючи інструментальний рівень.

### **3. Підгрупи інструментальних стратегій і програм:**

а) конкретизують функціональні стратегії та програми у своїй місії, цілях, завданнях, напрямках, видах та способах забезпечення успішного здійснення ПІ стосовно умов для цього рівня з урахуванням джерел фінансування;

б) визначають загальні місію, цілі, завдання, напрями, види і способи забезпечення масштабного поширення ДУН у системі ОПВ відповідно до переліку СОІО та джерел фінансування. СОІО утворюють центральні ОБВ України;

в) конкретизують у своїх місіях, цілях, завданнях, напрямках, видах і способах відповідні позиції стратегії і програми найвищого рівня щодо забезпечення успішного масштабного поширення ДУН у рамках окремої СОІО з урахуванням джерел фінансування, включаючи інструментальний рівень.

### **4. Невизначеність повна – тип управлінської ситуації, за якої:**

а) кожному з основних рішень відповідає будь-який наслідок із можливих, ймовірність настання яких априорі невідома;

б) кожному з основних рішень відповідає будь-який наслідок з можливих, ймовірність настання яких априорі найвища ;

в) кожному з основних рішень відповідає відомий наслідок.

### **5. Освітня гетерофільність публічних службовців:**

а) різноманіття відмінних за природою проблем, перешкод нововведенню, як загострення спротиву зміні узвичаєного на нове, унаслідок прояву протиріч (несумісностей, невідповідностей, конфліктів тощо);

б) спроможність необхідних та достатніх за обсягом і якістю ресурсів органу публічної влад до успішного впровадження нововведень за наявності відповідних зовнішніх можливостей і умов;

в) сукупність різнорідних освіт у середовищі публічних службовців, що, у свою чергу, формує поле суперечливих професійних компетентностей.

## **РОЗДІЛ 4.**

### **ОСОБЛИВОСТІ ВИВЧЕННЯ ДИСЦИПЛІНИ ЗА ЗАОЧНО-ДИСТАНЦІЙНОЮ ФОРМОЮ НАВЧАННЯ**

Дистанційне навчання – це індивідуалізований процес набуття знань, умінь, навичок і способів пізнавальної діяльності людини, який відбувається в основному за опосередкованої взаємодії віддалених один від одного учасників навчального процесу у спеціалізованому середовищі, яке функціонує на базі сучасних інформаційно-комунікаційних технологій.

Загалом, дистанційне навчання – це дистанційний навчальний процес з використанням дистанційного курсу. Дистанційний курс – це комплекс навчально-методичних матеріалів, розміщених у віртуальному навчальному середовищі для організації дистанційного навчання з використанням інформаційних і комунікаційних технологій. Віртуальне навчальне середовище – програмна система, створена для підтримки процесу дистанційного навчання з акцентом саме на навчання.

#### **НАСТАНОВЧА СЕСІЯ**

##### **Лекція 1.**

##### **ВСТУП ДО СПЕЦІАЛІЗАЦІЇ.**

##### **ДЕРЖАВНО-УПРАВЛІНСЬКІ РЕФОРМИ У ВИМІРІ ПАРАДИГМИ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ СУСПІЛЬСТВА**

МЕТА ТЕМИ: розкрити роль та місце інноваційного розвитку системи органів публічної влади у вимірі парадигми інноваційного розвитку суспільства.

##### ЗАВДАННЯ ТЕМИ:

- надати уявлення про інноваційне реформування системи органів публічної влади у вимірі парадигми інноваційного розвитку суспільства;
- розглянути механізм утворення тенденцій розвитку системи органів публічної влади;
- усвідомити найбільш впливові рушійні сили у інноваційному розвитку суспільства.

##### НАВЧАЛЬНІ РЕЗУЛЬТАТИ ТЕМИ

Після вивчення теми слухачі повинні:

- мати концептуальне уявлення про парадигму інноваційного розвитку суспільства;
- виділяти ознаки основних тенденцій розвитку суспільства, концепцій соціального та публічного управління;

- розуміти природу та сутність державно-управлінських реформ, їх наслідки у сучасному вітчизняному просторі;
- усвідомлювати результативність основних рушійних сил у інноваційному розвитку суспільства.

#### ТЕЗАУРУС:

*парадигма, реформа, державно-управлінська реформа, тенденції, інновації, механізм, нововведення, система органи публічної влади, соціальне управління, публічне управління.*

#### СТРУКТУРА ТЕМИ

1. Концептуальна модель парадигми інноваційного розвитку та характеристика її основних складових.
2. Механізм зміни концепцій соціального та публічного управління.
3. Типові світові моделі державно-управлінських реформ та їх прояв у вітчизняному просторі.
4. Генезис та результативність основних рушійних сил у суспільстві.

#### КОНТРОЛЬНІ ПИТАННЯ

1. У чому проявляється вплив ключових тенденцій на інноваційний розвиток суспільства, суспільне і публічне управління ?
2. У чому полягають особливості механізму формування інноваційних змін у системі органів публічної влади та сприянні розвитку суспільства ?
3. Охарактеризувати функції державно-управлінських реформ та комплексного механізму нововведень.

### **ЛЕКЦІЯ 2.**

#### **ТЕОРЕТИКО-ПРИКЛАДНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НОВОВВЕДЕННЯМИ**

МЕТА: розкрити особливості стратегічного управління державно-управлінськими нововведеннями в Україні.

#### ЗАВДАННЯ ТЕМИ:

- охарактеризувати передумови для вибору методів управління державно-управлінськими нововведеннями;
- порівняти ознаки операційного (поточного), стратегічного та інноваційного менеджменту;
- розкрити особливості теоретико-прикладних засад стратегічного управління державно-управлінськими нововведеннями у межах державно-управлінських реформ як відкритої системи;
- описати сутність складових стратегічного управління нововведеннями в системі органів публічної;

– розглянути недосконалості управління нововведеннями у межах обраного нормативно-правового акту щодо інноваційного реформування системи органів публічної влади.

### НАВЧАЛЬНІ РЕЗУЛЬТАТИ ТЕМИ

Після вивчення теми слухачі повинні:

- опанувати передумови для вибору методів масштабного управління державно-управлінськими нововведеннями;
- усвідомити умови використання операційного (поточного), стратегічного та інноваційного менеджменту;
- розуміти теоретико-прикладні засади стратегічного управління державно-управлінськими нововведеннями у межах державно-управлінських реформ;
- аналізувати нормативно-правові акти щодо оновлення ефективності системи органів публічної влади України за використанням стратегічного управління державно-управлінських нововведень.

### СТРУКТУРА ТЕМИ

1. Сутність передумов для вибору методів масштабного управління державно-управлінськими нововведеннями.
2. Порівняльний аналіз операційного (поточного), стратегічного та інноваційного менеджменту.
3. Особливості системи стратегічного управління нововведеннями у межах державно-управлінських реформ.
4. Сутність складових системи стратегічного управління нововведеннями в системі органів публічної влади.
5. Аналіз нормативно-правових актів щодо оновлення ефективності системи органів публічної влади України за використанням стратегічного управління державно-управлінських нововведень.

### ТЕЗАУРУС:

*операційний, стратегічний, програмно-цільовий та інноваційний менеджмент, процес масштабного поширення нововведень, інноваційний процес, система стратегічного управління, система органів публічної влади, ієрархія, нормативно-правовий акт, державно-управлінська реформа.*

### КОНТРОЛЬНІ ПИТАННЯ ДО ТЕМИ

1. У чому полягають передумови для вибору методу управління державно-управлінськими нововведеннями ?
2. У чому полягають відмінності операційного (поточного), стратегічного та інноваційного менеджменту ?
3. У чому полягають особливості системи стратегічного управління нововведеннями у межах державно-управлінських реформ ?
4. У чому полягають особливості складових системи стратегічного управління нововведеннями у межах державно-управлінських реформ ?

5. У чому полягають недосконалості стратегічного управління нововведення в нормативно-правових актах щодо оновлення ефективності системи органів публічної влади України ?

## **РОБОТА У ДИСТАНЦІЙНОМУ РЕЖИМІ**

### **ЗМІСТОВНИЙ МОДУЛЬ 1. КОМПЛЕКСНИЙ МЕХАНІЗМ ДЕРЖАВНО-УПРАВЛІНСЬКИХ НОВОВВЕДЕНЬ**

*Вивчення теоретичного матеріалу*

#### **ПОНЯТТЯ «ДЕРЖАВНО-УПРАВЛІНСЬКІ НОВОВВЕДЕННЯ» ТА КЛАСИФІКАЦІЯ НОВОВВЕДЕНЬ. КОМПЛЕКСНИЙ МЕХАНІЗМ НОВОВВЕДЕНЬ У ВИМІРІ ДЕРЖАВНО-УПРАВЛІНСЬКИХ РЕФОРМ**

Форма проведення: самостійна робота.

Термін проведення: 1-й тиждень.

МЕТА: охарактеризувати поняття «державно-управлінські нововведення» та класифікацію цих нововведень; розкрити сутність, роль та місце комплексного механізму нововведень у вимірі державно-управлінських реформ.

#### ЗАВДАННЯ:

- сформулювати концептуальні знання про комплексний механізм державно-управлінських нововведень у вимірі парадигми інноваційного розвитку суспільства;
- визначити загальне поняття «державно-управлінські нововведення» та розкрити предметне поле цих нововведень;
- охарактеризувати найбільш поширенні форми об'єктивації нововведень у світовому та вітчизняному просторах.

#### НАВЧАЛЬНІ РЕЗУЛЬТАТИ

Після вивчення теми слухачі повинні:

- розуміти сутність поняття «державно-управлінські нововведення» та поле дії цього виду нововведень;
- пояснювати змістовну сутність основних ознак класифікації державно-управлінських нововведень, що стосуються новизни, механізму нововведень, успішності впровадження, дієвості основних акторів, причини виникнення цих нововведень;
- використовувати класифікацію нововведень як практичний прогнозно-управлінський інструмент;

- комплексний механізм нововведень та їх функціональне призначення у вимірі державно-управлінських реформ загалом;
- механізм ініціювання нововведень у складі комплексного механізму нововведень;
- механізм функціонування системи органів публічної влади в режимі нововведень;
- сутність, місце та роль нововведень та інноваційної діяльності в механізмі функціонування системи органів публічної влади в режимі нововведень;
- сутність, місце та роль функціональних механізмів у складі комплексного механізму нововведень.

### ТЕЗАУРУС:

*державно-управлінські нововведення, державно-управлінські нововведення, дієвість основних акторів, інноваційна діяльність, класифікація, комплексний механізм нововведень, механізм ініціювання нововведень, механізм функціонування системи органів публічної влади в режимі нововведень, новизна, ознаки, поширені форми об'єктивації нововведень, причини виникнення нововведень, система органів публічної влади, успішність впровадження механізму нововведень, функціональний механізм.*

### СТРУКТУРА ТЕМИ:

1. Державно-управлінські реформи у вимірі парадигми інноваційного розвитку суспільства.
2. Поняття «державно-управлінські нововведення» та класифікація нововведень.
3. Предметне поле державно-управлінських нововведень та їх поширені форми об'єктивації у світі та Україні.
4. Комплексний механізм нововведень у вимірі державно-управлінських реформ.

### АНОТОВАНИЙ ЗМІСТ ЛЕКЦІЇ

Поняття та ознаки державно-управлінських нововведень. Поле дії державно-управлінських нововведень. Класифікація державно-управлінських нововведень. Поширені у світі форми об'єктивації державно-управлінських нововведень. Поширені нововведення у вітчизняному просторі системи органів публічної влади.

Структура та функціональне призначення складових комплексного механізму нововведень у вимірі державно-управлінських реформ. Структура та функціональне призначення механізму ініціювання нововведень у складі комплексного механізму нововведень. Структура та функціональне призначення складових механізму функціонування системи органів публічної влади в режимі нововведень.

Структура та функціональне призначення нововведень та інноваційної діяльності в механізмі функціонування системи органів публічної влади в

режимі нововведень. Структура та функціональне призначення функціональних механізмів у складі комплексного механізму нововведень. Основні фактори, що сприяють успішності їх поширення в системі органів публічної влади

## СЕМІНАРСЬКЕ ЗАНЯТТЯ 1

### ПОШИРЕНІ МОДЕЛІ ДЕРЖАВНО-УПРАВЛІНСЬКИХ РЕФОРМ ТА МЕХАНІЗМИ ЇХ РЕАЛІЗАЦІЇ

*Форма проведення: письмово (відповіді на форумі).*

*Статус: обов'язковий.*

*Термін проведення: 2-й тиждень*

*Час проведення: 3 год.*

*Мак оцінка за заняття: 10 балів.*

**МЕТА ЗАНЯТТЯ:** обговорити основні моделі державно-управлінських реформ та механізми їх реалізації з огляду на структуру комплексного механізму нововведень.

#### ЗАВДАННЯ ЗАНЯТТЯ:

– проаналізувати основні моделі державно-управлінських реформ у світі та Україні;

– проаналізувати основні механізми реалізації реформ у контексті функціонування структури комплексного механізму нововведень.

#### НАВЧАЛЬНІ РЕЗУЛЬТАТИ ЗАНЯТТЯ:

Після вивчення теми слухачі повинні поглибити знання про:

– основні моделі державно-управлінських реформ та ознаки наслідків їх реалізації;

– основні інструменти реалізації державно-управлінських реформ (концепції, стратегії, програми).

#### ТЕЗАУРУС:

*державно-управлінські нововведення, інноваційна діяльність, комплексний механізм нововведень, механізм ініціювання нововведень, механізм функціонування системи органів публічної влади в режимі нововведень, модель, реформа, система органів публічної влади, функціональний механізм.*

#### ПИТАННЯ ДЛЯ ОБГОВОРЕННЯ:

5. Охарактеризувати модель державно-управлінських реформ у складі комплексного механізму нововведень.

6. Проаналізувати прикладні аспекти застосування цього механізму.

Орієнтовний план:



- основні моделі державно-управлінських реформ та механізми їх реалізації;
- основні інструменти (концепція, стратегія, програма) реалізації державно-управлінських реформ;
- успішність реалізації реформ у форматі концепції, стратегії, програми;
- основні проблеми, що стримують реалізацію реформ (концепцій, стратегій, програм), пропозиції щодо їх вирішення.

7. Розкрити проблеми побудови та застосування механізму функціонування системи органів публічної влади в режимі нововведень

### МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ

При вивченні теоретичних питань до семінарського заняття № 1 слід звернути увагу на специфіку базових понять «реформа», «модель», «державно-управлінські нововведення», «комплексний механізм нововведень», «система органів публічної влади», «механізм функціонування системи органів публічної влади в режимі нововведень». Це сприятиме розвитку умінь та навичок застосовувати сучасний теоретико-методологічний інструментарій для аналізу комплексу проблем відповідно до специфіки процесу реалізації державно-управлінських реформ, та допоможе обґрунтовувати конкретні шляхи їх розв'язання.

## **ЗМІСТОВНИЙ МОДУЛЬ 2. ІННОВАЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ СИСТЕМИ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ**

*Вивчення теоретичного матеріалу*

### **ІННОВАЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ СИСТЕМИ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ: СТРАТЕГІЧНИЙ ПІДХІД. ОСОБЛИВОСТІ ПОШИРЕННЯ НОВОВВЕДЕНЬ В СИСТЕМІ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ**

Форма проведення: самостійна робота.

Термін проведення: 3-й тиждень.

МЕТА: розкрити сутність інноваційної діяльності в органі публічної влади України; розкрити особливості процесу поширення нововведень в системі органів публічної влади України.

ЗАВДАННЯ полягає у формуванні концептуальних знань про:

- інноваційну діяльність органу публічної влади;
- інноваційну діяльність системи органів публічної влади;
- процес поширення нововведень в системі органів публічної влади у межах реалізації державно-управлінських реформ в Україні;

– інноваційний процес в органі публічної влади.

### НАВЧАЛЬНІ РЕЗУЛЬТАТИ ТЕМИ:

За результатами опанування теоретичним матеріалом слухачі повинні самостійно використовувати теоретико-прикладні знання для розуміння та аналізу:

- сутності інноваційної діяльності як в органі публічної влади, так і в її системі;
- особливостей здійснення процесу поширення нововведень системі органів публічної влади у межах реалізації державно-управлінських реформ;
- змісту реалізації інноваційного процесу в органі публічної влади у межах реалізації державно-управлінських реформ;
- нормативно-правових актів України щодо здійснення державно-управлінських реформ інноваційним шляхом.

### ТЕЗАУРУС:

*види та способи супроводу, відкрита система, забезпечувальна складова, ідея, ієрархія, нормативно-правовий акт, інноваційна діяльність органу публічної влади, інноваційна діяльність системи органів публічної влади, інноваційний процес, нормативно-правовий акт, основний процес, основні складові, особливість моделі Баса, Роджерса та критичної маси користувачів нововведеннями, процес поширення, реформа, системно-діяльнісний підхід, стратегічно-системно-діяльнісний підхід, структура, управлінський процес,*

### СТРУКТУРА ТЕМИ:

1. Інноваційна діяльність органу публічної влади: системно-діяльнісний підхід.
2. Інноваційна діяльність системи органів публічної влади: стратегічний підхід.
3. Особливості поширення нововведень в системі органів публічної влади.
4. Основна модель процесу поширення нововведень в системі органів публічної влади.
5. Інноваційний процес органу публічної влади.

### АНОТОВАНИЙ ЗМІСТ ЛЕКЦІЇ

Сутність ідеї системно-діялісного підходу стосовно особливостей інноваційної діяльності в органі публічної влади як відкритої системи. Сутність побудови інноваційної діяльності в органі публічної влади як відкритої системи. Характеристика основних складових інноваційної діяльності в органі публічної влади. Сутність ідей системного та системно-діялісного підходу стосовно особливостей інноваційної діяльності в системі органів публічної влади як відкритої системи. Сутність побудови інноваційної діяльності в системі органів публічної влади як відкритої системи. Характеристика основних складових інноваційної діяльності в системі органів публічної влади.

Основні принципи побудови інноваційної діяльності системи органів публічної влади, що засновані на засадах стратегічно-системно-діяльнісного підходу. Прикладні аспекти застосування цього підходу. Проблеми побудови та застосування основних принципів побудови інноваційної діяльності системи органів публічної влади, що засновані на засадах стратегічно-системно-діяльнісного підходу.

Сутність процесу поширення нововведень в системі органів публічної влади України: модель Баса. Основні моделі процесу поширення нововведень в системі органів публічної влади України: моделі Баса, Роджерса, критичної маси користувачів нововведеннями. Характеристика реальних процесів поширення інноваційних інструментів в системі органів публічної влади України за використанням моделей Баса, Роджерса та критичної маси користувачів нововведеннями. Сутність визнаних у світі поколінь інноваційних процесів. Особливості інноваційного процесу для організації. Особливості здійснення інноваційного процесу органу публічної влади у межах державно-управлінських реформ.

## **СЕМІНАРСЬКЕ ЗАНЯТТЯ № 2.**

### **ОСОБЛИВОСТІ ЗДІЙСНЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО ПРОЦЕСУ В ОРГАНІ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ**

*Форма проведення: письмово (відповіді на форумі).*

*Статус: обов'язковий.*

*Термін проведення: 4-й тиждень*

*Час проведення: 3 год.*

*Мак оцінка за заняття: 10 балів.*

**МЕТА:** шляхом обговорення навчального матеріалу поглибити знання про особливості здійснення інноваційного процесу в органі публічної влади.

#### **ЗАВДАННЯ:**

- охарактеризувати теоретико-прикладні засади основних складових інноваційного процесу в органі публічної влади;
- розглянути змістовне наповнення основних складових інноваційного процесу в органі публічної влади;
- визначити основні складові інноваційного процесу органу публічної влади та охарактеризувати його недосконалості на прикладі Програми впровадження системи управління якістю в органах виконавчої влади України (постанова Кабінету Міністрів України від 11.06.2006 року № 614).

#### **НАВЧАЛЬНІ РЕЗУЛЬТАТИ**

Після обговорення навчального матеріалу слухачі повинні поглибити та закріпити знання та уміння щодо:

- основних складових інноваційного процесу органу публічної влади;
- змістовного наповнення основних складових інноваційного процесу органу публічної влади;
- основних складових інноваційного процесу органу публічної влади, їх недосконалостей, зокрема в Програмі впровадження системи управління якістю в органах виконавчої влади України (постанова Кабінету Міністрів України від 11.06.2006 року № 614).

#### ТЕЗАУРУС:

*державна програма, державно-управлінська реформа, ефективність, інноваційна діяльність, комплексний механізм нововведень, нормативно-правовий акт, орган публічної влади, основні складові інноваційного процесу, система органів публічної влади.*

#### ПИТАННЯ ДЛЯ ОБГОВОРЕННЯ:

1. Роль та місце інноваційного процесу в реформуванні системи органу публічної влади.
2. Основні складові інноваційного процесу органу публічної влади.
3. Змістове наповнення основних складових інноваційного процесу органу публічної влади.
4. Основні складові інноваційного процесу в Програмі впровадження системи управління якістю в органах виконавчої влади України (постанова Кабінету Міністрів України від 11.06.2006 року № 614).

#### МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ

При вивченні теоретичних питань до семінарського заняття № 2 слід звернути увагу на специфіку базових понять «складові інноваційного процесу», «орган публічної влади», «інноваційна діяльність», «ефективність», «система органів публічної влади», «комплексний механізм нововведень», «нормативно-правовий акт», «державно-управлінська реформа», «державна програма». Це сприятиме поглибленню знань про особливості здійснення інноваційного процесу в органі публічної влади та надбанню умінь визначення основних складових інноваційного процесу органу публічної влади, та навичок змістовного наповнення основних складових інноваційного процесу органу публічної влади.

### **ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 1.**

#### **СИСТЕМНИЙ ТА СТРАТЕГІЧНИЙ ПІДХОДИ ЯК ІНСТРУМЕНТИ ДЛЯ ПОБУДОВИ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ СИСТЕМИ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ**

*Форма проведення: письмово (обмін файлами).*

*Статус: обов'язковий*

*Термін проведення: 5-й тиждень.*

*Час проведення: 4 год.*

*Мак оцінка за заняття: 10 балів.*

**МЕТА:** поглибити знання про сутність побудови інноваційної діяльності системи органів публічної влади України за використанням системно-діяльнісного підходу.

### ЗАВДАННЯ:

- розкрити сутність ідеї стратегічно-системно-діяльнісного підходу;
- спираючись на цей підхід, розглянути на конкретному прикладі центрального органу виконавчої влади побудову інноваційної діяльності системи органів публічної влади як відкритої системи, що логічно поєднує основні її зовнішні та внутрішні складові;
- охарактеризувати практичні аспекти кожної з основних складових інноваційної діяльності в системі органів публічної влади;
- розглянути приклад нормативно-правового акту, що визначає сучасну реформу інноваційним шляхом у певній системі органів публічної влади, на предмет використання ідеї стратегічно-системно-діяльнісного підходу.

### НАВЧАЛЬНІ РЕЗУЛЬТАТИ

Після вивчення теми слухачі повинні:

- опанувати теоретико-прикладними знаннями про стратегічно-системно-діяльнісний підхід як інструмент для побудови інноваційної діяльності в системі органів публічної влади;
- усвідомлено будувати структуру інноваційної діяльності для конкретного центрального органу публічної влади, спираючись на ідею стратегічно-системно-діяльнісного підходу;
- аналізувати нормативно-правові акти щодо здійснення сучасних реформ в Україні на предмет практичного застосування в них ідеї інноваційної діяльності в системі органів публічної влади, що розглядається.

### ТЕЗАУРУС:

*стратегічно-системно-діяльнісний підхід, інноваційна діяльність органу публічної влади, відкрита система, ідея, структура, основні складові, управлінський процес, основний процес, інноваційний процес, забезпечувальна складова, види та способи супроводу, нормативно-правовий акт, реформа.*

### ЗАВДАННЯ ДЛЯ ОПРАЦЮВАННЯ:

*Завдання 1.*

Розкрити сутність ідеї стратегічно-системно-діяльнісного підходу з точки зору її втілення у побудову інноваційної діяльності в системі органів публічної влади як відкритої системи.

## Завдання 2.

Проаналізувати нормативно-правові акти щодо здійснення сучасних реформ в Україні з точки зору їх удосконалення на засадах стратегічно-системно-діяльній ідеї щодо інноваційної діяльності в системі органів публічної влади, заповнивши запропоновану таблицю.

**Таблиця 1**

Нормативно-правові акти щодо здійснення сучасних реформ в Україні в аспекті інноваційної діяльності в системі ОПВ

Назва нормативно-правового акту	Мета	Завдання	Проблеми реалізації		Шляхи вирішення
			Практичні	Наукові	
Стратегія модернізації та розвитку Пенсійного фонду України на період до 2020 року (Розрядження Кабінету Міністрів України від 14.09.2016 року № 672-р)			1. Організаційні. 2. Технологічні 3.....	1. 2. 3. 4.	1. 2. 3. 4.
2.					
3.					

## МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ

При виконанні завдань практичного заняття № 1 слід звернути увагу на базову специфіку понять «інноваційна діяльність органу публічної влади», «відкрита система», «структура», «основні складові», «управлінський процес», «основний процес», «інноваційний процес», «забезпечувальна складова», «види та способи супроводу», «нормативно-правовий акт», «реформа», «інновація». Це сприятиме розвитку теоретичних і практичних знань, умінь і навичок аналізу та моделювання стратегічно-системно-діяльній підходу для побудови інноваційної діяльності Системи органів публічної влади

Працюючи над завданням 1, слід обґрунтувати поняття «стратегічно-системно-діяльній підхід», зважаючи на особливості інноваційної діяльності в системі органів публічної влади, надати пояснення, чому систему ОПВ вважають відкритою.

Виконуючи завдання 2, обов'язково проаналізувати запропонований нормативно-правовий акт (Стратегія модернізації та розвитку Пенсійного фонду України на період до 2020 року), а також вибрати ще 2 нормативно-правових акти для аналогічної процедури аналізу.

## ПОТОЧНЕ ТЕСТУВАННЯ 1.

### ІННОВАЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ СИСТЕМИ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

*Форма проведення: комп'ютерне тестування.*

*Статус: обов'язковий*

*Термін проведення: 6-й тиждень.*

*Час проведення: 2 год.*

*Мак оцінка за заняття: 5 балів.*

*Мета:* систематизація знань з основ теорії та методології інноваційної діяльності системи органів публічної влади.

#### МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ

Виконання завдань поточного тестування № 1 сприятиме систематизації теоретичного матеріалу змістовного модулю № 2 «Інноваційна діяльність системи органів публічної влади», осмисленню та усвідомленню специфіки базових понять: «системно-діяльнісний підхід», «інноваційна діяльність органу публічної влади», «відкрита система», «ідея», «структура», «основні складові», «управлінський процес», «основний процес», «інноваційний процес», «забезпечувальна складова», «види та способи супроводу», «нормативно-правовий акт», «реформа», «процес поширення», «інноваційний процес», «особливість моделі Баса, Роджерса та критичної маси користувачів нововведеннями», «стратегічно-системно-діяльнісний підхід», «інноваційна діяльність системи органів публічної влади», «ієрархія», «нормативно-правовий акт», «реформа».

Для отримання успішних результатів поточного тестування слід ознайомитися з теоретичним матеріалом відповідних лекцій, рекомендованої літератури, запропонованим міні-глосарієм, надати відповіді на запропоновані питання для самоперевірки.

#### ПИТАННЯ ДЛЯ САМОПЕРЕВІРКИ

1. У чому полягає сутність ідеї системно-діялісного підходу ?
2. У чому полягає сутність структури та логіки взаємодії внутрішніх складових інноваційної діяльності органу публічної влади як відкритої системи ?
3. У чому полягає сутність основного процесу (класичного інноваційного процесу) в інноваційній діяльності органу публічної влади ?
4. У чому полягає сутність управлінського процесу та забезпечувальної складової (ресурсного забезпечення) ?
5. У чому полягає сутність основних видів та способів супроводу ?
6. У чому полягає сутність зовнішніх складових для інноваційної діяльності органу публічної влади ?

7. У чому полягає сутність процесу поширення нововведень в системі органів публічної влади ?

8. У чому полягає сутність моделей Баса, Роджерса та критичної маси користувачів нововведеннями для системи органів публічної влади ?

9. У чому полягає взаємозв'язаність моделей Баса, Роджерса та критичної маси користувачів нововведеннями ?

### МІНІ-ГЛОСАРІЙ

Державно-управлінські нововведення – це масштабні наслідки якісних змін (здійснених у рамках державно-управлінських реформ) у складових системи органів публічної влади, їх взаємозв'язках, громадянському суспільстві, його взаєминах із зазначеною системою у процесі формування та реалізації державної і місцевої політики.

Державно-управлінські реформи (вузький підхід) – це взаємоузгоджене реформування систем державного управління та місцевого самоврядування, а також механізмів їх взаємодії та їх відносин з громадськістю в процесах формування та реалізації державної та місцевої політики.

Державно-управлінські реформи (широкий підхід за С. Кравченко) – це суттєві якісні, прогресивні зміни системи органів державного управління та їх управлінської діяльності (згідно з широким підходом), системи органів місцевого самоврядування та їх управлінської діяльності, зв'язків між цими системами, механізмів їх взаємодії у процесах управління з неурядовими організаціями та громадянами, але без порушення основ наявного конституційного ладу.

Інноваційна діяльність органу публічної влади – це діяльність, що системно поєднує управління, здійснення й забезпечення інноваційного процесу органу публічної влади з використанням внутрішніх і зовнішніх ресурсів, можливостей, видів та способів супроводу.

Інноваційна діяльність системи органів публічної влади – це діяльність, що системно поєднує управління, здійснення й забезпечення основних різнорівневих процесів системи ОПВ з використанням зовнішніх та внутрішніх ресурсів, можливостей, видів і способів супроводу.

Інноваційний потенціал органу публічної влади - це спроможність необхідних та достатніх за обсягом та якістю ресурсів органу публічної влади до успішного впровадження нововведень за наявності відповідних зовнішніх можливостей і умов.

Комплексний механізм державно-управлінських нововведень – це логічний взаємозв'язок механізмів, які забезпечують ініціювання нововведень, функціонування системи ОПВ в режимі нововведень та цілеспрямоване формування передумов для успішного здійснення державно-управлінських реформ інноваційним шляхом.

Принципи побудови інноваційної діяльності системи органів публічної влади –це сукупність провідних теоретико-прикладних положень (правил), які складають основу конструювання концептуальної моделі інноваційної діяльності системи органів публічної влади.



Процес поширення державно-управлінського нововведення – це процес масштабного поширення користувачів нововведенням в системі органів публічної влади, що передусім заснований на цілеспрямованому розповсюдженні інформації про директивно визначену новацію в середовищі публічних службовців: спочатку через ЗМІ, а потім у межах комунікації «користувач-впроваджувач».

Системно-діяльнісний підхід – це спосіб представлення будь-якого виду діяльності її головними взаємозв'язаними складовими: основним та управлінським процесами, ресурсним забезпеченням та провідними видами та способами супроводу.

Стратегічний підхід до державно-управлінських нововведень – це використання стратегічних та програмно-цільових рішень з метою розв'язання слабо структурованих проблем щодо масштабного оновлення системи органів публічної влади на інноваційних засадах.

### **ЗМІСТОВНИЙ МОДУЛЬ 3.**

#### **СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ДЕРЖАВНО-УПРАВЛІНСЬКИМИ НОВОВВЕДЕННЯМИ**

*Вивчення теоретичного матеріалу*

#### **РАЦІОНАЛЬНА МОДЕЛЬ ПРИЙНЯТТЯ І РЕАЛІЗАЦІЇ РІШЕНЬ В СТРАТЕГІЧНОМУ УПРАВЛІННІ НОВОВВЕДЕННЯМИ. МЕТОДОЛОГІЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОЦЕСУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НОВОВВЕДЕННЯМИ. СПРОТИВ НОВОВВЕДЕННЯМ.**

Форма проведення: самостійна робота.

Термін проведення: 7-й тиждень.

МЕТА: надати систематизовані знання про особливості стратегічного управління нововведеннями в системі органів публічної влади у межах реалізації державно-управлінських реформ в Україні

ЗАВДАННЯ полягає у формуванні концептуальних знань про:

- теоретико-прикладні засади стратегічного управління державно-управлінськими нововведеннями;
- раціональну модель прийняття і реалізації рішень як першооснову стратегічного управління нововведеннями;
- особливості розробки стратегічних рішень з управління державно-управлінськими нововведеннями;
- провідні фактори спротиву державно-управлінським нововведенням;

– вплив ефекту гетерофільності на успішність впровадження державно-управлінських нововведень.

### НАВЧАЛЬНІ РЕЗУЛЬТАТИ

За результатами опанування теоретичним матеріалом слухачі повинні набути умінь самостійно використовувати теоретико-прикладні знання щодо:

- стратегічного управління державно-управлінськими нововведеннями;
- поетапної моделі підготовки, розробки, прийняття і реалізації стратегічного рішення;
- особливостей розробки стратегічних рішень з управління державно-управлінськими нововведеннями;
- методологічного забезпечення процесу стратегічного управління нововведеннями;
- провідних факторів спротиву державно-управлінським нововведенням;
- нормативно-правових актів України щодо здійснення державно-управлінських реформ інноваційним шляхом;
- впливу ефекту гетерофільності на успішність впровадження державно-управлінських нововведень.

### ТЕЗАУРУС:

*державно-управлінська реформа; ієрархія; інноваційний процес; модель; нормативно-правовий акт; прийняття та реалізація рішень; процес масштабного поширення нововведень; раціональна модель; рішення; система органів публічної влади; система стратегічного управління; стратегічний, програмно-цільовий та інноваційний менеджмент; стратегічні, програмно-цільові та інноваційно-орієнтовані рішення; теорія; управлінська ситуація.*

### СТРУКТУРА ТЕМИ:

1. Теоретико-прикладні засади стратегічного управління нововведеннями
2. Раціональна модель прийняття і реалізації рішень в стратегічному управлінні нововведеннями
3. Особливості розробки стратегічних рішень з управління державно-управлінськими нововведеннями
4. Методологічне забезпечення процесу стратегічного управління нововведеннями.
5. Спротив нововведенням

### АНОТОВАНИЙ ЗМІСТ ЛЕКЦІЇ

Сутність передумов для вибору методів масштабного управління державно-управлінськими нововведеннями. Порівняльний аналіз операційного (поточного), стратегічного та інноваційного менеджменту. Особливості системи стратегічного управління нововведеннями у межах державно-управлінських реформ. Сутність складових системи стратегічного управління нововведеннями в системі органів публічної влади. Аналіз нормативно-правових актів щодо оновлення ефективності системи органів публічної влади

України за використанням стратегічного управління державно-управлінських нововведень.

Сутність типових управлінських ситуацій в теорії та практиці рішень. Особливості управлінської ситуації щодо масштабного поширення державно-управлінських нововведень. Спільності та відмінності типової раціональної моделі прийняття і реалізації рішень в стратегічному, програмно-цільовому, проектному управлінні. Сутність складових системи стратегічного управління нововведеннями в системі органів публічної влади.

Аналіз нормативно-правових актів щодо інноваційного оновлення ефективності системи органів публічної влади України за використанням типової раціональної моделі прийняття рішень в управлінському процесі.

Загальні засади методологічного забезпечення процесу вироблення та реалізації рішення щодо стратегічного управління нововведеннями. Теоретико-прикладні засади використання основного методологічного інструментарію на етапах розробки, підготовки, прийняття та реалізації рішення. Особливості дієвості акторів інноваційного процесу органу публічної влади. Аналіз процесу формування стратегічного нормативно-правового акту щодо інноваційного реформування конкретного елементу системи органів публічної влади.

Загальні теоретико-прикладні засади щодо систематизації факторів спротиву нововведенням. Фактори спротиву зумовлені основними акторами інноваційного процесу та процесу поширення нововведень. Фактори спротиву зумовлені несумісностями взаємодії інноваційної та традиційної діяльностей.

## ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 2.

### ПРОВІДНІ ФАКТОРИ СПРОТИВУ ДЕРЖАВНО-УПРАВЛІНСЬКИМ НОВОВВЕДЕННЯМ.

*Форма проведення: письмово (обмін файлами).*

*Статус: обов'язковий*

*Термін проведення: 8-й тиждень.*

*Час проведення: 4 год.*

*Макс оцінка за заняття: 10 балів.*

**МЕТА:** поглибити теоретико-прикладні знання про сукупність факторів спротиву державно-управлінським нововведенням на прикладі моделі їх систематизації..

#### ЗАВДАННЯ:

- обґрунтувати підхід до побудови моделі систематизації факторів спротиву нововведенням за певними ознаками (критеріями);
- охарактеризувати основні фактори спротиву нововведенням як перешкоди (проблеми) на шляху їх успішного впровадження - несумісності діяльностей (інноваційної і традиційної), протиріччя акторів процесу поширення та інноваційного процесів;
- визначити основні шляхи завчасного подолання факторів спротиву для конкретного нововведення.
- розглянути шляхи удосконалення стратегічного (програмного) нормативно-правового акту щодо інноваційного реформування конкретного елементу системи органів публічної влади у аспекті виявлення та подолання факторів спротиву нововведенням.

#### НАВЧАЛЬНІ РЕЗУЛЬТАТИ

Після вивчення теми слухачі повинні:

- усвідомити теоретико-прикладні засади щодо систематизованого відображення сукупності факторів спротиву нововведенням;
- опанувати основними шляхами завчасного виявлення та подолання факторів спротиву нововведенням;
- вміти аналізувати стратегічний (програмний) нормативно-правовий акт щодо інноваційного реформування системи органів публічної влади у аспекті виявлення факторів спротиву та розробки пропозицій щодо їх подолання.

#### ТЕЗАУРУС:

*інноваційний процес, нововведення, нормативно-правовий акт, ознака, програмне рішення, процес поширення, реформа, система органів публічної влади, актор, систематизація, спротив, стратегічне рішення, фактор.*

## ЗАВДАННЯ ДЛЯ ОПРАЦЮВАННЯ:

### Завдання 1.

Охарактеризуйте перелік факторів спротиву (ФСН) за кожною їх групою, заповнивши таблицю 1.

*Таблиця 1.*

Група ФСН	Назва ознаки	Загальна характеристика	Коментарі (2 ознаки на вибір)
<b>ФСН, зумовлені властивостями нововведення</b>	Абсолютна новизна		
	Відносна перевага		
	Випробованість		
	Комплексність		
	Локальна новизна		
	Новизна		
	Сумісність за цінностями і нормами		
	Перевинайдення		
	Складність		
	Спостережність результату		
	Часткова новизна		
	Умовна новизна		
<b>ФСН, зумовлені властивостями ОПВ</b>		Як перешкода, пов'язана з проявом стриманості щодо прийняття рішення першою посадовою особою ОПВ	
		Як перешкода, пов'язана з проявом взаємозв'язаних і різних за складністю організаційних змін у стратегії, навиках і ресурсах, оргкультури, структурі, стилі керівництва, якості знань службовців	
		Як перешкода, пов'язана з проявом складнощів досягнення колективного консенсусу у ОПВ	
		Як перешкода, пов'язана з проявом стриманого поширення нової ідеї в ОПВ, недосконалістю процедури поєднання попередньо зазначених типів рішень	
		Як перешкода, пов'язана з проявом переважання інноваційної діяльності над поточною і навпаки	

Продовження таблиці 1.

		Як перешкода, пов'язана з проявом незрозумілості інноваційно-орієнтованої комунікації в однорідному (гомофільному) середовищі службовців ОПВ	
		Як перешкода, пов'язана з проявом твердості усвідомлення орієнтирів щодо діяльності ОПВ	
		Як перешкода, пов'язана з проявом складності і жорсткості унормованої структури ОПВ: його ієрархії, регулярності і стабільності взаємовідносин працівників	
ФСН, зумовлені службовцями ОПВ	Спротив службовців		
	Консерватизм службовців (провідний спротив)		
	Невизначеність		
	Спротив керівника		
	Спротив керівника (провідний спротив)		
	Консерватизм керівника (провідний спротив)		
	Груповий спротив		
	Спротив формальних груп		
	Спротив неформальних груп		

ФСН міжорганізаційного характеру	Загальні перешкоди		
		Як перешкода, пов'язана з проявом недосконалостей взаємодії учасників процесу поширення нововведення	
		Як перешкода, пов'язана з проявом незавершеності кінцевих продуктів кожного з учасників процесу нововведення	
	Організатори		
		Як перешкода, пов'язана з проявом недосконалостей призначення відповідального за успішність масштабного поширення нововведення, контроль за його здійсненням і якістю впровадження	
		Як перешкода, пов'язана з проявом організаційних недосконалостей з визначення: розробника, консультування і сертифікації; проведення навчання, досліджень, комунікації, методологічного і технологічного забезпечення, формування інноваційної культури тощо	
	Розробники-проектанти		
	Невизначеність координації дій		
	Недосконалість проміжних продуктів		
	Впроваджувачі		
		Як перешкода, пов'язана з проявом необхідності пошуку розробника-проектанта на договірних засадах	
		Як перешкода, пов'язана з відсутністю бюджетного фінансування та необхідності його пошуку власними силами	
		Як перешкода, пов'язана з проявом директивної невизначеності взаємодії впроваджувача, розробника-проектанта нововведення	
		Як перешкода, пов'язана з проявом слабкої поінформованості про інноваційну ідею, її переваги та доцільність її впровадження	
	Інші учасники		

## Завдання 2.

Проаналізувати конкретний стратегічний (програмний) нормативно-правовий акт щодо інноваційного реформування системи органів публічної влади на предмет виявлення та формування пропозицій щодо подолання факторів спротиву. Результати подати в таблиці 2.

Таблиця 2

СТРАТЕГІЯ РЕФОРМУВАННЯ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ НА 2016-2020 РОКИ (озпорядження кму від 24.06.2016 року № 474-р)		
Мета	Основні стратегічні завдання	Науково-проблемні завдання
	1.	
	2.	
	3.	
Виявлення та формування пропозицій щодо подолання факторів спротиву		
Чи потребує реалізація завдань розробки нових знань у галузі публічного управління?		
Які нові знання у галузі публічного управління необхідні?		
Інструменти впровадження нових знань	1. 2. 3.	
Пропозиції щодо впровадження		
Назва нормативно-правового акту		
Мета	Основні стратегічні завдання	Науково-проблемні завдання
	1	
	2	
	3	
Виявлення та формування пропозицій щодо подолання факторів спротиву		



Чи потребує реалізація завдань розробки нових знань у галузі публічного управління?	
Які нові знання у галузі публічного управління необхідні?	
Інструменти впровадження нових знань	
Пропозиції щодо впровадження	

### МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ

При виконанні завдань практичного заняття № 2 слід звернути увагу на базову специфіку понять: «інноваційний процес», «нововведення», «нормативно-правовий акт», «процес поширення», «реформа», «система органів у блічної влади», «актор», «спротив», «стратегічне рішення», «фактор». Це сприятиме усвідомленню теоретико-прикладних засад щодо систематизованого відображення сукупності факторів спротиву нововведенням; опануванню основними шляхами завчасного виявлення та подолання факторів спротиву нововведенням; виробленню навичок аналізу стратегічних (програмних) нормативно-правових актів щодо інноваційного реформування системи органів публічної влади у аспекті виявлення факторів спротиву та розробки пропозицій щодо їх подолання.

Працюючи над завданням 1, слід опрацювати теоретичний матеріал (Попов С.А. Інноваційний розвиток системи органів публічної влади: стратегічний підхід : монографія. – С. 183-198), доповнюючи термінами та визначеннями запропоновану таблицю 1. Також необхідно запропонувати власний коментар 2-х ознак кожної із груп ФСН, тобто, коментарів повинно бути 8.

Виконуючи завдання 2, обов'язково проаналізувати запропонований нормативно-правовий акт (Стратегія реформування державного управління на 2016-2020 роки), а також вибрати ще 1 нормативно-правовий акт для наналогічної процедури аналізу. У разі негативної відповіді на запропоноване питання : «*Чи потребує реалізація завдань розробки нових знань у галузі публічного управління?*», - необхідно надати детальне обґрунтування обраного Вами твердження.

## СЕМІНАРСЬКЕ ЗАНЯТТЯ 2.

### ВПЛИВ ЕФЕКТУ ГЕТЕРОФІЛЬНОСТІ НА УСПІШНІСТЬ ВПРОВАДЖЕННЯ ДЕРЖАВНО-УПРАВЛІНСЬКИХ НОВОВВЕДЕНЬ

*Форма проведення:* письмово (відповіді на форумі).

*Статус:* обов'язковий.

*Термін проведення:* 9-й тиждень

*Час проведення:* 3 год.

*Мак оцінка за заняття:* 10 балів.

*МЕТА:* шляхом обговорення навчального матеріалу поглибити знання про вплив ефекту гетерофільності на успішність впровадження державно-управлінських нововведень.

#### ЗАВДАННЯ:

- на основі емпіричних даних охарактеризувати середовище публічних службовців на предмет домінування в ньому освітньої гетерофільності та рівня їх професійної компетентності;
- на основі емпіричних даних продемонструвати вплив освітньої гетерофільності на інноваційну готовність публічних службовців;
- проаналізувати конкретний стратегічний (програмний) нормативно-правовий акт щодо інноваційного реформування системи органів публічної влади.

#### НАВЧАЛЬНІ РЕЗУЛЬТАТИ

Після обговорення навчального матеріалу слухачі повинні поглибити, закріпити знання та уміння щодо розуміння та спроможності аналізувати фактори спротиву нововведенням, що пов'язані із :

- домінуванням освітньої гетерофільності у середовищі публічних службовців;
- неналежним рівнем професійної компетентності публічних службовців;
- значним впливом освітньої гетерофільності середовища публічних службовців на їх інноваційну готовність.

Також вміти аналізувати стратегічний (програмний) нормативно-правовий акт щодо інноваційного реформування системи органів публічної влади у аспекті виявлення факторів спротиву нововведення, зумовлених гетерофільним ефектом.

#### ТЕЗАУРУС:

*гетерофільність, державно-управлінська реформа, ефект, нововведення, нормативно-правовий акт, ознака, програмне рішення, публічний службовець, система органів публічної влади, систематизація, спротив, стратегічне рішення, фактор.*

### ПИТАННЯ ДЛЯ ОБГОВОРЕННЯ:

1. Інноваційна готовність публічних службовців як провідний принцип та фактор спротиву нововведенням.

2. Вплив професійної компетентності публічних службовців на успішність здійснення реформ інноваційним шляхом.

3. Вплив освітньої гетерофільності публічних службовців на успішність здійснення реформ інноваційним шляхом.

3. Врахування та подолання факторів спротиву нововведенням у Стратегії реформування державного управління на 2016-2020 роки (Стратегія схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 24.06.2016 року № 474-р).

### МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ

При вивченні теоретичних питань до семінарського заняття № 3 слід звернути увагу на специфіку базових понять: «гетерофільність», «державно-управлінська реформа», «ефект», «нововведення», «нормативно-правовий акт», «публічний службовець», «система органів публічної влади», «систематизація», «спротив», «стратегічне рішення», «фактор».

Це сприятиме поглибленню знань про вплив ефекту гетерофільності на успішність впровадження державно-управлінських нововведень.

## **ПОТОЧНЕ ТЕСТУВАННЯ 2.**

### **СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ**

#### **ДЕРЖАВНО-УПРАВЛІНСЬКИМИ НОВОВВЕДЕННЯМИ**

*Форма проведення: комп'ютерне тестування.*

*Статус: обов'язковий*

*Термін проведення: 10-й тиждень.*

*Час проведення: 2 год.*

*Мак оцінка за заняття: 5 балів.*

**МЕТА:** систематизація знань про стратегічне управління державно-управлінськими нововведеннями.

### МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ

Виконання завдань поточного тестування № 2 сприятиме систематизації теоретичного матеріалу змістовного модулю № 3 «Стратегічне управління державно-управлінськими нововведеннями», осмисленню та усвідомленню специфіки таких базових понять: «державно-управлінські нововведення», «державно-управлінські нововведення», «дієвість основних акторів», «інноваційна діяльність», «класифікація», «комплексний механізм нововведень», «механізм ініціювання нововведень», «механізм функціонування системи органів публічної влади в режимі нововведень», «новизна», «ознаки, поширені форми об'єктивації нововведень», «причини виникнення

нововведень», «система органів публічної влади», «спротив нововведенням», «успішність впровадження механізму нововведень», «фактори спротиву нововведенням», «функціональний механізм».

Для отримання успішних результатів поточного тестування слід ознайомитися з теоретичним матеріалом відповідних лекцій, рекомендованої літератури, запропонованим міні-глосарієм, надати відповіді на запропоновані питання для самоперевірки.

## ПИТАННЯ ДЛЯ САМОПЕРЕВІРКИ

1. На які етапи розподіляється раціональна модель прийняття та реалізації стратегічного рішення та в яких умовах вони здійснюється ?
2. Недосконалості нормативно-правових актів щодо реалізації Стратегій реформування системи органів публічного управління.
3. Особливості змістовного наповнення етапів підготовки, розробки та прийняття стратегічних рішень з управління державно-управлінськими нововведеннями.
4. Охарактеризуйте перелік основних акторів інноваційного процесу та їх взаємодію.
5. Охарактеризуйте перелік факторів спротиву за кожною їх групою.
6. Охарактеризуйте сутність розуміння фактору спротиву.
7. Поширені відмінності раціональної моделі прийняття стратегічних рішень у реформуванні системи органів публічної влади.
8. Роль, місце та склад стратегічних рішень в реалізації інноваційної діяльності системи органів публічної влади.
9. У чому полягає сутність методу SWOT – аналіз на етапі підготовки стратегічного рішення ?
10. У чому полягають відмінності операційного (поточного), стратегічного та інноваційного менеджменту ?
11. У чому полягають недосконалості стратегічного управління нововведення в нормативно-правових актах щодо оновлення ефективності системи органів публічної влади України ?
12. У чому полягають особливості системи стратегічного управління нововведеннями у межах державно-управлінських реформ ?
13. У чому полягають особливості складових системи стратегічного управління нововведеннями у межах державно-управлінських реформ ?
14. У чому полягають передумови для вибору методу управління державно-управлінськими нововведенням ?
15. Який основний інструментарій стосується етапів підготовки, розробки, прийняття та реалізації стратегічного рішення ?
16. Які критерії застосовуються для вибору раціонального стратегічного рішення ?
17. Які критерії застосовуються для формування основного поля альтернативних рішень ?
18. Які фактори спротиву притаманні інноваційному процесу ?
19. Які фактори спротиву притаманні процесу поширення нововведень ?

## МІНІ-ГЛОСАРІЙ

Інноваційна готовність публічного службовця – це особистісна характеристика публічного службовця щодо його здатності до творчого

реформування професійної діяльності, володіння ефективними способами і засобами досягнення інноваційних цілей.

Інноваційна компетентність публічних службовців – це сукупність знань, вмінь і практичних навичок, способів мислення, професійних, світоглядних і громадянських якостей, морально-етичних цінностей, яка визначає здатність публічних службовців до успішного впровадження державно-управлінських нововведень.

Освітня гетерофільність публічних службовців – це сукупність різнорідних освіт у середовищі публічних службовців, що, у свою чергу, формує поле суперечливих професійних компетентностей.

Парадигма інноваційного розвитку суспільства – це сукупність загально теоретичних та методологічних засад (концепцій, теорій, підходів, принципів), які логічно та взаємозв'язано описують сучасний стан інноваційного розвитку суспільства;

Система стратегічного та програмно-цільового управління – це вертикально та горизонтально взаємозв'язана ієрархія різнорівневих стратегій і програм, що логічно реалізує принцип «від загального до конкретного» з використанням стратегічного контролінгу та зовнішніх забезпечувальних передумов.

Стратегічний підхід до державно-управлінських нововведень – це використання стратегічних та програмно-цільових рішень з метою розв'язання слабко структурованих проблем щодо масштабного оновлення системи органів публічної влади на інноваційних засадах.

Фактори спротиву державно-управлінським нововведенням – це різноманіття відмінних за природою проблем, перешкод нововведенню як загострення спротиву зміні узвичаєного на нове унаслідок прояву протиріч (несумісностей, невідповідностей, конфліктів тощо).

## ЕКЗАМЕНАЦІЙНА СЕСІЯ

### СЕМІНАРСЬКЕ ЗАНЯТТЯ (ЗАХИСТ ІНДИВІДУАЛЬНИХ РОБІТ)

#### ПРЕЗЕНТАЦІЯ НАУКОВОЇ РОЗВІДКИ ОБРАНОЇ СЛУХАЧЕМ ТЕМИ

*ФОРМА ПРОВЕДЕННЯ:* заняття-дискусія –обговорення відбувається у формі дискусії відповідно до визначеної проблематики.

*Час проведення:* 2 год.

*Мах оцінка за заняття:* 10 балів.

#### *МЕТА ЗАНЯТТЯ:*

– формування критичного мислення та удосконалення навичок аналітичної діяльності щодо проблеми теорії та практики інноваційного розвитку системи регіонального управління;

– критично осмислювати проблемні питання інноваційної діяльності системи органів публічної влади і, використовуючи сучасні методи наукового аналізу, визначати стратегії удосконалення діяльності органів публічної влади;

– застосовувати сучасний теоретико-методологічний інструментарій для аналізу комплексу проблем відповідно до специфіки стратегічного управління державно-управлінськими нововведеннями і обґрунтовувати конкретні шляхи їх розв'язання;

– узагальнювати вітчизняний і зарубіжний досвід інноваційної діяльності системи органів публічної влади, враховувати зазначені уроки з метою прискорення процесу становлення в Україні системи демократичного врядування, її наближення до європейських стандартів.

#### **Порядок проведення заняття**

*Самостійна робота:* підбір необхідних матеріалів, опрацювання літературних і документальних джерел, підготовка презентації привабливої для слухача науково-дослідної теми шляхом формулювання актуального питання та (або) загальної філософської проблеми.

Наукова розвідка обраної слухачем теми є результатом вивчення теоретичного матеріалу дисципліни та виконується під час самостійної роботи.

Саме ця робота буде підтвердженням того, що слухач у процесі вивчення дисципліни «Інноваційний розвиток системи регіонального управління» оволодів знаннями з теорії, методології інноваційного розвитку системи регіонального управління, є обізнаними щодо світового досвіду, конкретно-історичної обумовленості інноваційної діяльності системи органів публічної влади, загального напрямку та тенденцій становлення нової системи публічного управління в Україні, набув системні уявлення про передові концептуальні та

методологічні знання в галузі науково-дослідної та/або професійної діяльності і на межі предметних галузей.

### **Вимоги щодо оформлення наукової розвідки обраної слухачем теми**

Презентація привабливої для слухача наукової розвідки відбувається шляхом формулювання актуального питання та (або) загальної філософської проблеми та є самостійною аналітичною роботою обсягом 1000-1200 слів на запропоновану викладачем темою.

1. Технічні вимоги щодо оформлення наукової розвідки.

Обсяг – 2 сторінки тексту комп'ютерного набору через 1½ інт., кегль (Times New Roman) – 14 чи 13.

2. Методичні рекомендації:

– формулювання актуального питання та (або) загальної філософської проблеми і містить обґрунтування чітко сформульованої проблеми;

– роботі притаманний аналітичний, а не описовий характер, тому необхідна чіткість аргументації позиції автора;

– виконання індивідуального завдання передбачає знання рекомендованої до теми літератури, усвідомлення проблеми, доречне використання категоріального апарату;

– логічне завершення наукової розвідки – самостійно сформульовані висновки автора щодо вирішення проблемної ситуації, окресленої у вступі.

2. Структура наукової розвідки.

А) Відомості про автора: прізвище, ініціали; № навчальної групи, форма навчання (зазначається у верхньому правому кутку аркуша).

Б) Назва наукової розвідки (перелік додається).

В) Вступ: чітко сформульованої проблеми і містить обґрунтування актуальності порушеного питання ( 1 абзац – до 5-ти речень).

Г) Основна частина: науковий рівень аналізу, використання наукових джерел, інформаційно-аналітичних матеріалів, результатів соціологічних, ін. досліджень, безпосередніх спостережень, логічність викладу матеріалу ( 1,5 сторінки зв'язного тексту)

Д) Висновок: самостійно сформульовані висновки автора щодо вирішення проблемної ситуації, окресленої у вступі (до 0, 5 сторінки)

Е) Список використаної літератури, оформленої згідно чинних стандартів (до 10-ти джерел, розташованих у алфавітному порядку).

*Аудиторна робота:*

Презентація наукової розвідки кожним учасником семінарського заняття – міні-виступ (до 3-х хвилин), який містить основні аспекти наукової розвідки.



Аудиторна робота передбачає дискусійне обговорення кожної доповіді.

Оцінювання індивідуальних завдань

Індивідуальне завдання, що виконується під час самостійної роботи, та презентується під час проведення семінарського заняття, оцінюється мах оцінкою *10 балів*.

Критерії оцінки	Бали
Обґрунтування актуальності проведення дослідження за визначеною тематикою	2
Вміння визначати та формулювати проблему	
Науковий рівень аналізу, використання наукових джерел, у тому числі зарубіжних, інформаційно-аналітичних матеріалів, результатів соціологічних досліджень, безпосередніх спостережень, логічність викладу матеріалу	4
Наявність і обґрунтованість висновків та рекомендацій, їх конструктивність, новизна	2
Доречно підібрані наукові джерела, правильність оформлення	1
Презентація результатів наукової розвідки у формі міні-доповіді	1
Всього	10

## ПЕРЕЛІК ТЕМ НАУКОВИХ РОЗВІДОК

1. Види ресурсного забезпечення інноваційної діяльності органу публічної влади:.
2. Визнанні інноваційні процеси для соціальних систем.
3. Визнанні покоління інноваційних процесів у світі.
4. Впровадження державно-управлінських нововведень в нормативно-правових актах України.
5. Ідея системно-діяльнісного підходу для розкриття сутності будь-якого виду діяльності як відкритої системи.
6. Інноваційна діяльність органу публічної влади як відкрита система із взаємозв'язаними її внутрішніми та зовнішніми складовими.
7. Інноваційна діяльність органу публічної влади: управлінський процес.
8. Інноваційний процес органу публічної влади: характеристика його класичного варіанту.
9. Класифікація державно-управлінських нововведень як практичний прогнозно-управлінський інструмент.
10. Особливості інноваційного процесу органу публічної влади у межах здійснення державно-управлінських реформ.
11. Особливості інноваційної діяльності в механізмі функціонування системи органів публічної влади в режимі нововведень.
12. Особливості механізму функціонування системи органів публічної влади в режимі нововведень.
13. Особливості моделі Баса для системи органів публічної влади.
14. Поле дії державно-управлінських нововведень в системі органів публічної влади України.
15. Політико-правові рішення як основні складові механізму ініціювання нововведень.
16. Стратегічне управління нововведеннями в нормативно-правових актах щодо реформування системи органів публічної влади України.
17. Сутність форм представлення моделей Баса, Роджерса та критичної маси користувачів нововведеннями.
18. Умови використання стратегічного управління, стратегічного планування та програмно-цільового управління.
19. Функції класифікації державно-управлінських нововведень.

## РЕКОМЕНДОВАНІ ДЖЕРЕЛА

1. Бойко-Бойчук Л. В. Поняття «Соціальна інновація»: типи визначень, приклади застосування [Текст] / Л. В. Бойко-Бойчук // Наука та інновації. – 2009. – № 3, Т. 5. – С. 94–99.
2. Галушка В.Ю. Розвиток механізмів випереджаючого державного управління [Текст] : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. наук з держ. упр. : спец. 25.00.02 – «Механізми державного управління» / Віта Юріївна Галушка ; Акад. муніцип. упр. – К. 2016. 20 с.
3. Гусев В. О. Державна інноваційна політика: методологія формування та впровадження [Текст] : монографія / В. О. Гусев. – Донецьк : Юго-Восток, 2011. – 624 с.
4. Державне управління [Текст] : курс лекцій / за заг. ред. Д. І. Дзінчука. – Івано-Франківськ : Місто НВ, 2012. – 616 с.
5. Державне управління: основи теорії, історії і практика [Текст]: навч. посіб. / В. Д. Бакуменко, П. І. Надолішній, М. М. Іжа, Г. І. Арабаджи ; за заг. ред. П. І. Надолішнього, В. Д. Бакуменка. – Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2009. – 394 с.
6. Державно-управлінська-інноваційна діяльність [Текст] / В. Д. Бакуменко, С. А. Попов // Енциклопедія державного управління [у 8 т.] Т. 4. Галузеве управління. – К., 2011. – С. 211–214.
7. Державно-управлінські нововведення: теоретико-прикладні засади [Текст] : Навч.-метод. посіб. / М.М. Іжа, С.А. Попов ; за заг. ред. М.М. Іжи. – Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2015. – 126 с.
8. Друкер П. Управління у час глибоких змін [Текст] / П. Друкер // Синергія : аналіт. журн. з менеджменту. – 2001. – № 1 (2). – С. 3–7.
9. Ізюмська В. А. Механізми реалізації державної інноваційної політики в регіоні [Текст] : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. наук з держ. упр. : спец. 25.00.02 «Механізми державного управління» / Вікторія Анатоліївна Ізюмська ; Класич. приват. ун-т. – Запоріжжя, 2008. – 20 с.
10. Ілляшенко С. М. Управління інноваційним розвитком: проблеми, концепції, методи [Текст] : навч. посіб. / С. М. Ілляшенко. – Суми : ВТД «Унів. кн.», 2003. – 278 с.
11. Інноваційний розвиток України: політико-правові аспекти [Текст] : монографія / за ред. В. П. Горбатенка. – К. : ТОВ «Вид-во «Юрид. Думка», 2006. – 248 с.
12. Карамішев Д. В. Стратегічне управління інноваційними процесами в системі охорони здоров'я [Текст] : монографія / Д. В. Карамішев. – Х. : Вид-во ХарРІДУ НАДУ «Магістр», 2006. – 304 с.
13. Кириченко І. І. Розвиток механізмів державного регулювання науково-технічної та інноваційної діяльності [Текст] : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. наук з держ. упр. : спец. 25.00.02 "Механізми державного управління" / Ірина Іванівна Кириченко ; Донец. держ. ун-т упр. – Донецьк, 2007. – 20 с.
14. Кіктенко О. В. Механізми державного регулювання інноваційного розвитку регіону [Текст] : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. наук з

держ. упр. : спец. 25.00.02 "Механізми державного управління" / Оксана Володимирівна Кіктенко ; Клас. приват. ун-т. – Запоріжжя, 2008. – 20 с.

15. Комар Ю. Теоретико-методологічні підходи до формування інноваційних механізмів системи державного управління підготовкою студентів-управлінців [Текст] / Ю. Комар // Освіта і управління : наук.-практ. журн. – 2007. – Т. 10, Ч. 2. – С. 73–79.

16. Кравченко С. Інноваційні реформи державного управління: впровадження менеджерських підходів [Текст] / С. Кравченко // Збірник праць НАДУ при Президентові України / за заг. ред. О. Ю. Оболенського, С. В. Сьоміна. – К., 2007. – Вип. 2. – С. 112-124.

17. Кравченко С. І. Теоретичні основи формування механізму управління інноваційною діяльністю [Електронний ресурс] / С. І. Кравченко, Т. Г. Парвіна. – Режим доступу : <http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc-Gum/st.pdf>

18. Краснокутська Н. В. Інноваційний менеджмент [Текст] : навч. посіб. / Н. В. Краснокутська. – К. : КНЕУ, 2003. – 504 с.

19. Маркетинг. Менеджмент. Інновації [Текст] : монографія / за ред. С. М. Ілляшенка. – Суми : ТОВ "ТД Папірус", 2010. – 624 с.

20. Михненко А. М. Інновації в управлінні суспільним розвитком [Текст] : навч. посіб. / А. М. Михненко, В. Д. Бакуменко, С. О. Кравченко. – К. : НАДУ, 2009. – 116 с.

21. Никифоров А. Є. Інноваційна діяльність: теорія та практика державного управління [Текст] : монографія / А. Є. Никифоров. – К. : КНЕУ, 2010. – 420 с.

22. Орлов О. В. Інноваційні процеси в державному управлінні [Текст] : монографія / О. В. Орлов. – Х. : Вид-во ХарPI НАДУ «Магістр», 2012. – 248 с.

23. Попов С. А. Визначення стратегічних орієнтирів інноваційного розвитку системи державного управління [Текст] / С. А. Попов // Актуальні проблеми державного управління : зб. наук. пр. ОРІДУ НАДУ. – Одеса, 2013. – Вип. 4 (56). – С. 22–27.

24. Попов С. А. Державно-управлінські нововведення: освітньо-професійні аспекти [Текст] / С. А. Попов, Л. І. Просенюк // Актуальні проблеми державного управління : зб. наук. пр. ОРІДУ НАДУ. – Одеса, 2010. – Вип. 4 (44). – С. 32–37.

25. Попов С. А. До питання класифікації інновацій: системно-діяльнісний підхід [Текст] / С. А. Попов // Науковий вісник Академії муніципального управління. – 2010. – Вип. 3. – С. 344–356.

26. Попов С. А. Інноватизація системи державного управління: напрями удосконалення [Електронний ресурс] / С. А. Попов // Теоретичні та прикладні питання державотворення : електр. наук. фахове вид. ОРІДУ НАДУ при Президентові України. – 2013. – Вип. 13. – Режим доступу : <http://www.nbu.gov.ua/e-journals/tppd/index.html>. – Назва з екрану.

27. Попов С. А. Інноваційні підходи до оцінювання діяльності органів публічної влади [Текст] / С. А. Попов // Актуальні проблеми державного управління : зб. наук. пр. ОРІДУ. – Одеса, 2008. – Вип. 3 (35). – С. 169–176.

28. Попов С. А. Обґрунтування методики проведення версифікаційного дослідження [Текст] / С. А. Попов // Актуальні проблеми державного управління : зб. наук. пр. – Х., 2013. – Вип. 2 (44). – С. 175–185.

29. Попов С. А. Освітня гетерофільність як перешкода імплементації публічно-управлінським нововведенням [Текст] / С. А. Попов, Л. І. Просенюк // Актуальні проблеми державного управління : зб. наук. пр. ОРІДУ. – Одеса, 2011. – Вип. 3 (47). – С. 121–125.

30. Попов С. А. Інноваційна діяльність в органі публічної влади: системний підхід [Текст] / С. А. Попов, А. А. Попок // Вісник НАДУ при Президентіві України : зб. наук. пр. – К. : НАДУ, 2015. – Вип. 2/2015 – С. 12–18.

31. Попов С. А. Інноваційне реформування публічного управління: методологічне забезпечення прийняття та реалізації стратегічного рішення [Текст] / С. А. Попов // Актуальні проблеми державного управління : зб. наук. пр. – Х. : Вид-во ХарРІ НАДУ “Магістр”, 2015. – Вип. 1(47). – С. 73–81.

32. Попов С. А. Інноваційне реформування системи органів публічної влади: класифікація державно-управлінських нововведень [Текст] / С. А. Попов // Вісник НАДУ при Президентіві України : зб. наук. пр. – К. : НАДУ, 2015. – Вип. 3/2015. – С. 11–18.

33. Толкованов В. В. Європейська стратегія інновацій та доброго врядування на місцевому рівні: основні завдання, історія виникнення та досвід впровадження [Текст] / В. В. Толкованов // Актуальні проблеми державного управління : зб. наук. пр. ОРІДУ НАДУ. – Одеса, 2011. – Вип. 3 (47). – С. 212–216.

## КОНТРОЛЬНІ ПИТАННЯ

1. Державно-управлінські реформи (за С.О. Кравченко) – це:
2. Розвиток як філософська категорія потрактовується як:
3. Великий тлумачний словник української мови трактує термін «класифікація» як:
4. Скільки використовується ознак на різних рівнях класифікації державно-управлінських нововведень:
5. Базове нововведення слід розглядати, як:
6. Місцеву новизну слід розглядати, як:
7. Умовну новизну слід розглядати, як:
8. Сучасний підхід до реформування системи ОПВ можна розглядати як:
9. Щодо ступеню новизни, реформування системи ОПВ у межах України можна розглядати як:
10. Щодо ступеню новизни, реформування системи ОПВ у світовому вимірі можна розглядати як:
11. Життєвий цикл базисних та комбінаторних ДУН складає:
12. Комплексна ознака «особливості впровадження» розкривається через ознаки:
13. Комплексна ознака «рушійні фактори» розкривається через ознаки:
14. Стратегічне планування, програмно-цільове бюджетування, система стратегічного та програмно-цільового управління – це приклади:
15. Нові управлінські та інформаційні технології, підрозділи (посади) та функції в ОПВ, що забезпечують покращення надання послуг – це приклади:
16. Складні нововведення зумовлюють:
17. Середньої складності нововведення зумовлюють:
18. Прості нововведення зумовлюють:
19. Ознака «комбінаторність» характеризує:
20. Успішність поширення ДУН залежить від:
21. Входом у концептуальній моделі комплексного механізму нововведень є:
22. Зворотній зв'язок у концептуальній моделі комплексного механізму нововведень забезпечує:
23. Системно-діяльнісний підхід – це:
24. Публічно-управлінська діяльність та інноваційна діяльність – це:
25. Супровідними складовими (відносно основної) інноваційної діяльності є:
26. Сутність інноваційного процесу інноваційної діяльності:
27. Сутність управлінського процесу інноваційної діяльності:
28. Сутність забезпечувального процесу інноваційної діяльності:
29. Основою управлінської складової інноваційної діяльності органів публічної влади є:
30. Основна складова інноваційної діяльності органів публічної влади містить в собі:

31. Виділіть із запропонованого ресурсне забезпечення інноваційної діяльності (4 правильні відповіді):

32. Укладання договорів щодо консалтингу, розробки проекту нововведення, адаптованого до умов ОПВ, програмного забезпечення, навчання, здійснення внутрішнього аудиту – це приклади:

33. Теоретико-прикладне розуміння понять, моделей, принципів побудови та функціонування інноваційної діяльності, стратегічного управління нововведеннями, методики стратегічного аналізу та діагностування інноваційного потенціалу ОПВ, моделі прогнозування поширення нововведень тощо - це сутність:

34. Публічно-управлінська наука є:

35. Перше покоління інноваційного процесу:

36. Друге покоління інноваційного процесу:

37. П'яте покоління інноваційного процесу:

38. Яке покоління інноваційного процесу отримало назву «концепція пропозиції нововведення»:

39. Покоління інноваційного процесу, запропоноване П. Друкером (сьогодення – майбутнє):

40. Саме із загального навчання керівного складу розпочався вітчизняний та польський досвід впровадження СУЯ. Визначне етап цього інноваційного процесу:

41. Інновація – це:

42. Новації – це:

43. Управлінські новації – це:

44. Модель Басса :

45. Ризик (функціональний рівень) - тип управлінської ситуації, за якої:

46. Загальносистемна (трирівнева) інноваційна Стратегія має:

47. Система стратегічного та програмно-цільового управління – це:

48. Стратегічний підхід до державно-управлінських нововведень – це:

49. Квазіраціональна модель у теорії прийняття рішень – основні ознаки:

50. Фактори спротиву державно-управлінським нововведенням - це:

## ПИТАННЯ ДЛЯ ПІДГОТОВКИ ДО ЕКЗАМЕНУ:

1. Парадигма інноваційного розвитку суспільства: поняття та сутність його ознак.
2. Домінуючі тенденції інноваційного розвитку суспільства та їх сутність.
3. Структура та сутність основних складових парадигми інноваційного розвитку суспільства.
4. Концептуальні засади державно-управлінських реформ.
5. Механізм формування тенденцій розвитку публічного управління та адміністрування.
6. Порівняльний аналіз сучасних світових та вітчизняних моделей адміністративних реформ.
7. Актуальні концепції соціального управління.
8. Актуальні концепції, стратегії та принципи публічного управління та адміністрування.
9. Генезис та результативність радикальних змін у суспільстві.
10. Відмінності інноваційного механізму та механізму нововведень.
11. Комплексний механізм нововведень: поняття та сутність його ознак.
12. Концептуальна модель комплексного механізму нововведень.
13. Особливості механізму функціонування системи органів публічної влади в режимі нововведень.
14. Поняття «державно-управлінські нововведення».
15. Поняття «класифікація державно-управлінських нововведень» та його основні ознаки.
16. Класифікація державно-управлінських нововведень: класифікаційні ознаки «поле дії» та «новизна».
17. Класифікація державно-управлінських нововведень: класифікаційні ознаки «механізм нововведень» та «успішність впровадження».
18. Основні види складності нововведень та її вплив на успішність впровадження.
19. Класифікація нововведень як практичний прогнозно-управлінський інструмент.
20. Принципи Європейської Стратегії інновацій та належного демократичного врядування на місцевому рівні та предметне поле нововведень.
21. Визнанні види державно-управлінських нововведень: вітчизняний та закордонний досвід.
22. Концептуальна модель механізму функціонування системи ОПВ в режимі нововведень як відкрита система.
23. Класична та системно-діяльнісна моделі діяльності.
24. Інноваційна діяльність органу публічної влади: поняття та основні його ознаки.
25. Інноваційна діяльність органу публічної влади як відкрита система.
26. Види інноваційних процесів та їх особливість для органу публічної влади.



27. Інноваційний процес органу публічної влади: поняття та основні його ознаки.

28. Особливості інноваційного процесу органу публічної влади у межах здійснення державно-управлінських реформ.

29. Основні ресурсні складові моделі інноваційної діяльності органу публічної влади.

30. Основні види та способи супроводу інноваційної діяльності органу публічної влади.

31. Інноваційна діяльність системи органів публічної влади як відкрита система.

32. Інноваційна діяльність системи органів публічної влади: поняття та основні його ознаки.

33. Процес поширення державно-управлінського нововведення: поняття та основні його ознаки.

34. Основні моделі процесу поширення нововведень.

35. Основні принципи побудови інноваційної діяльності системи органів публічної влади.

36. Визнані типи управлінських ситуацій в теорії та практиці прийняття рішень.

37. Сприятливі фактори, що обумовлюють можливість прийняття державно-управлінських рішень в ситуації «ризик».

38. Негативні зовнішні та внутрішні фактори випадкового характеру, що породжують необхідність прийняття державно-управлінських рішень в ситуації «ризик»

39. Обґрунтування методу та моделі управління нововведеннями в системі органів публічної влади у вимірі тверджень І. Ансоффа.

40. Найбільш вагомі аргументи на користь вибору методу стратегічного менеджменту для управління державно-управлінськими нововведеннями.

41. Результати порівняльного аналізу поточного, стратегічного та інноваційного менеджменту, що визначають доцільність вибору методу управління нововведеннями.

42. Найбільш вагомі вихідні положення для побудови системи стратегічного та програмно-цільового управління нововведеннями.

43. Модель стратегічного управління в системі органів публічної влади.

44. Найбільш прийнятна модель прийняття та реалізації рішення щодо масштабного поширення нововведень.

45. Модель прийняття та реалізації раціонального рішення як базова складова стратегічного управління державно-управлінськими нововведеннями.

46. Основні та супровідні складові процесу прийняття та реалізації раціонального рішення.

47. Типові ситуації прийняття та реалізації стратегічних рішень щодо впровадження державно-управлінських нововведень.

48. Сутність та природа факторів спротиву державно-управлінським нововведенням.

49. Основні підходи до систематизації факторів спротиву державно-управлінським нововведенням.

50. Фактори спротиву нововведенням для інноваційного процесу органу публічної влади.

51. Фактори спротиву нововведенням для сумісної інноваційної та традиційної діяльностей в системі органів публічної влади.

52. Фактори спротиву нововведенням, що зумовлені недосконалостями міжорганізаційного супроводу інноваційного процесу.

53. Інноваційний потенціал органу публічної влади: поняття та його основні ознаки.

54. Інноваційно-орієнтована професійна компетентність публічних службовців

55. Сутність ефекту освітньої гетерофільності як вагомого фактору спротиву нововведенням.

## РЕКОМЕНДОВАНА ТЕМАТИКА РЕФЕРАТІВ:

1. Тенденції інноваційних змін у сучасному публічному управлінні та адмініструванні.
2. Найвпливовіші ініціатори реформ у публічному управлінні та адмініструванні.
3. Ієрархія комплексного механізму нововведень в реалізації державно-управлінських реформ.
4. Дієвість основних акторів комплексного механізму нововведень в реалізації державно-управлінських реформ.
5. Проблеми формування політико-правових рішень в механізмі ініціювання державно-управлінських реформ інноваційним шляхом.
6. Проблеми дієвості механізму функціонування системи органів публічної влади в режимі нововведень.
7. Проблеми функціонування функціональних механізмів у складі комплексного механізму нововведень
8. Класифікація нововведень як прогнозно-управлінський інструмент реформування публічного управління та адміністрування.
9. Провідні проблеми впровадження нововведень в системі публічної влади.
10. Інноваційна діяльність органу публічної влади у вимірі системно-діяльнісного підходу.
11. Інноваційний процес органу публічної влади: характеристика його етапів.
12. Визнанні моделі інноваційних процесів в соціальних системах.
13. Дієвість основних акторів інноваційного процесу органу публічної влади.
14. Інноваційна діяльність органу публічної влади: види і способи супроводу.
15. Ресурсне забезпечення інноваційної діяльності органу публічної влади.
16. Інноваційна діяльність органу публічної влади: управлінський процес.
17. Відображення інноваційної діяльності органу публічної влади в нормативно-правових актах щодо реформування публічної влади України.
18. Інноваційна діяльність системи органів публічної влади: стратегічний та системно-діяльнісний підхід.
19. Інноваційна діяльність системи органів публічної влади: процеси поширення нововведень.
20. Інноваційна діяльність системи органів публічної влади: управлінські процеси.
21. Ресурсне забезпечення інноваційної діяльності системи органів публічної влади.

22. Інноваційна діяльність системи органів публічної влади: види і способи супроводу.

23. Відображення інноваційної діяльності системи органів публічної влади в нормативно-правових актах щодо реформування публічної влади України.

24. Принципи побудови інноваційної діяльності системи органів публічної влади.

25. Процес поширення нововведень в системі органів публічної влади: моделі Басса, Роджерса та критичної маси.

26. Відображення процесу поширення нововведень в нормативно-правових актах щодо реформування публічної влади України.

27. Основні актори реалізації Стратегії реформування державного управління на 2016-2020 роки.

28. Основні актори реалізації Державної Програми щодо впровадження системи управління якістю в органах виконавчої влади: постанова КМУ від 11.06.2006 року № 614.

29. Обґрунтування вибору методів стратегічного менеджменту для управління державно-управлінськими нововведеннями.

30. Стратегічне управління нововведеннями в нормативно-правових актах щодо реформування публічної влади України.

31. Управлінська ситуація щодо поширення державно-управлінських нововведень.

32. Модель прийняття та реалізації раціонального рішення щодо поширення державно-управлінських нововведень.

33. Методологічний супровід прийняття та реалізації раціонального рішення щодо поширення державно-управлінських нововведень.

34. Систематика факторів спротиву державно-управлінським нововведенням.

35. Діагностування факторів спротиву нововведенням у системі публічної влади.

36. Шляхи подолання впливу ефекту освітньої гетерофільності на успішність поширення державно-управлінських нововведень.

37. Недосконалості нормативно-правових актів щодо стратегічного реформування публічної влади інноваційним шляхом.

## ТЕРМІНОЛОГІЧНИЙ СЛОВНИК

### Д

**Державно-управлінські нововведення** – це масштабні наслідки якісних змін (здійснених у рамках державно-управлінських реформ) у складових системи органів публічної влади, їх взаємозв'язках, громадянському суспільстві, його взаєминах із зазначеною системою у процесі формування та реалізації державної і місцевої політики.

**Державно-управлінські реформи (вужький підхід)** – це взаємоузгоджене реформування систем державного управління та місцевого самоврядування, а також механізмів їх взаємодії та їх відносин з громадськістю в процесах формування та реалізації державної та місцевої політики.

**Державно-управлінські реформи (широкий підхід за С. Кравченко)** – це суттєві якісні, прогресивні зміни системи органів державного управління та їх управлінської діяльності (згідно з широким підходом), системи органів місцевого самоврядування та їх управлінської діяльності, зв'язків між цими системами, механізмів їх взаємодії у процесах управління з неурядовими організаціями та громадянами, але без порушення основ наявного конституційного ладу.

### І

**Інноваційна готовність публічного службовця** – це особистісна характеристика публічного службовця щодо його здатності до творчого реформування професійної діяльності, володіння ефективними способами і засобами досягнення інноваційних цілей.

**Інноваційна діяльність органу публічної влади** – це діяльність, що системно поєднує управління, здійснення й забезпечення інноваційного процесу органу публічної влади з використанням внутрішніх і зовнішніх ресурсів, можливостей, видів та способів супроводу.

**Інноваційна діяльність системи органів публічної влади** – це діяльність, що системно поєднує управління, здійснення й забезпечення основних різномірних процесів системи ОПВ з використанням зовнішніх та внутрішніх ресурсів, можливостей, видів і способів супроводу.

**Інноваційна компетентність публічних службовців** – це сукупність знань, вмінь і практичних навичок, способів мислення, професійних, світоглядних і громадянських якостей, морально-етичних цінностей, яка визначає здатність публічних службовців до успішного впровадження державно-управлінських нововведень.

**Інноваційний потенціал органу публічної влади** - це спроможність необхідних та достатніх за обсягом та якістю ресурсів органу публічної влади до успішного впровадження нововведень за наявності відповідних зовнішніх можливостей і умов.

**Інноваційний процес органу публічної влади** – це цілеспрямований спосіб запровадження державно-управлінських нововведень в органі публічної влади, заснований на послідовному здійсненні етапів опанування новацією, її взаємоадаптації з ОПВ, впровадженні та інституалізації інновації.

## К

**Класифікація державно-управлінських нововведень** - це прогнозно-управлінський інструмент підтримки прийняття рішення, заснований на систематизації нововведень та всебічній їх характеристиці у просторі обраних комплексних та первісних ознак з метою забезпечення успішності їх впровадження.

**Комплексний механізм державно-управлінських нововведень** – це логічний взаємозв'язок механізмів, які забезпечують ініціювання нововведень, функціонування системи ОПВ в режимі нововведень та цілеспрямоване формування передумов для успішного здійснення державно-управлінських реформ інноваційним шляхом.

## О

**Освітня гетерофільність публічних службовців** – це сукупність різнорідних освіт у середовищі публічних службовців, що, у свою чергу, формує поле суперечливих професійних компетентностей.

## П

**Парадигма інноваційного розвитку суспільства** – це сукупність загально теоретичних та методологічних засад (концепцій, теорій, підходів, принципів), які логічно та взаємозв'язано описують сучасний стан інноваційного розвитку суспільства;

**Принципи побудови інноваційної діяльності системи органів публічної влади** – це сукупність провідних теоретико-прикладних положень (правил), які складають основу конструювання концептуальної моделі інноваційної діяльності системи органів публічної влади.

**Процес поширення державно-управлінського нововведення** – це процес масштабного поширення користувачів нововведенням в системі органів публічної влади, що передусім заснований на цілеспрямованому розповсюдженні інформації про директивно визначену новацію в середовищі публічних службовців: спочатку через ЗМІ, а потім у межах комунікації «користувач-впроваджувач».

## Р

**Раціональна модель прийняття та реалізації стратегічного рішення** – це послідовність етапів, які певним чином конкретизують логіку підготовки, розробки, прийняття та реалізації стратегії.

## С

**Система стратегічного та програмно-цільового управління** – це вертикально та горизонтально взаємозв'язана ієрархія різнорівневих стратегій і програм, що логічно реалізує принцип «від загального до конкретного» з використанням стратегічного контролінгу та зовнішніх забезпечувальних передумов.

**Системно-діяльнісний підхід** – це спосіб представлення будь-якого виду діяльності її головними взаємозв'язаними складовими: основним та управлінським процесами, ресурсним забезпеченням та провідними видами та способами супроводу.

**Стратегічний підхід до державно-управлінських нововведень** – це використання стратегічних та програмно-цільових рішень з метою розв'язання

слабко структурованих проблем щодо масштабного оновлення системи органів публічної влади на інноваційних засадах.

**Ф**

**Фактори спротиву державно-управлінським нововведенням** – це різноманіття відмінних за природою проблем, перешкод нововведенню як загострення спротиву зміні узвичаєного на нове унаслідок прояву протиріч (несумісностей, невідповідностей, конфліктів тощо).

## ПРЕДМЕТНИЙ ПОКАЖЧИК:

№ п/п	Термін	Сторінка
<b>В</b>		
1.	Взаємо адаптація «інновація ↔ організація» .....	68
2.	Види та способи супроводу .....	59
<b>Г</b>		
3.	Глобалізаційний підхід .....	11
<b>Д</b>		
4.	Державно-управлінські нововведення .....	30, 43
5.	Державно-управлінські реформи .....	14, 16, 29
6.	Дієвість акторів.....	41
<b>Є</b>		
7.	Європейська Стратегія інновацій та належного демократичного врядування на місцевому рівні .....	14
8.	Європеїзаційний підхід .....	12
<b>З</b>		
9.	Загальносистемний рівень .....	75
10.	Зворотній зв'язок .....	59
11.	Зовнішнє оточення .....	60
<b>І</b>		
12.	Інноваційна готовність публічних службовців .....	139
13.	Інноваційна діяльність органу публічної влади .....	61
14.	Інноваційна діяльність системи органів публічної влади .....	79
15.	Інноваційна компетентність публічних службовців .....	139
16.	Інноваційний підхід .....	11
17.	Інноваційний потенціал органу публічної влади .....	133
18.	Інноваційний процес органу публічної влади .....	59, 62, 72
19.	Інновація .....	28
20.	Інституалізація нововведення .....	71
21.	Інструментальний рівень .....	75
22.	Інформаційний підхід .....	11
23.	Інформаційно-аналітичний супровід управлінського процесу ..	128
<b>К</b>		
24.	Класифікація державно-управлінських нововведень .....	21
25.	Комплексний механізм державно-управлінських нововведень ..	21, 23
26.	Концепції соціального управління .....	14-14
<b>М</b>		
27.	Механізм державно-управлінських нововведень .....	24, 25
28.	Механізм управління інноваційною діяльністю .....	20
29.	Механізми ініціювання нововведень .....	24
30.	Механізми функціонування системи державного управління ...	23



31.	Механізми функціонування системи місцевого самоврядування .....	23
32.	Модель «критична маса користувачів» .....	83
33.	Модель Басса .....	81
34.	Модель Роджерса .....	83
<b>Н</b>		
35.	Новизна нововведень .....	37
<b>О</b>		
36.	Опанування ідеєю нововведення .....	67
37.	Освітня гетерофільність публічних службовців .....	138
<b>П</b>		
38.	Парадигма інноваційного розвитку суспільства .....	10
39.	Покоління інноваційних процесів .....	62-66
40.	Предметне поле державно-управлінських нововведень .....	18
41.	Приватний сектор .....	64
42.	Принцип S-подібної закономірності .....	89
43.	Принцип зворотного зв'язку .....	91
44.	Принцип інноваційної готовності кадрового ресурсу .....	91
45.	Принцип необхідності та достатності передумов .....	90
46.	Принцип оптимальності ІД системи ОПВ .....	91
47.	Принцип релевантності інноваційного процесу та процесу поширення нововведення .....	89
48.	Принцип системності інноваційної діяльності .....	89
49.	Принцип стратегічності інноваційного розвитку системи ОПВ .....	90
50.	Принципи побудови інноваційної діяльності системи органів публічної .....	30, 89, 90
51.	Причини виникнення .....	42
52.	Процес поширення державно-управлінського нововведення ...	84, 88, 134
53.	Публічний сектор .....	64
54.	Публічно-управлінська наука .....	60
55.	Публічно-управлінська практика .....	61
<b>Р</b>		
56.	Раціональна модель прийняття та реалізації рішення .....	116
57.	Раціональна модель прийняття та реалізації стратегічного рішення .....	122-123
58.	Ресурси можливостей .....	56-58
59.	Ресурсне забезпечення .....	56
60.	Рушійні фактори .....	41
<b>С</b>		
61.	Синергетична концепція .....	11
62.	Система стратегічного та програмно-цільового управління .....	112
63.	Систематизація факторів спротиву нововведенням .....	131-136
64.	Системний підхід .....	12
65.	Системно-діяльнісний підхід .....	53
66.	Ситуативний підхід .....	12

67.	Соціальний підхід .....	12
68.	Сталий розвиток .....	12
69.	Стратегічна одиниця інноваційного оновлення .....	123
70.	Стратегічне та програмно-цільове управління нововведеннями	111
71.	Стратегічне управління нововведеннями .....	116, 123
72.	Стратегічний підхід до державно-управлінських нововведень ..	129
<b>Т</b>		
73.	Типові управлінські ситуації .....	105
<b>У</b>		
74.	Управлінська ситуація	105
75.	Успішність впровадження .....	39
<b>Ф</b>		
76.	Фактори спротиву «несумісності діяльностей» .....	131-133
77.	Фактори спротиву державно-управлінським нововведенням ...	130
78.	Фактори спротиву, притаманні інноваційній діяльності .....	131
79.	Фактори спротиву, притаманні інноваційному процесу .....	134
80.	Фактори спротиву, притаманні процесу поширення .....	135
81.	Функціональний рівень .....	75
<b>Ц</b>		
82.	Циклічно-генетична теорія .....	12
83.	Цільові механізми нововведень .....	23, 24

## РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

### ОФІЦІЙНІ ДОКУМЕНТИ

*(нормативно-правові акти, послання Президента України,  
інші офіційні документи)*

1. Акт проголошення незалежності України : прийнятий Верховною Радою України 24 серп. 1991 р. // Відомості Верховної Ради України. – 1991. – № 38.
2. Всесвітня декларація про місцеве самоврядування // Місцеве самоврядування. – 1997. – №1 – 2 (3). – С. 95-97.
3. Деякі питання підготовки та впровадження програми Всеохоплюючої інституційної розбудови у рамках ініціативи Європейського Союзу «Східне партнерство»: Розпорядження Кабінету Міністрів України № 2078-р від 10 листопада 2010 року // Уряд. кур'єр. – 2010. – № 221. – 25 листопада.
4. Європейська стратегія інновацій та належного демократичного врядування на місцевому рівні [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://borispol-rada.gov.ua/ukrainian/evropeyska-strategiya.html>.
5. Конституція України [Текст] : прийнята на 5 сесії Верховної Ради України 28 черв. 1996 р. – К. : Просвіта, 1997. – 78 с.
6. Національний стандарт України : інноваційна діяльність [Текст] : терміни та визначення понять (ГОСТ 31279-2004, ІДТ) : ДСТУ ГОСТ 31279:2005. – К. : Держспоживстандарт України, 2005.
7. Питання реформування Національної академії державного управління при Президентіві України [Електронний ресурс] : указ Президента України № 1110 від 9 груд. 2011 р. – Режим доступу : <http://www.president.gov.ua/documents/14263.html>. – Назва з екрану.
8. План заходів щодо реалізації Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні: Розпорядження Кабінету Міністрів України № 688-р від 22 вересня 2016 року. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.kmu.gov.ua/control/uk/cardnpd?docid=249350402>
9. Про вищу освіту [Електронний ресурс]: закон України № 1556-VII від 01 лип. 2014 р. [чинний]. – Режим доступу : <http://vnz.org.ua/zakonodavstvo/111-zakon-ukrayiny-pro-vyschu-osvitu>.
10. Про внутрішнє та зовнішнє становище України в 2016 році: Щорічне Послання Президента України до Верховної Ради України. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу – <http://www.president.gov.ua//news/32988.html>
11. Про впровадження системи стратегічного планування і прогнозування [Електронний ресурс] : указ Президента України № 460/99 від 30.04.1999 р. [втратив чинність]. – Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/460/99>. – Назва з екрану.
12. Про державне замовлення на підготовку фахівців, наукових, науково-педагогічних та робітничих кадрів, на підвищення кваліфікації та перепідготовку

кадрів для державних потреб у 2014 році [Електронний ресурс] : постанова Кабінету Міністрів України № 212 від 11.06.2014 р. [чинний] / Кабінет Міністрів України. – Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua>.

13. Про державне замовлення на підготовку фахівців, наукових, науково-педагогічних та робітничих кадрів, на підвищення кваліфікації та перепідготовку кадрів для державних потреб у 2013 році [Електронний ресурс] : постанова Кабінету Міністрів України № 583 від 20.05.2013 р. [чинний] / Кабінет Міністрів України. – Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua>.

14. Про державне замовлення на підготовку фахівців, науково-педагогічних та робітничих кадрів, на підвищення кваліфікації та перепідготовку кадрів (післядипломна освіта) для державних потреб у 2012 році [Електронний ресурс] : постанова Кабінету Міністрів України № 362 від 17.05.2012 р. [чинний] / Кабінет Міністрів України. – Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua>.

15. Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України [Текст] : закон України № 1602 від 23 берез. 2000 р. [чинний] / Верховна Рада України // Відомості Верховної Ради України. – 2000. – № 25. – Ст. 195.

16. Про державні цільові програми [Текст] : закон України № 1621 від 18 берез. 2004 р. [чинний] / Верховна Рада України // Відомості Верховної Ради України. – 2004. – № 25. – Ст. 352.

17. Про державну службу [Електронний ресурс] : закон України № 4050 від 17 листоп. 2011 р. [чинний] / Верховна Рада України. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/4050-17/page>. – Назва з екрану.

18. Про державну службу: Закон України № 4050-17 від 17 листопада 2011 року. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/4050-17>

19. Про доступ до публічної інформації [Текст] : закон України № 2939 від 13 січ. 2011 р. [чинний] / Верховна Рада України // Відомості Верховної Ради України. – 2011. – № 32. – Ст. 314.

20. Про затвердження Методичних рекомендацій з розроблення інвестиційного проекту, для реалізації якого може надаватися державна підтримка: Наказ Мінекономрозвитку № 1279 від 13 листопада 2012 року. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.me.gov.ua/LegislativeActs/Detail?lang=uk-UA&id=0c2ad6e5-19c9-4c2a-af78-b31c74b6a1d6>

21. Про затвердження переліку галузей знань і спеціальностей, за якими здійснюється підготовка здобувачів вищої освіти: Постанова Кабінету Міністрів України № 266 від 29 квітня 2015 року. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/266-2015-%D0%BF>

22. Про інноваційну діяльність [Текст] : закон України № 40 від 4 лип. 2002 р. [чинний] / Верховна Рада України // Відомості Верховної Ради України. – 2002. – № 36. – Ст. 266.

23. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України № 280/97-ВР від 21 травня 1997 року. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=280%2F97-%E2%F0>.

24. Про підписання Меморандуму про взаєморозуміння між Урядом України та Європейською Комісією щодо Рамкового документа програми Всеохоплюючої інституційної розбудови: Розпорядження Кабінету Міністрів України № 1653-р від 25 вересня 2010 року // Уряд. кур'єр. – 2010. – № 158. – 28 серпня.

25. Про підписання Меморандуму про взаєморозуміння між Урядом України та Європейською Комісією щодо Національної індикативної програми допомоги для України на 2011-2013 роки в рамках Європейського інструменту сусідства та партнерства: Розпорядження Кабінету Міністрів України № 152-р від 28 лютого 2011 року // Уряд. кур'єр. – 2011. – № 41. – 4 березня.

26. Про Стратегію сталого розвитку «Україна – 2020»: Указ Президента України № 5/2015 від 12 січня 2015 року. – [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.president.gov.ua/documents/18688.html?PrintVersion>

27. Про схвалення Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні: Розпорядження Кабінету Міністрів України № 333-р від 1 квітня 2014 року. – [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-%D1%80/conv>

28. Про текст Конституції України в редакції 28 червня 1996 року (із змінами і доповненнями, внесеними законами України № 2222-IV від 8 грудня 2004 року, № 2952-VI від 1 лютого 2011 року, № 586-VII від 19 вересня 2013 року: № 750-VII Постанова Верховної Ради України від 22 лютого 2014 року. – [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/750-18>

29. Програма розвитку інвестиційної та інноваційної діяльності в Україні: Постанова Кабінету Міністрів України № 389 від 2 лютого 2011 року. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.rada.gov.ua/>

30. Стратегічне планування [Текст] : Навч. посіб. / Л.Л. Приходченко, Н.В. Піроженко, С.А. Попов, О.І. Чебан ; за заг. ред. Л.Л. Приходченко. – Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2015. – 198 с.

31. Стратегічний план підвищення конкурентоспроможності та економічного розвитку Придунайського економічного субрегіону на 2012 – 2022 роки [Електронний ресурс] : матеріали до засідання тимчасової робочої групи "Забезпечення інвестиційної діяльності та розвитку зовнішніх зносин" / Головне управління зовнішньоекономічної діяльності та європейської інтеграції Одеської обласної державної адміністрації. – 2012. – Режим доступу : <http://www.gue.odessa.gov.ua>.

32. Стратегія інноваційного розвитку України на 2010–2020 роки в умовах глобалізаційних викликів [Електронний ресурс] : проект. – Режим доступу : [http://kno.rada.gov.ua/komosviti/control/uk/publish/article?art\\_id=47920&cat\\_id=46017&showHidden=1#\\_Тoc231016346](http://kno.rada.gov.ua/komosviti/control/uk/publish/article?art_id=47920&cat_id=46017&showHidden=1#_Тoc231016346). – Назва з екрану.

33. Стратегія Одеської області на 2011 – 2015 роки [Електронний ресурс] / Головне управління зовнішньоекономічної діяльності та європейської

інтеграції Одеської обласної державної адміністрації. – 2012. – Режим доступу : [www.ved.odessa.gov.ua](http://www.ved.odessa.gov.ua).

34. Стратегія реформування державного управління України на 2016-2020 роки [Електронний ресурс] : розпорядження Кабінету Міністрів України від 24 червня 2016 р. № 474-р. [чинний] / Кабінету Міністрів України. – Режим доступу : [zakon.rada.gov.ua](http://zakon.rada.gov.ua).

35. Стратегія реформування державної служби та служби в органах місцевого самоврядування в Україні на період до 2017 року [Електронний ресурс] : розпорядження №227-р від 18 березня 2015 р. [чинний] / Кабінету Міністрів України. – Режим доступу : [zakon.rada.gov.ua](http://zakon.rada.gov.ua).

36. Стратегія розвитку міста Києва до 2025 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.feg.org.ua/docs/kyiv\\_strategy\\_ua.pdf](http://www.feg.org.ua/docs/kyiv_strategy_ua.pdf). – Назва з екрану.

37. Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони. – [Електронний ресурс] – Режим доступу: [http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/984\\_011/paran2820#n2820](http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/984_011/paran2820#n2820)

## ОСНОВНА ЛІТЕРАТУРА

1. Державне управління: основи теорії, історія і практика: Навч. посібник / В. Д. Бакуменко, П. І. Надолішній, М. М. Іжа, Г. І. Арабаджи; За заг. ред. Надолішнього П. І., Бакуменка В. Д. – Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2009. – 394 с.
2. Державне управління: підручник : у 2 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України ; ред. кол. : Ю. Ковбасюк (голова), К. О. Ващенко (заст. голови), Ю. П. Сурмін (заст. голови) [та ін.]. – К. ; Дніпропетровськ : НАДУ, 2012. – Т. 1. – 564 с.
3. Державно-управлінські нововведення: теоретико-прикладні засади : Навч.-метод. посіб. / М. М. Іжа, С. А. Попов ; за заг. ред. М. М. Іжи. – Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2015. – 126 с.
4. Енциклопедія державного управління : у 8 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України ; наук.-ред. колегія : Ю.В. Ковбасюк (голова) та ін. – К. : НАДУ, 2011.
5. Кравченко С. О. Державно-управлінські реформи: теоретико-методологічне обґрунтування та напрями впровадження [Текст] : монографія / С. О. Кравченко. – К. : НАДУ, 2008. – 296 с.
6. Михненко А. М. Інновації в управлінні суспільним розвитком [Текст] : навч. посіб. / А. М. Михненко, В. Д. Бакуменко, С. О. Кравченко. – К. : НАДУ, 2009. – 116 с.
7. Найпоширеніші державно-управлінські нововведення: сучасний світовий та вітчизняний досвід: Навч.-метод. розробка / С. Г. Білорусов, С. А. Попов /– Херсон : Вид-во “ЛТ-Офіс”, 2015. – 38 с.
8. Особливості публічного управління та адміністрування : Навчальний посібник / Бакуменко В. Д., Бондар І.С., Горник В. Г., Шпачук В. В. – К. : КНУКіМ, 2016. – 167 с.
9. Попов С.А. Інноваційний розвиток системи органів публічної влади: стратегічний підхід : монографія / С.А. Попов. – Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2017. – 386 с.

## ДОДАТКОВА ЛІТЕРАТУРА

34. Афанасьєв М. В. Інноваційні процеси в системі державного управління і місцевого самоврядування [Текст] : наук. вид. / М. В. Афанасьєв, Л. Г. Шемаєва та ін. ; за заг. ред. М. В. Афанасьєва. – Х. : Вид-во ХНЕУ, 2006. – 212 с.

35. Бакуменко В. Особливості застосування інноваційних фільтрів у процесі пошуку евристичного змісту наукового дослідження [Текст] / В. Бакуменко, Ю. Кальниш, О. Руденко // Актуальні проблеми державного управління : зб. наук. пр. / голов. ред. С. М. Серьогін. – Дніпропетровськ, 2005. – Вип. 3 (21). – С. 12–19.

36. Бакуменко В. Д. Прийняття рішень в державному управлінні [Текст] : навч. посіб. [у 2 ч.]. Ч. 1. Теоретико-методологічні засади / В. Д. Бакуменко. – К. : ВПЦ АМУ, 2010. – 230 с.

37. Бакуменко В. Д. Прийняття рішень в державному управлінні [Текст] : навч. посіб. [у 2 ч.]. Ч. 2. Науково-прикладні аспекти / В. Д. Бакуменко. – К. : ВІНІ АМУ, 2010. – 276 с.

38. Бакуменко В. Д. Сучасні моделі-підходи управління суспільним розвитком [Текст] / В. Д. Бакуменко, С. О. Борисевич, А. М. Михненко // Науковий вісн. Акад. муніцип. упр. – 2007. – Вип. 1. – С. 7–10.

39. Білюк А. В. Розвиток державної податкової політики стимулювання інноваційної діяльності в Україні [Текст] : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. наук з держ. упр. : спец. 25.00.02 «Механізми державного управління» / Андрій Вадимович Білюк ; Класич. приват. ун-т. – Запоріжжя, 2009. – 20 с.

40. Бойко-Бойчук Л. В. Поняття «Соціальна інновація»: типи визначень, приклади застосування [Текст] / Л. В. Бойко-Бойчук // Наука та інновації. – 2009. – № 3, Т. 5. – С. 94–99.

41. Бурлай Т. В. Соціальні інновації у процесі економічної конвергенції країн ЄС [Текст] / Т. В. Бурлай // Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут» : зб. наук. пр. / НТУУ «КПІ». – К., 2012. – Вип. 9. – С. 76–82.

42. Василенко В. О. Інноваційний менеджмент [Текст] : навч. посіб. / В. О. Василенко, В. Г. Шматько ; за ред. В. О. Василенка. – К. : ЦУЛ, 2005. – 440 с.

43. Ворона Д. М. Формування та реалізація державної інноваційної політики : галузевий аспект [Текст] : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. наук з держ. упр. : спец. 25.00.02 "Механізми державного управління" / Дмитро Миколайович Ворона ; Класич. приват. ун-т. – Запоріжжя, 2008. – 20 с.

44. Галушка В.Ю. Розвиток механізмів випереджаючого державного управління [Текст] : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. наук з держ. упр. : спец. 25.00.02 – «Механізми державного управління» / Віта Юріївна Галушка ; Акад. муніцип. упр. – К. 2016. 20 с.

45. Голубева С. Н. Сопротивление изменениям: причины возникновения и методы преодоления [Электронный ресурс] / С. Н. Голубева // Труды МЭЛИ :



електр. журн. : електр. науч. изд. – Режим доступа : <http://do.gendocs.ru/docs/index-213034.html>. – Название с экрана.

46. Гончарова Т. А. Механізми державного антикризового управління в регіонах на основі інноваційного розвитку [Текст] : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. наук з держ. упр. : спец. 25.00.02 «Механізми державного управління» / Тетяна Анатоліївна Гончарова ; Класич. приват. ун-т. – Запоріжжя, 2009. – 20 с.

47. Гусєв В. О. Державна інноваційна політика: методологія формування та впровадження [Текст] : монографія / В. О. Гусєв. – Донецьк : Юго-Восток, 2011. – 624 с.

48. Дегтяренко О. Г. Інноваційний механізм управління машинобудівними підприємствами [Текст] / О. Г. Дегтяренко, С. І. Колосок // Вісн. Сумського держ. ун-ту. – 2007. – Вип. 2. – С. 91–98.

49. Державне управління [Текст] : курс лекцій / за заг. ред. Д. І. Дзінчука. – Івано-Франківськ : Місто НВ, 2012. – 616 с.

50. Державне управління: основи теорії, історії і практика [Текст]: навч. посіб. / В. Д. Бакуменко, П. І. Надолішній, М. М. Іжа, Г. І. Арабаджи ; за заг. ред. П. І. Надолішнього, В. Д. Бакуменка. – Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2009. – 394 с.

51. Державно-управлінська-інноваційна діяльність [Текст] / В. Д. Бакуменко, С. А. Попов // Енциклопедія державного управління [у 8 т.] Т. 4. Галузеве управління. – К., 2011. – С. 211–214.

52. Державно-управлінські нововведення: теоретико-прикладні засади [Текст] : Навч.-метод. посіб. / М.М. Іжа, С.А. Попов ; за заг. ред. М.М. Іжи. – Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2015. – 126 с.

53. Друкер П. Управління у час глибоких змін [Текст] / П. Друкер // Синергія : аналіт. журн. з менеджменту. – 2001. – № 1 (2). – С. 3–7.

54. Експертно-аналітичний супровід діяльності місцевих держадміністрацій Півдня України: визначення потреб вдосконалення професійного навчання [Текст] : наук.-метод. розробка / М. М. Іжа, С. А. Попов, В. А. Яценко. – Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2009. – 16 с.

55. Енциклопедичний словник з державного управління [Текст] / уклад. : Ю. П. Сурмін, В. Д. Бакуменко, А. М. Михненко та ін. ; за ред. Ю. В. Ковбасюка та ін. – К. : НАДУ, 2010. – 820 с.

56. Енциклопедія державного управління [Текст] : у 8 т. Т. 1 : Теорія державного управління. – К. : НАДУ, 2011. – 748 с.

57. Енциклопедія державного управління [Текст] : у 8 т. Т. 2 : Методологія державного управління. – К. : НАДУ, 2011. – 692 с.

58. Енциклопедія державного управління [Текст] : у 8 т. Т. 4 : Галузеве управління. – К. : НАДУ, 2011. – 648 с.

59. Захаров С. Є. Розвиток механізмів державного управління інтелектуальною промисловою власністю у контексті інноваційного розвитку регіону [Текст] : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. наук з держ. упр. : спец. 25.00.02 «Механізми державного управління» / Сергій Євгенійович Захаров ; Гуманіт. ун-т «Запоріж. ін-т держ. та муніцип. упр.». – Запоріжжя, 2007. – 20 с.

60. Злобина Е. Традиціоналізм и інновація в українському измеренні [Текст] / Е. Злобина, В. Тихонович // Соціологія: теорія, методи, маркетинг. – 2006. – № 4. – С. 69–93.
61. Иванов В. Н. Інноваційні соціальні технології державного і муніципального управління [Текст] : монографія / В. Н. Иванов, В. И. Патрушев. – М. : ЗАО "Изд-во "Экономика", 2001. – 327 с.
62. Иванов М. С. Політична та громадянська освіта як важливі засоби реалізації демократичного потенціалу виборчого процесу в сучасній Україні [Електронний ресурс] / М. С. Иванов // Політичні науки. – 2006. – Вип. 7. – Режим доступу : [http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Npchdu/Politology/2006\\_27/27-2.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Npchdu/Politology/2006_27/27-2.pdf). – Назва з екрану.
63. Іжа М. М. Трансформація публічного управління в умовах соціально-політичної модернізації України [Текст] / М. М. Іжа, А. С. Крупник // Актуальні проблеми державного управління : зб. наук. пр. ОРІДУ НАДУ. – Одеса, 2012. – Вип. 4 (52). – С. 3–7.
64. Ізюмська В. А. Механізми реалізації державної інноваційної політики в регіоні [Текст] : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. наук з держ. упр. : спец. 25.00.02 «Механізми державного управління» / Вікторія Анатоліївна Ізюмська ; Класич. приват. ун-т. – Запоріжжя, 2008. – 20 с.
65. Ілляшенко С. М. Управління інноваційним розвитком: проблеми, концепції, методи [Текст] : навч. посіб. / С. М. Ілляшенко. – Суми : ВТД «Унів. кн.», 2003. – 278 с.
66. Інноваційний розвиток України: політико-правові аспекти [Текст] : монографія / за ред. В. П. Горбатенка. – К. : ТОВ «Вид-во «Юрид. Думка», 2006. – 248 с.
67. Карамишев Д. В. Державне регулювання інноваційних процесів у системі охорони здоров'я [Текст] : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра наук з держ. упр. : спец. 25.00.02 «Механізми державного управління» / Дмитро Васильович Карамишев ; Донец. держ. ун-т упр. – Донецьк, 2007. – 36 с.
68. Карамишев Д. В. Стратегічне управління інноваційними процесами в системі охорони здоров'я [Текст] : монографія / Д. В. Карамишев. – Х. : Вид-во ХарРІДУ НАДУ «Магістр», 2006. – 304 с.
69. Кириченко І. І. Розвиток механізмів державного регулювання науково-технічної та інноваційної діяльності [Текст] : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. наук з держ. упр. : спец. 25.00.02 "Механізми державного управління" / Ірина Іванівна Кириченко ; Донец. держ. ун-т упр. – Донецьк, 2007. – 20 с.
70. Киричук О. С. Багаторівневе («мережеве») управління в Європейському Союзі: нові виклики для України [Електронний ресурс] / О. С. Киричук // Демократичне врядування. – 2009. – Вип. 3. – Режим доступу : [http://www.nbuv.gov.ua/e-journals/DeVr/2009\\_3/fail/+Kuruchuk.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/e-journals/DeVr/2009_3/fail/+Kuruchuk.pdf).
71. Кіктенко О. В. Механізми державного регулювання інноваційного розвитку регіону [Текст] : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. наук з держ. упр. : спец. 25.00.02 "Механізми державного управління" / Оксана Володимирівна Кіктенко ; Клас. приват. ун-т. – Запоріжжя, 2008. – 20 с.

72. Класики теорії державного управління: американська школа [Текст] / под ред. Дж. Шафритца, А. Хайда. – М. : Изд-во МГУ, 2003. – 800 с.

73. Клименко Н. Г. Державне регулювання інноваційно-інвестиційного розвитку регіону [Текст] : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. наук з держ. упр. : спец. 25.00.02 «Механізми державного управління» / Наталія Григорівна Клименко ; Одес. регіон. ін-т держ. упр. Нац. акад. держ. упр. при Президентіві України. – Одеса, 2005. – 20 с.

74. Колодій А. Поняття і концепції демократичного врядування як напрям політичних та управлінських досліджень [Текст] / А. Колодій // Демократичне врядування в контексті глобальних викликів та кризових ситуацій : матеріали наук.-практ. конф. за міжнар. участю, 3 квіт. 2009 р. – Львів, 2009. – С. 10–25.

75. Комар Ю. Теоретико-методологічні підходи до формування інноваційних механізмів системи державного управління підготовкою студентів-управлінців [Текст] / Ю. Комар // Освіта і управління : наук.-практ. журн. – 2007. – Т. 10, Ч. 2. – С. 73–79.

76. Комар Ю. М. Наукові засади інноваційних механізмів державного управління підготовкою студентів управлінських спеціальностей [Текст] : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра наук з держ. упр. : спец. 25.00.02 «Механізми державного управління» / Юрій Миколайович Комар ; Донец. держ. ун-т упр. – Донецьк, 2009. – 40 с.

77. Костіна Л. М. Механізм формування комплексної стратегії інноваційного розвитку промислових регіонів [Текст] : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. наук з держ. упр. : спец. 25.00.02 «Механізми державного управління» / Лариса Миколаївна Костіна ; Донец. держ. ун-т упр. – Донецьк, 2005. – 20 с.

78. Кравченко С. Інноваційні реформи державного управління: впровадження менеджерських підходів [Текст] / С. Кравченко // Збірник праць НАДУ при Президентіві України / за заг. ред. О. Ю. Оболенського, С. В. Сьоміна. – К., 2007. – Вип. 2. – С. 112-124.

79. Кравченко С. О. Державно-управлінські реформи: теоретико-методологічне обґрунтування та напрями впровадження [Текст] : монографія / С. О. Кравченко. – К. : НАДУ, 2008. – 296 с.

80. Кравченко С. О. Методологічний підхід до вдосконалення планування наукової діяльності [Текст] / С. О. Кравченко // Вісник Укр. акад. держ. упр. при Президентіві України. – 2001. – № 1. – С. 362–375.

81. Кравченко С. І. Теоретичні основи формування механізму управління інноваційною діяльністю [Електронний ресурс] / С. І. Кравченко, Т. Г. Парвіна. – Режим доступу : <http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc-Gum/st.pdf>

82. Краснокутська Н. В. Інноваційний менеджмент [Текст] : навч. посіб. / Н. В. Краснокутська. – К. : КНЕУ, 2003. – 504 с.

83. Кузнецов А. О. Інноваційні технології в державному регулюванні соціально-економічного розвитку [Текст] : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. наук з держ. упр. : спец. 25.00.02 «Механізми державного

управління» / Андрій Олегович Кузнецов ; Харків. регіон. ін-т держ. упр. Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. – Х., 2006. – 20 с.

84. Лапко О. О. Державне регулювання інноваційної діяльності: економічний механізм і його вдосконалення [Текст] : дис. на здобуття наук. ступеня д-ра екон. наук : спец. 08.02.03 «Організація управління, планування і регулювання економікою» / Олена Олександрівна Лапко ; Ін-т екон. прогнозування. – К., 1999. – 396 с.

85. Лахижа М. І. Модернізація публічної адміністрації: теоретичні та практичні аспекти [Текст] : монографія / М. І. Лахижа. – Полтава : РВВ ПУСКУ, 2009. – 289 с.

86. Лахижа М. І. Система управління якістю в органах влади (вітчизняний та зарубіжний досвід) [Текст] : монографія / М. І. Лахижа. – Полтава : РВВ ПУСКУ, 2008. – 132 с.

87. Македон В. В. Система інноваційних механізмів у діяльності корпоративізованих підприємств [Текст] / В. В. Македон // Актуальні проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку економіки України : матеріали наук.-практ. конф. (27 листоп. 2007 р., м. Харків). – Х., 2008. – С. 142–143.

88. Малиновський В. Я. Словник термінів і понять з державного управління [Текст] / В. Я. Малиновський. – К. : Центр сприяння інституц. розвитку держ. служби, 2005. – 254 с.

89. Маркетинг. Менеджмент. Інновації [Текст] : монографія / за ред. С. М. Ілляшенка. – Суми : ТОВ "ТД Папірус", 2010. – 624 с.

90. Мельник С. В. Зарубіжний та вітчизняний досвід розробки національних систем та рамок кваліфікацій: в схемах та таблицях [Текст] : метод. рек. / С. В. Мельник. – Луганськ : ДУ НДІ СТВ, 2011. – 47 с.

91. Микитюк П. П. Інноваційний менеджмент [Текст] : навч. посіб. / П. П. Микитюк. – Тернопіль : Екон. думка, 2006. – 295 с.

92. Михайлова Л. І. Інноваційний менеджмент [Текст] : навч. посіб. / Л. І. Михайлова, С. Г. Турчіна. – К. : ЦУЛ, 2007. – 248 с.

93. Михненко А. М. Інновації в управлінні суспільним розвитком [Текст] : навч. посіб. / А. М. Михненко, В. Д. Бакуменко, С. О. Кравченко. – К. : НАДУ, 2009. – 116 с.

94. Никифоров А. Є. Інноваційна діяльність: теорія та практика державного управління [Текст] : монографія / А. Є. Никифоров. – К. : КНЕУ, 2010. – 420 с.

95. Орлов О. В. Інноваційні процеси в державному управлінні [Текст] : монографія / О. В. Орлов. – Х. : Вид-во ХарРІ НАДУ «Магістр», 2012. – 248 с.

96. Орлов О. В. Методологія становлення і розвитку інноваційної теорії державного управління [Текст] : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра наук з держ. упр. : спец. 25.00.01 «Теорія та історія державного управління» / Олександр Валентинович Орлов ; Харків. регіон. ін-т держ. упр. Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. – Х., 2013. – 36 с.

97. Петрушевська В. В. Механізми державного регулювання і стимулювання інноваційно-інвестиційної діяльності в матеріальному виробництві [Текст] : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. наук з держ.

упр. : спец. 25.00.02 «Механізми державного управління» / Вікторія Вікторівна Петрушевська ; Донец. держ. ун-т упр. – Донецьк, 2005. – 20 с.

98. Попов С. А. SWOT-аналіз як інструмент із визначення стратегічних орієнтирів інноваційного розвитку системи державного управління [Текст] / С. А. Попов, І.А. Сенча // Ефективність державного управління : зб. наук. пр. ЛРІДУ НАДУ при Президентові України. – Львів, 2013. – Вип. 37. – С. 114–123.

99. Попов С. А. Вибір напрямків наукового забезпечення регіональних перетворень: методологічний аспект [Текст] / С. А. Попов // Актуальні проблеми державного управління : зб. наук. пр. ДРІДУ. – Дніпропетровськ, 2005. – Вип. 4 (22). – С. 176–186.

100. Попов С. А. Визначення стратегічних орієнтирів інноваційного розвитку системи державного управління [Текст] / С. А. Попов // Актуальні проблеми державного управління : зб. наук. пр. ОРІДУ НАДУ. – Одеса, 2013. – Вип. 4 (56). – С. 22–27.

101. Попов С. А. Впровадження державно-управлінських нововведень: особливості інноваційного процесу [Текст] / С. А. Попов // Теорія та практика державного управління : зб. наук. пр. – Х., 2013. – Вип. 2 (41). – С. 1–9.

102. Попов С. А. Державно-управлінська інноваційна діяльність у системі органів виконавчої влади: інноваційно-організаційні процеси лінійного типу [Текст] / В. Д. Бакуменко, С. А. Попов // Аналітика і влада : журнал експерт.-аналіт. матеріалів і наук. пр. – 2011. – № 3. – С. 7–11.

103. Попов С. А. Державно-управлінські нововведення масового характеру: систематизація факторів опору [Електронний ресурс] / С. А. Попов // Публічне адміністрування: теорія та практика : електр. зб. наук. пр. ДРІДУ НАДУ при Президентові України. – 2011. – Вип. 8. – Режим доступу : <http://www.nbuuv.gov.ua>.

104. Попов С. А. Державно-управлінські нововведення: обґрунтування поняття та предметного поля [Електронний ресурс] / С. А. Попов // Державне будівництво : електр. фахове вид. Харків. регіон. ін-ту держ. упр. НАДУ при Президентові України. – 2013. – Вип. 1. – Режим доступу : <http://www.nbuuv.gov.ua>.

105. Попов С. А. Державно-управлінські нововведення: освітньо-професійні аспекти [Текст] / С. А. Попов, Л. І. Просенюк // Актуальні проблеми державного управління : зб. наук. пр. ОРІДУ НАДУ. – Одеса, 2010. – Вип. 4 (44). – С. 32–37.

106. Попов С. А. Державно-управлінські нововведення: теорія, методологія, практика [Текст] : монографія / С. А. Попов. – Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2014. – 296 с.

107. Попов С. А. До питання класифікації інновацій: системно-діяльнісний підхід [Текст] / С. А. Попов // Науковий вісник Академії муніципального управління. – 2010. – Вип. 3. – С. 344–356.

108. Попов С. А. До питання поширення державно-управлінських нововведень [Текст] / В. Д. Бакуменко, С. А. Попов // Науковий вісник Академії муніципального управління. – 2011. – Вип. 3. – С. 7–16.

109. Попов С. А. До питання формування проблемного поля науково-аналітичного супроводу діяльності органів публічного управління: трьохальтернативний підхід [Текст] / С. А. Попов // Актуальні проблеми державного управління : зб. наук. пр. ОРІДУ. – Одеса, 2007. – Вип. 4 (32). – С. 329–336.

110. Попов С. А. Досвід наукового супроводження регіональних перетворень: Причорноморський регіон [Текст] / В. М. Кривцова, А. М. Пойченко, С. А. Попов // Теорія та практика державного управління : зб. наук. пр. ХарРІДУ НАДУ. – Х., 2006. – Вип. 3 (15). – С. 82–89.

111. Попов С. А. Експертно-аналітичне супроводження реалізації регіональної кадрової політики (на прикладі Херсонської області) [Електронний ресурс] / С. Г. Білорусов, О. В. Дімова, С. А. Попов // Теоретичні та прикладні питання державотворення : електр. фахове вид. ОРІДУ НАДУ при Президентіві України. – 2007. – Вип. 1. – Режим доступу : <http://www.nbu.gov.ua>.

112. Попов С. А. Експертно-аналітичний супровід діяльності державних службовців як передумова інноваційного вдосконалення професійного навчання (на прикладі Вінницької області) [Текст] / М. М. Іжа, Т. С. Пашиніна, С. А. Попов // Актуальні проблеми державного управління : зб. наук. пр. ОРІДУ. – Одеса, 2008. – Вип. 4 (36). – С. 138–149.

113. Попов С. А. Інноватизація системи державного управління: напрями удосконалення [Електронний ресурс] / С. А. Попов // Теоретичні та прикладні питання державотворення : електр. наук. фахове вид. ОРІДУ НАДУ при Президентіві України. – 2013. – Вип. 13. – Режим доступу : <http://www.nbu.gov.ua/e-journals/tppd/index.html>. – Назва з екрану.

114. Попов С. А. Інноваційна модель розвитку економіки України: сфера наукової та науково-технічної діяльності [Текст] / О. М. Ємельянова, В. М. Кривцова, С. А. Попов // Актуальні проблеми державного управління : зб. наук. пр. ОРІДУ. – Одеса, 2004. – Вип. 2 (18). – С. 42–58.

115. Попов С. А. Інноваційні підходи до оцінювання діяльності органів публічної влади [Текст] / С. А. Попов // Актуальні проблеми державного управління : зб. наук. пр. ОРІДУ. – Одеса, 2008. – Вип. 3 (35). – С. 169–176.

116. Попов С. А. Інноваційно-орієнтовані складові щодо впровадження Програми економічних реформ [Текст] / С. А. Попов, С. Г. Білорусов // Актуальні проблеми державного управління : зб. наук. пр. ОРІДУ. – Одеса, 2011. – Вип. 2 (46). – С. 47–51.

117. Попов С. А. Інституційне забезпечення державної науково-технічної та інноваційної політики: удосконалення чинної нормативної бази планування трудовитрат на створення наукової продукції [Текст] / С. А. Попов, С. Г. Білорусов, В. М. Кривцова // Актуальні проблеми державного управління : зб. наук. пр. ОРІДУ. – Одеса, 2003. – Вип. 2 (14). – С. 31–41.

118. Попов С. А. Інформаційно-аналітичний супровід діяльності органів місцевої влади як засіб сприяння ефективності регіональних перетворень [Текст] / С. А. Попов // Актуальні проблеми державного управління : зб. наук. пр. ОРІДУ. – Одеса, 2007. – Вип. 2 (30). – С. 176–186.

119. Попов С. А. Найбільш поширені види державно-управлінських нововведень на засадах належного врядування: світовий та вітчизняний досвід [Текст] / С. А. Попов // Актуальні проблеми державного управління : зб. наук. пр. ОРІДУ. – Одеса, 2013. – Вип. 2 (54). – С. 147–151.

120. Попов С. А. Наукове супроводження розвитку державної служби: прогнозування кадрового забезпечення і фактори впливу [Текст] / В. І. Паламарчук, А. А. Козік, С. А. Попов // Вісник державної служби України. – 2005. – № 3. – С. 16–22.

121. Попов С. А. Науково-аналітичний супровід діяльності органів публічного адміністрування: підходи до визначення пріоритетів та кадрового забезпечення [Текст] / С. А. Попов // Актуальні проблеми державного управління : зб. наук. пр. ОРІДУ. – Одеса, 2008. – Вип. 1 (33). – С. 335–343.

122. Попов С. А. Обґрунтування ймовірнісного підходу до критерію раціонального рішення інноваційно-орієнтованого характеру [Електронний ресурс] / С. А. Попов // Теоретичні та прикладні питання державотворення : електр. наук. фахове вид. ОРІДУ НАДУ при Президентіві України. – 2012. – Вип. 11. – Режим доступу : <http://www.nbuv.gov.ua/e-journals/tppd/index.html>.

123. Попов С. А. Обґрунтування методики проведення версифікаційного дослідження [Текст] / С. А. Попов // Актуальні проблеми державного управління : зб. наук. пр. – Х., 2013. – Вип. 2 (44). – С. 175–185.

124. Попов С. А. Обоснование похода к управлению государственно-управленческими нововведениями [Текст] / С. А. Попов // Управленческое консультирование. – 2013. – № 4 (52). – С. 47–51.

125. Попов С. А. Освітня гетерофільність службовців органів публічного управління та їх інноваційний потенціал [Текст] / С. А. Попов, І. О. Дишлевий // Державне управління та місцеве самоврядування : зб. наук. пр. ДРІДУ НАДУ. – 2012. – Вип. 3 (14). – С. 171–178.

126. Попов С. А. Освітня гетерофільність як перешкода імплементації публічно-управлінським нововведенням [Текст] / С. А. Попов, Л. І. Просенюк // Актуальні проблеми державного управління : зб. наук. пр. ОРІДУ. – Одеса, 2011. – Вип. 3 (47). – С. 121–125.

127. Попов С. А. Особливості програмно-цільового управління державно-управлінськими нововведеннями системного характеру [Текст] / С. А. Попов // Актуальні проблеми державного управління : зб. наук. пр. ОРІДУ. – Одеса, 2012. – Вип. 3 (51). – С. 138–142.

128. Попов С. А. Особливості факторів опору імплементації державно-управлінських нововведень [Електронний ресурс] / С. А. Попов // Демократичне врядування : електр. наук. фахове вид. ЛРІДУ НАДУ при Президентіві України. – 2012. – Вип. 10. – Режим доступу : <http://lvivacademy.com/visnik10/zmist.html>.

129. Попов С. А. Підхід до формування предметного поля сучасних публічно-управлінських нововведень [Текст] / В. Д. Бакуменко, С. А. Попов // Актуальні проблеми державного управління : зб. наук. пр. ОРІДУ НАДУ. – Одеса, 2011. – Вип. 4 (48). – С. 36–43.

130. Попов С. А. Підходи до обґрунтування моделі управління сталим регіональним розвитком [Текст] / В. Д. Бакуменко, С. А. Попов // Ефективність державного управління : зб. наук. пр. ЛРІДУ НАДУ. – Львів, 2011. – Вип. 27. – С. 21–28.

131. Попов С. А. Підходи-моделі до державно-управлінської інноваційної діяльності [Текст] / В. Д. Бакуменко, С. А. Попов // Актуальні проблеми державного управління : зб. наук. пр. ОРІДУ НАДУ. – Одеса, 2011. – Вип. 1 (45). – С. 7–11.

132. Попов С. А. Посадова компетентність як новаторство у визначенні навчальних потреб службовців органів публічного управління [Електронний ресурс] / С. А. Попов, Н. В. Беделева // Теоретичні та прикладні питання державотворення : електр. наук. фахове вид. ОРІДУ НАДУ при Президентові України. – 2011. – Вип. 8. – Режим доступу : <http://www.nbuv.gov.ua/e-journals/tppd/index.html>.

133. Попов С. А. Прийняття програмно-цільового рішення щодо впровадження державно-управлінських нововведень: методологічний аспект [Текст] / С. А. Попов // Ефективність державного управління : зб. наук. пр. ЛРІДУ. – Львів, 2012. – Вип. 32. – С. 173–183.

134. Попов С. А. Прогнозування кадрового потенціалу управління розвитком регіону: теоретико-методологічний аспект [Текст] / В. І. Паламарчук, А. А. Козік, С. А. Попов // Актуальні проблеми державного управління : зб. наук. пр. ОРІДУ УАДУ. – Одеса, 2005. – Вип. 2 (22). – С. 7–11.

135. Попов С. А. Соціально-інноваційна підготовка державних службовців як спосіб соціалізації якісних змін у суспільстві [Текст] / С. А. Попов // Актуальні проблеми державного управління : зб. наук. пр. ОРІДУ. – Одеса, 2009. – Вип. 3 (39). – С. 169–173.

136. Попов С. А. Стратегическое и програмно-целевое управление государственно-управленческими нововведениями [Текст] / С. А. Попов // Вестник государственного и муниципального управления. – 2013. – № 2. – С. 173–180.

137. Попов С. А. Стратегия инновационного развития Украины: региональный аспект [Текст] / С. А. Попов // Научные труды Северо-Западной академии государственной службы. Т. 2. Вып. 1 : Государственная власть и местное самоуправление в России: история и современность. – СПб., 2011. – С. 183–188.

138. Попов С. А. Суспільство: історична змінність та інновації [Текст] / С. А. Попов // Актуальні проблеми державного управління : зб. наук. пр. ОРІДУ НАДУ. – Одеса, 2009. – Вип. 4 (40). – С. 77–82.

139. Попов С. А. Теоретико-методологічні засади щодо поширення нововведень у публічному секторі: стан і напрями подальших досліджень [Текст] / С. А. Попов // Актуальні проблеми державного управління : зб. наук. пр. – Х., 2012. – Вип. 2 (42). – С. 57–66.

140. Попов С. А. Державно-управлінські нововведення: особливості впровадження стратегічного планування [Текст] / С. А. Попов // Теорія та



практика державного управління : зб. наук. пр. – Х. : Вид-во ХарПІ НАДУ “Магістр”, 2015. – Вип. 2(49). – С. 57–63.

141. Попов С.А. Децентралізація на засадах програмно-цільового бюджетування: досвід для України [Текст] / С.А. Попов, О.В. Голинська // Державне управління та місцеве самоврядування : зб. наук. пр. – Д. : ДРІДУ НАДУ, 2015. – Вип. 2(25). – С. 212–221.

142. Попов С.А. Інноваційна діяльність в органі публічної влади: системний підхід [Текст] / С.А. Попов, А.А. Попок // Вісник НАДУ при Президентіві України : зб. наук. пр. – К. : НАДУ, 2015. – Вип. 2/2015 – С. 12–18.

143. Попов С.А. Інноваційне реформування публічного управління: методологічне забезпечення прийняття та реалізації стратегічного рішення [Текст] / С.А. Попов // Актуальні проблеми державного управління : зб. наук. пр. – Х. : Вид-во ХарПІ НАДУ “Магістр”, 2015. – Вип. 1(47). – С. 73–81.

144. Попов С.А. Інноваційне реформування системи органів публічної влади: класифікація державно-управлінських нововведень [Текст] / С.А. Попов // Вісник НАДУ при Президентіві України : зб. наук. пр. – К. : НАДУ, 2015. – Вип. 3/2015. – С. 11–18.

145. Попов С.А. Методологічний аспект управління державно-управлінськими нововведеннями в ситуації “ризик” [Текст] / С.А. Попов // Державне управління та місцеве самоврядування : зб. наук. пр. – ДРІДУ НАДУ, 2015. – Вип. 3 (26). – С. 60–70.

146. Попов С.А. Обґрунтування моделі інноваційної діяльності системи органів публічної влади: концептуальні засади [Текст] / С.А. Попов // Демократичне врядування : електр. наук. фах. вид. – ЛРІДУ НАДУ, 2015. – Вип. 15. – Режим доступу : <http://lvivacademy.com/visnik10/zmist.html>.

147. Попов С.А. Парадигма інноваційного розвитку суспільства: сучасні концепції реформування публічного управління [Текст] / С.А. Попов, В. Д. Бакуменко // Ефективність державного управління : зб. наук. пр. – Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2015. – Вип. 43. – С. 21–29.

148. Попов С.А. Стратегічне управління державно-управлінськими нововведеннями: методологічне забезпечення [Текст] / С.А. Попов // Науковий вісник Академії муніципального управління : зб. наук. пр. – К. : АМУ, 2015. – Вип. 2. – С. 39–50.

149. Попов С.А. Стратегічний підхід до нововведень в публічному управлінні: класифікація невизначеностей та ризиків рішень [Текст] / С.А. Попов // Актуальні проблеми державного управління : зб. наук. пр. – Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2015. – Вип. 2(62). – С. 45–51.

150. Попов С. А. Стратегическое управление [Текст] : 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 4 / С. А. Попов. – М. : ИНФРА-М, 1999. – 344 с.

151. Попов С.А. Управління проектами в публічній сфері [Текст] : навч. посіб. / Т. М. Безверхнюк, Н. О. Котова, С. А. Попов ; за заг. ред. Т. М. Безверхнюк. – Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2011. – 344 с.

152. Попов С.А. Щодо систематизації інноваційно-орієнтованих дисертаційних досліджень у галузі науки «державне управління» [Текст] / В. Д. Бакуменко, С. А. Попов // Науковий вісник Академії муніципального управління : зб. наук пр. – 2011. – Вип. 1. – С. 7–16.

153. Роджерс Е. М. Дифузія інновацій [Текст] : монографія / Е. М. Роджерс ; пер. з англ. В. Старка. – К. : Вид. дім «Києво-Могилян. акад.», 2009. – 591 с.

154. Самофалова Т. О. Мобілізаційний механізм державного регулювання фінансових потоків у процесі інноваційно-інвестиційного відтворення [Текст] : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. наук з держ. упр. : спец. 25.00.02 «Механізми державного управління» / Тетяна Олександрівна Самофалова ; Харків. регіон. ін-т держ. упр. Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. – Х., 2009. – 20 с.

155. Скиба Г. Г. Державне регулювання інвестиційної та інноваційної діяльності в умовах спеціальних економічних зон і територій пріоритетного розвитку [Текст] : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. наук з держ. упр. : спец. 25.00.02 «Механізми державного управління» / Галина Григорівна Скиба ; Донец. держ. ун-т упр. – Донецьк, 2003. – 20 с.

156. Скиба М. В. Механізм державного управління структурно-інноваційними зрушеннями в економіці України [Текст] : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. наук з держ. упр. : спец. 25.00.02 «Механізми державного управління» / Марина Валеріївна Скиба ; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. – К., 2008. – 20 с.

157. Соловійов О. М. Удосконалення механізмів державного регулювання інноваційних процесів в Україні та регіонах [Текст] : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. наук з держ. упр. : спец. 25.00.02 "Механізми державного управління" / Олександр Миколайович Соловійов ; Донец. держ. ун-т упр. - Донецьк, 2005. - 20 с.

158. Степаненко Д. М. Классификация инноваций и ее стандартизация [Текст] / Д. М. Степаненко // Инновации. – 2004. – № 7. – С. 77–79.

159. Толкованов В. В. Європейська стратегія інновацій та доброго врядування на місцевому рівні: основні завдання, історія виникнення та досвід впровадження [Текст] / В. В. Толкованов // Актуальні проблеми державного управління : зб. наук. пр. ОРІДУ НАДУ. – Одеса, 2011. – Вип. 3 (47). – С. 212–216.

160. Удосконалення інноваційно-орієнтованого професійного навчання службовців органів публічного управління Вінницької області [Текст] : заключ. звіт про НДР / наук. кер. С. А. Попов. – № держреєстрації 0110U006242. – Одеса, 2010. – 239 с.

161. Федорчак О. В. Упровадження інноваційного механізму управління у діяльність обласних державних адміністрацій [Текст] : дис. на здобуття наук. ступеня канд. наук з держ. упр. : спец. 25.00.02 «Механізми державного управління» / Ольга Василівна Федорчак ; Львів. регіон. ін-т держ. упр. Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. – Львів, 2010. – 245 с.

162. Хачатурян Х. В. Інновації в державному управлінні [Текст] : монографія / Х. В. Хачатурян. – К. : Вид-во НАДУ, 2005. – 252 с.

## ІНТЕРНЕТ-РЕСУРСИ

1. Верховна Рада України. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://portal.rada.gov.ua>

2. Громадянське суспільство і влада: інтерактивна інформаційно-аналітична система. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://civic.kmu.gov.ua>

3. Державне управління: теорія та практика. – Електронне наукове фахове видання НАДУ при Президентові України. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.nbu.gov.ua/e-journals/DUTP>.

4. Кабінет Міністрів України. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.kmu.gov.ua>

5. Національна рада реформ. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://reforms.in.ua/>

6. Національне агентство України з питань державної служби [Електронний ресурс] : офіц. веб-сайт Нац. агенства України з питань держ. служби. – Режим доступу : [nads.gov.ua](http://nads.gov.ua).

7. Національний інститут стратегічних досліджень при Президентові України. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.niss.gov.ua/>

8. Президент України. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.president.gov.ua>

Теоретичні та прикладні питання державотворення. – Електронне наукове фахове видання ОРІДУ НАДУ при Президентові України. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.nbu.gov.ua/e-journals/tppd/index.html>.

*Навчальне видання*

**Попов Сергій Афанасійович**  
*доктор наук з державного управління, професор*

**Панченко Ганна Олександрівна**  
*кандидат наук з державного управління*

**ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК СИСТЕМИ  
ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ:  
СТРАТЕГІЧНИЙ ПІДХІД**

*Навчально-методичний посібник*

Відповідальний за випуск *О.В. Патик*

Підписано до друку 16.12.2018.  
Формат 60x84/16. Папір друкарський.  
Гарнітура «Times». Друк цифровий. Обл.-вид.арк. 11,7  
Тираж 100 прим. Зам. № 98/12.

Видавництво  
Одеського регіонального інституту державного управління  
Національної академії державного управління  
при Президентіві України  
**Свідоцтво ДК № 1434**  
**від 17 липня 2003 р.**  
65009 м. Одеса, вул. Генуезька, 22  
тел. (048) 705-97-48  
[www.oridu.odessa.ua](http://www.oridu.odessa.ua)