

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА

НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ
ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ

КАФЕДРА ПАРЛАМЕНТАРИЗМУ

Л. І. ДАНИЛЕНКО

ІННОВАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Курс лекцій

для освітнього ступеня «Магістр»
за спеціальністю 281 – Публічне управління та адміністрування,
освітня програма «Парламентаризм та парламентська діяльність»

Київ – 2024

Рекомендовано вченою радою Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка (протокол № 17 від 28 червня 2024 року)

Рецензенти:

доктор наук з державного управління, професор **Л. В. ГОНЮКОВА**
(Навчально-науковий інститут публічного управління та державної служби
Київського національного університету імені Тараса Шевченка);
доктор політичних наук, професор **І. Д. ДУДКО**
(Навчально-науковий інститут публічного управління та державної служби
Київського національного університету імені Тараса Шевченка)

Д17 **Даниленко Л. І.** Інноваційний менеджмент: курс лекцій для освітнього ступеня «Магістр» за спеціальністю 281 – Публічне управління та адміністрування, освітня програма «Парламентаризм та парламентська діяльність». Київ: ННПУДС, 2024. 66 с.

Курс лекцій розкриває теоретичні аспекти інноваційного менеджменту, особливості діяльності його суб'єктів у сфері публічного управління та адміністрування, їхні функції і компетентності, основні положення державного регулювання та технології здійснення інноваційної діяльності.

Призначено для підготовки здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка, які навчаються за освітньо-науковою та освітньо-професійною програмою «Парламентаризм та парламентська діяльність» спеціальності 281 – Публічне управління та адміністрування, а також студентів і аспірантів інших закладів вищої освіти, які вивчають дисципліни з публічного управління та адміністрування і цікавляться питаннями інноваційного менеджменту.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
ЛЕКЦІЯ 1	
ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ	5
1.1. Еволюція розвитку інноваційної політики.....	5
1.2. Сутність інновацій та інноваційної діяльності.....	8
1.3. Наукові засади менеджменту інновацій	11
ЛЕКЦІЯ 2	
СУБ'ЄКТИ ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ	14
2.1. Функції суб'єктів інноваційного менеджменту: традиційні й інноваційні	14
2.2. Інфраструктура інноваційної діяльності у сфері публічного управління	17
2.3. Мотивація персоналу до інноваційної діяльності	18
ЛЕКЦІЯ 3	
ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ	24
3.1. Нормативно-правові акти щодо регулювання державної інноваційної політики України....	24
3.2. Стратегія е-парламентаризму та е-урядування в Україні	29
ЛЕКЦІЯ 4	
ТЕХНОЛОГІЇ ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ У СФЕРІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ	34
ЛЕКЦІЯ 5	
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ У СФЕРІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ	37
ЛЕКЦІЯ 6	
КОМУНІКАЦІЙНІ ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ У СФЕРІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ	41
ЛЕКЦІЯ 7	
СОЦІАЛЬНІ ІННОВАЦІЇ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ	47
ЛЕКЦІЯ 8	
ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ УКРАЇНИ	53
СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНИХ ТА ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	57
ТЕМАТИКА МАГІСТЕРСЬКИХ РОБІТ	59
СЛОВНИК БАЗОВИХ ТА ОСНОВНИХ ПОНЯТЬ	60
ДОДАТОК	63

Формування та реалізація інноваційної діяльності в публічному управлінні є фундаментальною проблемою як у теоретичному, так і практичному аспектах. Особливого значення вона набула з другої половини ХХ ст., коли інновації постали «ядром» нового напрямку в науковій думці. Насамперед це стосувалось розробки й реалізації нової моделі інноваційної діяльності в публічному управлінні, що ґрунтується на теоретичних знаннях, системних наукових дослідженнях, достатній нормативно-правовій базі.

Питанням інноваційного розвитку системи публічного управління присвячена значна кількість наукових праць. Хоча зарубіжні і вітчизняні науковці по-різному розглядали сутність поняття «інновація», усе ж у цілому дійшли висновку, що це новий продукт чи послуга, які якісно змінюють попередній стан системи чи процесу.

В управлінській діяльності інновація якісно змінює систему управління чи управлінський процес. Утім, така зміна породжує низку суперечностей між:

- теоретичними розробками та їх практичним застосуванням у системі публічного управління;
- рівнем підготовленості державних службовців для роботи в сучасних умовах трансформації державного управління в публічне, які потребують нової професійної компетентності;
- вимогою інноваційного розвитку у взаємодії суспільства і держави та готовністю її керівників до сприйняття та реалізації нової моделі інноваційної діяльності в публічному управлінні України.

Для нашої держави на сучасному етапі її розвитку, з урахуванням суттєво важливих викликів, які стоять перед нею (російсько-українська війна, пандемії, розвиток капіталістичних відносин у суспільстві), саме інновації й інноваційна діяльність усіх інституцій можуть стати тією рушійною силою, яка здатна забезпечити її сталий розвиток і зміцнення позицій у світі.

Тому важливим постає питання підготовки фахівців у сфері публічного управління, які б володіли відповідними знаннями і вміннями щодо інновацій у цій галузі, особливостями і технологіями управлінської діяльності, знаннями щодо суб'єктів їх виконання.

Конспект лекцій включає теми, які розкривають зміст навчальної програми підготовки магістрів спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування». Основний акцент зроблено на діяльності органів державної влади, зокрема й парламенту, та державних службовців і парламентарів як представників волі народу і захисників його інтересів.

Метою викладання навчальної дисципліни «Інноваційний менеджмент» є формування у студентів цілісної системи знань щодо інновацій та механізму управління ними, набуття навичок управління інноваційними процесами на підприємстві чи в установі, галузі, регіоні та країні.

Основні завдання дисципліни відповідають вимогам Стандарту вищої освіти за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» галузі знань 28 «Публічне управління та адміністрування» для другого (магістерського) рівня вищої освіти.

У результаті вивчення дисципліни студенти повинні здобути такі компетентності:

- загальні – здатність удосконалювати й розвивати професійний, інтелектуальний і культурний рівні та здатність приймати обґрунтовані рішення й використовувати сучасні комунікаційні технології;
- спеціальні (фахові) – здатність налагоджувати соціальну взаємодію, співробітництво, запобігати конфліктам та розв'язувати їх, що пов'язано з реалізацією права на місцеве самоврядування; здатність організовувати інформаційно-аналітичне забезпечення управлінських процесів із використанням сучасних інформаційних ресурсів та технологій, зокрема розробляти заходи щодо впровадження електронного урядування в різних сферах публічного управління та адміністрування.

Конкретними результатами навчання мають стати знання студентів щодо теоретичних аспектів інноваційного менеджменту, функцій і компетентності суб'єктів інноваційного менеджменту; вміння аналізувати нормативно-правову базу інноваційного розвитку держави й організації, використовувати сучасні інноваційні технології у сфері публічного управління, діагностувати рівень інноваційної компетентності суб'єктів інноваційного менеджменту; здатність аргументувати свою позицію щодо шляхів удосконалення інноваційного розвитку організацій/держави, презентувати для фахівців і широкого загалу результати інноваційної діяльності організації; здійснювати самостійні дослідження практичних аспектів інноваційного менеджменту в представницьких органах влади та обґрунтовувати сучасні технології інноваційного менеджменту і шляхи їх застосування в Україні.

У структурі конспекту лекцій з навчальної дисципліни «Інноваційний менеджмент» також подано глосарій, який допоможе засвоїти термінологію курсу, тести для самооцінювання готовності до інноваційної діяльності і оцінювання рівня інноваційного потенціалу працівників, організацій та установ, наведено конкретний досвід інноваційної діяльності в органах державної влади у порівняльному аспекті.

Матеріали конспекту лекцій пройшли практичну апробацію в навчальному процесі Київського національного університету імені Тараса Шевченка в Навчально-науковому інституті публічного управління та державної служби під час викладання однойменного курсу.

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Мета: дати розуміння теоретичних аспектів інноваційного менеджменту як однієї з концепцій конкурентоспроможності держави.

Завдання: розкрити сутність, базові принципи, еволюційний розвиток інноваційного менеджменту.

Ключові слова: інновація, інноваційний менеджмент, публічне управління.

Завдання для самостійної роботи. Коротко розкрити сутність базових концепцій інноваційного менеджменту вказаних авторів (колонка 3), вказати першоджерела, які використано:

Обґрунтування теоретичних аспектів інноваційного менеджменту		
Базові концепції інноваційного менеджменту	Автори, першоджерело	Сутність базової концепції і місце в ній інновації
класичного менеджменту	А. Сміт	
	П. Друкер	
наукового менеджменту	А. Файоль	
	М. Портер	
управління якістю	Й. Шумпетер	
	М. Хучек	
«нового державного (публічного) менеджменту» та «Governance»	Б. Твісс	
	Д. Тідд	

Висновок: зробіть узагальнення щодо еволюції розвитку базових концепцій інноваційного менеджменту у форматі есе обсягом до однієї сторінки.

1.1. Еволюція розвитку інноваційної політики

Інноваційна модель розвитку суспільства виникла в результаті «інформаційної хвилі» науково-технічного прогресу, яка передбачила перехід до постіндустріальної стратегії випереджального характеру та забезпечувалася логікою інноваційних реформ.

Тому перехід до постіндустріального або інформаційного суспільства супроводжується вибором кожною державою відповідної інноваційної стратегії розвитку випереджального характеру. Це значною мірою стосується і системи публічного управління, яка об'єднує інституції державного, місцевого і громадського секторів і передбачає виборність кращих фахівців до управління ними.

Зазначимо, що на початку ХХ ст. активно вивчалися закономірності технічних нововведень (інновацій) у сфері матеріального виробництва. Це поняття знайшло своє відображення в економіці і стало характеризувати головний чинник стійкості розвитку країн. Упровадження науково-технічних інновацій як більш продуктивних технологій, що суттєво змінюють обсяги і якість виробництва та споживання, дало можливість багатьом країнам світу вийти на більш високий рівень соціально-економічного розвитку.

Як стверджується в теорії М. Портера, конкурентний розвиток країн відбувається на основі факторів виробництва, інвестицій та інновацій.

М. Портер виділив чотири стадії конкурентного розвитку держави, які є відповідними етапами еволюційного розвитку інноваційної політики. Це:

- розвиток на основі факторів виробництва;
- інвестиційний розвиток;
- інноваційний розвиток;
- розвиток на основі добробуту.

Країни, що входять у світове «технологічне ядро» (США, Японія, Німеччина, Велика Британія, Франція), у наш час розвиваються переважно на основі активізації інноваційної діяльності.

Індекс інноваційного розвитку у цих країнах є найвищим.

Всесвітня організація інтелектуальної власності (ВОІВ) зазначає, що Глобальний індекс інновацій (Global Innovation Index) є відображенням інноваційних тенденцій на тлі економічного середовища, повного невизначеності, та встановлює рейтинг найбільш інноваційних економік світу.

У 2023 р., наприклад, серед 132 економік перші місця посіли Швейцарія, Швеція, США, Велика Британія, Сінгапур, Фінляндія, Нідерланди, Німеччина, Республіка Корея, Данія, Франція. Україна посіла 55-те місце¹.

Вочевидь, успіхи в інноваційному розвитку здобувають саме ті країни, де основна увага і ресурси концентруються на соціальних інноваціях, які забезпечують адаптацію загальносвітових техніко-технологічних досягнень до особливостей національної культури і самі стають основою розвитку специфічних особливостей національної культури. Це пояснюється не лише тим, що, ґрунтуючись в інноваційному розвитку на власній культурі, забезпечується більш високий рівень трудової мотивації і дисципліни, а інновація визначається як явище, що лежить у сфері попиту, а не у сфері пропозицій. Тому інновація за своєю природою спирається на цінності, потреби, розуміння корисності, що характерні для конкретної культури, і тому вони мають комерційний успіх.

Ураховуючи особливості інноваційної політики високорозвинутих країн світу, їх розуміння інноваційної діяльності, в Україні на початку 90-х рр. ХХ ст. взято курс на розвиток інновацій, який знайшов своє відображення в низці нормативно-правових актів.

Це:

Концепція державної інноваційної політики України;

– закони України: «Про наукову і науково-технічну експертизу», «Про авторське право і суміжні права», «Про основи державної політики у сфері науки і науково-технічної діяльності», «Про науково-технічну інформацію», «Про інвестиційну діяльність», «Про інноваційну діяльність», «Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності» «Про державну підтримку малих підприємств», «Про державну підтримку інвестиційних проектів зі створення та розвитку нових виробництв», «Про наукову і науково-технічну діяльність», «Про науково-технічну та інноваційну діяльність» та ін.;

– укази Президента України «Про питання створення технопарків та інноваційних структур інших типів» та ін.;

– постанови Верховної Ради України «Про концепцію науково-технологічного та інноваційного розвитку України» та ін.;

– Стратегія інноваційного розвитку України до 2030 року, в якій інновації стають основою економіки і національної безпеки країни і яка базується на таких принципах, як:

– розвиток української екосистеми інновацій (створення умов для вільного виникнення і циркуляції ідей: допомога науково-дослідницьким інституціям, інноваційним стартапам та технологічним компаніям);

– багатостороння державна політика підтримки інновацій: від дерегуляції до національних програм;

– стимулювання інновацій та розвиток технологій, які розв'язують актуальні проблеми сучасності та майбутнього².

Практично в усіх нормативних актах визначено, що національні інтереси України потребують заходів, спрямованих на розвиток та збереження її науково-технологічного потенціалу, забезпечення ефективного використання для подолання кризових явищ в економічному та соціальному розвитку.

¹ <https://eurosvita.net/index.php/?category=1&id=8033>

² <https://www.kmu.gov.ua/news/uriad-napratsovuie-stratehiu-innovatsiinoho-rozvytku-ukrainy-do-2030-roku-premier-ministr>

Україна має амбіції бути в клубі інноваційних держав, в яких інновації мають чітке прикладне значення: в обороні – це більше знищених ворогів та звільнених територій; у соціальній політиці – це дієва реабілітація поранених військових і цивільних; у розмінуванні – це швидке знешкодження російського мінного сміття, повернення територій в аграрне виробництво; у сфері державних послуг – це відсутність бюрократії та корупції, будь-який сервіс на відстані кількох кліків; в освіті – це підготовка дітей до реалій мінливого світу, коли вони зможуть постійно вдосконалюватися та досягати успіху. Адже інноваційне суспільство – це висока якість життя для кожного³.

Тому перехід вітчизняної економіки на інноваційний шлях розвитку є перспективним напрямом розвитку держави, що є більш прогресивним та конкурентоспроможним за умов реанімації і стимулювання виробництва, створення сприятливого інвестиційного клімату, приведення якості продукції до рівня світових ринкових стандартів.

У цьому полягає сутність *інноваційної політики* держави, яку поділяють на чотири види політики – «технологічного поштовху», «ринкової орієнтації», «соціальної орієнтації», «постійних змін» (див. табл. 1).

Таблиця 1

Види інноваційної політики

Види інноваційної політики:			
«технологічного поштовху»	«ринкової орієнтації»	«соціальної орієнтації»	«постійних змін»
Пріоритет держави у розподілі ресурсів	Ринковий механізм розподілу ресурсів	Масштабність досліджень з урахуванням громадської думки	Інтеграція зусиль для виконання міжнародних проєктів

Приклад

1. Політика «технологічного поштовху» ґрунтується на тому, що пріоритетні напрями розвитку науки і техніки визначаються державою, яка володіє необхідними матеріальними ресурсами, експертизою та інформаційним забезпеченням. Такий варіант інноваційної політики виходить із наявності науково-технічних та соціально-економічних проблем держави і передбачає для їх вирішення розробку державних програм, великих капіталовкладень, інших прямих форм державної участі у регулюванні інноваційних процесів. Характерним прикладом такої політики була політика уряду США у 40-х – 50-х рр., коли створювались принципово нові напрями в галузі електроніки, ЕОМ, зв'язку, літакобудування.

2. Політика «ринкової орієнтації» передбачає провідну роль ринкового механізму в розподілі ресурсів та визначенні напрямів розвитку науки і техніки. Така політика орієнтована на обмеження ролі держави в стимулюванні фундаментальних досліджень, створенні економічного клімату та інформаційного середовища для нововведень на підприємствах та організаціях. Ця форма політики була пріоритетною в 70-х рр. у США, Німеччині, Японії, а на початку 80-х років до них приєдналась більшість розвинених країн світу.

3. Політика «соціальної орієнтації» передбачає регулювання соціальних наслідків науково-технологічного прогресу. Прийняття рішень про масштабні дослідження базувались на широкому громадсько-політичному консенсусі із залученням широкої громадськості. Цей час характерний великими розробками у військовій сфері, що спрямовувались на цивільну промисловість для виробництва товарів народного споживання.

4. Політика «спрямування країн на зміну економічної структури господарського механізму» передбачає великий вплив передових технологій на розв'язання соціально-економічних проблем, на зміни галузевих структур, на взаємодію суб'єктів господарювання, на рівень їх життя тощо. Цей варіант передбачає об'єднання зусиль кількох країн для реалізації спільних (міжнародних) наукових проєктів. Яскравим прикладом такої політики є політика Японії, яка займає позицію лідера в надходженні до країни нових перспективних розробок. У результаті реалізації такої політики в Японії було висунуто шести-цільову програму досягнення абсолютного технічного лідерства, яка включала такі стратегічні напрями, як паралельна реалізація науково-технічних програм, стратегічні міжнародні союзи, проєкт «Технополіс», створення телекомунікаційних мереж, підтримка венчурного капіталу і венчурних фірм, селективне заохочування імпорту.

Провідне місце (близько 70 %) в експорті найбільш розвинених країн світу посідають саме наукоємні, високотехнологічні товари. Їх конкурентоспроможність забезпечується великими витратами, у тому числі і з боку держави, на науково-дослідні та конструкторські розробки.

³ <https://www.kmu.gov.ua/news/uriad-napratosovui-stratehiu-innovatsiinoho-rozvytku-ukrainy-do-2030-roku-premier-ministr>

1.2. Сутність інновацій та інноваційної діяльності

Уперше термін «інновація» був використаний на початку ХХ ст. основоположником теорії інновацій і інноваційного розвитку Й. Шумпетером, який розглядав інновації й інноваційну діяльність як рушійні сили економічного розвитку.

У роботі «Теорія економічного розвитку» (1911) він розглядав інновацію як «здійснення нових комбінацій ресурсів (продуктивних сил), що здатні задовольняти нові потреби», тобто, як:

- використання нових технічних, технологічних процесів або нового ринкового забезпечення виробництва (купівля / продаж);
- упровадження продукції з новими властивостями;
- використання нової сировини;
- зміна в організації виробництва і його матеріально-технічного забезпечення;
- поява нових ринків збуту.

Концепція управління, що ґрунтується на інноваціях, за Й. Шумпетером передбачає, що підприємництво відіграє ключову роль у розвитку економіки через постійне впровадження новаторських ідей і технологій, сприяє створенню умов для стимулювання інновацій, підтримки творчості та розвитку новаторських проєктів.

За Шумпетером, інновація є складовою управління якістю, оскільки виступає основним джерелом розвитку та конкурентоспроможності підприємства й організації.

У публічному управлінні під інноваціями зарубіжні вчені розуміють креативні ідеї, які успішно впроваджуються для розв'язання нагальних проблем (А. Лем, Г. Бертуччі, Й. Шумпетер, П. Друкер, М. Портер та ін.). На відміну від їхнього розуміння, вітчизняні вчені розглядають інновацію як продукт (ідея, пропозиція, наукова розробка, нормативний акт, законопроект тощо) створення якісно нових стратегій розвитку і видів продукції, який поліпшує споживчі характеристики (економічні, культурні, освітні, технічні, управлінські тощо) існуючих явищ і процесів (І. Дегтярьова, Л. Даниленко, С. Попов, Г. Панченко, Х. Хачатурян, С. Чукут та ін.).

Порівнюючи такі підходи до визначення поняття «інновація», зазначаємо, що це не лише нове явище чи результат, чи якісна зміна; це – комплексний процес, який полягає в розробленні та використанні нових ідей і винаходів з метою якісного покращення життєдіяльності людей та задоволенні їхніх потреб та інтересів.

Інновація у буквальному розумінні означає процес використання нового у будь-якій сфері діяльності; поширюється на весь спектр соціальних явищ і процесів; створює новий порядок, новий звичай, новий метод, нову форму, зокрема в публічному управлінні; характеризує вид інвестиційної діяльності, який об'єднує інвесторів і винахідників для створення новизни.

Тобто у науковій думці існує два підходи до тлумачення цього терміна – статичний і динамічний.

За статичного підходу, інновація розглядається як продукт, насамперед, із позицій створення та впровадження конкретних видів нової техніки (продукції), технологій, нововведень в організаційній, фінансовій, науково-дослідній та інших сферах, будь-яке вдосконалення, що забезпечує економію витрат або створює умови для такої економії.

Динамічний підхід розглядає інновацію як процес, що охоплює дослідження, проєктування, розроблення, організацію виробництва, комерціалізацію і поширення нових виробів, технологій, принципів на заміну існуючих. Учені часто такий підхід називають процесним. У ньому винахід, наукове знання або ідея набувають економічного змісту, перетворюючись на товар і виступаючи як об'єкт купівлі–продажу на ринку. Цей процес, як правило, завершується впровадженням нової техніки у виробництво або доведенням до проєктної потужності нової технології.

Разом статичний і динамічний наукові підходи розглядають інновацію комбіновано як продукт (одиначний акт) і як процес (непоодинокий акт) одночасно.

Інноваційний продукт виникає наприкінці інноваційного процесу, який передбачає проведення комплексу робіт, що складається з:

- наукових (зокрема лабораторних) і маркетингових досліджень;
- розроблення і виготовлення інновацій;
- лабораторних і ринкових випробувань;
- просування інновацій на ринок.

Такий процес є інноваційною діяльністю, яка визначена чинним Законом України «Про інноваційну діяльність» і характеризується інвестиційною діяльністю, що має на меті:

- упровадження досягнень науково-технічного прогресу (НТП) у виробництво і соціальну сферу, у тому числі випуск і поширення принципово нових видів техніки і технологій;
- прогресивні міжгалузеві структурні зрушення, реалізацію довгострокових науково-технічних програм із великим терміном окупності витрат;
- фінансування фундаментальних досліджень для здійснення якісних змін у стані виробничих сил, розроблення і впровадження нової, ресурсозберігаючої технології, спрямованої на поліпшення екологічного стану навколишнього середовища⁴. Тобто інноваційна діяльність – це процес отримання ефектів (економічного, екологічного, соціального та інших) від упровадження нового (удосконаленого) продукту (послуги, методу, технології, організаційно-управлінського рішення), створеного на основі новації (нової ідеї), який може бути впроваджений у будь-яку сферу діяльності суспільства.

У публічному управлінні держава виступає замовником здійснення інноваційної діяльності, тобто її суб'єктом; організовує вироблення інноваційної політики, визначаючи основні напрями її реалізації, форми, методи та способи залучення науки й інтелектуального капіталу суспільства за допомогою можливостей бізнесу.

Створення середовища, в якому може здійснюватися апробація інновацій та моделювання інноваційного процесу перед їх упровадженням в практику, є першочерговим кроком, на який мають бути спрямовані зусилля суб'єктів публічного управління.

Приклад

Пандемія COVID-19 поставила під сумнів спроможність публічного управління використовувати цифрові технології та дані стратегічно, швидко адаптуватися до змін і викликів. Щоб забезпечити безперервність послуг та реагування на пандемію під час локдаунів, публічному управлінню довелося довіритись цифровим системам ідентичності, спільній інфраструктурі та загальним послугам, а також розширеному доступу до державних даних та обміну ними. У цьому контексті можливість розраховувати на кваліфіковану робочу силу в державному секторі виявилася вкрай важливою для сприяння та підтримки безперебійного надання послуг під час управління пов'язаними ризиками. Уряди, які інвестували в надійне цифрове публічне управління, політичні важелі та навички, були краще підготовлені до використання цифрових технологій та даних для забезпечення швидкого й ефективного реагування на спалах COVID-19.

Також пандемія спонукала уряди активізувати цифровізацію державних секторів для підтримки розробки політики та ініціатив сталого відновлення – наприклад, шляхом розробки нових способів взаємодії з громадами для кращого розуміння та задоволення їх потреб. Стратегічні рішення, прийняті сьогодні для зміцнення цифрового публічного управління, не тільки підтримують заходи відновлення, а й прокладають шлях для гнучкості і стійкості публічного управління в майбутньому.

Щоб цифрова трансформація уряду була успішною, цифрові технології повинні бути повністю впроваджені в процеси розробки політики та розвитку послуг із самого початку. Державний сектор повинен бути цифровим за дизайном. Це передбачає мобілізацію існуючих та нових технологій і даних для переосмислення й реорганізації бізнес-процесів і внутрішніх операцій. Метою є спрощення процедур, упровадження інновацій у державних службах та відкриття кількох каналів комунікації та взаємодії з державним та приватним секторами та громадськістю. Це важливо для стимулювання державних секторів, які не тільки ефективніші у створенні соціальної цінності, а й здатні забезпечити більш стійкі результати політики.

Міжнародний досвід застосування інноваційних технологій у публічному управлінні (на прикладі цифрового урядування) підтверджує їх корисність і прогресивність. Наприклад:

- у Португалії основним завданням цифровізації стало запровадження цифрових інструментів і принципів адміністративної модернізації країни, які регулюються Агентством з адміністративної модернізації, що формує політику цифрового дизайну в усьому національному уряді;
- у Великобританії – переведено всі адміністративні послуги на цифрові; встановлено стандарти цифрових послуг; забезпечено підтримку більш широкого використання нових технологій у державному секторі; створено Державну цифрову службу;

⁴ https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/16824/1/%d0%98%d0%bd%d0%bd%d0%be%d0%b2%d0%b0%d1%86%d0%b8%d0%be%d0%bd%d0%bd%d1%8b%d0%b9_%d0%bc%d0%b5%d0%bd%d0%b5%d0%b4%d0%b6%d0%bc%d0%b5%d0%bd%d1%82.pdf

- в Естонії – забезпечено цифрову ідентифікацію, багаторівневу авторизацію; створено систему обробки журналів високого рівня та зашифрованої передачі даних; створено державну платформу, яка підтримує обмін великими даними між організаціями і підприємствами;
- у Норвегії – створено умови для забезпечення комунікації між державним сектором, громадянами та бізнесом через цифрові онлайн-сервіси; створено підрозділ управління даними Центру реєстрації на базі Норвезького агентства з питань державного управління та електронного урядування;
- в Іспанії – прийнято закон, який закріпив право людей спілкуватися з адміністраціями державних служб в інтернеті; створено всі державні служби на засадах цифрового урядування.

Аналізуючи зарубіжний досвід, зазначаємо, що поняття «інноваційна діяльність у державному управлінні» та «інноваційна діяльність у публічному управлінні» не є тотожними. Вони різняться відповідними характеристиками, а саме:

- сфера реалізації інноваційної діяльності в державному управлінні охоплює систему органів державної влади; будь-яку сферу діяльності суспільства;
- мета визначає трансформацію державного управління відповідно до обраної моделі реформування влади, на відміну від отримання ефектів (економічного, екологічного, соціального та інших) від впровадження інновацій;
- завдання визначають розроблення і втілення інновацій у системі державного управління, і навпаки, формування середовища взаємодії суб'єктів інноваційної діяльності, впровадження в будь-яку сферу діяльності суспільства нових (удосконалених) продуктів (послуг, методів, технологій, організаційно-управлінських рішень), створених на основі інновацій;
- суб'єкти – органи державної влади та органи всіх гілок влади в суспільстві.

Тобто інноваційна діяльність у системі публічного управління є набагато ширшою, ніж інноваційна діяльність у системі державного управління. У ній більше суб'єктів взаємодії. Це не лише органи державної влади, а й органи місцевого самоврядування та інші інституції громадянського суспільства.

У цілому інноваційна діяльність є багатогранною і включає багато етапів (див. рис. 1).

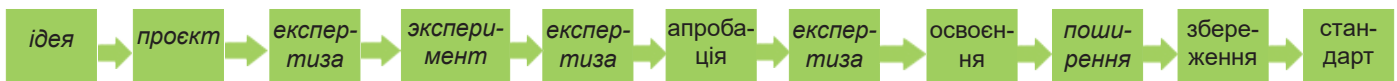


Рис. 1. Інноваційна діяльність та її етапи

Як видно з рис. 1, інноваційна діяльність у системі публічного управління включає етапи зародження нової ідеї, її проєктування, експертизи, експериментування, апробації, освоєння, поширення, збереження, стандартизації. В усіх цих процесах беруть участь органи влади (державні, місцеві) й інвестори (науковці, новатори, громадянське суспільство, бізнес).

Таким чином, інноваційна діяльність розкриває «життєвий цикл інновації» і включає такі етапи, як: генерування інноваційної ідеї; розроблення інновації (проєкт, технологія, система); обґрунтування інновації, її структури, змістове наповнення; проходження первинної експертизи інновації; проведення експерименту; проведення першої експертизи результатів експерименту; апробування результатів експерименту; проведення незалежної експертизи результатів експерименту; освоєння інновації та її впровадження; поширення інновації; збереження інновації та поширення; перехід інновації у стандарт.

А в економіці такий цикл включає: виникнення ідеї нововведення; дослідження можливості її розроблення; формування концепції; прикладні дослідження; проєктно-конструкторські розробки; експериментальне дослідження; аналіз потенційних ринків; пробний маркетинг; доопрацювання; серійне виробництво.

Як висновок зазначимо, що **інноваційна діяльність у публічному управлінні** – це взаємодія суб'єктів публічного управління із здійснення інноваційної діяльності з метою отримання ефектів (економічного, екологічного, соціального та інших) від впровадження нового (удосконаленого) продукту (послуги, методу, технології, організаційно-управлінського рішення), створеного на основі новації (нової ідеї), який може бути впроваджений у будь-яку сферу діяльності суспільства.

1.3. Наукові засади менеджменту інновацій

Розглядаючи менеджмент як процеси планування, організації, приведення в дію та контроль з метою досягнення координації всіх ресурсів, необхідних для ефективного виконання завдань, зазначаємо, що менеджмент інновацій є його невід'ємною складовою і розглядається як процес управління ресурсами на засадах інвестицій та інновацій, у результаті якого якісно покращуються основні показники діяльності системи.

Метою менеджменту інновацій є створення конкурентоспроможного середовища, в якому діють конкурентоспроможні фахівці, адаптовані до життя в суспільстві, що швидко змінюється.

Організаційна структура менеджменту інновацій характеризується багаторівневістю, розгалуженістю, структурованістю, в якій з'являються нові суб'єкти управління, спроможні самостійно генерувати і розробляти інноваційну ідею й отримувати за неї інвестицію.

Зміст менеджменту інновацій включає:

- реалізацію, спрямовуючих на розвиток, управлінських функцій, колегіальних форм і економічних методів управління;
- створення правових, організаційних і соціально-психологічних умов для здійснення експериментальної діяльності;
- залучення різних інвесторів;
- участь у міжнародних інноваційних проєктах і програмах;
- створення баз даних інновацій.

Основні функції суб'єктів інноваційного менеджменту поділяються на традиційні та інноваційні.

Традиційні функції суб'єктів інноваційного менеджменту:

- планування: Формування стратегій і планів розвитку інноваційних проєктів і програм;
- організація: створення структур, команд і процесів, що забезпечують виконання інноваційних завдань;
- координація: забезпечення співпраці між різними підрозділами та учасниками інноваційного процесу;
- контроль: моніторинг і відстеження виконання інноваційних проєктів та вимірювання їх результатів;
- фінансування: залучення ресурсів і фінансування для реалізації інноваційних ініціатив;
- забезпечення ресурсами: постачання необхідних матеріальних, технічних і людських ресурсів для інноваційних проєктів.

Інноваційні функції суб'єктів інноваційного менеджменту:

- виділення нових можливостей: виявлення і аналіз нових можливостей для інновацій та розвитку нових продуктів, послуг або процесів;
- розробка ідеї: генерація нових ідей і концепцій для інноваційних проєктів;
- експерименти та дослідження: виконання досліджень, експериментів і аналізу для визначення ефективності інновацій;
- управління ризиками: аналіз і управління ризиками, пов'язаними з інноваційними проєктами;
- залучення зовнішніх ресурсів: пошук зовнішніх партнерів, інвесторів або консультантів для підтримки інноваційних ініціатив;
- упровадження: запуск інноваційних продуктів, послуг або процесів на ринку або в організації;
- моніторинг і вдосконалення: постійний моніторинг результатів інновацій та внесення змін і вдосконалень в інноваційний процес.

Залежно від типу організації і її інноваційної стратегії, функції суб'єктів інноваційного менеджменту можуть змінюватися та комбінуватися. Важливо, щоб суб'єкти інноваційного менеджменту були гнучкими і готовими адаптуватися до змін на шляху до інноваційного успіху.

Основні завдання менеджменту інновацій включають:

- спрямування на постійне переведення соціально-педагогічної системи у якісно новий стан (від більш «закритої» до більш «відкритої» системи);
- постійну соціальну, матеріальну, психологічну підтримку новаторів;
- створення правових, організаційних і соціально-психологічних умов забезпечення експериментальної діяльності;

- залучення різних інвесторів;
- участь у міжнародних освітніх інноваційних проєктах;
- підключення до комп'ютерної мережі «Інтернеті»;
- розширення та поглиблення функціональних обов'язків учасників навчально-виховного процесу.

Важливим *принципом менеджменту інновацій* є принцип інноваційності, який характеризується спрямованістю на необхідність постійного оновлення системи внаслідок застосування інновацій в управлінні і забезпечується якісними змінами у сфері нормативно-правового, організаційно-управлінського, фінансово-економічного, соціально-психологічного забезпечення. А саме:

- нормативно-правові зміни в управлінні будь-якою системою, зокрема і системою публічного управління та адміністрування, забезпечуються розробленням і впровадженням інноваційних нормативно-правових актів – таких, що застосовуються вперше;
- організаційно-управлінські зміни в управлінні обумовлені розробленням і запровадженням якісно нових:
 - структур, форм і методів управління;
 - умов забезпечення прийняття управлінських рішень;
 - моделей і технологій управління;
 - фінансово-економічні зміни передбачають запровадження нових економічних засад взаємодії суб'єктів інноваційної діяльності, функціонування в межах наявних ресурсів.
- соціально-психологічні зміни передбачають створення умов для реалізації можливостей усіх учасників інноваційного процесу.

Приклад

Застосування принципу інноваційності в управлінні освітою відбувається в таких напрямках:

- підтримка інноваційної ініціативи суб'єктів інноваційної діяльності забезпечується керівником у разі подання на педагогічну/вчену раду будь-яким педагогічним/науково-педагогічним працівником, у тому числі і науковцем, або групою працівників, відповідної наукової чи науково-методичної розробки, поданої у вигляді педагогічної інновації, який, як правило, має вигляд педагогічної технології, педагогічної системи, підручника, посібника, методики тощо;
- підтримка творчості з боку керівника забезпечується під час проведення систематичних конкурсів на кращу педагогічну інновацію;
- підтримка самодіяльності об'єктів управління з боку керівника можлива за умов сформованої команди односторонніх, спрямованих у своїй професійній діяльності на досягнення спільної мети – всебічного розвитку особистості, яка навчається, та формування її конкурентоздатності;
- підтримка самостійності суб'єктів інноваційної діяльності забезпечується керівником у формі наказу чи розпорядження, в якому передається частина управлінських повноважень відповідній групі педагогічних/науково-педагогічних працівників для виконання будь-яких нових зобов'язань. Як правило, такими зобов'язаннями є завдання розробки чи впровадження педагогічних інновацій, а групами, які є частково самостійними (можливо навіть з окремим розрахунковим рахунком у банку), є групи проєктантів педагогічних інновацій, які підпорядковуються безпосередньо науково-методичній або вченій раді. Практично кожна група творчих осіб може стати самостійним суб'єктом управління в новій структурі закладу чи установи освіти.

Найбільш поширеними підходами до класифікації інновацій є їх поділ на технологічні (продукти та процеси) і нетехнологічні (маркетингові та організаційні).

До технологічних інновацій відносять:

- інформаційно-комунікаційні технології (е-врядування, е-парламент, діджиталізація), що забезпечують підвищення інформаційної прозорості діяльності організації, здійснення комунікації із суспільством;
- технології із залученням послуг експертів (форсайт-технології, краудсорсинг, реінжиніринг), що забезпечують підвищення рівня інформаційно-експертного та аналітичного забезпечення діяльності організації.

До нетехнологічних інновацій зараховують:

- соціальні – методи ефективного управління (аутсорсинг, бенчмаркінг, управління за результатами, управління за цілями, управління якістю/стандартизація), що забезпечують підвищення ефективності діяльності організації;

- методи управління, побудовані на основі програмно-цільового підходу (програмування, проектування, фандрайзинг), що підвищують ступінь соціально-економічної обґрунтованості прийняття рішень, забезпечують більш послідовне і повне їх узгодження із наявними ресурсами.

Як висновок зазначимо, що сприяння з боку держави розвитку науки є її важливим соціальним завданням, адже наука є першим і головним компонентом інноваційної діяльності, умовою забезпечення її ефективності. Тому важливими є інноваційні функції управління, якими мають оволодіти керівники всіх організацій та інституцій, а саме – це функції:

- маркетингу інновацій (передбачає вивчення ринку споживачів інновацій, їх запитів, інтересів; розробку системи дій з реалізації інновації, забезпечення її рекламою, організацією «паблік рилейшнз»);

- інжинірингу інновацій (означає проектно-консультаційні послуги щодо розробки проектів, програм, впровадження інновацій);

- реінжинірингу інновацій (означає інженерно-консультаційні послуги, які передбачають проектування діяльності для досягнення кардинальних, рішучих змін);

- бенчмаркінгу інновацій (являє собою засіб вивчення діяльності конкурентів з метою використання позитивного досвіду);

- бренд-стратегії інновацій (означає управління реалізацією інновації, просування її на ринку попиту, формування свідомості споживачів нового продукту);

- фронтуванню інноваційного ринку (передбачає захоплення або відвойовування ринку діяльності інших організацій).

ЛЕКЦІЯ 2

СУБ'ЄКТИ ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Мета: розуміти роль суб'єктів інноваційного менеджменту в системі публічного управління.

Завдання: вміти визначати функції суб'єктів інноваційного менеджменту та діагностувати рівень їх інноваційної компетентності.

Ключові слова: суб'єкти інноваційного менеджменту, компетентність, управлінські функції.

Завдання для самостійної роботи:

Визначте рівень готовності до інноваційної діяльності за допомогою тестів (див. додаток).

Виберіть і порівняйте за допомогою таблиці традиційні та інноваційні функції однієї з посадових осіб будь-якого органу державної влади, яка є суб'єктом інноваційного менеджменту.

Посадова особа ОДВ та її управлінські функції		
посадова особа в ОДВ, яка є суб'єктом інноваційного менеджменту	Функції	
	традиційні	інноваційні
<i>посада</i>		
Зробіть узагальнюючий висновок обсягом до однієї сторінки		

2.1. Функції суб'єктів інноваційного менеджменту: традиційні й інноваційні

Держава є одним з основних суб'єктів інноваційної діяльності, забезпечує впровадження інноваційних процесів у національну економіку та встановлення досконалого правового регулювання відносин у цій сфері. Тому важливо, щоб усі посадові особи органів державної влади (ОДВ) володіли інноваційними функціями управління, відмінними від традиційних.

На прикладі кількох посадових осіб в органах державної влади продемонструємо цю відмінність (див. табл. 2).

Приклад

Таблиця 2

Традиційні та інноваційні функції посадової особи ОДВ

Посадова особа в органі публічної влади, яка є суб'єктом інноваційного менеджменту	Функції	
	традиційні	інноваційні
1	2	3
Консультант відділу забезпечення діяльності керівництва обласної ради	аналіз законодавства, підготовка рекомендацій для керівництва, планування та координація роботи відділу, взаємодія з іншими підрозділами ради.	застосування сучасних аналітичних інструментів для прогнозування розвитку області, впровадження цифрових технологій для оптимізації робочих процесів

1	2	3
	<p>Ці функції орієнтовані на забезпечення поточних адміністративних процесів та виконання завдань, які стосуються основних функцій відділу.</p> <p>Вони ґрунтуються на посадових обов'язках працівника</p>	<p>та забезпечення ефективності управління, підтримка ініціатив громадськості через механізми електронної взаємодії з громадою, розроблення стратегічних планів та програм розвитку області. Ці функції спрямовані на впровадження новаторських підходів для досягнення стратегічних цілей та підвищення ефективності управління.</p> <p>Вони можуть не відобразитися в посадових обов'язках працівника і тому мають додатково стимулюватися і заохочуватися керівником організації</p>
Міністр охорони здоров'я України	<p>очолює Міністерство охорони здоров'я України, здійснює керівництво діяльністю Міністерства у процесі формування державної політики у сферах компетенції Міністерства.</p> <p>Затверджує положення про самостійні структурні підрозділи апарату Міністерства.</p> <p>Затверджує структуру апарату Міністерства.</p> <p>Призначає на посаду та звільняє з посади керівників підприємств, установ, організацій, що належать до сфери управління Міністерства, приймає рішення щодо їх заохочення та притягнення до дисциплінарної відповідальності.</p> <p>Утворює комісії, робочі та експертні групи</p>	<p>обирає шляхи формування державної політики на основі альтернативних пропозицій, підготовлених апаратом Міністерства.</p> <p>Визначає відповідно до стратегічних документів Кабінету Міністрів України, на основі інформації, підготовленої структурними підрозділами апарату Міністерства за результатами аналізу державної політики та оцінки результатів її реалізації, завдання, пріоритетні напрями роботи Міністерства та шляхи виконання покладених на нього завдань, затверджує плани роботи Міністерства, звіти про їх виконання.</p> <p>Визначає політику розвитку у сферах компетенції Міністерства в межах загальної політики Кабінету Міністрів України у відповідних сферах</p>

Як бачимо з табл. 2, до класичних управлінських функцій віднесено традиційні функції управління – мотивація, прийняття рішення, організація, планування, координування, регулювання, облік і контроль; до інноваційних – прогнозування, стратегічне планування, моніторинг, стимулювання, маркетинг, консультування, фандрайзинг, бенчмаркінг, контролінг, реінжиніринг.

Традиційні функції управління фокусуються на поточних адміністративних процесах, тоді як інноваційні – спрямовані на впровадження новаторських підходів для досягнення стратегічних цілей та підвищення ефективності управління. У виконанні своїх обов'язків консультант відділу забезпечення діяльності керівництва обласної ради, виконує як традиційні, так й інноваційні функції.

Традиційні функції спрямовані на забезпечення поточних адміністративних процесів, таких як аналіз законодавства, розроблення рекомендацій та планування роботи відділу. Інноваційні функції передбачають застосування сучасних технологій, упровадження цифрових інструментів для оптимізації процесів та підвищення ефективності управління, а також підтримку ініціатив громадськості та розроблення стратегічних планів розвитку області. Комбінація цих функцій дає змогу консультанту (працівнику органу державної влади) не лише забезпечувати стабільність управління в рамках традиційних завдань, а й активно сприяти інноваційному розвитку та впровадженню сучасних підходів для досягнення стратегічних цілей обласної ради.

Застосування інноваційних функцій у діяльності суб'єктів державного управління сприяє переведенню соціально-політичної та економічної системи (організація, підприємство, установа) з адміністративної моделі управління до менеджерської та лідерської (див. рис. 2).

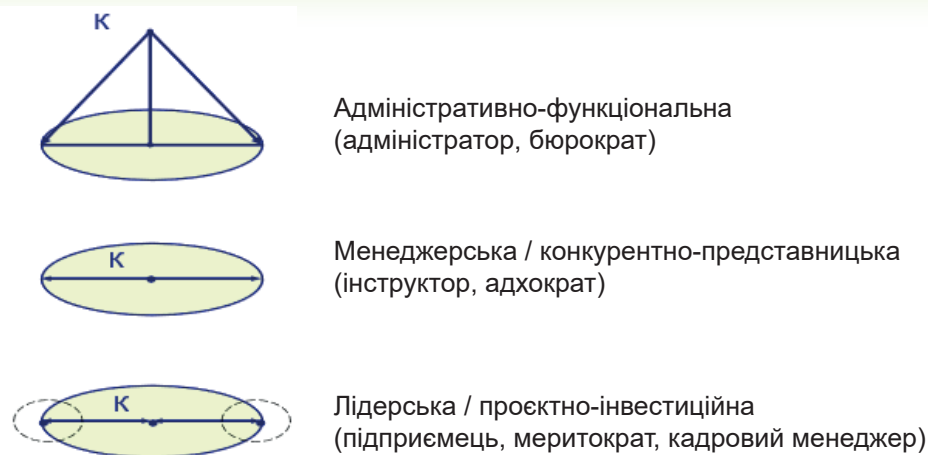


Рис. 2. Моделі управління

Розкриємо їх зміст.

Адміністративна модель управління орієнтована на потреби замовника; її цілі, як правило, не чіткі; принципи – недемократичні; функції – традиційні; форми управління – розпорядчо-адміністративні (накази, доручення); методи управління – соціально-психологічні; способи впливу – закриті, латентні, маніпулятивні; технології – непрозорі, без чітких критеріїв і параметрів.

Менеджерська модель управління орієнтована на керівника-професіонала, творчу особистість – евристично та логічно здібного, світоглядного, естетично і морально вихованого, комунікативного, приймаючого власні рішення, характерного за своїми особливостями. Її цілі – чіткі і зрозумілі, можуть змінюватись залежно від пріоритетності завдань; принципи – демократичні (відкритість, виборність, гласність); функції розширені (мотивація, цілепокладання, прийняття рішення, стратегічне планування, оперативне планування, організація, координація, коригування, облік і контроль, оцінювання результату); форми – розпорядчо-адміністративні (накази, резолюції), дорадчо-адміністративні (пропозиції, рекомендації); методи – економічні, соціально-психологічні; способи впливу – відкритість, доступність, дружельюбність; технології – проектні, програмні, інформаційні, інвестиційні.

Лідерська модель управління орієнтована на особисті якості керівника (сміливість, рішучість, порядність, принциповість тощо). Її цілі – чіткі, зрозумілі, часто змінювані залежно від умов конкуренції; превалюють принципи демократії (гласність, прозорість, виборність), системності (зв'язок між складовими, їх взаємозалежність, зв'язок із зовнішніми структурами), гуманізму (взаємоповага, взаємодовіра, взаємопідтримка); функції – багатогранні (мотивації, цілепокладання, прийняття рішення, прогнозування, стратегічного планування, оперативного і ситуативного планування, бізнес-планування, організації, координування, регулювання, коригування, моніторингу, аналізу і контролю, оцінювання результату); форми – дорадчо-адміністративні, розпорядчо-адміністративні, громадсько-державні; методи – економічні, організаційно-розпорядчі, соціально-психологічні, мотиваційні; способи впливу – відкритість, доступність, гнучкість; технології – проектні, технічні, комунікативні, консультативні, інвестиційні, інформаційні тощо.

Як висновок зазначимо, що лідерська модель управління потребує професіонально підготовлених фахівців, які володіють як традиційними, так і інноваційними функціями управління, а також застосовують сучасні концепції, наукові підходи і принципи управління. Саме держава як головний суб'єкт інноваційного менеджменту сприяє розвитку інноваційної політики і вносить зміни в моделі управління, але виконавцями є інноваційні менеджери, які мобілізують фінансовий, адміністративний, комерційний, матеріальний і головним чином людський потенціал організації.

Інноваційний менеджер, як правило, це висококваліфікований спеціаліст у галузі менеджменту. Його основним завданням є спрямування колективів на дослідницьку й експериментальну діяльність, у результаті якої можливий перехід організації на якісно новий рівень функціонування.

Інноваційний менеджер є творчою особистістю і має:

– практично-психологічний розум, який характеризується здатністю знайти практичне застосування для кожної людини залежно від її індивідуальних психологічних особливостей;

– психологічний такт – здатність встановити міру впливу та обирати відповідні форми контактів із підлеглими;

– стиль керівництва, який концентрує в собі комплекс усіх якостей керівника, як ділових, так і моральних, психологічних, соціальних.

Модель інноваційного менеджера включає в себе:

– сукупність знань наукових основ управління і менеджменту, в т.ч. менеджменту освітніх інновацій;

– сукупність умінь і навичок здійснювати ефективно управління;

– мотивацію управлінської діяльності, спрямованої на внесення якісних змін у діяльність організації;

– особистісні та професійні якості.

Інноваційний менеджер є представником інтелектуальної еліти нації, має ґрунтовну теоретичну підготовку, усвідомлює цінності в управлінні, є відповідальним і вільним від різних стереотипів поведінки.

Його основні характеристики – це:

– особисті якості, які відповідають високому рівню вербальності, емпатійності, комунікативності;

– уміння застосовувати сучасну аудіо-, відео- та комп'ютерну техніку, інші сучасні інформаційні технології;

– уміння та навички щодо проведення відкритих комунікативних заходів;

– досвід роботи у міжнародних та вітчизняних інноваційних проєктах;

– наявність досвіду розробки наукових, науково-методичних, навчальних матеріалів;

– знання однієї з іноземних мов;

– навички вироблення колективного управлінського рішення;

– чітко сформована управлінська позиція щодо застосування інновацій.

2.2. Інфраструктура інноваційної діяльності у сфері публічного управління

У лідерській моделі управління максимально розвинута інфраструктура інноваційної діяльності у сфері публічного управління, яка включає комплекс заходів, ресурсів, інструментів та інституцій, спрямованих на стимулювання і підтримку інновацій у державному секторі. Така інфраструктура допомагає забезпечити ефективну і сучасну роботу органів влади, поліпшити якість послуг для громадян та забезпечити розвиток суспільства в цілому.

Основні складові інфраструктури інноваційної діяльності у сфері публічного управління включають:

– інноваційні лабораторії – це створення спеціалізованих лабораторій або центрів інновацій, що дає змогу державним органам ефективно вивчати та тестувати нові підходи, технології та методи у сфері публічного управління; це допомагає ідентифікувати найкращі практики та розробляти інноваційні рішення;

– цифрові платформи та е-управління – це запровадження цифрових технологій у сферу публічного управління, які дають можливість покращити доступ громадян до послуг, спростити адміністративні процедури та поліпшити роботу державних органів; це включає в себе створення вебплатформ для звернень громадян, електронні системи адміністрування та інші інструменти е-управління;

– навчання та розвиток кадрів – це навчання і підвищення кваліфікації працівників державних органів у галузі інновацій та сучасного управління; може включати в себе тренінги, майстер-класи, освітні програми та інші форми навчання;

– міжнародну співпрацю – участь у міжнародних інноваційних програмах та проєктах, що допомагає обмінюватися досвідом і технологіями з іншими країнами, а також отримувати фінансову підтримку.

Інфраструктура інноваційної діяльності у сфері публічного управління важлива для створення сучасного й ефективного державного апарату, який відповідає вимогам сучасного суспільства. Вона допомагає створити сприятливе середовище для інновацій та сприяти досягненню стратегічних цілей розвитку держави, які мають забезпечити державні службовці, безпосередньо мотивовані на виконання інноваційної діяльності.

2.3. Мотивація персоналу до інноваційної діяльності

Мотивація персоналу до інноваційної діяльності – це важливе завдання для забезпечення сталого розвитку і конкурентоспроможності держави, підприємства, організації.

Для мотивації персоналу до інноваційної діяльності пропонується використання різних інструментів (див. рис. 3).

Мотивація персоналу				
Створення стимулюючого середовища	Залучення персоналу до процесу прийняття рішень	Створення системи винагород та визнання	Навчання і розвиток	Завдання і чітка специфікація завдань
<ul style="list-style-type: none"> • підтримка ідей та творчості • поширення інноваційної культури • послідовність в оцінці • надання простору для експериментів • наявність засобів для реалізації ідей • співпраця та комунікація • нагороди та визнання 	<ul style="list-style-type: none"> • природна експертиза • збагачення рішень • підвищення мотивації • легітимність і розуміння • ініціативність та творчість • розширення горизонтів знань • колективна відповідальність 	<ul style="list-style-type: none"> • премії та бонуси • акції та власність • академічні стипендії • відзнаки та подяки • кар'єрний розвиток • конкурси та програми стипендій • ресурси для розвитку проєктів 	<ul style="list-style-type: none"> • збільшення компетентності • стимулювання креативності • підвищення ефективності роботи • підвищення самовпевненості • зменшення страху перед ризиками • збільшення конкурентоспроможності талантів 	<ul style="list-style-type: none"> • класність і розуміння • цільова орієнтація • сприяння ініціативі • збільшення відповідальності • моніторинг та оцінка • запобігання розсіянню зусиль • додаткова мотивація

Рис. 3. Інструменти мотивації персоналу до інноваційної діяльності

Розкриємо зміст кожного інструменту мотивації персоналу до інноваційної діяльності.

1. Створення стимулюючого інноваційного середовища є критичним фактором для мотивації персоналу до інноваційної діяльності. Цей процес включає в себе кілька ключових аспектів:

– підтримка ідей та творчості. Співробітники повинні відчувати, що їх ідеї і творчі концепції важливі для організації. Це означає, що керівництво та колеги вітають новаторські пропозиції та підтримують їх;

– поширення інноваційної культури. Важливо створити культуру, де інновації вважаються нормою, а не винятком. Це може включати заохочення до використання новаторських підходів та навіть до допущення помилок у процесі експерименту;

– послідовність в оцінці. Співробітники повинні бути переконані, що їхня робота буде оцінена об'єктивно, а оцінка буде відображати їхні зусилля та внесок у розвиток інновацій;

– надання простору для експериментів. Організація повинна забезпечити можливість для співробітників експериментувати з ідеями та концепціями, не страхуючись від негативних наслідків. Це може включати в себе виділення часу та ресурсів для розвитку інноваційних проєктів;

– наявність засобів для реалізації ідей. Працівники повинні мати доступ до необхідних ресурсів, щоб перетворити свої інноваційні ідеї в реальні проєкти. Це передбачає фінансування, технічну підтримку, доступ до даних і технологій;

– співпраця та комунікація. Важливо стимулювати співпрацю та обмін ідеями між співробітниками різних відділів і рівнів управління. Така комунікація сприяє появі нових інноваційних концепцій;

– нагороди та визнання. Надання винагород та визнання за інноваційні досягнення сприяє підвищенню мотивації співробітників. Це можуть бути бонуси, подяки, премії та інші форми визнання.

Тобто створення стимулюючого інноваційного середовища в організації сприяє залученню талановитих та творчих співробітників, які готові приносити цінні інноваційні ідеї та сприяти розвитку організації.

2. *Залучення персоналу до процесу прийняття рішень* є ключовим елементом стимулювання інноваційної діяльності в організації. Цей підхід передбачає активну участь співробітників у формулюванні та впровадженні стратегій та рішень, пов'язаних з інноваціями:

- природна експертиза. Співробітники, які щодня працюють на передових позиціях, мають глибше розуміння процесів і проблем в організації. Вони можуть виявити проблеми та недоліки, які інші можуть не помітити;

- збагачення рішень. Залучення більшого числа учасників до прийняття рішень приводить до більш розгорнутих і збалансованих стратегій. Різні точки зору допомагають уникнути тунельного бачення та розширити спектр інновацій;

- підвищення мотивації. Персонал, який бере участь у процесі прийняття рішень, відчуває більше відповідальності та власну важливість для організації. Це може значно підвищити їхню мотивацію до реалізації інновацій;

- легітимність і розуміння. Якщо співробітники беруть участь у процесі прийняття рішень, це робить рішення більш легітимними та покращує розуміння і підтримку серед персоналу;

- ініціативність та творчість. Залучені співробітники часто більше схильні до внесення інноваційних ідей і пропозицій, оскільки вони відчувають особистий інтерес у вдосконаленні процесів та результатів;

- розширення горизонтів знань. Процес прийняття рішень може стати можливістю для навчання та розвитку персоналу. Вони отримують досвід і навички у сферах аналізу, стратегічного мислення та управління проектами.

- колективна відповідальність. Залучення персоналу до прийняття рішень може створити колективну відповідальність за результати інноваційної діяльності, що сприяє досягненню кращих результатів.

Як наслідок, для успішного залучення персоналу до процесу прийняття рішень важливо створити відкрите та довірливе середовище, де працівники відчувають, що їхні голоси важливі, а їхні інноваційні ідеї підтримуються та враховуються при прийнятті стратегічних рішень.

3. *Створення системи винагород та визнання* є важливим аспектом мотивації персоналу для інноваційної діяльності. Ця система дає змогу стимулювати співробітників до активної участі в розвитку нових ідей та успішної реалізації інноваційних проєктів:

- премії та бонуси. Один із найпоширеніших способів заохочення інновацій – це встановлення фінансових премій або бонусів за досягнення конкретних інноваційних цілей або успішну реалізацію проєктів. Це може включати в себе щорічні бонуси, премії за кращий інноваційний проєкт чи за досягнення конкретних вимірюваних результатів;

- акції та власність. Деякі організації надають співробітникам можливість придбати акції компанії на пільгових умовах або навіть безкоштовно, як частину системи винагороди за їхній внесок у розвиток інновацій;

- академічні стипендії. Для співробітників, які бажають розвивати свої навички та знання в інноваційних сферах, можуть бути надані стипендії на навчання або професійну підготовку;

- відзнаки та подяки. Важливо визнавати інноваційні досягнення співробітників через вручення відзнак, грамот чи інших форм публічного визнання. Це може підвищити моральну мотивацію та підкреслити важливість інновацій;

- кар'єрний розвиток. Пропозиція можливостей для кар'єрного зростання на основі інноваційних досягнень може бути важливою складовою системи винагород. Наприклад, співробітникам, які успішно реалізують інноваційні проєкти, може бути запропонована можливість переходу на вищий рівень посади чи розширення сфери відповідальності;

- конкурси та програми стипендій. Організації можуть впроваджувати інноваційні конкурси та програми стипендій, де співробітники мають можливість представити свої інноваційні ідеї та отримати фінансову винагороду чи підтримку для їхньої реалізації;

- ресурси для розвитку проєктів. Додаткові ресурси, такі як фінансування, обладнання чи доступ до експертів, можуть бути доступні для співробітників, які зробили значний внесок у розвиток інноваційних проєктів.

Тобто створення системи винагород та визнання сприяє стимулюванню інноваційної активності серед персоналу, підвищує його мотивацію та внутрішню переконаність у важливості особистого внеску в розвиток організації.

4. *Навчання і розвиток персоналу* є важливим елементом мотивації для інноваційної діяльності. Забезпечення доступу співробітників до навчання та професійного розвитку має кілька ключових переваг, які сприяють розвитку інноваційних навичок та знань:

- розширення компетентності. Навчання дає змогу співробітникам здобувати нові знання та навички, які потрібні для розвитку й реалізації інноваційних проєктів. Це включає технічні навички, менеджмент та лідерські якості;

- стимулювання креативності. Навчання може створити можливості для співробітників розвивати творчість та креативність, що необхідні для створення інноваційних рішень. Курси з дизайну, творчого мислення та інші подібні програми можуть бути корисними;

- підвищення ефективності роботи. Удосконалення навичок та знань може покращити ефективність роботи співробітників, особливо в контексті інноваційних проєктів, де вимагається швидка реакція та управління змінами;

- підвищення самовпевненості. Навчання надає співробітникам впевненість у своїх здібностях та здатність впроваджувати нові ідеї. Це сприяє більш активній участі у процесі інновацій;

- зменшення страху перед ризиками. Знання та практика, отримані в результаті навчання, допомагають співробітникам краще розуміти ризики та впроваджувати заходи для їх зменшення;

- збільшення конкурентоспроможності. Компанії та організації, які інвестують у навчання та розвиток свого персоналу, стають більш конкурентоспроможними на ринку, оскільки мають доступ до актуальних знань і технологій;

- залучення та утримання талантів. Навчання є важливою перевагою при залученні та утриманні висококваліфікованих та талановитих співробітників, які бажають розвивати свої навички й кар'єру;

- підтримка змін в організації. Навчання допомагає створити сприятливе середовище для впровадження нововведень та змін в організації, оскільки співробітники будуть готові його підтримати та втілити в життя.

Загалом, навчання і розвиток сприяють створенню компетентного та мотивованого персоналу, готового до активної участі в інноваційній діяльності та досягнення стратегічних цілей організації.

5. *Завдання і чітка специфікація завдань* є важливими компонентами мотивації для розвитку інноваційних рішень серед персоналу. Вони допомагають створити фокус та розуміння щодо інноваційних завдань та цілей, які потрібно досягти:

- класність і розуміння. Чітка специфікація завдань допомагає уникнути непорозумінь серед персоналу щодо того, що саме вимагається від них у контексті інновацій. Вони розуміють обсяг, обмеження та очікування;

- цільова орієнтація. Коли співробітники знають, які конкретні цілі та результати повинні бути досягнуті, це створює чітку орієнтацію для їхньої діяльності. Вони більш концентровані на досягненні мети;

- сприяння ініціативі. Завдання можуть також стимулювати ініціативу серед співробітників. Вони можуть вносити власні ідеї та пропозиції щодо досягнення завдань, що сприяє створенню інноваційних рішень;

- збільшення відповідальності. Чітка специфікація завдань покладає відповідальність на співробітників за виконання конкретних завдань та досягнення результатів. Вони відчувають себе відповідальними за успіх інноваційних проєктів;

- моніторинг та оцінка. Якщо завдання чітко визначені, то їх виконання може бути легше здійснювати моніторинг й оцінювання. Це дає змогу організації вчасно виявляти прогрес та вносити корективи;

- запобігання розсіянню зусиль. Чітка специфікація завдань допомагає уникнути розсіяння зусиль і ресурсів на несуттєві завдання, орієнтуючи увагу на найважливіші інноваційні ініціативи;

- додаткова мотивація. Знання, що успіх у виконанні завдань приведе до досягнення конкретних цілей та можливих винагород, може слугувати додатковою мотивацією для співробітників.

Завдання і чітка специфікація завдань створюють умови для успішного впровадження інноваційних ідей та проєктів, а також допомагають забезпечити мотивацію персоналу для активної участі в цьому процесі.

Крім зазначених інструментів, важливими є також:

- створення творчого колективу;
- упровадження інноваційних методів у робочий процес;
- метрики та відстеження прогресу;
- визнання успіху;
- звітування і комунікація.

Створення творчого колективу є ключовим фактором для стимулювання інновацій. Такий колектив допомагає сприяти інноваціям, оскільки створює сприятливе середовище для обміну ідеями та надихання. Це може бути досягнуто через такі чинники, як:

- колективна творчість. Вільний обмін ідеями та взаємна інспірація членів команди сприяє виникненню нових концепцій і рішень. Колектив може бути більш творчим та інноваційним, ніж окремі працівники;

- різноманітність підходів. У творчому колективі можуть бути співробітники з різними фаховими знаннями та досвідом. Це створює можливість для різних підходів та перспектив щодо розв'язання проблем і реалізації інновацій;

- синергія і співпраця. Колективні ініціативи сприяють співпраці та спільному вирішенню завдань. Вони допомагають об'єднати зусилля для досягнення інноваційних цілей;

- взаємне навчання. Творчий колектив створює умови для взаємного навчання та обміну знаннями. Це допомагає розвивати компетентність співробітників в інноваційних сферах;

- підтримка та взаємодопомога. Колектив може надавати підтримку та допомагати один одному в реалізації інноваційних проєктів. Взаємодопомога сприяє швидкому розвитку та реалізації ідей;

- стимулююче середовище. Творчий колектив сприяє створенню сприятливого інноваційного середовища, де співробітники відчують, що їхні ідеї важливі та вітаються;

- заохочення ризику. Колектив може сприяти зменшенню страху перед ризиком у розробці інноваційних ідей та проєктів. Взаємна підтримка допомагає подолати труднощі та перешкоди;

- внутрішня мотивація: Працівники в творчому колективі часто мають внутрішню мотивацію для досягнення інноваційних цілей, оскільки вони бачать, що їхні ідеї і напрацювання важливі для команди.

Створення творчого колективу допомагає не лише стимулювати інновації, а й забезпечувати більш успішну та ефективну реалізацію інноваційних проєктів в організації.

Впровадження інноваційних методів у робочий процес є ключовим аспектом стимулювання інноваційної діяльності в організації. Це допомагає створити сприятливу атмосферу для розвитку та впровадження інновацій у практику;

- поліпшення продуктивності. Використання інноваційних методів може допомогти поліпшити продуктивність та ефективність робочих процесів. Нові підходи, технології та інструменти можуть спростувати рутинні завдання та автоматизувати процеси;

- скорочення витрат. Інноваційні методи можуть допомогти скоротити витрати на виробництво та обслуговування. Наприклад, упровадження нових технологій може зменшити споживання ресурсів і покращити управління витратами;

- покращення якості продукції чи послуг. Інноваційні методи можуть сприяти покращенню якості продукції або надання послуг. Це може підвищити конкурентоспроможність організації та задоволеність клієнтів;

- розробка нових продуктів чи послуг. Застосування інноваційних методів може сприяти розробці нових продуктів чи послуг, що можуть відкрити нові ринки та створити додаткові джерела прибутку;

- адаптація до змін. Інновації дають можливість організації краще адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. Нові методи допомагають швидко реагувати на тенденції та ринкові вимоги;

- залучення та мотивація персоналу. Впровадження інноваційних методів може бути стимулом для персоналу, оскільки це потребує вдосконалення їхніх навичок та знань. Співробітники можуть бути мотивовані розвивати свої професійні компетенції;

- стимулювання творчості. Інноваційні методи можуть створити умови для розвитку творчості та креативності серед персоналу. Вони можуть надихати співробітників на пошук нових рішень та ідей;

- поширення кращих практик. Упровадження інноваційних методів може допомогти організації поширити кращі практики та навчитися від інших галузей та компаній.

Упровадження інноваційних методів у робочий процес сприяє створенню конкурентної переваги та розвитку організації, а також мотивує персонал до активної участі у процесі інновацій.

Використання метрик та системи відстеження прогресу є важливим елементом мотивації персоналу в розвитку та впровадженні інноваційних ідей та проєктів. Розглянемо, як це може бути досягнуто:

- об'єктивна оцінка. Метрики дають змогу об'єктивно оцінити прогрес та результати інноваційних проєктів. Це важливо для оцінки ефективності та визнання досягнень персоналу;
- мотивація досягнень. Співробітники, знаючи, що їхні зусилля та досягнення вимірюються метриками, мають більше мотивації для досягнення цілей та виконання завдань;
- оцінка прогресу. Відстеження прогресу дає можливість вчасно виявляти проблеми та труднощі в реалізації інновацій та вживати заходів для їх розв'язання;
- звітування та відкритість. Метрики та відстеження прогресу сприяють створенню культури відкритості й звітування. Співробітники можуть поділитися результатами та навчатися один в одного.
- визнання зусиль. Використання метрик дає змогу визнавати та нагороджувати співробітників за їхні досягнення в інноваційній діяльності. Це може включати в себе бонуси, премії або інші види винагород;
- аналіз ефективності стратегії. Метрики допомагають визначити, які інноваційні стратегії працюють краще, а які потребують коригування. Це допомагає організації розробити більш ефективні підходи до інновацій;
- розвиток особистих навичок. Співробітники можуть використовувати метрики для визначення, в яких сферах їм потрібно розвивати свої навички та знання для досягнення успіху в інноваційних проєктах;
- стимулювання змагальності. Метрики можуть стимулювати змагальність серед співробітників, оскільки вони можуть порівнювати свої результати з результатами колег та прагнути до покращення.

Застосування метрик та системи відстеження прогресу допомагає створити систему оцінки та мотивації для інноваційної діяльності, що сприяє досягненню стратегічних цілей організації.

Визнання успіху та нагородження співробітників за їхні досягнення в галузі інновацій має велике значення для мотивації та збереження інноваційного духу в організації.

Мотивація. Визнання успіху створює мотивацію для співробітників. Знання, що інноваційні внески оцінюються та визнаються, спонукає їх до більш активної участі в інноваційному процесі.

Залучення ініціативи. Співробітники вмотивовані вносити власні ідеї та ініціативи в інноваційний процес, знаючи, що їхні пропозиції можуть бути визнані та реалізовані.

Підтримка ризику. Визнання успіху може зменшити страх перед ризиком серед співробітників, оскільки вони відчують підтримку та визнання за свої намагання та відвагу.

Підвищення самооцінки. Визнання успіху підвищує самооцінку співробітників та їхню впевненість у власних здібностях для розвитку інноваційних рішень.

Збереження талантів. Нагороди та визнання допомагають залучити та утримувати висококваліфікованих та талановитих співробітників, які бажають працювати в інноваційному середовищі.

Поширення культури інновацій. Визнання успіху може сприяти створенню культури інновацій в організації, де інновації та творчість вважаються важливими.

Залучення уваги громадськості та інвесторів. Успішні інновації можуть привертати увагу громадськості та інвесторів, що може мати позитивний вплив на розвиток бізнесу.

Посилення бренду роботодавця. Організації, які визнають та нагороджують своїх співробітників за інновації, можуть стати бажаними роботодавцями для талановитих фахівців.

Визнання успіху є важливим інструментом для збереження інноваційного потенціалу організації та мотивації персоналу до активної участі в інноваційній діяльності.

Звітування і комунікація є критичними компонентами успішної інноваційної діяльності в організації. Вони допомагають створити порозуміння і підтримувати взаємодію між співробітниками та організацією щодо інновацій.

Транспарентність. Звітування та комунікація роблять інноваційні процеси більш транспарентними. Співробітники розуміють, що відбувається в галузі інновацій та як це впливає на організацію.

Сприяння розумінню стратегії. Звітування допомагає пояснити, як інновації вписуються в стратегічні цілі організації. Співробітники бачать зв'язок між своєю інноваційною роботою і загальною місією компанії.

Підтримка прийняття рішень. Співробітники, отримуючи інформацію про інновації та їхній вплив, можуть приймати більш обдумані рішення та вносити корисні пропозиції.

Мотивація та визнання. Комунікація успіхів та досягнень в інноваціях може бути формою визнання та нагородження співробітників, що створює мотивацію для подальшої інноваційної діяльності.

Вчасне виявлення проблем. Звітування може виявити труднощі та проблеми в реалізації інноваційних проектів, дозволяючи організації вжити заходів для їх вирішення.

Поширення кращих практик. Через комунікацію можна поділитися кращими практиками та навчитися від інших проектів в організації.

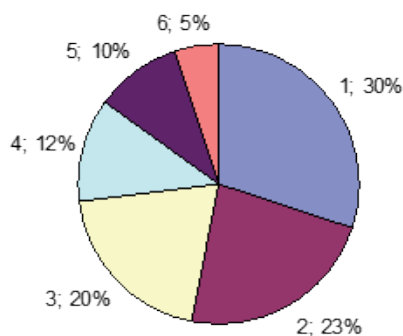
Залучення учасників. Інноваційні проекти можуть бути більш успішними, якщо співробітники відчують себе частиною команди та розуміють свій внесок.

Сприяння співробітництву. Комунікація сприяє співробітництву між відділами та командами в організації, що може покращити обмін ідеями та знаннями.

Звітування та комунікація роблять інновації більш доступними та ефективними в організації, стимулюючи творчий розвиток і досягнення стратегічних цілей.

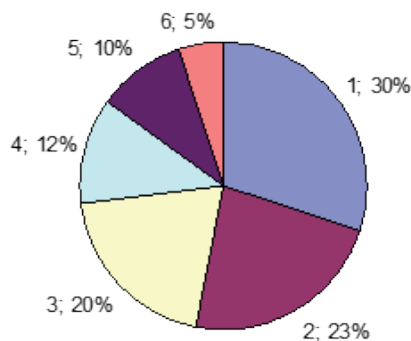
Зазначені показники можуть бути використані під час визначення рівня мотивації працівників до інноваційної діяльності. Можна також скористатись анкетною «Визначення схильності до застосування інноваційного підходу», поданою у додатку (див. дод.).

Статистичні дані, отримані нами у процесі емпіричного експерименту, який проводиться з 2014 р., вказують на те, що зміни в готовності респондентів до інноваційної діяльності змінюються дуже повільно (див. рис. 4–5).



1. 30 % – вважають, що ініціаторами мають виступати керівники
2. 23 % – продовжують «чекати» на зовнішній «поштовх»
3. 20 % – «чекають» на підтримку
4. 12 % – орієнтуються на творчий потенціал колективу
5. 10 % – працюють над створенням колективу однодумців
6. 5 % – створюють умови для підтримки інноваторів

Рис. 4. Готовність респондентів до інноваційної діяльності (2014 р.)



1. 20 % – вважають, що ініціаторами мають виступати керівники
2. 20 % – продовжують «чекати» на зовнішній «поштовх»
- 3, 20 % – «чекають» на підтримку
4. 20 % – орієнтуються на творчий потенціал колективу
5. 10 % – працюють над створенням колективу однодумців
6. 10 % – створюють умови для підтримки інноваторів

Рис. 5. Готовність респондентів до інноваційної діяльності (2023 р.)

Як бачимо з рис. 4–5, готовність респондентів (державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування, студентів ОС «магістр» спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування») є доволі низькою і повільно змінюваною.

Тому важливо переконатись, що ваш рівень готовності вищий за середньо- статистичний! А також важливо мати дієві нормативно-правові акти, що регулюють інноваційну діяльність в органах державної влади та органах місцевого самоврядування.

ЛЕКЦІЯ 3

ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Мета: вміти аналізувати нормативно-правову базу у сфері інноваційного розвитку держави й організацій.

Завдання: вміти аналізувати нормативно-правову базу інноваційного розвитку держави й організацій у порівняльному аспекті.

Ключові слова: державне регулювання, нормативно-правова база.

Завдання для самостійної роботи. Виберіть один із структурних елементів інноваційного процесу (за бажанням) і розкрийте його зміст за допомогою конкретного нормативно-правового акта України (див. табл.):

Етапи інноваційного процесу	Вкажіть нормативно-правовий акт, який регулює виконання цього етапу інноваційного процесу	Впишіть положення з цього нормативно-правового акта
1) розробка інноваційної ідеї		
2) проведення експерименту		
3) проведення апробації		
4) освоєння інновації		
5) розповсюдження інновації		
6) збереження інновації		
7) стандартизація		

3.1. Нормативно-правові акти щодо регулювання державної інноваційної політики України

Державна система регулювання інноваційної діяльності в країні є важливим фактором у впровадженні та розвитку інновацій. Вона визначає політичні, правові, фінансові, інституційні та організаційні рамки, які сприяють створенню, комерціалізації та поширенню інновацій у всіх сферах суспільства; включає в себе урядові інституції, законодавчі акти, стратегії, програми та механізми фінансової підтримки інновацій.

Головною метою державної інноваційної політики є створення соціально-економічних, організаційних і правових умов для ефективного відтворення, розвитку й використання науково-технічного потенціалу країни, забезпечення впровадження сучасних екологічно чистих, безпечних, енерго- та ресурсозберігаючих технологій, виробництва та реалізації нових видів конкурентоспроможної продукції (ст. 3. Закону України «Про інноваційну діяльність»¹).

Система державного регулювання інноваційної діяльності складається з кількох ключових елементів:

– *інфраструктура інновацій.* Держава створює інфраструктуру для розвитку інновацій, включаючи наукові парки, інкубатори, технопарки, а також підтримку університетів та дослідницьких центрів;

– *стратегія розвитку інновацій.* Країни розробляють стратегії розвитку інновацій, в яких визначаються цілі, завдання та пріоритети для інноваційного розвитку. Ці стратегії враховують специфіку кожної країни та галузі, в якій інновації мають бути спрямовані;

¹ Про інноваційну діяльність: Закон України від 31.03.2023 р. № 2849-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text>

- *фінансування інновацій*. Держава надає фінансову підтримку для інноваційних проєктів через різні інструменти, такі як гранти, субсидії, податкові пільги тощо. Це сприяє залученню інвестицій у дослідження та розробку;
- *освіта і навчання*. Для створення інноваційної економіки необхідна висока кваліфікація працівників. Держава підтримує освітні програми та навчання в галузі інновацій;
- *законодавство і захист інтелектуальної власності*. Держава забезпечує відповідне законодавство для захисту прав інтелектуальної власності, що сприяє стимулюванню інновацій;
- *міжнародна співпраця*. Інновації часто перетинають кордони, тому держави співпрацюють між собою та з міжнародними організаціями для підтримки інноваційних проєктів та обміну знаннями.

Приклад

Наведемо кілька прикладів країн, які успішно розвивають свою інноваційну діяльність, зокрема:

- *Фінляндія відома своєю сильною системою освіти та досліджень, а також активною підтримкою стартапів та інноваційних підприємств;*
- *США мають розвинуту інфраструктуру для інновацій, а також велику кількість венчурних фондів і технологічних інкубаторів;*
- *Швеція і Швейцарія активно інвестують у дослідження та розвиток, що сприяє виникненню нових технологій та інноваційних продуктів;*
- *Ізраїль визнаний однією з країн-лідерів у галузі інновацій через активний розвиток високотехнологічних галузей та досліджень.*

Сучасна нормативно-правова база (закони, укази Президента, підзаконні акти у формі постанов уряду, наказів центральних органів виконавчої влади тощо) стосовно науково-технічної та інноваційної діяльності налічує близько 200 документів і ґрунтується на концепції державної інноваційної політики, покладеній в основу національного інноваційного законодавства, яке включає норми Конституції України, Господарського кодексу, Законів України «Про інноваційну діяльність», «Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні», «Про інвестиційну діяльність», «Про наукову і науково-технічну діяльність», «Про спеціальний режим інноваційної діяльності технологічних парків» та інших нормативно-правових актів.

Чинне законодавство України:

- визначає правові, економічні та організаційні засади державного регулювання інноваційної діяльності в Україні;
 - встановлює форми стимулювання державою інноваційних процесів;
 - спрямовує їх на підтримку розвитку економіки України інноваційним шляхом.
- Вихідні правові передумови державної інноваційної політики закладено в Конституції України.

Приклад

Стаття 54 Конституції України² гарантує громадянам свободу наукової і технічної, а також інших видів творчості, захист інтелектуальної власності, їхніх авторських прав. У цій статті визначено, що держава сприяє розвитку науки, встановленню наукових зв'язків України зі світовим співтовариством.

Стаття 33 Основного Закону України гарантує наявність можливостей для відповідної мобільності населення з метою формування і розвитку інноваційної інфраструктури.

Підтримка творчих особистостей є суспільною необхідністю, оскільки саме творча діяльність лежить в основі здобутків людства. Розвиток сучасних технологій, поява нових носіїв інтелектуального продукту зі створенням їх відповідного ринку стає можливим унаслідок творчості людей. Збагачення внутрішнього світу людини і формування її світогляду, у свою чергу, впливає як на генерування нею нових ідей, так і на можливість сприйняття, використання і запровадження цих ідей іншими особами безпосередньо в практику.

² Конституція України: Прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 черв.1996 р. Київ: Преса України, 1996. 42 с.

Саме творчі особистості є стрижнем інноваційного розвитку держави і суспільства в цілому. Здатність людини творити є природною її властивістю. При цьому творчість як розумовий процес не піддається регулюванню правовими нормами, він є вільним вираженням та станом творчої людини і відбувається в кожного по-своєму. Проте право покликане впливати на організацію наукової, технічної та іншої творчої діяльності; визначення умов охороноздатності її результатів, виникнення, здійснення, забезпечення додержання та захист майнових і немайнових прав авторів.

Значну роль у підтримці новаторської активності відіграє спеціалізована інноваційна інфраструктура, важливими елементами якої є різного роду «паркові» утворення, що охоплюються такими термінами, як технополіс, технопарк, інноваційний парк, науковий парк тощо.

Такі елементи інноваційної інфраструктури припускають концентрацію матеріальних, фінансових, а, найголовніше, людських ресурсів у певних територіальних рамках.

Технопарк – науково-виробничий територіальний комплекс, що вміщує дослідний центр і прилеглу до нього компактно виробничу зону, в якій на умовах оренди розміщуються малі наукоємні фірми. Концентрація на певній території вчених, інших фахівців, необхідних для створення та розвитку позначених елементів інноваційної інфраструктури, неможлива в умовах відсутності мобільності руху людських ресурсів. При цьому ст. 33 Конституції України гарантує наявність можливостей для відповідної мобільності населення.

На реалізацію положень ч. 3 ст. 54 Конституції України прийнято низку Законів, які забезпечують втілення норм Конституції в життя. Так, зокрема, йдеться про такі закони України, як:

– «Про наукову і науково-технічну діяльність» від 26 листопада 2015 р. № 848-VIII, яким визначено правові, організаційні та фінансові засади функціонування і розвитку у сфері наукової і науково-технічної діяльності, який створює умови для провадження наукової і науково-технічної діяльності, задоволення потреб суспільства і держави у технологічному розвитку шляхом взаємодії освіти, науки, бізнесу та влади;

– «Про науково-технічну інформацію» від 25 червня 1993 р. № 3322-XII, яким встановлено основи державної політики в галузі науково-технічної інформації, порядок її формування і реалізації в інтересах науково-технічного, економічного і соціального прогресу країни, і який регулює правові та економічні відносини громадян, юридичних осіб, держави, що виникають при створенні, одержанні, використанні та поширенні науково-технічної інформації, а також визначає правові форми міжнародного співробітництва в цій галузі.

На їх основі держава формує і реалізує науково-технічну політику, забезпечує соціально-економічні, правові та організаційні умови для формування та використання науково-технічного потенціалу, створює інфраструктуру науки, здійснює підготовку наукових кадрів, державне фінансове забезпечення, сприяє створенню ринку науково-технічної продукції, оцінює рівень досліджень, проводить експертизу проектів, установлює зв'язки з іншими державами в науково-технічному співробітництві.

Відповідно до Конституції України держава сприяє встановленню наукових зв'язків зі світовим співтовариством. Таке співробітництво здійснюється шляхом спільних досліджень та розробок, взаємного обміну інформацією, проведення міжнародних заходів (конференцій, конгресів, симпозіумів) тощо.

Частина перша ст. 53 Конституції України гарантує кожному право на освіту.

Навчання є широким комплексом заходів, які здійснюються за участю та під контролем держави, з надання такого обсягу знань, культурних навичок, професійної орієнтації, який необхідний у суспільстві на період підготовки людини для її нормальної життєдіяльності. Освіта є процесом набуття відповідно до встановлених державою стандартів таких знань, навичок і професійної орієнтації.

Для потреб інноваційного розвитку країни освіта відіграє надзвичайно важливу роль. Вона є не лише сполучною, а й конструктивною ланкою в системі трьох головних складових інноваційної економіки – «наука – освіта – виробництво». У цьому поєднанні освітній потенціал виступає одночасно джерелом поповнення науки кадрами і головним фактором оволодіння робочою силою, всім населенням сучасними знаннями, необхідними для забезпечення економічного, соціального і культурного розвитку суспільства на основі використання передових досягнень науки, технологій, інновацій.

За роки незалежності України не відбувся зв'язок у циклі «наука – освіта – виробництво»; освіта і наука залишаються відстороненими від процесу формування інноваційної економіки. Це потребує системних стратегічних рішень, адже саме рівень освіти істотно впливає на ступінь якості національних людських ресурсів, спроможність громадян країни виступати в ролі інноваторів.

Система освіти, формуючи певний рівень інтелектуального потенціалу нації, створює тим самим стосовно кожного конкретного моменту часу певні стартові умови для збільшення накопиченого раніше обсягу знань і вмінь членів суспільства, що об'єктивно необхідно на різних стадіях інноваційного процесу.

Для успішного науково-технічного, інноваційного розвитку держави важливим є об'єднання науковців, інженерів, винахідників, підприємців, інвесторів та всіх небайдужих до розвитку України.

Зарубіжний досвід свідчить, що запорукою будь-яких суспільних зрушень є діалог влади та громадян. Громадські організації, що об'єднують працівників науки й техніки, зуміли налагодити конструктивну співпрацю з державними органами та всебічно сприяють реалізації ідей, задоволенню та захисту інтересів своїх членів, надають інформаційну та методологічну підтримку. Саме утворення нових форм підтримки науки й техніки є одним із шляхів виходу держави із занепаду. Для цього найпершим кроком стало забезпечення самореалізації науковця, його матеріальне стимулювання, інформаційне забезпечення, яке допомогло розширити мережу знань і знайти однодумців для реалізації своїх ідей.

Таким чином, Конституція України надає потенційним інноваторам повну свободу в справі створення ними прогресивних нововведень, здатних принести користь суспільству, а також у справі пропаганди інновацій та інноваційного шляху розвитку.

Необхідно відзначити, що аналіз сучасних конституцій держав світу дав змогу зробити висновок про те, що вони не закріплюють право на інноваційну діяльність, більше того, не містять у своєму тексті термінів «інновація», «інноваційна діяльність», «інноваційний розвиток», «інноваційна політика» тощо. Проте, виходячи з того, що необхідність активізації в країні інноваційної діяльності не є короткостроковим завданням держави, означене все більшою мірою буде виступати головним імперативом її розвитку. Тому є підстави вважати, що в майбутньому в конституціях багатьох держав світу, у тому числі і в Конституції України, можуть з'явитися норми, які будуть безпосередньо акцентувати увагу на інноваційному характері розвитку країни.

Зокрема, може йтися про фіксацію на конституційному рівні інноваційної діяльності як довгострокової основи розвитку країни, про проголошення держави інноваційно орієнтованою, політика якої спрямована на створення умов для інноваційної діяльності в усіх її проявах, на цілеспрямоване стимулювання зазначеної діяльності за рахунок комплексу відповідних заходів. Крім того, може бути конституційоване положення про те, що держава підтримує підприємницьку діяльність на основі інновацій.

Зазначена норма може бути розглянута як першооснова для розробки і застосування комплексу конкретних заходів, орієнтованих на підтримку інноваційно орієнтованого підприємництва, що можуть бути закріплені і в рамках національної системи права.

Тому до основних проблем, пов'язаних з регуляторною дією національного законодавства в інноваційній сфері України, належать:

- відсутність довгострокових програм розвитку національної економіки, заснованої на інноваціях;
- відсутність скоординованої діяльності органів державної влади, спрямованої на інноваційний розвиток країни;
- невиконання визначених законодавством механізмів реалізації пріоритетів інноваційної діяльності та пріоритетів розвитку науки і техніки;
- відсутність фінансових, кредитних, податкових інструментів підтримки інноваційної діяльності, прийнятих, зокрема, в державах-членах ЄС;
- невідповідність законодавства у сфері інтелектуальної власності міжнародним правовим нормам та слабкий рівень захищеності прав інтелектуальної власності;
- нерозвиненість інноваційної інфраструктури (дослідницьких університетів, технопарків, наукових парків, кластерів, високотехнологічних інноваційних підприємств, інноваційних бізнес-інкубаторів, венчурних фондів тощо);
- відсутність ефективних механізмів комерціалізації результатів завершених науково-технічних розробок, що призводить до втрати державою щорічно значних бюджетних надходжень;
- низький рівень інноваційної активності суб'єктів підприємницької діяльності;
- недостатня готовність технологічних рішень для їх упровадження бізнесом;
- нерозвиненість механізмів створення розробок, орієнтованих на практичне застосування, та моніторингу їх використання у виробництві;

- відсутність механізмів сприяння співпраці університетів та наукових інститутів із підприємствами;
- низький рівень інноваційної та виконавчої культури, незабезпечення виконання законів та порушення вимог законодавства;
- відсутність механізмів державної підтримки закордонного патентування винаходів, створених за рахунок державних коштів.

З прийняттям законів України «Про наукові парки», «Про освіту», «Про наукову та науково-технічну діяльність» бюджетні установи (заклади вищої освіти та наукові установи) отримали право спільно з інвесторами створювати суб'єкти господарювання з метою реалізації наукової, науково-технічної та інноваційної діяльності. Однак цими законами не передбачено доступного та зрозумілого механізму отримання прибутку від комерціалізації об'єктів інтелектуальної власності, результатів наукових досліджень.

Тобто бюджетним установам (заклади вищої освіти (ЗВО), наукові установи (НУ) надано право вносити до статутного капіталу наукового парку або іншого суб'єкта підприємницької діяльності нематеріальні активи для подальшої їх комерціалізації, а прибуток від їх діяльності бюджетні установи отримати не можуть, оскільки є неприбутковими, а серед джерел їх власних надходжень, передбачених ст. 13 Бюджетного кодексу України, відсутні кошти, що отримуються у вигляді дивідендів. Відсутність можливості зараховувати до складу інших джерел власних надходжень бюджетних установ дивідендів (доходу), нарахованих на акції (частки, паї) господарських товариств, у статутних капіталах яких є нематеріальні активи, виключні майнові права, які належать бюджетній установі, обмежують фінансову автономію ЗВО. Як наслідок, інноваційна інфраструктура, що створена на базі бюджетних установ (ЗВО та НУ), розвивається повільно, що є неприпустимим при швидкості змін, які відбуваються у світі. Тому інновації в Україні мають низьку якість та слабо виходять на ринок.

Вважаємо, що на сьогодні існує низка проблем, пов'язаних із взаємодією суб'єктів інноваційної діяльності, які потребують вирішення. Це:

- складність взаємодії між (ЗВО та НУ) та науковими парками в частині налагодження ефективної співпраці з метою реалізації стратегічних цілей;
- відсутність у наукового парку власної інфраструктури та складнощі з орендою приміщення, обладнанням тощо;
- не конкретизовано участь (ЗВО та НУ) в процесі комерціалізації результатів наукових досліджень, науково-технічних (експериментальних) розробок;
- відсутність можливості розпорядження бюджетними установами (закладами вищої освіти та науковими установами) прибутком від комерціалізації об'єктів інтелектуальної власності та результатів наукових досліджень на організацію їх основної діяльності.

Тому виникають пропозиції щодо розвитку нормативно-правової бази інноваційного розвитку України, які мають включати:

1. Удосконалення й узгодження законодавства щодо інноваційної діяльності з іншими сферами, такими як наука, освіта, технічний розвиток та підтримка малих підприємств.
2. Упровадження механізмів підтримки інноваційних стартапів та підприємств.
3. Створення сприятливого інвестиційного клімату для інноваційних проєктів та залучення інвестицій у високотехнологічні галузі.
4. Розробку і впровадження програм підтримки досліджень та розвитку нових технологій.
5. Підвищення ефективності механізмів державної підтримки інноваційних проєктів та стимулювання їх комерціалізації.

Проблема не може бути розв'язана за допомогою ринкових механізмів, оскільки узгодження регуляторних актів може бути здійснене лише шляхом внесення до них змін або їх скасування.

Проблему не може бути розв'язано за допомогою чинних регуляторних актів, оскільки узгодження регуляторних актів може бути здійснене лише шляхом внесення до них змін або їх скасування.

Як висновок зазначимо, що держава повинна стати інноваційно орієнтованою і мати сформований інноваційний характер розвитку як довгострокову основу розвитку країни, про що має бути зазначено на конституційному рівні і в конкретних законах.

3.2. Стратегія е-парламентаризму та е-урядування в Україні

Виходячи із сучасного стану розвитку та проблематики впровадження інструментів реалізації інноваційних технологій у парламентській діяльності в Україні основні перспективи і заходи щодо розв'язання існуючих проблем вбачаються у ось у чому:

- подальший ефективний розвиток концепції е-парламентаризму, що передбачає виконання розроблених стратегічних рішень у цій сфері та постійне удосконалення конкретного інструментарію реалізації інновацій;
- упровадження принципів та методології кращих управлінських практик (сучасного стратегічного управління, проєктного менеджменту) в роботі українського парламенту;
- підвищення кваліфікації державних службовців, інших зацікавлених осіб, залучених до впровадження інноваційних технологій у парламентську діяльність.

Подальший ефективний розвиток концепції е-парламентаризму в Україні повинен базуватися на основних засадах Стратегії електронного парламентаризму Верховної Ради України на 2018-2020 роки³, а також обов'язково враховувати новітній зарубіжний досвід у цій сфері.

План реалізації цієї Стратегії спрямований на процес та зміст технологічного забезпечення проведення внутрішньої реформи українського парламенту та містить стратегічні завдання, які мають причинно-наслідковий взаємозв'язок із ключовими рекомендаціями Дорожньої карти щодо підвищення інституційної спроможності Верховної Ради України і є повністю узгодженими з баченням та місією електронного парламентаризму⁴, а саме:

- 1) упровадження інформаційно-технологічного забезпечення законотворчої діяльності та законопроектної роботи на основі системи електронного документообігу (насамперед створення автоматизованої системи «Електронний законопроект»);
- 2) упровадження інформаційно-технологічного забезпечення пленарної роботи в середовищі електронної зали пленарних засідань;
- 3) створення єдиного інформаційного простору законодавчої діяльності – модернізація діючих вебресурсів Верховної Ради, розробка вебплатформи цифрового представництва народного депутата, функціонування інтерактивних платформ комунікацій парламенту з виборцями;
- 4) забезпечення випереджального розвитку захищеної інфраструктури електронного парламентаризму – постійний аналіз потенційних ризиків і загроз ІТ-інфраструктури Верховної Ради України з метою надійного захисту інформаційних ресурсів українського парламенту;
- 5) управління та підтримка впровадження інформаційно-комунікаційних технологій повинні забезпечувати високий рівень супроводження ІКТ у діяльності Верховної Ради України, якісне впровадження нових ІКТ, розвиток компетенцій кадрового забезпечення.

Серед основних здобутків слід відзначити ось що:

- впровадження платформи «Громадське обговорення законопроектів»;
- розроблення технічних вимог для ІТС «Електронний законопроект»;
- залучення додаткових фахівців з інформаційних технологій у співпраці з Європейським парламентом, парламентами держав-членів ЄС, США, Канади, Ізраїлю, Південної Кореї.

Нині більшість передових країн світу розробили нові стратегії розвитку е-парламентаризму з урахуванням інноваційних процесів у сфері ІКТ, а також нових архітектурних рішень. Як і раніше, вебсайт та інтернет-портал парламенту розглядаються як базові елементи використання ІКТ у парламентській діяльності. Стабільно велике значення приділяється бібліотеці, пошуку та сервісам (електронні механізми участі громадян, мобільні ІТ-послуги, відео-технології тощо). Серед новітніх елементів наявні:

- розвиток науково-експертного забезпечення діяльності парламенту на основі сучасних технологій;
- розробка комунікативних стратегій, спрямованих на молодь і дітей (молодіжний електронний парламент тощо);

³ Стратегія електронного парламентаризму Верховної Ради України на 2018-2020 роки, затв. Розпорядження Голови Верховної Ради України від 05.07.2018 р. № 278. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/278/18-вр>

⁴ Доповідь та дорожня карта щодо внутрішньої реформи та підвищення інституційної спроможності Верховної Ради України : підготов. Місією Європейського парламенту з оцінки потреб під головуванням Пета Кокса (2015 р.). URL: <http://www.europarl.europa.eu/resources/library/media/20160301RES16508/20160301RES16508.pdf>

– упровадження різноманітних парламентських додатків⁵.

Нині в низці країн (Норвегії, Франції, Португалії, Німеччині й ін.) при парламентах діють дорадчі експертні структури, діяльність яких спрямована на аналіз новітніх наукових і технологічних досягнень. Такі органи можуть функціонувати при науково-експертних радах загальної спрямованості, або ж цілком самостійно. В переважній своїй більшості такі структури об'єднані в Європейську парламентську мережу оцінки технологій (European Parliamentary Technology Assessment – EPTA).

Приклад

До складу норвежської ради з оцінки технологій входить 15 членів, які призначаються урядом терміном на чотири роки з можливістю продовження повноважень. Рада готує бюлетені, звіти й інші документи та спрямовує їх у парламент, інші органи влади, представникам громадськості.

У Франції членами Парламентського бюро оцінки наукових і технологічних можливостей (OPECST) є парламентарі, які призначаються в рівній кількості від двох палат представницького органу. Спочатку структура включала 16 членів, однак на сьогодні їх кількість збільшилася до 36 (по 18 парламентарів від кожної палати). Протягом 3-х років в OPECST головує представник однієї із палат, потім на цей самий термін призначається член іншої палати. Загалом у сучасних західних парламентах приблизне співвідношення тих, що мають і не мають дорадчі експертні органи, діючі на постійній основі, становити 3:2 (58 % і 42 % відповідно). Приблизно в одній п'ятій від загального числа парламентів діють органи з оцінки технологій.

Важливим технологічним інструментом е-парламенту є сайт та його інтеграція із соціальними мережами. На таких сайтах активно використовуються сучасні засоби комунікації (твітер, фейсбук, ютуб й ін.). Зазначимо, що використання цього інструменту є дуже актуальним для України, враховуючи низький рівень довіри до владних інституцій, невисоку розвиненість інформаційної культури старшого покоління українців.

Приклад

Цікавим у цьому питанні є досвід Бундестагу (Німеччина), де діє два подібних сайти:

– для дітей від 5 до 12 років (www.kuppelkucker.de) – виконаний з яскравою графікою, наповнений інтерактивними іграми, більшість представлених текстів озвучує інтерактивний помічник. На сайті розповідається про історію Бундестагу, його внутрішній устрій, про основи німецького парламентаризму і т. ін. Сайтом керує один редактор, новини з'являються два рази в тиждень; сайт має постійний зміст, періодично додається новий контент;

– для підлітків від 12 років (www.mitmischen.de) – виконаний у більш строгому звичному стилі. Сайтом займається два дорослих редактори і група із 30-50 молодих редакторів (школярі, студенти). Новини з'являються один раз в день, а також висвітлюються більш детально по дві основні теми протягом тижня. Сайт має постійний контент, який регулярно оновлюється, ведуться блоги, сторінка у фейсбуці, шкільний бюлетень.

Слід відзначити, що створенню і підтримці сайтів для дітей та молоді в провідних європейських парламентах на сьогодні приділяється велика увага.

Також майже всі європейські парламенти мають мобільні додатки, які повністю дублюють офіційний сайт чи представляють один або кілька сервісів, доступних на сайті (в основному це опитування, обговорення законопроектів, прямі відеотрасляції з парламенту).

Зауважимо, що разом із очевидними перевагами впровадження в парламентах Європи мобільних додатків існують і проблеми, як на стадії їх розроблення, так і в процесі експлуатації. Це: складність автоматичного наповнення контенту додатку, значна вартість розробки й велика кількість витраченого часу співробітників, складність оптимізації деяких сервісів на різних операційних платформах, незатребуваність деяких впроваджених сервісів.

⁵ Шевчук М. І. Відкритість національних парламентів: досвід країн Європейського Союзу. *Ефективність держ. упр.* 2018. Вип. 2. С. 144–150.

Приклад

У парламенті Швеції діє два мобільних додатки, які створені для внутрішніх потреб працівників апарату.

Розглядаючи перспективи впровадження кращих управлінських практик у роботу Верховної Ради України, передусім слід відзначити, що в апаратах парламентів різних країн активно впроваджуються системи стратегічного планування. В європейських країнах парламентські апарати здійснюють свою діяльність у рамках стратегій, які прийняті для всіх державних органів країни, або стратегій, які розроблені науковими організаціями.

У багатьох апаратах парламентів діє офіс управління проектами – спеціальний підрозділ, який здійснює координацію діяльності його структурних підрозділів і контролює реалізацію стратегічних документів.

Приклад

У парламенті Ірландії діє Консультативний комітет з питань управління, в функції якого входить контроль за реалізацією стратегії, консультування та координація діяльності керівництва апарату парламенту. У цьому комітеті створені підкомітети, які здійснюють загальний контроль за реалізацією стратегії у сфері інформаційних послуг і розвитку інформаційно-комунікаційних технологій.

У низці парламентських апаратів діяльність офісів з управління проектами обмежена окремими напрямками, що, на нашу думку, буде доцільно застосувати й у роботі українського парламенту стосовно інформаційно-комунікаційних технологій.

У парламенті Швейцарії офіс з управління проектами займається тільки питаннями безпеки, а в парламенті Австрії – питаннями розвитку власне інформаційних технологій.

Відповідальні за реалізацію інноваційних технологій парламентські органи у взаємовідносинах із громадськістю повинні орієнтуватися на певні стратегії, які в теорії менеджменту визначені як стратегії диференціації, концентрації, скорочення та інтегрального зростання⁶ (табл. 3).

Таблиця 3

Стратегії, що пропонуються до використання при впровадженні інноваційних управлінських технологій у взаємовідносинах із громадськістю

Стратегії	Коротка характеристика
Стратегія диференціації	Відповідальні парламентські органи вступають лідерами при реалізації інноваційних проектів, ініціюють масштабність їх впровадження на концептуальному та функціональному рівнях. Основна мета – завоювання довіри громадськості.
Стратегія концентрації або вузької спеціалізації	Концентрація на окремому інструменті (виді) реалізації інноваційних технологій. Основна мета – досягнення короткострокового ефекту (налагодження зв'язку з громадськістю, окремими зацікавленими стейкхолдерами)
Стратегія скорочення	Використовується у разі обмеженості ресурсів. Може бути спрямована на скорочення видатків (шляхом залучення інноваційних управлінських технологій (аутсорсингу, фандрейзингу, краудсорсингу й ін.). Дієва за умов підвищення кваліфікації працівників парламентського апарату, розвитку здібностей до творчості та інновацій тощо. Основна мета – залучення необхідних ресурсів за рахунок громадськості

Тобто використання сучасних управлінських механізмів (стратегічного управління та планування, проектного менеджменту) дасть можливість реалізувати інноваційні технології в зазначених часових рамках, а також забезпечить гнучкість при їх розробленні та впровадженні, уможливить мінімізацію витрат фінансових та людських ресурсів.

Важливим інструментом реалізації інноваційних технологій у парламентській діяльності також є кадрові ресурси, а особливо рівень їх кваліфікації та інформаційно-інноваційної культури. Тому одним із пріоритетних напрямів покращення реалізації інновацій у парламентській діяльності є створення повноцінної ефективної системи безперервного професійного навчання державних службовців, що відповідала б європейським фаховим стандартам формування адміністративної спроможності держави,

⁶ Драгомирецька Н. М. Кандагура К. С., Букач А. В. Комунікативна діяльність в державному управлінні: навч. посіб. Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2017. 180 с.

і які базуються на концепції навчання упродовж життя (Life Long Learning LLL – концепція, суть якої можна виразити однією фразою: «Вчитися – ніколи не рано і ніколи не пізно»).

Навчання протягом усього життя передбачає надання кожній особистості можливості реалізації свого потенціалу в будь-якому віці, незалежно від місця і часу та інших обставин, використовуючи всі можливі канали, способи і методи навчання, різноманітні форми навчання, починаючи дистанційним навчанням, онлайн-навчанням, традиційною безперервною освітою і заочними курсами та закінчуючи самонавчанням⁷.

Покращання якості ІТ навчання може бути здійснено тільки з урахуванням світових тенденцій. Нині відчутно відставання України від розвитку е-навчання у більшості розвинених країн – це проявляється в устаткуванні, методичному забезпеченні, особливо у стандартах галузі технологій, адже якість освіти значною мірою зумовлюється якістю ІТ-навчання. Міжнародна організація зі стандартизації (ISO) і Міжнародна електротехнічна комісія (IEC) спільно розробляють міжнародні стандарти у сфері е-навчання в рамках Першого об'єднаного технічного комітету (JTC1 ISO / IEC), який на сьогодні об'єднує 37 підкомітетів (SC). Рішення про створення 36-го підкомітету «ІТ в навчанні, освіті і тренінгу» було прийнято в 1999 р. Нині дійсними членами і спостерігачами зазначеної структури є понад 30 країн світу, у тому числі й Україна. До 36-го підкомітету входить сім робочих груп, очолювані представниками з різних країн, зокрема з:

- Канади – термінологія, управління й доставка контенту;
- Японії – технології колективної роботи;
- Великобританії – інформаційна підтримка викладача;
- Німеччини – забезпечення якості;
- Китаю – міжнародні стандартизовані профілі;
- Норвегії – культурна / мовна гуманітарна діяльність.

Нині в робочих групах SC 36 розроблено й затверджено низку міжнародних стандартів⁸.

Тобто підвищення кваліфікації державних службовців, інших зацікавлених осіб, залучених до впровадження інноваційних технологій у парламентську діяльність, повинно базуватися на формуванні та постійному розвитку інформаційних інфраструктур, консультуванні та створенні ІТ-простору навчання протягом усього життя.

Як висновок зазначимо, що викладені рекомендації щодо покращення застосування сучасних інструментів реалізації інноваційних технологій у діяльності Верховної Ради України спрямовані на найбільш проблемні сфери і передбачають:

- забезпечення розміщення на вебпорталі Верховної Ради України всієї необхідної інформації; загальна модернізація роботи ресурсу та його мобільної версії, додатків, усіх інтерактивних інструментів взаємодії з користувачами, інтеграція із соціальними мережами; наявність інформації, спрямованої на молодіжну аудиторію та загальне підвищення рівня інформаційно-інноваційної та політичної культури населення, розробка і просування сучасного бренду українського парламенту;

- перегляд чинного та розробку більш чіткого оперативного плану дій щодо реалізації Стратегії електронного парламентаризму Верховної Ради України на 2019-2021 роки;

- використання сучасних управлінських механізмів (стратегічного управління та планування, проєктного менеджменту) під час реалізації інновацій у парламенті, що дасть змогу здійснити інноваційні технологічні зміни у визначені терміни, забезпечить гнучкість при їх розробці та впровадженні, мінімізувати витрати фінансових та людських ресурсів;

- підвищення кваліфікації державних службовців, інших зацікавлених осіб, залучених до впровадження інноваційних технологій у парламентську діяльність, шляхом формування та постійного розвитку інформаційних інфраструктур консультування та створення ІТ-простору навчання протягом усього життя.

Щодо е-урядування, то її складовими компонентами визначено:

- портал електронного урядування;
- систему електронного документообігу (e-Documents);
- систему електронного підпису;

⁷ Гриценко В. Г. Місце і роль інформаційно-комунікаційних технологій у навчанні упродовж життя. *Наука і освіта*. 2013. № 3. С. 53-57.

⁸ Клімушин П. С. Стратегії та механізми електронного урядування в інформаційному суспільстві: монографія Харків: ХарPI НАДУ «Магістр», 2016. 524 с.

- інформаційні системи для державних службовців;
- систему електронного голосування;
- систему електронної ідентифікації (e-Identification);
- систему кібербезпеки;
- систему відкритих даних (Open Data);
- систему аналітики та бізнес-інтелекту;
- систему моніторингу та звітності.

Електронне урядування в Україні є важливим компонентом стратегії розвитку країни, спрямованої на поліпшення надання послуг громадянам і підприємствам, підвищення прозорості та ефективності державного управління.

Розкриємо сутність його елементів.

Портал «Дія» – це централізована платформа, яка надає доступ до різних громадських послуг та інформації. На цьому порталі громадяни можуть здійснювати різні операції, включаючи реєстрацію місця проживання, отримання паспорта, оплату податків і штрафів тощо.

Електронний документообіг. Державні органи та підприємства активно впроваджують системи електронного документообігу, що спрощує обмін документами та покращує ефективність роботи.

Е-податки. Україна впроваджує систему електронного податкового адміністрування, яка дає можливість платникам податків подавати податкові декларації.

Електронна ідентифікація. Системи електронної ідентифікації використовуються для забезпечення безпеки та автентифікації громадян у різних онлайн-сервісах та системах.

Системи відкритих даних. Україна активно розвиває відкриті дані, надаючи громадськості доступ до різноманітної інформації, включаючи дані про бюджет, закупівлі, статистику тощо.

Кібербезпека. Забезпечення кібербезпеки стає все більш важливим аспектом електронного урядування в Україні. Для цього створюються спеціалізовані центри та ініціюються заходи для захисту інформаційних систем та можливості здійснювати оплату податків в електронній формі.

Електронна освіта. Україна впроваджує електронні освітні платформи та інструменти для навчання, що сприяє підвищенню доступності освіти та розвитку інформаційного суспільства.

Електронна медицина. Системи електронної медицини допомагають впроваджувати електронні медичні записи, які полегшують доступ до медичної інформації та поліпшують якість медичної допомоги.

Електронна звітність і моніторинг. Електронні системи дозволяють відстежувати виконання різних програм та проєктів, а також надавати звіти громадськості.

ЛЕКЦІЯ 4

ТЕХНОЛОГІЇ ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ У СФЕРІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Мета: знати сутність технологій інноваційного менеджменту у сфері публічного управління.

Завдання: вміти використовувати технологій інноваційного менеджменту у сфері публічного управління.

Ключові слова: управлінські технології, технології інноваційного менеджменту.

Завдання для самостійної роботи. Підготувати презентацію у форматі Power point про досвід застосування однієї із сучасних інноваційних технологій у сфері публічного управління.

Перехід від традиційної управлінської парадигми до інноваційного типу публічного управління передбачає заміну жорстко бюрократичного складника на інноваційну, що цілком відповідає завданню адаптації діяльності органів державної влади до мінливого ринкового середовища та сучасних глобальних викликів.

Що стосується змістового наповнення терміна «технологія», то у широкому значенні він означає спосіб освоєння людиною матеріального світу за допомогою соціально організованої діяльності, що включає три компоненти:

- інформаційну (наукові принципи та обґрунтування);
- матеріальну (знаряддя праці);
- соціальну (фахівці, які володіють професійними навичками).

Ця тріада становить сутність сучасного розуміння поняття технології¹.

При цьому зауважимо, що історично термін «технологія» виник у сфері матеріального виробництва. Поняття «технологія» у сучасному інформаційному суспільстві пов'язується насамперед з інформаційними технологіями. У цьому контексті можна вважати технологією використання програмно-апаратних засобів обчислювальної техніки у певній предметній сфері.

Базою соціальної динаміки в інформаційному суспільстві є не традиційні матеріальні, а інформаційні ресурси: знання, наука, організаційні чинники, інтелектуальний рівень, ініціатива, творчість тощо. Виходячи із зазначеного інформаційна технологія – це цілеспрямована організована сукупність інформаційних процесів із використанням засобів обчислювальної техніки, що забезпечують високу швидкість обробки даних, швидкий пошук інформації, розосередження даних, доступ до джерел інформації незалежно від місця їх розташування технології².

З позиції теорії інформації (семіотики), інформація – це «міра усунення невизначеності знання в одержувача повідомлення про стан об'єкта або про якусь подію»³.

Особливість інформації полягає в тому, що, незважаючи на безупинно зростаюче її використання, вона постійно нагромаджується в обсягах, які збільшуються. Саме це стимулює постійний розвиток і вдосконалення технологій експлуатації інформаційних ресурсів – технологій нагромадження й поширення інформації, які одержали назву «інформаційно-комунікаційні технології» (ІКТ). З

1 Єсімов С. С. Використання інформаційних технологій як предмет адміністративно-правового регулювання. *Вісник НУ «Львівська політехніка»*. 2015. № 827. С. 24–29.

2 Про Національну програму інформатизації: Закон України від 04.02.1998 р. № 74/98-ВР URL: <https://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=74>

3 Борисова А. М. Інформаційні технології як визначальний інструмент формування моделі ефективного державного управління. *Молодий вчений*. 2019. № 3 (2). С. 405–408.

розвитком засобів інформації і комунікації, що оперують інформацією, трансформують, дозують її, створюється можливість певного інформаційного управління суспільством, у якому влада заснована й здійснюється шляхом панування над управлінням інформаційними потоками. Питання влади все частіше висувається як питання інформації: хто управляє її організацією, розподілом її потоків та її дозуванням, той реально управляє й самим суспільством.

Діяльність людей та організацій наразі усе більшою мірою залежить від їхньої інформованості та здатності ефективно використовувати наявну інформацію. Перш ніж розпочати якісь дії для прийняття рішень, необхідно провести велику роботу зі збирання та переробки інформації, її осмислення й аналізу, пошуку раціональних рішень у будь-якій сфері діяльності, що неможливо без залучення спеціальних технічних засобів. Знання, і насамперед знання високотехнологічне, здатне породжувати нове знання та бути упровадженим у будь-яку сферу людської діяльності, стає основним ресурсом людства.

З появою інформаційного суспільства виникло багато проблем, пов'язаних із його організацією, а саме – розробленням ефективної політики, стратегії й тактики розвитку. Джерелами конкурентної переваги стають не природні, трудові чи фінансові ресурси, а плоди творчої діяльності, тобто інновації, нові знання та технології. Під впливом цих процесів відбувається структурний перерозподіл зайнятості населення у бік інформаційної сфери. Інформація набуває статусу четвертого після землі капіталу та праці (фактору економічного відтворення) і стає підґрунтям усіх виробничих відносин.

Характерними рисами нової інформаційно-технологічної парадигми є:

- інформація є сировиною, на відміну від попередніх технологічних революцій людство має справу з технологіями для впливу на інформацію, а не просто з інформацією, призначеною для впливу на технологію;

- всеохопність ефектів нових технологій, оскільки інформація є інтегральною частиною людської діяльності, пронизує всі процеси людського існування;

- мережева логіка будь-якої системи, яка використовує ці нові інформаційні технології, найкращим чином пристосована до зростаючої складності взаємодій;

- інформаційно-технологічна парадигма ґрунтується на гнучкості організації та інститутів, яку можна змінювати шляхом перегрупування їх компонентів;

- конвергенція конкретних технологій у єдину високоінтегровану систему.

Інформаційно-комунікаційні технології (ІКТ) виступають своєрідним ключовим елементом до розв'язання проблем забезпечення ефективності державного управління, оскільки являють собою своєрідний інструмент, за допомогою якого складові елементи моделі державного управління дійсно можуть забезпечувати його ефективність. Адже за допомогою впровадження новітніх ІКТ у галузь знань «державне управління» забезпечується єдність інформаційно-комунікаційного простору публічної сфери загалом.

Зважаючи на існування «Національної програми інформатизації»⁴, головною метою якої є створення необхідних умов для забезпечення громадян та суспільства своєчасною, достовірною та повною інформацією шляхом широкого використання інформаційних технологій, передбачається, що інформаційні технології на сьогодні є тим засобом, за допомогою якого втілюється ідея орієнтованості на людину і забезпечується задоволення державою потреб суспільства. Так, використання інформаційних технологій забезпечить головні пріоритетні ознаки державного управління щодо відкритості, доступності й оперативності.

Технологія у сфері державного управління – це певний спосіб або механізм здійснення управлінської державотворчої діяльності, що знаходить вияв насамперед у технічних знаряддях і певних упорядкованих процесах, у технічному забезпеченні та методах організації праці й управлінських процесів.

Інноваційні технології у сфері державного управління – це сукупність методів (способів, прийомів) і засобів, що підтримують процес реалізації нововведень, за допомогою яких створюються і матеріалізуються нововведення, результатом чого є якісні зміни в системі державного управління. Базою для їх формування є інноваційні знання, що знаходять втілення у більш якісному використанні наявних ресурсів (насамперед соціальних, а також матеріальних та економічних).

⁴ Про Національну програму інформатизації: Закон України від 04.02.1998 № 74/98-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=74>

Загалом специфіка соціальних технологій полягає у відповідній організації управлінських впливів, формуванні соціально вагомих цілей та досягненні суспільних результатів завдяки відтворенню й упорядкуванню зв'язків у межах певної соціально-економічної системи.

Сучасні технології інноваційного менеджменту у сфері публічного управління поділені нами на технологічні і нетехнологічні (див. табл. 5).

Таблиця 5

Технології інноваційного менеджменту у сфері публічного управління

<i>Технології інноваційного менеджменту у сфері публічного управління</i>	
До технологічних віднесено:	До нетехнологічних віднесено:
<ul style="list-style-type: none"> - інформаційно-комунікаційні технології (е-врядування, е-парламент, діджиталізація), які забезпечують підвищення інформаційної прозорості діяльності організації, здійснення комунікації із суспільством; - технології із залученням послуг експертів (форсайт-технології, краудсорсинг, реінжинірінг) – забезпечують підвищення рівня інформаційно-експертного та аналітичного забезпечення діяльності організації 	<ul style="list-style-type: none"> - соціальні – методи ефективного управління (аутсорсинг, бенчмаркінг, управління за результатами, управління за цілями, управління якістю/стандартизація) – забезпечує підвищення ефективності діяльності організації; - методи управління, побудовані на основі програмно-цільового підходу (програмування, проектування, фандрайзинг) – забезпечує підвищення ступеня соціально-економічної обґрунтованості прийняття рішень, більш послідовне і повне їх узгодження із наявними ресурсами

Як видно з табл. 5, сучасні технології інноваційного менеджменту передбачають не лише зміну технічних засобів (з простих, наприклад, програмованих на складні – комп'ютерні, цифрові, супутникові тощо), які використовуються в управлінні, а й комунікативних та соціально-психологічних, які змінюються з простих колективних обговорень проблем до колегіальних, в результаті яких ухвалюються, зокрема, консенсусні рішення.

ЛЕКЦІЯ 5

ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ У СФЕРІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Мета: дати розуміння сутності і особливості застосування технологічних інновацій у сфері публічного управління.

Завдання: вміти визначати і презентувати практичні аспекти технологічних інновацій у сфері публічного управління.

Ключові слова: технологічні інновації, технології, інформаційні технології, електронне урядування.

Завдання для самостійної роботи. Підготувати презентацію у форматі Power point про досвід застосування однієї із технологічних інновацій у сфері публічного управління.

За умов інформаційного суспільства сучасні технології в державному управлінні найперше знаходять вияв у прогресивних інформаційно-комунікаційних технологіях.

ІКТ – це технології опрацювання інформації, які складаються з сукупності технологічних елементів: збирання, накопичення, пошуку, передавання інформації користувачам на основі сучасних технічних (мережевих) засобів.

Саме ІКТ, проникаючи у галузь державного управління, трансформують її, забезпечуючи прозорість і відкритість владних структур на всіх їх рівнях. Нові вимоги, які висуває інформаційне суспільство, потребують постійного удосконалення наявних технологій у галузі державного управління, що зумовлює безперервний інноваційний пошук, який має супроводжуватися посиленням публічності, відкритості та гнучкості функціонування усіх інститутів державної влади.

Приклад

Парламентську прозорість науковці розглядають у трьох вимірах:

по-перше, ідеться про доступ медіа як «очей і вух» громадськості до інформації про парламент, оскільки саме він є одним із центральних елементів у системі забезпечення свободи слова та висловлення поглядів і регулювання засад функціонування медіасфери. Такий підхід безпосередньо корелюється із концептом вертикальної підзвітності;

по-друге, прозорість передбачає безпосередні зусилля парламенту, спрямовані на інформування та громадянську освіту щодо його діяльності з метою стимулювання інтересу й привернення уваги. Виконання цього завдання включає пошук нових інтерактивних способів двосторонньої комунікації між виборцями та їхніми обранцями (у тому числі і шляхом використання потенціалу мережі «Інтернет»);

по-третє, якість парламентської роботи (планування політики, законотворення, контролю виконавчої влади) потребує певних зовнішніх контрибуцій: мається на увазі потреба в належній внутрішній і зовнішній експертизі, а також належному інформаційному забезпеченні парламентської роботи на рівні окремих парламентарів, комітетів, фракцій тощо. Звідси нагальним є питання використання внутрішнього дослідницького та бібліотечного потенціалу парламенту і залучення незалежних експертів до процесу стратегічного планування¹.

¹ Чебаненко О. Інформаційний супровід роботи сучасних парламентів. *Часопис Парламент*. 2010. № 3. С. 2–31.

Потенційно широке коло суб'єктів парламентської роботи обумовлює необхідність продукування різної за змістом і формою інформації: від офіційного оприлюднення нормативно-правових актів до будь-якого доступного способу комунікації депутатів із виборцями. Така широта інформації про парламент породжує низку проблем, пов'язаних із конфліктом інтерпретацій, а також формуванням іміджу законодавчого органу. А це, у свою чергу пов'язано з легітимністю парламенту як інституту державної влади й легітимацією парламентської роботи як імперативної діяльності².

Виділимо групу інноваційних технологій у сфері державного управління, які є затребуваними у практиці парламентської діяльності, посиляючись на такі критерії, як: цільова установка; складові управління; основні способи реалізації інноваційної діяльності (див. табл. 6).

Таблиця 6

Основні типологічні групи інноваційних технологій у парламентській діяльності

Групи інноваційних технологій	Цільова установка	Складова управління	Спосіб реалізації	Технології
Інформаційно-комунікаційні технології (ІКТ)	Підвищення інформаційної прозорості діяльності парламенту, здійснення комунікації із суспільством	Інформаційна	Технологічний	Е-парламент
Методи менеджменту ефективності	Підвищення ефективності діяльності представницького органу	Організаційна, нормативна	Організаційно-управлінський (нетехнологічний)	Аутсорсинг, бенчмаркінг, управління за результатами, управління за цілями, стандартизація
Методи управління, побудовані на основі програмно-цільового підходу	Підвищення ступеня соціально-економічної обґрунтованості прийняття рішень, більш послідовне і повне їх узгодження із наявними ресурсами та організаційно-плановими засобами	Організаційна	Організаційно-управлінський (нетехнологічний)	Програмування, проектування, фандрайзинг
Технології із залученням послуг експертів	Підвищення рівня інформаційно-експертного та аналітичного забезпечення діяльності парламенту	Організаційна, інформаційна	Технологічний, нетехнологічний	Форсайт-технології, краудсорсинг

Як бачимо з табл. 6, до першої групи (підсистеми) технологій віднесено інформаційно-комунікативні технології, що використовуються в системі державного управління і спрямовані на підвищення інформаційної прозорості, здійснення комунікації на основі зворотного зв'язку з громадянами і бізнес-спільнотою:

1. Це передусім сучасна концепція електронного парламенту (е-парламенту, англ. E-parlament), як складова ще більш широкого поняття електронного урядування (E-government), що являє собою електронну взаємодію учасників парламентських процесів між собою, а також з іншими державними органами, бізнес-структурами, громадянами, зарубіжними та міждержавними утвореннями.

Побудова е-парламенту базується на електронній взаємодії в інформаційному суспільстві. Ключовим напрямом формування електронних комунікацій є взаємодія між органами державної влади з використанням електронного документообігу та цифрового підпису, взаємодія органів влади з громадянами і бізнесом. При цьому основними умовами успішного розвитку електронних відносин у публічному управлінні вважається наявність відповідних законодавчих актів, що регулюють процедури організації й здійснення електронного документообігу, а також порядок застосування електронного цифрового підпису³.

Загалом реалізація концепції електронного урядування передбачає вирішення таких завдань:

- створення офіційних сайтів в інтернеті, їх наповнення актуальною офіційною інформацією (до обов'язкових складових належать: загальна, довідкова та контактна інформація державних органів і установ; статистичні дані; закони і нормативні акти, законодавчі ініціативи; відомча звітність);
- створення інтерактивних служб, що спрощують комунікацію та процедурні моменти⁴.

² Чебаненко О. Інформаційний супровід роботи сучасних парламентів. *Часопис Парламент*. 2010. № 3. С. 2–31.

³ Електронний парламент України: досвід створення / за заг. ред. С. О. Довгого. Київ: Логос, 2015. 452 с.

⁴ Клименко І. В. Електронні послуги: навч. посіб. / за заг. ред. Н. В. Грицяк. Київ: НАДУ, 2014. 100 с.

До другої групи віднесено методи менеджменту, спрямовані на пошук підвищення ефективності діяльності представницького органу:

2. Аутсорсинг (від англ. *outsourcing* – використання зовнішнього джерела та/або ресурсу) – передача організацією на основі відповідної угоди, певних видів чи функцій діяльності іншій організації, діючій у потрібній сфері⁵.

3. Бенчмаркінг (від англ. *bench* – рівень, *marking* – відмітити) – спосіб вивчення діяльності інших держав, найперше основних конкурентів, з метою використання їх позитивного досвіду у своїй роботі.

4. Управління за результатами (англ. *management by results*) – управлінський цикл, в рамках якого визначаються цільові значення у сфері ефективності і результативності, і на їх основі здійснюється вимірювання та надається звіт про досягнуті результати, у результаті чого приймається рішення про фінансування та структуру, функціонування, наприклад, програми загалом⁶.

5. Управління за цілями (англ. *management by objectives*) – процес узгодження цілей усередині організації чи публічного органу на всіх рівнях⁷.

6. Стандартизація. Важливим напрямом удосконалення роботи державних органів є не тільки розробка і дотримання адміністративних регламентів, стандартів надання відповідних послуг, а й власне стандартів таких послуг (як системи вимог до юридичного і навіть соціального результату діяльності щодо їх надання).

До третьої групи (підсистеми) технологій нами віднесено інноваційні технології, що базуються на застосуванні програмно-цільового підходу:

7. Програмно-цільовий метод (програмування) як інноваційний метод державного управління та розвитку соціально-економічної сфери країни дає змогу приймати спеціальні програмні заходи, мобілізувати ресурсні можливості в інтересах вирішення проблеми протягом встановленого терміну. Він являє собою одними з основних інструментів бюджетування і дає можливість визначити рівень ефективності використання бюджету

8. Проектування (управління проектами) – застосування знань, досвіду, методів і засобів до роботи проекту з метою задоволення очікувань ключових учасників проекту та зацікавлених осіб.

9. Фандрайзинг (від англ. *fund* – грошові засоби, активи, фінансування; *raise* – примноження, збір) у системі державного управління – процес пошуку і залучення грошових засобів та інших ресурсів (людських, матеріальних) організацій і громадян на певні потреби, зокрема створення та виконання державної програми, проекту тощо.

До четвертої (останньої) групи (підсистеми) інноваційних технологій відносимо ті, які спрямовані на використання експертних послуг у системі роботи державного органу:

10. Форсайт-технології (від англ. *foresight* – погляд у майбутнє) – являють собою підвид інтелектуальних технологій спільного проектування майбутнього. Означений формат комунікації допомагає учасникам створити колективний образ майбутнього і домовитися про спільні дії з його досягнення. На відміну від традиційного прогнозування, технологія форсайту є проектною по відношенню до майбутніх подій. Це означає, що автори і учасники процесу не просто оцінюють імовірності і ризики виникнення тих чи інших подій, а проектують свою поточну діяльність таким чином, щоб посилити позитивні тренди і збільшити ймовірність настання бажаних подій, запобігти можливості настання негативних, небажаних трендів.

11. Краудсорсинг (англ. *crowdsourcing*, від *crowd* – натовп і *sourcing* – використання ресурсів) – залучення до розв'язання тих чи інших проблем широкого кола осіб з метою використання їх творчих здібностей, знань та досвіду за типом субпідрядної роботи на добровільних началах із застосуванням інфокомунікативних технологій⁸.

Упровадження будь-якої інновації в парламентську діяльність потребує насамперед відповідних знань і навичок самих депутатів, а також їх помічників, що є ключовим ресурсом для підвищення ефективності роботи парламенту на інноваційних засадах. Загалом розвиток людських ресурсів системи

⁵ Луциків І. В. Сороківська О. А., Котовська І. В. Дослідження особливостей інноваційного розвитку системи публічного управління в Україні. *Економіка та управління національним господарством*. 2017. № 12. С. 124–128.

⁶ Там само.

⁷ Там само.

⁸ Хомяк А. Ю. Чальцева О. М. Краудсорсинг як практична форма публічної політики. *Гілея*. 2014. Вип. 83. С. 381–383.

державного управління виступає основним чинником формування сучасної управлінської системи, а створення умов та можливостей для розкриття інноваційного потенціалу та креативних здібностей державних службовців на всіх рівнях та горизонталях парламентської діяльності більшістю сучасних дослідників визнається головною передумовою ефективного впровадження інновацій і разом з тим визначається найбільш проблемною сферою в управлінській практиці.

Крім зазначеної сфери, значні проблеми постають і в питаннях корпоративної культури вітчизняного парламенту, дотримання та формування нової етики публічної служби, спротив змінам у системі державної служби, корупційна складова, створення в країні відповідного нормативно-правового забезпечення для реалізації інновацій.

Також перешкодами щодо розробки і впровадження інновацій у вітчизняному державному управлінні є:

- дефіцит висококваліфікованих фахівців; значна інформаційна ізоляваність державних службовців, органів публічної влади загалом та їх структурних підрозділів;
- організаційно-технологічні проблеми розроблення і реалізації інноваційних проєктів;
- відсутність спеціального мотивування та стимулювання управлінських інновацій.

До факторів спротиву нововведенням у системі державного управління також відносять:

1. Перешкоди, що породжені різноманітністю несумісностей організаційних культур інноваційної та традиційної діяльності в системі органів державної влади під час їх одночасного здійснення.

2. Перешкоди, зумовлені особливостями здійснення інноваційної діяльності в системі державних органів влади під час масштабного впровадження інноваційних управлінських змін⁹.

Виникнення першої групи перешкод пов'язане із суттєвими несумісностями інноваційної культури та традиційної у розрізі стратегій, ресурсів, основних процесів, кваліфікацій персоналу, стилів керівництва тощо. Крім того, організаційна культура інноваційної діяльності має гнучкий характер, у той час як культура традиційна є жорсткою, що знаходить вияв у надмірній централізації формалізації, структуризації рівнів управління, а також характеризується слабкою інтелектуальною розвиненістю, дефіцитом ресурсів, закритістю.

Що стосується другої групи ФСН, то їх дія властива безпосередньо особливостям інноваційної діяльності в державному секторі, що проявляється через суперечності під час впровадження нововведень. Ці суперечності породжуються властивостями акторів процесу масштабного поширення інновацій, а також взаємодією акторів у цих процесах¹⁰.

У цілому 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)¹¹.

Узагальнюючи, зазначимо, що основними бар'єрами інноваційної діяльності в системі публічного управління є:

- масштабність і складність державного сектору, що може генерувати інформаційну закритість, прогалини в знаннях;
- наслідування і спадковість, що може робити державний сектор малочутливим до змін;
- професійний опір, зумовлений небажанням здійснювати певні зміни;
- неприйняття ризику і відповідальності, чим можуть супроводжуватися інноваційні зміни;
- темпи і масштаби змін, що може викликати «втомленість» від них;
- відсутність потенціалу для навчання, обумовлена зокрема існуючими традиціями секретності та суворой вертикальної підпорядкованості;
- відсутність ресурсів, що характеризується як основний бар'єр поширення інновацій, передусім фінансів.

⁹ Попов С. А. Панченко Г. О. Інноваційний розвиток системи органів публічної влади: стратегічний підхід: навч. посіб. Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2018. 220 с.

¹⁰ Там само.

¹¹ Там само.

ЛЕКЦІЯ 6

КОМУНІКАЦІЙНІ ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ У СФЕРІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Мета: розуміти сутність і особливості застосування комунікаційних інновацій у сфері публічного управління.

Завдання: вміти визначати і презентувати практичні аспекти комунікаційних інновацій у сфері публічного управління.

Ключові слова: комунікаційні інновації, інформаційно-комунікативні технології, мотивація.

Завдання для самостійної роботи. Підготувати презентацію у форматі Power point про досвід застосування однієї із комунікаційних інновацій у сфері публічного управління.

Серед комунікативних інноваційних методів інноваційного менеджменту важливе місце посідає метод проектування, який розглядається як процес освоєння і перетворення дійсності, особливий спосіб організації наукової і практичної діяльності, спрямованої на науково обґрунтоване визначення системи параметрів майбутнього об'єкта.

Етапами проектування є:

- моделювання – розробка цілей (загальної мети) створення педагогічних систем, процесів і ситуацій та основних шляхів їх досягнення;
- створення проєкту – подальша розробка створеної моделі і доведення її до рівня практичного використання;
- конструювання (створення конструкта) – деталізація створеного проєкту, що наближає його до використання в конкретних умовах реальними учасниками навчально-виховного процесу.

Проектування інноваційного продукту починається з пошуку інноваційної ідеї при застосуванні різноманітних методів (див. табл. 7):

Таблиця 7

Методи пошуку інноваційних ідей

Методи пасивного пошуку:	Методи активного пошуку:
<ul style="list-style-type: none">- аналіз патентів,- маркетингові дослідження,- пропозиції та ліцензії,- пропозиції розробників,- пропозиції раціоналізаторів,- пропозиції і відгуки споживачів,- пропозиції працівників,- пропозиції винахідників,- аналіз продукції конкурентів,аналіз матеріалів виставок і ярмарок	<p><i>Емпіричні:</i></p> <ul style="list-style-type: none">- опитування спеціалістів,- опитування споживачів,- оцінка публікацій. <p><i>Системно-логічні:</i></p> <ul style="list-style-type: none">- морфологічний аналіз,- функціонально-вартісний аналіз,- «дерево» рішень проблеми. <p><i>Творчі:</i></p> <ul style="list-style-type: none">- «мозковий штурм»,- метод колективного блокнота,- метод Дельфі,- метод аналогій,- метод інверсії,- метод асоціацій, аналогів

Після вибору інноваційної ідеї, покладеної в основу майбутньої освітньої інновації, відбувається розробка відповідної проєктної пропозиції, яка має таку структуру:

1. АНОТАЦІЯ:

- Назва проєкту;
- назва організації, що подає проєкт;
- актуальність проєкту;
- завдання проєкту;
- очікуванні результати;
- джерела фінансування проєкту.

2. ОПИС ПРОЄКТНОЇ ПРОПОЗИЦІЇ:

- проблема, на вирішення якої спрямовано проєктну пропозицію;
- мета проєктної пропозиції;
- цільова аудиторія (групи);
- план реалізації проєктної пропозиції;
- необхідні для реалізації проєктної пропозиції ресурси;
- результати.

3. БЮДЖЕТ ПРОЄКТНОЇ ПРОПОЗИЦІЇ.

Приклад проєктної пропозиції:

1. АНОТАЦІЯ

Назва проєкту. «Верховенство права» в системі освіти України».

Назва організації, що подає проєкт. Благодійна організація __

Актуальність проєкту. Необхідність приведення чинного освітнього законодавства України у відповідність із світовими вимогами, що базуються на принципах «верховенства права».

Що конкретно передбачається здійснити впродовж терміну реалізації проєкту:

здійснення аналітики законів України про загальну середню та вищу освіту для подальшого подання пропозицій щодо змін у Верховну Раду та інших компетентних органів влади (до цієї роботи залучається, у тому числі, п'ять експертів та аналітично-експертна група);

широке залучення педагогічної громадськості до обговорень вищезазначених пропозицій (проведення чотирьох «круглих столів», видання двох інформаційно-просвітницьких вкладок в освітніх ЗМІ, видання та поширення брошури);

створення програми навчального курсу з освітнього права для магістрів з управління освітою (видання та розповсюдження брошури).

Які результати очікуються від реалізації проєкту:

підготовлено аналітичний звіт про стан сучасного законодавства ... (50-60 стор.);

подано пропозиції .. щодо зміни закону... (20 стор.);

проведено широку інформаційно-просвітницьку кампанію, яка охопила близько 45 тис. осіб (кампанія включила: видання та поширення брошури та двох вкладок у засобах масової комунікації);

проведено чотири круглих столи: у м. Києві, у м. Рівне, м. Черкаси...;

створено програму навчального курсу з освітнього права для магістрів з ... (видано та поширення 500 брошур).

Проєкт подається – вперше.

Фінансування проєкту передбачається здійснити за рахунок коштів __

Які ще організації братимуть участь у реалізації проєкту. __

2. Опис проєкту

Назвіть максимально конкретно проблему в житті суспільства, на розв'язання якої спрямовано проєкт. Чинне освітнє законодавство України потребує ґрунтовного аналізу та суттєвого удосконалення для приведення його у відповідність із світовими вимогами, що базуються на принципах верховенства права, а саме:

– аналіз сучасного освітнього законодавства України та нормативно-правових документів дотичних сфер діяльності з метою їх систематизації, кодифікації, консолідації, впорядкування та імплементації європейських норм у правовий простір України;

– необхідних змін у законодавстві про освіту та їх узгодження із законодавством дотичних сфер – адміністративним, бюджетним, господарським, трудовим, соціальним тощо;

– установа прогалін та протиріч у чинному освітньому праві.

Назвіть відомі Вам з офіційних джерел інформації намагання розв'язати цю проблему. Нам відомо, що неодноразово готувався проєкт Закону про післядипломну систему освіти. Зараз заплановано МОНУ внесення змін до Закону про вищу освіту.

Обґрунтуйте, чому реалізація саме цього проєкту сприятиме розв'язанню зазначеної проблеми. Проєкт вперше подасть пропозиції системних змін освітнього законодавства України до компетентних органів влади;

Проєкт залучить широку педагогічну громадськість до формування правової культури працівників освіти.

б) **Мета проєкту**

Подання пропозицій щодо змін у Верховну Раду України та інших компетентних органів влади, широке залучення педагогічної громадськості до обговорень вищезазначених пропозицій, створення програми навчального курсу з освітнього права для магістрів з управління освітою.

в) **План реалізації проєкту**

I етап – аналітика законодавства України про середню та вищу освіту, та на її основі розробка пропозицій щодо змін у законах України про освіту для подання до Верховної Ради та інших органів влади.

Термін здійснення: з березня 2024 року по травень 2024 року включно.

Заходи: аналітична робота експертів із законодавством України про освіту та на її основі розробка пропозицій; проведення конкурсу з відбору членів аналітично-експертної групи та його оприлюднення в газеті «__»

Очікуваний результат: аналітичний звіт по законодавству України про середню та вищу освіту підготовлено до друку та розроблені пропозиції щодо змін у законах України про освіту, проведено конкурс та сформовано аналітично-експертну групу.

Фінансування від __: __

Аналітики-консультанти (експерти) проєкту визначені з самого початку проєкту, це: __ (CV додаються).

Протягом трьох місяців експерти працюють над аналітикою освітнього законодавства та пропозиціями щодо змін, які переважно присвячені вищій та середній школі. Наприкінці травня експерти проєкту напрацьовують близько 50-60 сторінок по аналітиці законодавства і 20 сторінок пропозицій.

Шляхом відкритого конкурсу через друк Положення про конкурс у всеукраїнській газеті «Управління освітою» формується аналітично-експертна група у кількості п'ять осіб: спеціаліст з управління освітою і наукою області, завідуючий районним / міським відділом освіти, методист районного або міського відділу / управління освітою, ректор або проректор вищого навчального закладу та директор школи. Положення про конкурс розробляють експерти проєкту разом з керівництвом проєкту і відбір п'яти членів аналітично-експертної групи проводять вони ж. Положення про конкурс друкуються в газеті «__» у квітні 2024 року.

II етап – широке обговорення сформованих пропозицій щодо змін у законах України про освіту у професійних ЗМІ, шляхом видання інформаційно-просвітницьких вкладок у газетах «__, проведення круглих столів, видання та поширення брошури.

Термін здійснення: з червня 2024 року по вересень 2024 року включно.

Заходи: проведення круглих столів на тему: «Верховенство права» в системі освіти України» у м. Києві – червень, м. Рівне – червень, м. Черкаси – липень 2024 р.; підбір матеріалів для брошури та інформаційно-просвітницьких вкладок, макетування, редагування, друк та поширення.

Очікуваний результат: розроблені пропозиції обговорені на трьох круглих столах (мінімум 75 осіб та ЗМІ); надруковано та поширено брошуру накладом 2 тис. примірників та вийшли в світ інформаційно-просвітницькі вкладки у зазначених газетах обсягом 8 стор. формату А-4, їх прочитало майже 45 тис. осіб України. Інформація про проєкт з'являється у ЗМІ, наприклад, на національному радіо.

Фінансування від __: _____

Кожен круглий стіл розрахований на 25 осіб. Кожен учасник отримує напрацьовані матеріали та має можливість зробити виступ на 3-5 хв. У м. Києві круглий стіл проходить у ЦППО, у м. Рівне та м. Черкаси в обласних інститутах післядипломної освіти. Серед учасників «круглих столів» – МОНУ, АПН, громадські організації та ЗМІ, депутати різних рівнів, освітяни. Модератор – у м. Києві – __, у м. Рівне – експерт проєкту ____, у м. Черкаси – експерт проєкту __. Тривалість заходу – 3 год.

Засоби поширення інформації про заходи проєкту з'являються як у брошурі, так і в інформаційно-просвітницьких вкладках у газетах «__» у червні. Модератори «круглих столів» ретельно збирають пропозиції.

Брошура виходить протягом червня 2024 року накладом 2000 примірників та поширюється серед районних, міських відділів освіти (800 прим.), управлінь освіти і науки обласного та міського рівнів (100 прим.), освітніх установ (300 прим.), депутатів усіх рівнів (350 прим.), громадських організацій (50 прим.), серед учасників круглих столів, ЗМІ, МОНУ, АПН (400 прим.).

Протягом червня аналітично-експертна група розглядає пропозиції експертів із практичної площини. Результатом їх роботи є не менше 10 с. рекомендацій та зауважень.

III етап — узгодження пропозицій круглих столів, громадських обговорень та рекомендацій аналітично-експертної групи експертами проєкту; підготовка та подання пропозицій до Верховної Ради та інших компетентних органів влади; створення та видання програми навчального курсу з освітнього права для магістрів з управління освітою, поширення інформації, напрацювань проєкту через освітні ЗМІ, зокрема газету «_», національне радіо; проведення підсумкового круглого столу у м. Києві у грудні 2024 року, підбиття підсумків проєкту.

Термін здійснення: з жовтня 2024 року по лютий 2025 року.

Заходи: експерти проєкту узгоджують пропозиції круглих столів, громадських обговорень та рекомендацій аналітично-експертної групи, яка в жовтні 2024 року дає нові відкориговані рекомендації та зауваження. На заключному круглому столі у грудні в м. Києві представлення результатів проєкту та програми навчального курсу з освітнього права, створення та видання інформаційно-просвітницької вкладки для освітніх ЗМІ та брошури з програмою навчального курсу, подання пропозицій до Верховної Ради та інших органів влади, підбиття підсумків проєкту.

Очікуваний результат: пропозиції подані до Верховної Ради та інших відповідних урядових органів; створено, видано та поширено програму навчального курсу з освітнього права накладом 500 примірників; видані інформаційно-просвітницькі вкладки за результатами проєкту в газетах «_», проведено круглий стіл, підбито підсумки проєкту.

Фінансування від __: __

Програма поширюється серед учасників круглого столу в Києві (30 прим.), серед ВНЗ усіх рівнів акредитації (370 прим.) та серед обласних інститутів післядипломної освіти та обласних управлінь освіти і науки (50 прим.) та освітніх установ (50 прим.).

На базі ЦПППО пройде підсумковий круглий стіл: «Верховенство права» в системі освіти України: результати та очікування». Кількість учасників – 25 осіб. Під час круглого столу пройде презентація всіх напрацювань проєкту, у тому числі програми та пропозицій. Серед учасників круглих столів – МОНУ, АПН, громадські організації та ЗМІ, депутатів всіх рівнів, освітяни. Модератор круглого столу – __. Тривалість – 3 год.

Необхідні для реалізації проєкту ресурси

На період реалізації проєкту Благодійна організація «_» надає офісне приміщення за адресою: __; телефонні лінії, інтернет, оргтехніку, факс; бере на себе здійснення комунальних платежів, платежів за телефонні розмови та користування інтернетом.

З Благодійної організації «_» у проєкті безпосередньо буде брати участь головний бухгалтер – __ (CV додається), вона буде вести бухгалтерський облік та забезпечувати фінансовий стан проєкту, а також фінансову звітність.

Загальну координацію виконання проєкту та модерацію двох круглих столів у м. Києві здійснюватиме керівник проєкту – __ (CV додається).

Організаційну роботу щодо підготовки та проведення круглих столів, підбору матеріалів для інформаційно-просвітницьких вкладок, їх поширення тощо здійснюватиме заступник керівника проєкту – __ (CV додається).

Аналітика законодавства України про середню та вищу освіту, та на її основі розробку пропозицій щодо змін у законах України про освіту для подання до Верховної Ради та інших органів влади виконуватимуть – __ (CV додається). Вони ж розробляють Положення про конкурс разом із керівництвом проєкту та обирають 5 членів аналітично-експертної групи.

Модератором круглого столу проєкту та одним з його організаторів у м. Рівне, а також експертом – є __ (CV додається).

Модератором круглого столу проєкту та одним з його організаторів у м. Черкаси, а також експертом – є __ (CV додається).

До аналітично-експертної групи входить п'ять осіб, які обираються шляхом відкритого конкурсу, це: спеціаліст з управління освітою і наукою області, завідуючий районним / міським відділом освіти, методист районного або міського відділу / управління освітою, ректор або проректор вищого навчального закладу та директор школи. Група розглядає пропозиції експертів з практичної площини. Результатом їх роботи є не менше 10 стор. рекомендацій та зауважень.

Для реалізації заходів проєкту плануємо залучити:

ТОВ «_»

Для якісного виконання завдань проєкту будуть залучені ресурси і матеріально-технічна база ТОВ «_» для публікації інформаційно-просвітницьких вкладок у всеукраїнських газетах «_» та двох брошур і Положення про конкурс (передусім ідеться про дополіграфічні та поліграфічні роботи).

Поширення газет із вкладками та двох брошур буде здійснено ТОВ «_».

Університет __).

Протягом проєкту студенти __ будуть залучені до обговорень та напрацювань пропозицій.

Передбачається за час дії проєкту залучити для обговорення пропозицій органам влади з питань освітнього права близько 3100 осіб різних категорій працівників освіти.

Результати реалізації проєкту

Наслідки реалізації проєкту

- підготовлено аналітичний звіт про стан сучасного законодавства щодо загальної середньої та вищої освіти (50–60 стор.);
- подано пропозиції до Верховної Ради України та інших компетентних органів влади щодо змін законів про освіту (20 стор.);
- проведено широку інформаційно-просвітницьку кампанію, яка охопила близько 45 тис. осіб (кампанія включає: видання та поширення брошури та двох вкладок у всеукраїнських освітніх газетах «_»);
- проведено чотири круглих столи: два у м. Києві, у м. Рівне та м. Черкаси;
- створено програму навчального курсу з освітнього права для магістрів з управління освітою (видано та поширено 500 брошур).

Схема поширення та кількість осіб і організацій, що матимуть практичну користь від реалізації проєкту.

- Інформування широкої педагогічної громадськості про результати проєкту здійснюються через освітні ЗМІ, передусім у всеукраїнських газетах: «_» та національне радіо. Читачами газет є вчителі, методисти, завучі, директори шкіл та управлінці всіх ланок освіти (40–45 тис. осіб)
- Програма навчального курсу з освітнього права поширюється серед учасників грудневого круглого столу в Києві (30 прим.), серед ВНЗ усіх рівнів акредитації (370 прим.) та серед обласних інститутів післядипломної освіти та обласних управлінь освіти і науки (50 прим.) та освітніх установ (50 прим.).
- Брошура «Аналітичний звіт та пропозиції проєкту «Верховенство права» щодо змін у Законах України» поширюється серед районних, міських відділів освіти (800 прим.), управлінь освіти і науки обласного та міського рівнів (100 прим.), освітніх установ (300 прим.), депутатів всіх рівнів (350 прим.), громадських організацій (50 прим.), серед учасників чотирьох круглих столів, ЗМІ, МОНУ, АПН (400 прим.).
- Передбачається за час дії проєкту залучити до обговорення пропозицій органам влади з питань освітнього права близько 3100 осіб різних категорій працівників освіти.

Бюджет

Статті видатків	Очікуване фінансування від ___	Отримане фінансування проєкту з інших джерел (обов'язкове подання документів, що підтверджують фінансування)	Загальна сума за статтями бюджету
Оплата праці			
Матеріальне забезпечення			
Інші витрати			
Разом:			

Як висновок зазначимо, що при складанні інноваційного проєкту *важливо знати*, що деталізація створеного проєкту є останнім етапом проєктування, об'єктом якого є середовище або процес, у контексті яких перебуває предмет проєктування (передбачуваний продукт, образ якого спочатку представлений у проєкті); етапи роботи над проєктом потребують чіткого змісту робіт, часу виконання, переліку учасників, передбачувані результати, критерії оцінювання результатів (див. табл. 8).

Етапи роботи над проектом

Етапи	Зміст	Діяльність учасників	Діяльність керівника проекту
Підготовка	Визначення теми та мети проекту. Формулювання проблеми проекту	Обговорюють предмет дослідження, одержують за потреби інформацію, встановлюють цілі	Знайомить зі змістом проектною пропозиції та мотивує учасників, допомагає у постановці цілей
Планування	Визначення джерел інформації. Визначення способів збору та аналізу інформації. Визначення способу пред'явлення продукту. Встановлення процедур і критеріїв оцінки результатів процесу. Розподіл завдань (обов'язків між членами команди). Визначення критеріїв оцінювання діяльності	Виробляють план дій, формулюють завдання, визначають форми представлення результату	Пропонує ідеї, висловлює припущення, визначає критерії оцінювання діяльності
Дослідження	Збір інформації, вирішення проміжних завдань. Основні інструменти: інтерв'ю, опитування, спостереження, експерименти	Виконують дослідження, вирішуючи проміжні завдання	Спостерігає, радить, побічно керує діяльністю
Результати і (або) висновки	Аналіз інформації. Формулювання висновків	Звітують, обговорюють результати	Коригує результати та висновки
Подання (або звіт)	Форма залежить від виду продукту	Презентація	Слухає, ставить цілеспрямовані запитання в ролі пересічного учасника
Оцінка результатів і процесу в цілому	Експертиза проектного продукту	Беруть участь в оцінці шляхом колективного обговорення та самооцінок	Оцінює зусилля учасників, креативність, якість використання джерел, потенціал продовження, якість презентації

СОЦІАЛЬНІ ІННОВАЦІЇ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

Мета: розуміти сутність і особливості застосування соціальних інновацій у сфері публічного управління.

Завдання: вміти визначати і презентувати практичні аспекти соціальних інновацій у сфері публічного управління.

Ключові слова: соціальні інновації, реінжиніринг, бенчмаркінг, аутсорсинг.

Завдання для самостійної роботи. Підготувати презентацію у форматі Power point про досвід застосування однієї із соціальних інновацій у сфері публічного управління (у форматі опису конкретного паспорта інновації).

Поняття «соціальна інновація» розглядається як свідомо організоване нововведення або нове явище в практиці соціальної роботи чи взаємодії, що формується на певному етапі розвитку суспільства відповідно до соціальних умов, що змінюються, і що має на меті ефективні позитивні перетворення у певній соціальній сфері. При цьому інноваційні соціальні технології виступають такими методами, прийомами інноваційної діяльності, які спрямовані на створення і матеріалізацію нововведень у відповідній суспільній сфері, на реалізацію таких новинок, які зумовлюють якісну зміну соціального життя, приводять до раціонального використання наявних у ресурсів¹.

Усе частіше соціальні інновації розглядають як процес і стратегію сприяння розвитку людського потенціалу на основі солідарності, співпраці та культурного розмаїття².

Аналізуючи соціальні інноваційні технології, зазначаємо, що вони розкриваються через низку суб'єктно-об'єктних впливів системного характеру³ та проявляють себе через різноманіття механізмів, форм і взаємообумовлених зв'язків.

Виходячи з цього інноваційно-технологічний підхід в управлінні характеризується:

- відповідними засобами розв'язання суперечностей між наукою і практикою (проекування, математичне і соціальне програмування);
- орієнтацією на досягнення соціально вагомих результатів, що тісно корелюють з потребами суспільства;
- спрямованістю на розвиток наукової творчості;
- орієнтацією на високотехнологічні інформаційні технології;
- раціональним використанням природних, соціальних, культурних, виробничих, управлінських та інших видів ресурсів;
- функціональним розподілом управлінської діяльності на внутрішні взаємообумовлені етапи, фази, операції з метою формування відповідних вимог до суб'єкта управління;
- розробкою внутрішньої логіки процесу чи явища, на підставі якого формується поетапність дій з досягнення встановлених цілей;
- відповідним рівнем культури управлінської діяльності.

Досвід передових держав світу із найвищими темпами зростання економіки і сталого соціально-економічного розвитку ілюструє, що джерелами досягнення цих результатів є активна інноваційна діяльність у системі публічного управління.

¹ Книш П. В. Інноваційні соціальні технології : поняття і перспективи використання в системі державного управління. *Державне управління: теорія та практика*. 2013. № 2. С. 69–75.

² Бойко-Бойчук Л. В. Поняття «соціальна інновація» : типи визначень, приклади застосування. *Наука та інновації*. 2009. № 3. С. 94–99.

³ Кузнецов А. О. Інноваційні технології в державному регулюванні соціально-економічного розвитку регіону: автореф. дис. ... канд. наук держ. упр. : спец. 25.00.02. Харків, 2006. 20 с.

Тенденції і фактори, які справляють значний вплив на розвиток сучасного суспільства, зумовлюють необхідність швидкого і масштабного оновлення системи органів публічної влади, публічної служби та економіки через запровадження значного кола державно-управлінських нововведень, які стосуються, зокрема, системи аналізу, стратегічного планування державної політики та її прогнозування, середньострокового прогнозування та планування бюджету, внутрішнього контролю та аудиту відповідно до сучасних світових показників, функціонального обстеження центральних та місцевих органів виконавчої влади, прозорості, відкритості, публічності органів публічної влади, єдиних стандартів управління персоналом органів публічної влади.

Аналіз сучасного стану розвитку системи публічного управління дає змогу зробити висновок про необхідність її переорієнтації на інноваційний тип, зокрема через наявність сукупності негативних тенденцій, таких як:

- невідповідність інституціональної структури апарату публічного управління потребам суспільству, бізнесу, внутрішнім та зовнішнім пріоритетам держави;
- висока вартість публічного управління, його недостатня керованість;
- сучасна структура органів публічної влади обмежує можливості для економічного, соціального та людського розвитку;
- дефіцит висококваліфікованих фахівців в органах публічної влади;
- недостатнє застосування результатів наукових досліджень під час вироблення та реалізації державної кадрової політики;
- високий рівень корупції в органах публічної влади;
- низький рівень конкурентоспроможності країни, зокрема за показником якості державних інституцій, внутрішньої та зовнішньої безпеки;
- дефіцит інформації про відповідні практики (відсутня інформація про стан науково-методичного забезпечення діяльності органів публічної влади);
- бюрократичні перешкоди на шляху впровадження інновацій у систему органів державної влади України;
- низький рівень задоволеності громадян діяльністю органів публічної влади;
- депопуляція, старіння населення, бідність, міграція кваліфікованої робочої сили за кордон, маргіналізація підготовлених фахівців;
- приватизація більшості промислових підприємств, нерухомого майна, розпаювання землі сільськогосподарського призначення.

Ці та інші проблеми зумовлюють сучасний стан справ у сфері публічного управління та потребу в модернізації й науковому переосмисленні концептуальних підходів до його розвитку. Як показує світова практика, лише інноваційний розвиток системи публічного управління є необхідним складником забезпечення ефективності політичного розвитку країни, а також важливим елементом конкуренто-спроможності національної економіки та всіх інших сфер життєдіяльності суспільства.

Основні принципи інноваційного розвитку, що презентують ідеологічно-демократичну основу публічного управління:

- партнерства та співробітництва (взаємозв'язок та участь громади у процесі вироблення політики і її реалізації);
- взаємоузгодженості інтересів (органів влади різних рівнів, бізнесу та громадських структур);
- рівноправності; цільової орієнтації; системності; адаптивності; відкритості влади до громадського контролю;
- субсидіарності (розмежування сфери компетенції публічних органів влади різних рівнів із відповідним зменшенням ролі держави).

Соціальна детермінація інновацій в управлінській сфері сучасної України визначається не лише потребами соціальних трансформацій суспільства, а й наявними можливостями системи публічного управління.

Інноваційний потенціал державотворчих процесів є фактором ресурсного лімітування управлінських реформ в означеній сфері, що включає організаційну, кадрову, ціннісно-орієнтаційну складові.

Цей потенціал безпосередньо пов'язаний і інноваційним потенціалом всього українського суспільства.

Якісні і кількісні характеристики нововведень як об'єктів інноваційної політики визначаються можливостями самого нововведення і інноваційним потенціалом суспільства, що є початковою умовою інноваційного процесу, зокрема у сфері державного та публічного управління.

Проектування реформ, спрямованих на впровадження інновацій, визначення їх напрямів та завдань без урахування зазначених ресурсних обмежень, призведе до утопічності інноваційних проектів у зазначеній сфері.

Інноваційний потенціал як сукупність ресурсної, результативної і внутрішньої складових визначається через сумарний показник – обсяг упроваджених управлінських інновацій, ефективність управлінської діяльності щодо завдань розвитку суспільства та низку конкретних показників самого публічного управління внутрішньо системного характеру. Виділення ресурсних складових інноваційного потенціалу міститься в основі його структурування. Ресурсна складова характеризує перспективні можливості використання конкретних видів управлінських ресурсів відповідно до завдань інноваційного процесу в системі державного управління. Результативна сторона відображає підсумок реалізації наявної можливості, той реальний фактичний інноваційний результат змін у системі публічного управління, який є результатом інноваційного процесу. Її можна охарактеризувати як досягнутий рівень потенціалу, що визначається внутрішньосистемними характеристиками публічного управління, які визначають можливості реалізації інноваційних потенцій. Це виступає своєрідною пропускнуною спроможністю системи публічного управління що до кількості та якості управлінських інновацій, які об'єктивно можуть бути здійснені за цих обставин.

В основі визначення результативної складової лежать кількісні та якісні характеристики управлінських інновацій, з яких складається процес трансформації системи публічного управління. Кількісні показники визначаються охопленням компонентів системи публічного управління та інтенсивністю інноваційного процесу. Якісні показники характеризуються глибиною управлінських інновацій та показниками інноваційного рівня – віднесення до інноваційних технологій, організаційних інновацій, інновацій в управлінні персоналом тощо.

Приклад

Паспорт Інновації: Збільшення транспарентності та взаємодії з громадськістю в обласній місцевій адміністрації.

Мета інновації: Підвищення рівня транспарентності та активної взаємодії адміністрації з громадськістю.

Потреба: Забезпечення відкритості та публічності прийняття рішень у місцевому управлінні.

Аналіз поточного стану: Визначення низького рівня інформаційної доступності для громадськості. Виявлення відсутності механізмів активного взаємодії з громадськістю у процесі прийняття рішень.

Стратегічні цілі та завдання: Мета: Зробити адміністративну роботу більш прозорою та доступною для громадськості. Завдання: Розробити та впровадити новий порядок взаємодії з громадськістю та публікації рішень. Пріоритетні напрями: Розробка онлайн-платформи для публікації рішень та відкритих даних. Організація громадських обговорень і консультацій з активістами та громадянами.

План реалізації:

Крок 1: Розробка онлайн-платформи та створення інфраструктури для публікації рішень.

Крок 2: Організація тренінгів для адміністраторів системи та працівників адміністрації щодо її використання.

Крок 3: Запуск системи та початок громадських обговорень проєктів.

Моніторинг та оцінка: Вимірювання кількості опублікованих рішень та їх доступності для громадськості. Збір фідбеку від громадськості та оцінка рівня задоволеності новими ініціативами.

Фінансування: Пошук джерел фінансування для розробки та запуску інновації.

Ризики та заходи з мінімізації: Ризик низької участі громадськості – розвиток інформаційної кампанії та публічних заходів для залучення громадськості.

Залучення стейкхолдерів: Співпраця з громадськими організаціями, медіа та іншими стейкхолдерами для підтримки інновації.

Заключні висновки та підписи: Завершальні висновки та підписи відповідальних осіб.

Цей паспорт інновацій описує проєкт інновації, спрямований на підвищення транспарентності та активної взаємодії адміністрації з громадськістю через створення онлайн-платформи та організацію громадських обговорень. Він надає структурований план реалізації та враховує фінансування, ризики та залучення стейкхолдерів.

Науковці виділяють п'ять поколінь інноваційного процесу та різноманітні підходи щодо їх структурування, зокрема і тих, які стосуються соціальних нововведень. Розвиток теорії та практики публічного управління ґрунтується на еволюції сукупності теорій соціального управління, з-поміж яких основними стали концепції:

– адміністративного менеджменту (розробник А. Файоль, 1885–1920 рр.), яка визначає п'ять загальнообов'язкових функцій управління організацією (планування, організація, розпорядництво, координація і контроль) та 14 загальних принципів управління (поділ праці, застосування влади, ієрархія, порядок, дисципліна, єдиноначальність, єдність керівництва, підпорядкування індивідуальних інтересів загальним, централізація низки взаємодій, винагорода персоналу, справедливість, стабільність персоналу, ініціатива, корпоративний дух);

– «людських відносин» (засновник Е. Мейо, 30-ті рр. ХХ ст.), яка продуктивність праці розглядає більш залежною не тільки від розміру оплати праці, а й від упровадження нормальних людських відносин «керівник – підлеглий», міри задоволеності працівників результатами своєї праці та міжособистісних стосунків у колективі. Ця концепція набула розвитку в теоріях лідерства, стилів керівництва та різноманітні моделі ефективного впливу керівника на підлеглих (К. Левін, Р. Стогділ, Р. Лайкерт, Ф. Фідлер та ін.).

Також визнаними у теорії та практиці публічного управління є:

– емпірична концепція управління (розробник П. Друкер, 1950–1960 рр., як систематизоване вчення про управління, теорію цільового управління та теорію трудового колективу), що визначає менеджмент як професійну діяльність, навчальну дисципліну та організацію ефективного управління соціальними об'єктами;

– нова концепція науки управління (або «кількісний» менеджмент, засновники П. Акофф, Д. Екман, Ч. Хитч та ін., 1960–1970 рр.), де методи системного та ситуативного аналізу, економетрики, програмування, дослідження операцій, програмно-технічні засоби розглядаються як інструменти обґрунтування прийняття управлінських рішень. Ці методи поступово поширюються в теорії та практиці державного (публічного) управління;

– системна концепція науки управління (засновники Ч. Барнард, Г. Саймон, Ф. Селзнік та ін., 1970–1980 рр.), де організація розглядається як відкрита соціальна система, що постійно пристосовується до змін зовнішнього середовища (соціально-економічних, політичних, правових, ринкових тощо). При цьому життєспроможність організації визначається ступенем співробітництва її працівників, їх задоволеності, що є достатньою для забезпечення гарантованого організаційного розвитку. Ця концепція є першорядною для управління нововведеннями у системі публічного управління;

– концепція розвитку організаційної культури (засновники У. Оучі, Е. Шайн, Ф. Харіс, В. Сате та ін., 1980–1990 рр.), яка інтегрує системні, поведінкові, соціокультурні та інші аспекти організації.

Також виділяють вісім основних напрямів інновацій у системі публічного управління:

1. Заміна авторитарного стилю управління, що ґрунтується насамперед на інтересах своїх суб'єктів, на управління у взаємодії, що першочергово орієнтується на інтереси об'єкта. Така модель має назву менеджмент участі, що характеризує не управління, а участь в управлінні.

2. Набуття органами державної влади статусу суб'єктів соціально орієнтованих ринкових відносин, що стимулює ринкову орієнтацію управління та приводить до ліквідації монополістичного становища органами влади.

3. Конституювання як основний управлінський принцип суверенітету людини як громадянина і суб'єкта соціально-економічних відносин.

4. Заміна бюрократичних механізмів на механізми ринкової орієнтації в процесі прийняття та реалізації управлінських рішень.

5. Зміна пріоритетів управлінського процесу. Під час запровадження інновацій пріоритет із дотримання правилі процедур зміщується на орієнтацію на цілі та місію, пов'язані із забезпеченням соціального ефекту діяльності органів публічного управління.

6. Запровадження випереджального характеру управління. Ця інновація приводить не до боротьби із проблемою, як це було раніше, а до її прогнозування та запобігання їй.

7. Заміна критеріїв ефективності, у процесі якої відбувається перехід від затратного принципу до результативного. Головним результатом діяльності органів публічного управління внаслідок цього нововведення має стати задоволення інтересів споживачів.

8. Зміна механізмів контролю, в результаті чого пріоритет мають отримати зовнішні, громадські форми контролю над внутрішніми, бюрократичними. Ці напрями обумовлені переорієнтацією державного управління на регулювання процесів соціальної модернізації та становлення соціально орієнтованих ринкових відносин.

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.

Таким чином, соціальні інновації – це інновації, які спрямовані на якісне покращення життя громадян у державі в усіх сферах їх життєдіяльності. Вони забезпечують не лише розвиток людського капіталу, а й добробут країни, суспільства, громади і реалізуються через загальнодержавні стратегії, програми, проєкти.

Статистичні дані свідчать, що Україна в 2023 р. серед 132 країн світу за Глобальним індексом інновацій посідала 55-те місце, покинувши топ-50 інноваційних економік світу.

Причина:

– низький рівень професіоналізму державних службовців, пов'язаний не лише із недостатністю нових знань, а й з інерцією мислення і повільною зміною поведінки;

– недостатнє усвідомлення нових завдань вищої освіти, яке полягає в розвитку інтелекту кожного здобувача освіти (цей показник є критерієм інноваційного результату освіти).

Ми фіксуємо повільні зміни в поведінці державних службовців, а саме:

– перехід від авторитарної (жорстко бюрократичної) до проєктно-інвестиційної (інноваційної) моделі управління;

– перехід до публічної, професійної, політично неупередженої діяльності з практичного виконання завдань і функцій держави (ст. 1, п. 1 ЗУ «Про державну службу»).

Результати наших досліджень засвідчили, що:

– 57% респондентів застосовують такі соціальні інноваційні технології, які існують уже понад двадцять років, як: технології електронного управління (сайти, інтернет, e-mail тощо); управління за результатами, за цілями, проєктами; фандрайзинг (спосіб залучення коштів та інших ресурсів);

– 31% – не достатньо володіють навичками застосування нових соціальних інноваційних технологій: аутсорсинг (передача певних видів чи функцій діяльності іншій організації); повне управління якістю – TQM (Total Quality Management) та повне лідерство задля якості – TQL (Total Quality Leadership); форсайт-технології (інтелектуальні технології спільного проєктування майбутнього); краудсорсинг (технології залучення); діджиталізація (технології створення інформаційно насиченого середовища); бенчмаркінг (спосіб вивчення діяльності інших);

– 12% респондентів мають незначний досвід створення та застосування найновіших соціальних інноваційних технологій: «академія» краудфандингу для стартапів, «лабораторія» альтернативного фінансування, оцінювання соціальних змін, «табір» соціальних інновацій, хакатон (спосіб швидкого винайдення варіантів різних рішень) тощо.

Зазначаємо, що соціальні інноваційні технології не достатньо освоєнні державними службовцями, і чим довшим буде цей процес, тим більше буде стримуватися розвиток вітчизняної економіки і національної інноваційної системи. Тому оволодіння ними має відбуватися: більш прискореними

темпами; у різні способи навчання – формальні, неформальні, інформальні; за різними освітніми програмами; із застосуванням інновацій.

Інноваційна діяльність державних службовців може варіюватися залежно від країни, відомств та рівня управління. Проте загальною метою є вдосконалення адміністративних процесів, поліпшення якості обслуговування громадян та ефективнішого використання ресурсів у сфері публічного управління.

Ось так можна описати рівні інноваційної діяльності державних службовців:

Низький рівень інноваційної діяльності:

- державні службовці не проявляють ініціативи у впровадженні інновацій;
- відсутність механізмів стимулювання або підтримки інновацій;
- збереження традиційних адміністративних процесів та відсутність змін у робочих методах.

Середній рівень інноваційної діяльності:

- деякі державні службовці можуть запускати окремі ініціативи в упровадженні інновацій, але це не є загальною практикою;
- існують програми навчання та розвитку для посилення інноваційної культури;
- обмежене використання цифрових технологій та інших інструментів для поліпшення роботи.

Високий рівень інноваційної діяльності:

- державні службовці активно залучаються до впровадження інновацій у роботу;
- існують спеціалізовані програми, що сприяють розвитку інновацій та навчанню новим технологіям;
- впровадження цифрових інструментів, в тому числі електронних систем управління та звітності.

Високий рівень інноваційної діяльності з лідерством:

- державні службовці виступають як лідери у розвитку інновацій та ефективного управління;
- активна участь у розробці політик і стратегій інноваційного розвитку;
- упровадження передових технологій, штучного інтелекту, блокчейну тощо для оптимізації адміністративних процесів.

Як висновок зазначимо, що розвиток інноваційної діяльності державних службовців потребує не лише їхньої власної ініціативи, а й підтримки від уряду та відповідних інституцій, а також сприяння розвитку культури інновацій у публічному секторі. Такий розвиток допоможе покращити ефективність державного управління і забезпечити краще обслуговування громадян.

ЛЕКЦІЯ 8

ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ УКРАЇНИ

Мета: визначати тенденції розвитку інноваційної діяльності в публічному управлінні України.

Завдання: вміти визначати й обґрунтовувати тенденції розвитку інноваційної діяльності в публічному управлінні України та визначати шляхи її вдосконалення порівняно з іншими провідними державами світу.

Ключові слова: інноваційна діяльність, публічне управління.

Завдання для самостійної роботи:

1. Підготувати тези на конференцію з питань реалізації інноваційної діяльності в публічному управлінні: Україна і зарубіжний досвід (країна – на вибір студента).
2. Проаналізувати чинні паспорти інновацій, які розроблені в органах державної влади чи в органах місцевого самоврядування.

Державні пріоритети інноваційної діяльності викладені в Стратегії розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 року, схваленій розпорядженням Кабінету Міністрів України від 10 липня 2019 р. № 526-р., де зазначено, що інноваційна політика має фокусуватися на напрямках, які відповідають інноваційному процесу в Україні, враховуючи інтереси всіх заінтересованих сторін, та в Законі України «Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні», що визначає правові, економічні й організаційні засади формування та реалізації пріоритетних напрямів інноваційної діяльності в країні.

Пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні – науково, економічно і соціально обґрунтовані та законодавчо визначені напрями інноваційної діяльності, спрямовані на забезпечення потреб суспільства у високотехнологічній конкурентоспроможній, екологічно чистій продукції, високоякісних послугах та збільшення експортного потенціалу держави.

Пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні зобов'язують органи виконавчої влади всіх рівнів створювати режим найбільшого сприяння виконанню робіт, спрямованих на реалізацію відповідних пріоритетних напрямів, та концентрації на них фінансово-економічних та інтелектуальних ресурсів.

Стимулювання конкуренції та обмеження монополії забезпечує поширення інновацій на загальноекономічному рівні. Нормативною базою сприяння конкуренції є антимонопольне законодавство, спрямоване на розвиток конкурентного підприємництва, обмеження діяльності підприємств-монополістів, створення передумов для демонополізації економіки, запобігання недобросовісній конкуренції.

Стратегія успішного розвитку національних економічних систем держав-лідерів останніми роками тісно пов'язана з лідерством у дослідженнях і розробках, появою нових знань, розвитком високотехнологічного виробництва і створенням масових інноваційних продуктів. Розвиток інноваційного потенціалу – це не тільки шлях динамічного розвитку та успіху, а й засіб забезпечення безпеки та суверенітету держави, її конкурентоспроможності в сучасному світі.

Проведений порівняльний аналіз стану інноваційної системи України відносно світового рівня на основі міжнародних індексів свідчить, що Україна має високий освітній та науковий потенціал, здатний продукувати різноманітні нововведення у вигляді ідей, наукових розробок, патентів. Серед конкурентних переваг України варто виділити такі:

– відповідно до Глобального індексу конкурентоспроможності – висока ємність ринку, якість вищої, середньої та професійної освіти;

– відповідно до Глобального індексу інновацій основою української інноваційної конкурентоспроможності є людський капітал, тобто знання та навички, якими володіють люди, що дають змогу їм створювати цінність у світовій економічній системі. Його ефективна реалізація і є головною конкурентною перевагою.

Серед основних бар'єрів для розвитку інновацій в Україні залишаються:

- недосконалість інституцій, зокрема політичного, регуляторного та бізнес-середовища;
- слабо розвинута інфраструктура, у тому числі інноваційна, оскільки залишаються на низькому рівні показники валового нагромадження капіталу у відсотках до валового внутрішнього продукту, показники екологічної стійкості, доступності та якісної роботи цифрового уряду (використання інформаційних та комунікаційних технологій у поєднанні з організаційними змінами та застосуванням нових навичок у державному управлінні для впровадження державних послуг та демократичних процесів).

Для виправлення ситуації необхідно сприяти розвитку видів діяльності з високою наукоємністю, тобто перейти від низькотехнологічної ресурсної до високотехнологічної інноваційної економіки, а державна політика має створювати сприятливі умови насамперед для розвитку виробництва інтелектуальних продуктів, включаючи можливість їх комерціалізації як в Україні, так і в решті світу.

Сучасні тенденції до розвитку світової економіки та технологічного прогресу призвели до того, що у сфері переробної промисловості – основі високотехнологічного виробництва – конкурують між собою держави з дешевою робочою силою (переважно розташовані в субтропічному та тропічному кліматі, де вартість життя істотно нижча, ніж в Україні) та розвинуті держави із стабільним і сприятливим інвестиційним кліматом, який дає змогу мінімізувати інвестиційні ризики під час створення високотехнологічних виробництв. За таких конкурентних умов Україна не має достатньо переваг, аби бути конкурентною у переробній промисловості.

Зважаючи на це, саме інноваційний потенціал має стати рушієм економічного зростання та сприяти розвитку всіх сфер економіки, зокрема промисловості та аграрного сектору. Україна має низку конкурентних переваг (ємність ринку, здатність до інновацій, наявність освічених кадрів, наукових шкіл), які дають змогу їй успішно виробляти інтелектуальні продукти, найвигідніші з яких – інновації, передусім (але не тільки) науково-технічного характеру. Основою української інноваційної конкурентоспроможності має стати людський капітал, а також знання і результати наукових досліджень. Їх ефективна реалізація в Україні з можливістю виходу на світові ринки сприятиме розвитку держави.

Проте, починаючи з 2002 р. було зупинено дію, а потім вилучено із Закону України «Про інноваційну діяльність» положення щодо підтримки інноваційної діяльності. Податковий кодекс України, прийнятий у 2010 р., також не містив положень щодо державної підтримки елементів інноваційної інфраструктури або суб'єктів господарювання, що провадять інноваційну діяльність. Тому важливою стала Стратегія розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 року, адже аналіз поточного стану інноваційної діяльності провідних держав світу показав, що успішний розвиток національних економічних систем держав-лідерів останніми роками тісно пов'язаний із лідерством у дослідженнях і розробках, появою нових знань, розвитком високотехнологічного виробництва і створенням масових інноваційних продуктів.

При цьому слід розуміти, що розвиток інноваційного потенціалу – це не тільки шлях динамічного розвитку та успіху, а й засіб забезпечення безпеки та суверенітету держави, її конкурентоспроможності у сучасному світі.

Стратегічну мету з формування в Україні високорозвинутої соціально орієнтованої економіки, що базується на знаннях та інноваціях, передбачено Стратегією сталого розвитку “Україна-2030”¹.

Як висновок, виникають пропозиції для України у сфері становлення національної інноваційної системи. Це:

- формування сприятливого до інновацій бізнес-середовища, розвитку конкурентного середовища в країні; активного залучення до інноваційної діяльності всіх без винятку суб'єктів господарювання, створення умов для розвитку малого та середнього бізнесу;

¹ Стратегія сталого розвитку “Україна-2030”. URL: <https://niss.gov.ua/sites/default/files/2020-12/ukraine-2030-1.pdf>

– відродження та піднесення до рівня світових стандартів системи вищої освіти, сфери наукової діяльності, забезпечення достатнього рівня фінансування, суттєвої модернізації матеріально-технічної бази освітньої-наукової діяльності, залучення висококваліфікованих та креативних наукових кадрів, інтеграції у світовий освітній і науковий простір;

– залучення до інноваційного розвитку соціо-культурної сфери на основі широкого використання різноманітних гуманітарних технологій (high-hume), забезпечення динамічного розвитку туристичної галузі, сфери рекреації, національної культури, які мають значний внутрішній потенціал розвитку і при відносно невеликих затратах забезпечать швидку окупність та прибутковість, сприятимуть підвищенню рівня та якості життя населення України.

У результаті держава стає економічно привабливою, науково забезпеченою, конкурентоспроможною, комфортною для роботи, інформаційно насиченою, технологічною, орієнтованою на особистість.

ОРІЄНТОВНИЙ ПЕРЕЛІК ПИТАНЬ ДО ІСПИТУ

1. Сутність понять: інновація, інноваційна діяльність, управління інноваційною діяльністю, інноваційний процес, інноваційний менеджмент, функції інноваційного менеджменту.
2. Технологія здійснення інноваційної діяльності («цикл інновацій»).
3. Дослідження Й. А. Шумпетера та їх значення в сучасній науці.
4. Комплексність забезпечення інноваційної діяльності.
5. Наука, технологія, економіка, освіта як компоненти цілісної системи інноваційної діяльності.
6. Зміст і структура інноваційного процесу.
7. Державна система регулювання інноваційної діяльності в Україні.
8. Інноваційні технології в публічному управлінні.
9. Міжнародні стандарти якості та інновації.
10. Конкурентоспроможність як джерело інновацій.
11. Міжнародний досвід державного регулювання інноваційних процесів.
12. Моделі інноваційного розвитку держав.
13. Інноваційні фонди і венчурне фінансування.
14. Інфраструктура інноваційної діяльності організації.
15. Суб'єктів інноваційного менеджменту.
16. Функції суб'єктів інноваційного менеджменту.
17. Стратегічні пріоритети інноваційної політики України.
18. Критерії оцінювання інноваційної діяльності в публічному управлінні.
19. Сутність інноваційної діяльності в публічному управлінні.
20. Зарубіжний досвід реалізації інноваційної діяльності в публічному управлінні.
21. Сутність і роль технологічних парків у розвитку інноваційної діяльності в державі.
22. Взаємозалежність інвестицій та інновацій.
23. Базові принципи інноваційної діяльності.
24. Сучасні концепції відкритої держави.
25. Інструменти інноваційної діяльності в публічному управлінні (аутсорсинг, бенчмаркінг, врядування, електронне урядування, збалансована система показників, концепція ощадливого управління, нове державне управління, (підприємницький уряд, реінжиніринг, управління за цілями, управління за результатами, управління проектами).
26. Продукти інноваційної діяльності у сфері публічного управління (послуги, методи, технології, організаційно-управлінські рішення).
27. Державна політика у сфері інноваційного розвитку держави.
28. Ефективність інноваційної діяльності.
29. Мотивація персоналу до інноваційної діяльності.

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНИХ ТА ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

а) основні:

1. Антонюк Д. А. Буй Ю. В. Соціальні інновації : досвід реалізації проектів провідних країн світу для України. *Менеджмент та підприємництво: тренди розвитку*. 2019. Вип. 1. С. 64–73.
2. Василенко В. О., Шматько В. Г. Інноваційний менеджмент: навч. посіб. Київ: ЦУЛ, Фенікс, 2015. 440 с.
3. Ілляшенко С. М. Інноваційний менеджмент: підручник. Суми: ВТД Університетська книга, 2010. 334 с. URL: https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/16824/1/%d0%98%d0%bd%d0%bd%d0%be%d0%b2%d0%b0%d1%86%d0%b8%d0%be%d0%bd%d0%bd%d1%8b%d0%b9_%d0%bc%d0%b5%d0%bd%d0%b5%d0%b4%d0%b6%d0%bc%d0%b5%d0%bd%d1%82.pdf
4. Стойко І. І., Дудкін П. Д. Кредитно-модульний курс «Інноваційний менеджмент»: навч.-метод. посіб. Тернопіль: ТНТУ імені Івана Пулюя, 2015. 200 с.
5. Краснокутська Н. В. Інноваційний менеджмент: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2016. 504 с.
6. Луциків І. В. Сороківська О. А., Котовська І. В. Дослідження особливостей інноваційного розвитку системи публічного управління в Україні. *Економіка та управління національним господарством*. 2017. № 12. С. 124–128.
7. Микитюк П. П. Інноваційний менеджмент: навч. посіб. Київ: Центр навч. л-ри, 2016. 400 с.
8. Попов С. А., Панченко Г. О. Інноваційний розвиток системи органів публічної влади: стратегічний підхід: навч. посіб. Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2018. 220 с.
9. Стадник В. В., Йохна М. А. Інноваційний менеджмент: навч. посіб. Київ: Академвидав, 2016. 464 с.

б) додаткові:

10. Архієреєв С. І., Тарасенко Т. В. Інноваційний потенціал України: прогнозно-аналітичні оцінки: монографія. Харків: Золоті сторінки, 2008. 112 с.
11. Інноваційний менеджмент: теорія та практика»: навч. посіб. для студ. техн. спеціальності другого (магістерського) рівня вищої освіти / О. А. Гавриш та ін. Київ: НТУУ «КПІ» ВПІ ВПК, 2016. 386 с.
12. Даниленко Л. І. Менеджмент інновацій в освіті (дистанційний курс): навч.-метод. матеріали. Київ: НАДУ, 2015. 74 с.
13. Навчально-методичний комплекс навчальної дисципліни «Інноваційний менеджмент». Розробник: Сотниченко В. М. Київ: Держ. ун-т телекомунікацій, 2018. URL: http://www.dut.edu.ua/uploads/p_306_32844178.pdf
14. Інноваційний менеджмент: конспект лекцій: навч. посіб. для студ. спеціальності 113 «Прикладна математика» освітньо-професійної програми «Наука про дані та математичне моделювання» / КПІ ім. Ігоря Сікорського ; уклад.: С. О. Пермінова, Т. В. Лазоренко. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2021. 125 с. URL: https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/40745/1/Innov_menegzhment.pdf

в) законодавчі та нормативні акти:

15. Конституція України: Прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 черв. 1996 р. Київ: Преса України, 1996. 42 с.

16. Про авторське право і суміжні права: Закон України від 23.12.1993 р. № 3792-XII зі змінами. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3792-12>

17. Про державну підтримку інвестиційних проектів зі створення та розвитку нових виробництв: Закон України від 17.12.2020 р. № 1116-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1116-20#Text>

18. Про державну підтримку малих підприємств: Закон України від 19.10.2000 р. № 2063-III зі змінами. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2063-14#Text>

19. Про інвестиційну діяльність: Закон України від від 18.09.1991 р. № 15-61-XII зі змінами. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1560-12#Text>

20. Про інноваційну діяльність: Закон України від 31.03.2023 р. № 2849-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text>

21. Про науково-технічну інформацію : Закон України від 25.06.1993 р. № 3322-XII. Відом. Верховної Ради України. 1993. № 3. Ст. 345.

22. Про науково-технічну інформацію: Закон України від 25.06.1993 р. № 3322-XII зі змінами. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3322-12#Text>

23. Про науково-технічну та інноваційну діяльність: Закон України від 26.11.2015 р. № 848-VIII зі змінами. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/848-19#Text>

24. Про наукову і науково-технічну діяльність: Закон України від 26.11.2015 р. № 848-VIII зі змінами. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/848-19#Text>

25. Про наукову і науково-технічну експертизу: Закон України від 10.02.1995 р. № 51/95-ВР зі змінами. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/51/95-%D0%B2%D1%80#Text>

26. Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні: Закон України від 08.09.2011 р. № 3534-IX зі змінами. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/433-15#>

27. Про спеціальний режим інноваційної діяльності технологічних парків: Закон України від 16.07.1999 № 991-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/991-14#Text>

28. Про питання створення технопарків та інноваційних структур інших типів: розпорядження Президента України від 23.01.1996 р. № 17/96-рп. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=17%2F96-%F0%EF#Text>

г) інформаційні ресурси

29. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.

30. Центр Разумкова. URL: http://razumkov.org.ua/ukr/pro_centra.php

31. Державний фонд фундаментальних досліджень. URL: <http://www.dffd.gov.ua>

32. Інтелектуальна власність: наук.-практ. журн. URL: <http://www.intelvlas.com.ua>

33. Інтелектус: веб-журн. URL: <http://www.patent.net.ua/intellectus/ua.html>

34. Положення про організацію освітнього процесу у Київському національному університеті імені Тараса Шевченка. URL : https://www.univ.kiev.ua/pdfs/official/Polozhennia-pro-organizatsiyu-osvitniogo-procesu-11_04_2022.pdf

35. Опис освітньої програми «Парламентаризм та парламентська діяльність». URL: <https://ipacs.knu.ua/pages/dop/68/files/a5cdfb7d-1f4c-48a8-a99b-fcd369e0398d.pdf>

ТЕМАТИКА МАГІСТЕРСЬКИХ РОБІТ

Публічна політика

1. Інноваційні моделі взаємодії інститутів держави і громадянського суспільства: порівняльний аспект.

2. Методи контролю за інноваційною діяльністю органів публічної влади.
3. Формування і розвиток інноваційної політики в Україні.
4. Механізми наближення законодавства України до права Європейського Союзу.

Публічне управління на засадах демократії

1. Розвиток парламентсько-президентської форми правління в Україні на засадах інноваційного менеджменту.

2. Особливості інноваційної діяльності неурядових організацій в системі публічного управління.
3. Підвищення якості публічного управління на засадах інноваційного менеджменту.
4. Механізми застосування реінжинірингу у публічному управлінні України.
5. Особливості інноваційної діяльності у представницьких органах влади.
6. Роль інновацій у забезпеченні сталого розвитку держави.
7. Місце та роль виборів у демократичному суспільстві.
8. Роль управлінських інновацій в умовах глобалізаційних викликів.
9. Європейський досвід використання інновацій у публічному управлінні.
10. Електронні вибори в Україні як форма подолання повоєнних викликів.

Парламентаризм

1. Цінності парламентаризму у формуванні інноваційної культури суспільства.

2. Становлення і розвиток інноваційної компетентності в парламентських службовців в Україні.

3. Удосконалення парламентських процедур на засадах інноваційного менеджменту.

4. Механізми удосконалення законотворчого процесу в Україні на засадах інноваційного менеджменту.

5. Тенденції розвитку парламентаризму на засадах інноваційного менеджменту.
6. Досвід стабільних демократій в організації інноваційної парламентської діяльності.

Представництво

1. Трансформація принципів представницького правління на сучасному етапі глобалізації.

2. Вибори в Україні як основна форма народного волевиявлення та їх особливості у повоєнний період.

3. Досвід ЄС та західних демократій щодо забезпечення представницької демократії.

Парламент

4. Роль представницьких органів влади в забезпеченні сталого розвитку України.

5. Механізми формування і розвитку позитивного іміджу українського парламенту на міжнародній арені.

6. Розвиток інноваційної стратегії Верховної Ради України.

7. Забезпечення якості надання парламентських послуг в Україні.

8. Удосконалення діяльності Верховної Ради України на засадах інноваційного менеджменту.

9. Міжнародна технічна допомога у посиленні інституційної спроможності Верховної Ради України.

10. Парламентська дипломатія як інноваційний інструмент удосконалення стратегічного розвитку України.

Парламентар

1. Оцінювання діяльності парламентарів на засадах ключових показників результативності (KPI).
2. Роль парламентарів в умовах воєнного стану на повоєнного відновлення України.
3. Оцінювання соціальної результативності парламентарів як інноваційна управлінська технологія.
4. Механізми підвищення відповідальності парламентарів: досвід ЄС та США для України.
5. Відповідальність та стійкість парламентарів у період російсько-української війни.

СЛОВНИК БАЗОВИХ ТА ОСНОВНИХ ПОНЯТЬ

Аутсорсинг (від англ. *outsourcing* – використання зовнішнього джерела та / або ресурсу) – передача організацією на основі відповідної угоди, певних видів чи функцій діяльності іншій організації, діючій у потрібній сфері.

Бенчмаркінг – (від англ. *bench* – рівень, *marking* – відмітити) – спосіб вивчення діяльності інших держав, найперше основних конкурентів, з метою використання їх позитивного досвіду у своїй роботі.

Бренд-стратегія інновацій – управління реалізацією інновації, просування її на ринку попиту, формування свідомості споживачів нового продукту.

Винахід – нове технічне або технологічне вирішення конкретного завдання, що дає позитивний ефект, поліпшує якість продукції або змінює умови праці.

Відкриття – встановлення невідомих раніше об'єктивних закономірностей, властивостей та явищ матеріального світу, що сприяють накопиченню теоретичних знань.

Готовність до інноваційної діяльності – показник здатності нетрадиційно розв'язувати проблеми.

Експеримент (англ. *experiment*) – метод вивчення, який полягає у викликанні визначеного явища (чи його зміну) в штучно створених (лабораторних) умовах з метою дослідження і з'ясування процесу його розвитку.

Індекс глобальної конкурентоспроможності (англ. *The Global Competitiveness Index*) – глобальне дослідження і супроводжуючий його рейтинг країн світу за показником економічної конкурентоспроможності.

Інжиніринг інновацій – проектно-консультаційні послуги щодо розробки проектів, програм, упровадження інновацій.

Інноватика – галузь знань, що охоплює питання методології й організації інноваційної діяльності; вивчає закономірності процесів розвитку, формування новацій, нововведень, механізмів управління змінами, подолання опору нововведенням, адаптації до них людини, використання та поширення інноваційних потоків, інноваційної діяльності, їх вплив на сферу конкуренції, на розвиток суспільства в цілому.

Інновація – новостворені (застосовані) і (або) вдосконалені конкурентоспроможними технології, продукція або послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва і (або) соціальної сфери.

Інноваційна діяльність – діяльність, що спрямована на використання і комерціалізацію результатів наукових досліджень та розробок і зумовлює випуск на ринок нових конкурентоспроможних товарів і послуг (Закон України «Про інноваційну діяльність»).

Інноваційна діяльність у сфері публічного управління – поетапний процес внесення якісних змін (“життєвий цикл”) в управління органами державної влади та органами місцевого самоврядування.

Інноваційна інфраструктура – сукупність підприємств, організацій, установ, їх об'єднань, асоціацій будь-якої форми власності, що надають послуги із забезпечення інноваційної діяльності (фінансові, консалтингові, маркетингові, інформаційно-комунікативні, юридичні, освітні тощо) (Закон України «Про інноваційну діяльність»).

Інноваційний менеджер – спеціаліст, який професійно займається управлінською діяльністю в конкретній сфері функціонування інноваційного процесу.

Інноваційне навчання – зорієнтована на динамічні зміни в навколишньому світі навчальна та освітня діяльність, яка ґрунтується на розвитку різноманітних форм мислення, творчих здібностей, високих соціально-адаптаційних можливостей особистості.

Інноваційне підприємство (інноваційний центр, технопарк, технополіс, інноваційний бізнес-інкубатор тощо) – підприємство (об'єднання підприємств), що розробляє, виробляє і реалізує інноваційні продукти і (або) продукцію чи послуги, обсяг яких у грошовому вимірі перевищує 70 % його загального обсягу продукції і (або) послуг.

Інноваційна політика – комплекс принципів та взаємопідтримуючих економічних, правових, організаційних і соціальних методів планування, стимулювання, регулювання та контролю процесів інноваційної діяльності.

Інноваційна програма – комплекс взаємопов'язаних інноваційних проєктів та проєктів підтримки інноваційної діяльності.

Інноваційний продукт – результат науково-дослідної і (або) дослідно-конструкторської розробки, що відповідає вимогам Закону України «Про інноваційну діяльність».

Інноваційна продукція – нові конкурентоспроможності товари чи послуги, що відповідають вимогам, встановленим Законом України «Про інноваційну діяльність».

Інноваційний проєкт – комплект документів, що визначають процедуру і комплекс усіх необхідних заходів (у тому числі інвестиційних) щодо створення і реалізації інноваційного продукту і (або) інноваційної продукції.

Інноваційний процес – сукупність науково-технічних, технологічних і організаційних змін, що відбуваються в процесі реалізації інновацій; процес послідовного перетворення ідеї на товар, що проходить етапи фундаментальних, прикладних досліджень, конструкторських розробок, маркетингу, виробництва, нарешті, збуту, – процес комерціалізації технологій.

Інноваційний розвиток – комплекс створених та запроваджених організаційних та змістових нововведень, розвиток низки факторів та умов, необхідних для нарощування інноваційного потенціалу системи.

Конкурентоспроможність — здатність певного об'єкта або суб'єкта перевершити конкурентів у заданих умовах.

Краудсорсинг (англ. *crowdsourcing*, від *crowd* – натовп і *sourcing* – використання ресурсів) – залучення до рішення тих чи інших проблем широкого кола осіб з метою використання їх творчих здібностей, знань та досвіду за типом субпідрядної роботи на добровільних началах із застосуванням інфокомунікативних технологій.

Маркетинг інновацій – спосіб вивчення ринку споживачів інновацій, їх запитів, інтересів; розробка системи дій з реалізації інновації, забезпечення її рекламою, організацією «паблік релейшн».

Менеджмент – процеси планування, організації, приведення в дію та контроль з метою досягнення координації всіх ресурсів, необхідних для ефективного виконання завдань.

Менеджмент інновацій – наука про управління ресурсами на засадах інвестицій й інновацій, в результаті чого якісно покращуються основні показники.

Принцип інноваційності – система поглядів на визначення всіх імовірних стратегій розвитку та інструментів, що можуть бути використані.

Проєкт (лат. *Projectus*) – «кинутий вперед», «випнутий», «що стирчить».

Проектування – процес освоєння і перетворення дійсності, особливий спосіб організації наукової і практичної діяльності, спрямованої на науково обґрунтоване визначення системи параметрів майбутнього об'єкта.

- Проектування (управління проектами)** – застосування знань, досвіду, методів і засобів до роботи проекту в цілях задоволення очікувань ключових учасників проекту та зацікавлених осіб.
- Реінжиніринг інновацій** – інженерно-консультаційні послуги, які передбачають проектування діяльності для досягнення кардинальних, рішучих змін.
- Управління за результатами** (англ. *management by results*) – управлінський цикл, у рамках якого визначаються цільові значення в галузі ефективності і результативності, і на їх основі здійснюється вимірювання та надається звіт про досягнуті результати, на основі чого приймається рішення про фінансування та структуру, функціонування, наприклад, програми загалом.
- Управління за цілями** (англ. *management by objectives*) – процес узгодження цілей усередині організації чи публічного органу на всіх рівнях.
- Управління проектами** (проектування) – галузь знань із планування, організації та управління ресурсами з метою успішного досягнення цілей та завершення завдань проекту. Іноді ототожнюється з управлінням програмами, але програма – це група пов’язаних та взаємозалежних проектів, тобто це більш високий рівень управління.
- Фандрайзинг** (від англ. *fund* – грошові засоби, активи, фінансування; *raise* – примноження, збір) у системі державного управління – процес пошуку і залучення грошових засобів та інших ресурсів (людських, матеріальних) організацій і громадян на певні потреби, зокрема створення та виконання державної програми, проекту тощо.
- Форсайт-технології** (від англ. *foresight* – погляд у майбутнє) – підвид інтелектуальних технологій спільного проектування майбутнього з метою посилення позитивних трендів і збільшення ймовірності настання бажаних подій, а також попередження негативних, небажаних трендів.
- Фронткування інноваційного ринку** – спосіб захоплення або відвойовування ринку діяльності інших організацій.

ДОДАТОК

ТЕСТ

«Визначення схильності до застосування інноваційного підходу»

(за Л. І. Даниленко)

Відмітьте один варіант відповіді на кожне запитання, що відповідає вашій думці щодо необхідних параметрів

1. Метою сучасної діяльності має бути

- a) передача знань, засвоєння соціального досвіду
- b) сприяння самореалізації і самоствердженню особистості

2. Фахівці краще працюють, коли

- a) у них є власний інтерес
- b) гарно організовані, упорядковані умови праці

3. Співпраця – це

- a) взаємний обмін досвідом
- b) передача досвіду

4. Якою має бути тривалість навчання людини

- a) навчатись слід переважно у молоді роки
- b) навчатись слід постійно, впродовж всього життя

5. Підготовку до будь-якої діяльності слід починати з

- a) вивчення інтересів та побажань співробітників
- b) вивчення попереднього плану

6. Зміст підготовки до будь-якої діяльності має розподілятися на

- a) інтегровані дії
- b) окремі дії зі специфічним змістом та логікою

7. Основні елементи сучасного змісту роботи

- a) професіоналізм, вміння, навички
- b) цінності, ставлення

8. У виборі методів роботи ви вважаєте за краще

- a) експериментувати, шукати і апробувати нові методики
- b) використовувати перевірені, ефективні способи роботи

9. Результат праці має бути переважно

- a) колективним
- b) індивідуальним

10. При усному інформаційному повідомленні слід приділяти більшу увагу

- a) формуванню ставлення колег до інформації, що подається
- b) чіткості, послідовності подання інформації

11. У роботі важливіше

- a) гарно її організувати
- b) створити дружню, невимушену атмосферу

12. Під час роботи ви частіше працюєте

- a) з групою членів колективу
- b) з окремими членами колективу чи малими групами

13. Ефективність роботи вища, коли співробітники

- a) працюють самостійно
- b) працюють під керівництвом

14. При підготовці управлінського рішення важливіше

- a) надавати його чітко й однозначно
- b) створювати ситуації для розвитку самостійності

15. Керівник має бути для підлеглих скоріше

- a) другом і помічником
- b) наставником і консультантом

16. Вам більше подобаються колеги

- a) ерудовані та дисципліновані
- b) самостійні та активні

17. Стосунки між керівниками та підлеглими мають бути

- a) рівноправними, партнерськими
- b) формально-рольовими

18. *Основне призначення контролю полягає в*
- отриманні зворотного зв'язку про результати діяльності
 - перевірці якості діяльності
19. *Який контроль, на вашу думку, має більш важливе значення*
- контроль керівника чи незалежного експерта
 - самоконтроль та взаємоконтроль
20. *Які критерії оцінювання виконання завдань здаються вам важливішими*
- самостійність, оригінальність
 - точність, правильність

Обробка тесту

Підхід	Запитання та варіанти відповідей																				Сума балів	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20		
традиційний																						
інноваційний																						

ТЕСТ

Інноваційний менеджмент (<https://osvita-plaza.in.ua/index/0-243>) (вибрані питання):

34. *Постановка інноваційних цілей та завдань включає:*
- розробку реальних та ясних цілей;
 - розробку реальних та ясних цілей і завдань, їх узгодженість з іншими цілями менеджменту, а також адресність цілей та завдань;
 - розробку реальних та ясних цілей, їх узгодженість з іншими цілями менеджменту.
35. *У процесі організації інноваційного процесу на макрорівні слід використовувати:*
- методи пасивного пошуку інноваційної ідеї;
 - методи активного пошуку інноваційної ідеї;
 - методи активного і пасивного пошуку інноваційної ідеї.
38. *Проектний менеджмент це:*
- форма вирішення управлінських проблем;
 - система комплексного вирішення складних проблем управління;
 - інструмент розв'язання технічних та технологічних проблем.
39. *Яка причина, перш за все, сприяє зростанню уваги до проектного менеджменту серед українських керівників та менеджерів?*
- спроба внести планове начало в економічну діяльність на мікрорівні;
 - підвищення рівня ринкової економіки;
 - зі зростанням масштабів бізнесу зростає також і ціна помилки.
 - усе вищезазначене.
40. *Сама сильна риса проектного менеджменту:*
- проектний менеджмент дає змогу скоріше знайти необхідні ресурси;
 - проектний менеджмент дає можливість ув'язати в один механізм всю систему управління бізнесом;
 - проектний менеджмент дає змогу скоріше знайти інвесторів.
53. *Який варіант відповіді найкраще розкриває зміст функції контролю над інноваційним проектом?*
- перевірка ходу виконання планів;
 - перевірка перебігу виконання планів та забезпечення їх своєчасної корекції;
 - перевірка ходу виконання планів, забезпечення їх своєчасного коригування та документування всіх змін.
54. *Перед керівником інноваційного проекту стоїть багато завдань. Знайдіть із перелічених завдань одне зайве:*
- планування, організація та контроль проекту;
 - прийняття рішень, а також розробка алгоритмів їх реалізації;
 - інформування та консультування членів проектною командою, а також замовників та бенефіціаріїв;
 - проведення оплати праці членів проектною командою;
 - організація документування проекту.
55. *Керівник інноваційного проекту повинен мати багато особистих якостей. Знайдіть з перелічених якостей одну зайву:*
- наявність широких знань, а також здібність бачити проблему в цілому;
 - здібність встановлювати цілі та критерії оцінки їх виконання;
 - вміння організовувати виконання завдань та проводити набір в проектну команду;
 - наявність глибоких знань щодо всіх проблем проекту;
 - наявність досвіду розвивати комунікацію та розв'язувати конфлікти всередині проектною командою.
56. *Який варіант відповідей розкриває головні умови успішної реалізації інноваційного проекту найкращим чином?*
- ясність місії, загальних цілей та стратегій на всіх рівнях;
 - ясність місії, загальних цілей та стратегій на всіх рівнях, надійність інформації та розрахунків;
 - ясність місії, загальних цілей та стратегій на всіх рівнях, надійність інформації та розрахунків, наявність ресурсів та єдиної команди, а також досвідченого керівника проекту.

57. Серед наведених основних рис єдиної проєктної команди треба знайти одну зайву:

- а) підкорення особистих інтересів командним;
- б) взаємоповага, взаємодопомога і взаємозамінність;
- в) наявність матеріальних та фінансових ресурсів;
- г) постійність складу команди.

58. Серед наведених основних умов формування єдиної проєктної команди знайдіть одну зайву:

- а) постійність складу команди;
- б) наявність ефективної організаційної структури;
- в) продумана система мотивації членів проєктної команди;
- г) ефективний механізм набору та відбору персоналу;
- д) наявність сучасної системи тренінгу персоналу.

59. Проєктна команда проходить у своєму становленні чотири стадії. Вкажіть серед зазначених нижче названих одну зайву:

- а) визначення рівня кваліфікації членів проєктної команди;
- б) визначення сильних та слабких сторін у членів команди;
- в) становлення авторитету членів команди;
- г) досягнення високої продуктивності праці;
- д) досягнення єдності членів команди.

60. Існують чотири основних бар'єри на шляху формування проєктної команди. Вкажіть серед названих один зайвий:

- а) наявність розбіжностей у поглядах та інтересах членів команди;
- б) помилки під час відбору в команду;
- в) недовіра до керівника проєкту;
- г) слабкість керівника проєкту;
- д) слабка підтримка проєкту топ-менеджментом.

Ключі до тестів:

Підхід	Запитання та варіанти відповідей																				Сума балів
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	
традиційний	а	б	б	а	б	б	а	б	а	б	а	а	б	а	б	а	б	б	а	б	
інноваційний	б	а	а	б	а	а	б	а	б	а	б	б	а	б	а	б	а	а	б	а	

Відповіді

1 а	11 в	21 г	31 б	41 в	51 б
2 а	12 б	22 а	32 г	42 б	52 б
3 в	13 в	23 в	33 а	43 г	53 в
4 в	14 а	24 в	34 б	44 а	54 г
5 в	15 в	25 б	35 в	45 а	55 г
6 в	16 в	26 а	36 в	46 а	56 в
7 в	17 б	27 в	37 б	47 г	57 в
8 б	18 б	28 в	38 б	48 б	58 а
9 б	19 б	29 в	39 а	49 б	59 а
10 а	20 б	30 б	40 б	50 в	60 г

Навчально-методичне видання

Автор-укладач:

ДАНИЛЕНКО Лідія Іванівна,

доктор педагогічних наук, професор, професор кафедри парламентаризму
ННІ публічного управління та державної служби КНУ імені Тараса Шевченка

ІННОВАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Курс лекцій

для освітнього ступеня «Магістр»

*за спеціальністю 281 – Публічне управління та адміністрування,
освітня програма «Парламентаризм та парламентська діяльність»*