

## ІННОВАЦІЙНІ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

### INNOVATIVE TRANSFORMATIONS OF PUBLIC GOVERNANCE

У статті визначено що основою управлінської складової інноваційної діяльності в системі публічного управління є управлінський процес спрямований на досягнення цілей інноваційної діяльності, результатів інноваційного процесу. Досліджено, що одним із основних інноваційних ресурсів та можливостей виступає кадровий ресурс з інноваційно-орієнтованою освітою та відповідною професійною кваліфікацією, здібностями та навичками, розвинутим стратегічним мисленням. З'ясовано, що для ефективного запровадження інновацій важливу роль відіграють інформаційно-інтелектуальні ресурси на напрацювання та підготовку яких необхідно звертати особливу увагу. Досліджено основні складові формування системи управління персоналом органів публічного управління. Досліджено, що основним механізмом мобілізації людського ресурсу інноваційного потенціалу публічного управління є запровадження сучасних систем управління персоналом, спеціального різновиду управлінської діяльності, спрямовану на організацію діяльності персоналу органів публічного управління. Встановлено, що управління проектами на сьогодні є однією з найбільш актуальних та прогресивних управлінських технологій, що продовжує швидко розвиватись. Досліджено головні аргументи щодо доцільності застосування концепції управління проектами для розробки та здійснення програм і проектів у сфері публічного управління. Проаналізовано, що управління проектами на сьогодні є однією з найбільш актуальних та прогресивних управлінських технологій. Встановлено, що новий публічний менеджмент потрібно розглядати як громадсько-мережеву модель управління суспільством, яка формується в результаті зменшення ролі держави та розширення суб'єктного складу. Основні положення сучасного наукового дискурсу дозволяють прийти до висновку, що сучасна демократизація на перше місце ставить завдання щодо адаптації успішних управлінських технологій бізнесу для цілей управління в публічному секторі, а також залучення до вироблення політик і стратегій додаткових стратегічних гравців (окрім публічної влади), до яких, насамперед, належать громадяни як активні учасники, а також не формальні, громадські та бізнес структури як повноцінні агенти.

**Ключові слова:** державна служба, публічне управління, інновації, інноваційна діяльність, проектний менеджмент, новий публічний менеджмент.

The article determines that the basis of the managerial component of innovation in the system of public administration is the management process aimed at achieving the goals of innovation, the results of the innovation process. It is investigated that one of the main innovative resources and opportunities is a human resource with innovation-oriented education and relevant professional qualifications, abilities and skills, developed strategic thinking. It was found that information and intellectual resources play an important role in the effective implementation of innovations, and special attention should be paid to their development and preparation. The main components of the formation of the personnel management system of public administration bodies are studied. It is investigated that the main mechanism of mobilization of human resources of innovative potential of public administration is the introduction of modern personnel management systems, a special kind of management activities aimed at organizing the activities of personnel of public administration bodies. It is established that project management today is one of the most relevant and advanced management technologies, which continues to develop rapidly. The main arguments for the feasibility of applying the concept of project management for the development and implementation of programs and projects in the field of public administration. It is analyzed that project management today is one of the most relevant and advanced management technologies. It is established that the new public management should be considered as a public-network model of society management, which is formed as a result of reducing the role of the state and expanding the subject composition. The main provisions of modern scientific discourse allow us to conclude that modern democratization in the first place is the task of adapting successful business management technologies for public sector governance, as well as involving additional strategic players (besides public authorities) in the development of policies and strategies. , first of all, citizens belong as active participants, as well as non-formal, public and business structures as full-fledged agents.

**Key words:** civil service, public administration, innovations, innovation activity, project management, new public management.

УДК 351

DOI <https://doi.org/10.32843/ptm2663-5240-2020.20.27>

**Кудріна О.Ю.**

доктор економічних наук, професор,  
завідувач кафедри бізнес-економіки  
та адміністрування  
Сумського державного педагогічного  
університету імені А.С. Макаренка

**Масляк М.І.**

аспірант кафедри бізнес-економіки  
та адміністрування  
Сумського державного педагогічного  
університету імені А.С. Макаренка

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Характер періодичних кризових явищ в світі вказує на вирішальне значення здатності системи державного управління своєчасно виявляти та контролювати прояви відповідних збурень в соціально-економічному середовищі та обирати науково обґрунтовані інструменти дотримання керованості в забезпеченні сталого розвитку суспільства. Постає необхідність пошуку абсолютно нових ідей, що змінюють традиційний погляд на існуючі моделі

державного управління, створюють підґрунтя для переосмислення сутності процесів, що відбуваються в ньому, та ревізії стратегічної поведінки. При цьому проблемним залишається питання щодо пошуку підходів до формування повноцінної моделі сталого розвитку держави в контексті трансформації системи управління, усвідомлення нової ролі публічної влади і розширення її можливостей у напрямі управлінню змінами як відповідь на зовнішні та внутрішні виклики.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Проблема управлінських інновацій привертає увагу широкого кола фахівців. Теоретичні і практичні проблеми організаційних змін, підвищення ефективності управлінської діяльності в різних сферах у результаті впровадження управлінських інновацій взаємозв'язку соціальних та управлінських трансформацій. Вцьомупланівисокоїоцінкизаслугуютьпраці сучасних українських науковців: В. Бакуменка, Г. Букерт, Я. Дибчинська, К. Полліт, А. Попок, С. Попок, А. Колот, Т. Маматової, Є. Серенсен, Г. Панченко, Г. Пилипенко, Н. Обушна, А. Никифоров Ж. Торфінг, О. Федорчак, Ж. Хартлі, Х. Хачатуряна, І. Шовкун.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Таким чином, у контексті вищевикладеного виникає потреба у ґрунтовному дослідженні сучасного стану публічного управління в Україні, аналізі і вивченні її інноваційного складника розвитку.

**Метою статті** є розкриття елементів теорії, логіки та понятійного апарату управлінської складової інноваційної діяльності в системі публічного управління.

**Виклад основного матеріалу.** Основою управлінської складової інноваційної діяльності в системі публічного управління є управлінський процес спрямований на досягнення цілей інноваційної діяльності, результатів інноваційного процесу. Основним процесом виступає технологія або модель раціонального прийняття і реалізації рішення. Вона виступає базовою не лише у теорії рішень, але й у державному, проектному, інноваційному менеджменті. Змістовне наповнення даної технології залежить від рівнів складності та масштабності якісних змін в системі публічного управління, їх довготривалості та невизначеностей управлінської ситуації. Для управління інноваціями середнього і вищого рівнів складності варто застосовувати методологію стратегічного управління. За такої стратегії, рішення відображатимуться через ієрархію взаємопов'язаних за цілями стратегій та програм, а їх реалізацію доречно використовувати через проектні рішення. Результати стратегічного аналізу найбільш впливових внутрішніх та зовнішніх факторів визначатимуть орієнтири розвитку системи публічного управління і складатимуть підґрунтя для вибору інноваційної стратегії найвищого рівня, яка відобразатиме напрями оновлення ефективності органів публічного управління, визначатиме конкретні нововведення та стратегічні одиниці інноваційних змін відповідних органів. Дана стратегія слугуватиме орієнтиром для побудови стратегії нижчого рівня, а стратегія нижчого

рівня, виступатиме засобом реалізації першої стратегії. Даний підхід дозволить реалізувати принцип «від абстрактного до конкретного». Для простих нововведень в органах публічного управління можна обмежитися програмно-цільовим або простим рішенням [4, с. 15].

В основі забезпечувальної складової лежить інноваційний ресурс, ступінь готовності якого має вирішальне значення для успішного здійснення інноваційної діяльності в органах публічного управління. Забезпечувальну складову необхідно характеризувати через сукупність інноваційних ресурсів та можливостей. Одним із основних виступає кадровий ресурс з інноваційно-орієнтованою освітою та відповідною професійною кваліфікацією, здібностями та навичками, розвинутим стратегічним мисленням [4, с. 15]. Для ефективного запровадження інновацій відіграють роль інформаційно-інтелектуальні ресурси на напрацювання та підготовку яких необхідно звертати особливу увагу. Тут варто звертати особливу увагу на інтелектуальну складову даного ресурсу, його інноваційність, взаємозв'язок із світовими напрацюваннями у даній галузі та теоретичними напрацюваннями в суміжних галузях. Варто особливо відповідально та жорстко відноситися до проблеми академічної доброчесності у даній галузі, що має сприяти ефективним дослідженням та доробкам, які слугуватимуть теоретичною основою впровадження інновацій у практику органів публічного управління. За умови недотримання даних принципів впровадження інновацій перетворюватиметься та імітацію даного процесу, що значно гальмуватиме роботу даних органів та зменшуватиме їхню ефективність. До інформаційно-інтелектуальних ресурсів відносимо інноваційні розробки, раціональні пропозиції, нормативно-правові настанови, науково-методичні рекомендації, аналітичні огляди досвіду кращих практик впровадження інновацій, як внутрішньодержавні так і міжнародні, участь у різноманітних наукових конференціях, круглих столах за порушеною тематикою, наукові статті, монографії, дисертації.

Основними складовими формування системи управління персоналом органів публічного управління, як прояву інноваційної діяльності є впровадження нового механізму, стандартів та процедур щодо управління персоналом на державній службі та посилення інституціональної спроможності у системі державної служби. Перша складова може реалізовуватися через запровадження профілів професійної компетентності посад державної служби та механізму їх використання під час відбору на державну службу, оцінювання

службової діяльності та просування по службі державних службовців; забезпечення зв'язку між результатами оцінювання та службової діяльності державних службовців та подальшими проходженнями державної служби; оновлення змісту діяльності служб персоналу державного органу чи органу місцевого самоврядування та посилення їх стратегічної ролі. Другий компонент може реалізовуватися через наукове забезпечення розвитку системи державної служби, визначення методів і механізму модернізації державної служби відповідно до стандартів роботи ЄС; посилення інституціональної спроможності служб персоналу органів виконавчої влади; надання правової, консультативної, методичної, організаційної та іншої допомоги органам виконавчої влади з питань модернізації державної служби на інноваційних засадах управління персоналом з урахуванням міжнародного досвіду.

Головним ресурсом інноваційних трансформацій виступає безпосередньо людина – державний службовець, його особистісні характеристики, компетенції, професіоналізм, творчий потенціал, мотивація діяльності. Запровадження інновацій як стратегії розвитку публічного управління виводить на перший план інформаційно-креативні аспекти діяльності державного службовця. Серед них можна виокремити проектно-моделюючий, науково-пошуковий, евристичний аспекти тощо. В сучасних умовах значно зростає саме особистісна складова управлінських інновацій. Це відбувається не лише тому, що збільшується значення прийнятих управлінських рішень, але й тому, що наявний високий рівень невизначеності умов прийняття та реалізації управлінських рішень. Все рідше можна приймати відповідні рішення за шаблоном або прикладом. Частіше ситуації вимагають креативних, унікальних рішень. В умовах адміністративної системи державного управління службовець був деперсоніфікованим втіленням управлінської функції, то в умовах гнучких інноваційних систем управління, саме його індивідуальні креативні здатності відіграють головну роль у функціонуванні організаційних структур.

Головним напрямом розвитку інноваційного потенціалу публічного управління є комплекс управлінських заходів щодо розвитку людського ресурсу в органах влади. До нього відносимо такі управлінські діяльності: визначення потреби щодо персоналу системи публічного управління; добір якісного і кількісного складу працівників з їх подальшою розстановкою відповідно до функцій органу публічного управління; стратегічні та оперативні питання кадрової політики; підготовка і

перепідготовка персоналу, атестація персоналу, планування ділової кар'єри, адаптація персоналу до змін в функціональному імперативі публічного управління; формування корпоративної культури державного службовця; постійна робота над системою мотивації персоналу [6, с. 163-165].

Найважливішими можливостями в органах публічного управління А.А. Попов та С.А. Попов визначають сформовані внутрішні передумови для здійснення інноваційної діяльності. До таких передумов дані науковці відносять попередній та поточний досвід успішного впровадження нововведень та їх поточне використання; інноваційні ресурси доцільні використання у майбутньому; мотиваційних механізм для стимулювання праці потенційних впроваджувачів інновацій; інноваційна культура, відкритість органів публічного управління до змін та достатня кількість інноваційно-активних службовців, їх частка має складати 15% – 20% [4, с. 15-16].

Сьогодні управління проектами є однією з найбільш актуальних та прогресивних управлінських технологій, що продовжує швидко розвиватись. Напрямів застосування концепції проектного менеджменту надзвичайно багато, і вони можуть охоплювати практично всі сфери людського життя, у тому числі й публічне управління. Проте на сьогодні інструменти проектного менеджменту все ще не знайшли широкого застосування в органах влади.

Для багатьох органів державного управління проектний метод залишається доволі невідомим напрямом у методиці управління. Більшість з них усе ще віддають перевагу традиційним підходам в управлінні. Вони використовують або застарілі командно-адміністративні методи управління, або поодинокі новітні підходи функціонального менеджменту. Щодо перших командно-адміністративних методів управління, то вони припиняють своє існування, проте залишаються домінуючими в управлінні в установах органів влади. Щодо других методів функціонального менеджменту, то вони є прерогативою управління новостворених чи реорганізованих підприємств.

Новаторське тлумачення передбачає розуміння проекту як елементу, фрагмента, етапу у виконанні певних програм, самодостатнього управлінського рішення господарського, фінансового характеру. Таке значення терміну «проект» сприймається як нове. Воно передбачає не пропозицію, що допускає зміни, альтернативи, уточнення, а конкретне завдання, обмежене визначеними рамками в просторі і в часі, рівнем фінансування тощо.

Методологія проектного менеджменту передбачає розробку, реалізацію та розвиток проекту як складної системи, що відтворюється та функціонує в динамічному зовнішньому середовищі. Головними елементами проекту є задум, ідея (проблема, завдання), засоби їх реалізації (вирішення проблеми) та результати, що здобуваються в процесі реалізації проекту [5].

Загальна технологія управління проектом залишається відносно стабільною і охоплює: формулювання завдань проекту; обґрунтування проекту; розробку структури проекту; визначення обсягів та джерела фінансування; складання калькуляції витрат (кошторису виконання робіт); визначення термінів виконання робіт проекту; складання графіка реалізації проекту; розрахунок та розподіл ресурсів; підбір команди виконавців проекту; управління якістю; управління ризиками; організацію виконання проекту; підготовку та укладення контрактів; підтримання зв'язків із замовниками та споживачами продукції проекту; контроль за виконанням проекту тощо.

Викладене становить особливий інтерес щодо можливостей та потенціалу застосування технологій управління проектами в державному управлінні. Залежно від масштабу завдань, що вирішуються на рівні держави, можуть упроваджуватись мегапроекти, мультипроекти чи монопроекти. Глобальні реформи в державі чи суспільстві найбільш доцільно проводити на базі концепції мегапроекту, який включає програми з багатьма взаємопов'язаними проектами, об'єднані загальними цілями, виділеними ресурсами та часовими рамками. Ці програми мають макроекономічний характер і можуть бути міжнародними, національними, міжгалузевими та галузевими. Менш масштабні проблеми можуть формулюватися як мультипроекти, що являють собою комплексні програми чи проекти. І нарешті, різні інноваційні та інвестиційні проекти можливо реалізовувати як монопроекти, що мають чітко визначену мету (кінцевий стан), ресурси, терміни завершення, інші кількісні та якісні характеристики. На основі концепції управління проектами можна розробляти проекти щодо будь-яких сфер державного управління. У політичній сфері – це проекти законодавства та правового регулювання, удосконалення інституту влади, доктрини оборони та безпеки тощо. В економічній – проекти приватизації, реформування та створення нових підприємств; проекти розвитку паливно-енергетичних систем; створення екологічних систем регіонів та галузей; проекти демонополізації, розвитку приватного сектора; проекти оздо-

влення фінансової системи тощо. У соціальної сфері – проекти страхування та соціального забезпечення, проекти забезпечення житлом, пенсійні проекти. Не менш важливими є освітні проекти, проекти охорони здоров'я та медичного обслуговування, проекти подолання технологічної відсталості та багато інших. Кожний із названих проектів є щонайменше мультипроектом, а то й мегапроектом і потребує застосування інструментів проектного менеджменту [5].

Головними аргументи щодо доцільності застосування концепції управління проектами для розробки та здійснення програм і проектів у сфері публічного управління можна вважати наступні:

- розробка та втілення державних програм незалежно від рівня, враховуючи їх складність та багатоаспектність, вимагає в сучасних умовах застосування інструментів проектного менеджменту;

- управління проектами є універсальною концепцією, що може застосовуватись для здійснення будь-яких проектів в усіх галузях та напрямках, починаючи з освіти, науки та медицини і завершуючи важкою промисловістю, збройними силами та оборонним комплексом;

- методи та інструменти проектного менеджменту у професійному управлінні є на сьогодні одними з найбільш досконалих, апробованих та відпрацьованих у світовій практиці, що створює сприятливі умови для запозичення передового досвіду, швидкої адаптації до національних умов та ефективного застосування;

- на основі управління проектами можна ефективно вирішити проблему контролю (причому як з боку державних органів, так і з боку громадськості) термінів і особливо витрат;

- результати робіт у контексті управління проектами мають бути конкретними і бути не просто продуктом, а системою цілей, яких необхідно досягти в процесі виконання проекту, що значно посилює можливості практичного використання методології та методів управління проектами;

- при реалізації програм у державній сфері досить часто задіяні багато структур та органів; неможливість нормальної координації між ними може повністю паралізувати хід робіт; механізми управління проектами дають змогу вирішити цю проблему;

- існує коло проблем, які або майже неможливо, або вкрай непродуктивно вирішувати в рамках стандартних структур та управлінських технологій; у цих випадках управління проектами може виявитися незамінним;

- методи управління проектами є гнучкими, їх можна застосовувати у будь-яких організа-

ціях і при цьому гармонійно коригувати зі стратегічним управлінням та організаційною стратегією;

- на основі управління проектами можна досить чітко здійснювати контроль та управління ефективністю діяльності, що за інших умов найчастіше є значно утрудненим;

- проектний підхід дає змогу сформулювати більш гнучку організаційну структуру управління, що здатна своєчасно реагувати на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища;

- проектний підхід передбачає чіткий розподіл керівництвом цілей, завдань, функцій та обов'язків щодо реалізації проекту, що полегшує оцінку та підвищує контроль за виконанням завдань підлеглими;

- на основі проектного підходу визначають склад завдань проекту, ієрархічну структуру за принципом «дерева робіт», що дає змогу включити у структуру проекту необхідні та достатні завдання;

- проектний підхід надає можливість здійснення інтегральної оцінки соціально-економічної корисності проекту за єдиним основним критерієм для отримання узагальненої оцінки ефективності діяльності органу державної влади в певній проблемній сфері;

- управління проектами веде до отримання «готового продукту» - кінцевого результату, за яким визначається ступінь задоволення потреб громадян;

- управління проектами використовує стратегію цільового раціонального розподілу та використання проектних ресурсів за критерієм максимізації з метою ефективного управління ними;

- за допомогою проектного підходу здійснюється зворотний зв'язок з населенням країни, що дає змогу оцінити діяльність органу державного управління безпосередньо громадянами держави [5].

Однією із інновацій у публічному управлінні сучасної України є запровадження нового публічного менеджменту. Дана концепція стала свого роду відповіддю на кризові явища в управлінні державою, побудованої на принципах бюрократії, ієрархічної організації, централізації, стабільності організації державної служби. Новий публічний менеджмент як системна композиція інноваційних управлінських підходів, спрямована на підтримку балансу між складовими їх ефективності (приватний сектор, публічний сектор, громадянське суспільство та організаційна структура держави), протистоїть концепції адміністративної держави та використовує для опису сутності державного управління поняття «урядування», а не «адміністрування». Таким чином

модерна зміна парадигмальних настанов у системі публічного управління полягає в тому, що адміністрування перестає бути ключовим аспектом державної діяльності, замість нього особливого значення набуває врядування процесами організації взаємодії між державою та суспільством щодо задоволення суспільних інтересів. Новий публічний менеджмент можна розглядати як громадсько-мережеву модель управління суспільством, яка формується в результаті зменшення ролі держави та розширення суб'єктного складу. Основні положення сучасного наукового дискурсу дозволяють прийти до висновку, що сучасна демократизація на перше місце становить завдання щодо адаптації успішних управлінських технологій бізнесу для цілей управління в публічному секторі, а також залучення до вироблення політик і стратегій додаткових стратегічних гравців (окрім публічної влади), до яких, насамперед, належать громадяни як активні учасники, а також не формальні, громадські та бізнес структури як повноцінні агенти [5].

Використовуючи принципи ринкової економіки у публічному управлінні, варто пам'ятати, що публічне управління на ринкових принципах приховує ризик небезпеки зловживання монополічним становищем на користь чиновників, а можливі прогалини в системах регулювання і управління створюють сприятливе середовище для зростання корупції в державних установах. Практика короткострокових контрактів як атрибут ринкового підходу в сфері управління людськими ресурсами зробила неоднозначною систему кар'єрного призначення і просування, оскільки відчутно вплинула на цінність відданості державних службовців служінню суспільним інтересам. Очевидно, що ринкові сили не завжди діють в інтересах спільноти, а залучення громадськості до процесів ухвалення рішень, планування, імплементації, моніторингу дій органів публічного управління відрізняються успішним характером. Підтримання впевненості в тому, що інтереси і потреби громадян залишаються в центрі уваги владних дій, вимагає пошуку шляхів посилення ролі громадян та забезпечення їм права голосу з метою впливу на процес планування і здійснення державними службовцями своїх функцій. Критичне ставлення до менеджеріального публічного управління актуалізувало до інноваційної теоретичної основи державної діяльності – концепції «доброго врядування», демократичний характер якого забезпечується відповідністю принципам поділу влади, виборності і змінюваності вищих посадових осіб, народовладдя, підзвітності інститутів виконавчої влади, вер-

ховенства закону, політичного плюралізму та транспарентності, партисипативності, незалежності засобів масової інформації [7].

Під «управління за результатами» в державній сфері прийнято розуміти всі дії державних організацій, спрямовані на підвищення надання державних послуг, які певною мірою орієнтуються на попередні результати роботи. Таким чином, «управління за результатами» стало стратегією оновлень системи публічного управління. Дана концепція сьогодні стає універсальним засобом боротьби з вибоком ресурсів, корупцією, неефективністю і бюрократизмом системи публічного управління. Органи публічного управління в нинішніх умовах змушені робити політичний вибір на користь ефективності публічної сфери, в інакшому випадку вони ризикують втратити свою легітимність. Сучасні зміни вимагають застосування сучасних і ефективних методів управління державними організаціями, які поєднують такі складові частини, як швидкість, гнучкість, соціальна справедливість, результативність. На сьогодні під управлінням за результатами розуміють управлінський цикл, в рамках якого визначаються цільові значення у сфері ефективності і результативності [8, с. 173-174].

Управління за результатами тісно пов'язане із поняттям «стратегічне планування», яке також стає популярним способом публічного управління. Головним у стратегії є спрямованість на нову якість, новий рівень, новий стан. Сьогодні можна виділити кілька принципів стратегічного управління.

1. Перехід від функціонального управління до функціонального, орієнтованого на благополуччя людини й вимірюваного індикаторами якості життя.

2. Перехід у державному управлінні від відомчого до програмно-цільового підходу для досягнення цілей і вирішення завдань, що мають комплексний міжвідомчий характер: поліпшення демографічної ситуації, відтворення трудових ресурсів, забезпечення безпеки життєдіяльності населення, збереження і зміцнення здоров'я громадян тощо.

3. Відмова від формування бюджету «від досягнутого» на користь середньострокового бюджетного планування, орієнтованого на результат, із максимізацією приросту якості життя при мінімізації витрат.

4. Аналітичне, інформаційне, правове та адміністративне забезпечення процесу оптимізації та координації завдань і дій з реалізації наміченої стратегії розвитку, а також процесу контролю (за об'єктивно перевіреними індикаторами якості життя) результативності дій і можливості їх своєчасного коригування.

Таким чином кожен принцип стратегічного планування перетинається з принципами «управління за результатами».

**Висновки.** Зважаючи на вище викладене можна виділити ряд переваг управління за результатами: оптимізація процесу прийняття рішень, усунування непотрібних ланок; можливості будувати управлінський процес «зверху вниз», націлюючи діяльність усіх підсистем на виконання мети; спроможність чіткіше оцінити реалістичність і терміти досягнення мети, планувати етапи, розподіляти їх за роками; стимулювання переходу від оцінки дій до оцінки результату; можливість зробити систему стимулювання прозорішою – за результат, а не за набір дій, функцій, обов'язків; націленість на врахування думки споживача та замовника управлінських дій; реальне зниження корупції на державній службі: невиконання завдань за низької кваліфікації керівників програм приховати значно важче [8, с. 174-175].

Впровадження інновацій та запровадження інноваційної діяльності в системі публічного управління має спиратися на наявність зовнішніх ресурсів та видів і способів супроводу належної якості та обсягу, що компенсують їх внутрішню нестачу. Для успішної реалізації такої діяльності та впровадження відповідних якісних змін необхідно складовою виступають зовнішні сприятливі умови. До таких умов можна віднести відповідні політичні рішення та унормовані пріоритети розвитку системи публічного управління, форми об'єктивації нововведень та мотиваційний механізм, організаційно-правові та економічні засади здійснення інноваційної діяльності, сформовану інноваційну культуру в органах публічного управління, належний соціально-психологічний клімат, систему управління нововведеннями в системі публічного управління, унормоване «пом'якшення» протиріч між регламентованим функціонуванням системи публічного управління та інноваційної діяльності на період запровадження нововведень тощо. В результаті поєднання даних чинників інноваційна діяльність в публічному управлінні має постати як система, яка логічно поєднає сукупність основних внутрішніх та зовнішніх складових, де на перше місце має вийти інноваційний та управлінський процес [8, с. 16-17].

Результати досліджень стосовно рейтингової оцінки структури вказаних груп мотивів доводять пріоритетність матеріальних мотивів до інноваційної праці на даному етапі розвитку українського суспільства. На другому місці знаходяться трудові мотиви, на третьому – статусні [2, с. 19].

Отже, для того щоб вітчизняне публічне управління змогло виконувати свої функції щодо суспільних орієнтацій трансформацій українського суспільства, воно має зазнати принципово якісних змін, в основі яких мають лежати нові стратегії інноваційного розвитку системи публічного управління, які зорієнтовані на потреби суспільства і громадян. Підвищення ефективності і результативності публічного управління, посилення відповідальності органів публічної влади за надання якісних послуг населенню стає все більш взаємопов'язаним із розвитком її інноваційного складника, що зумовлює використання широкого спектру інноваційних методів, технологій та інструментів управління.

**ЛІТЕРАТУРА:**

1. Колот А.М., Никифоров А.Є. Мотивація інноваційної діяльності: теорія і практика державного управління. *Економіка та держава*. 2008. № 5. С. 17-23.
2. Лаврук О.С., Лаврук В.В. Методичні підходи до формування та реалізації системи управління персо-

наломорганів публічного управління. *Державне управління: удосконалення та розвиток: електрон. наук. фах. вид.* 2018. № 9. URL: <http://188.190.33.55:7980/jspui/handle/123456789/5830>

3. Обушна Н.І. Новий публічний менеджмент як сучасна модель регулювання суспільних процесів. URL: [http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2015-02\(14\)/5.pdf](http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2015-02(14)/5.pdf)

4. Попок А.А., Попок С.А. Інноваційна діяльність в органі публічної влади: системний підхід. *Вісник НАДУ*. 2015. № 2. С. 12-18.

5. Федорчак О.В. Проектний підхід як інноваційний механізм державного управління. *Державне управління: теорія та практика: електрон. наук. фах. вид. НАДУ*. 2006. № 1. URL: <http://archive.nbuv.gov.ua/e-journals/dutp/2006-1/txts/TEKNOLOGIYA/06fovmdy.pdf>

6. Хачатурян Х.В. Інновації в державному управлінні: Монографія. К.: Вид-во НАДУ, 2005. 252 с.

7. Шовкун І.Г., Дибчинська Я.С. Новий публічний менеджмент як концепція публічного управління. *Гуманітарний вісник ЗДІА*. 2017. Вип. 69. С. 195-201.

8. Ющенко Л.І. Застосування концепції «управління за результатами» у діяльності органів публічної влади. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Державне управління*. 2018. Т. 29. № 1. С. 172-177.