

# МЕХАНІЗМИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ



УДК 35.07:005.591.4.001.895

## ІННОВАЦІЙНЕ РЕФОРМУВАННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ: КЛАСИФІКАЦІЯ ДЕРЖАВНО-УПРАВЛІНСЬКИХ НОВОВВЕДЕНЬ

**С. А. Попов,**

*доктор наук з державного управління, доцент,  
заступник директора з наукової роботи Одеського регіонального інституту державного управління  
Національної академії державного управління при Президентові України*

У статті в контексті реалізації сучасних стратегічних завдань щодо інноваційного реформування системи органів публічної влади розроблено класифікацію державно-управлінських нововведень з використанням відповідних критеріїв та формально-логічних правил. Класифікація характеризує властивості нововведень в аспекті забезпечення успішності їх поширення у цій системі за комплексними ознаками: «характеристика нововведень» – обґрунтовано поле дії та новизну нововведень; «особливості впровадження» – розкрито механізми нововведень та фактори, що впливають на успішність їх впровадження; «рушійні фактори» – охарактеризовано роль упроваджувачів у досягненні кінцевого результату та джерела нововведень. Класифікацію нововведень розглянуто як інструмент прогнозованої підтримки процесу прийняття управлінських рішень щодо реформування системи публічного управління.

*Ключові слова:* критерій, формально-логічні правила, нововведення, система, класифікація, орган публічної влади, реформа, ефективність, інноваційна діяльність.

**S. A. Popov,**

*tehnicheskyy Ph.D, Associate Professor,  
scientific deputy director of the work, Odessa Regional Institute of Public Administration of National Academy  
for Public Administration under the President of Ukraine*

## INNOVATIVE REFORMATION OF PUBLIC ADMINISTRATION: CLASSIFICATION OF STATE-ADMINISTRATIVE INNOVATIONS

In the context of solving contemporary strategic tasks on innovative reformation of public government bodies there was developed a classification of state-administrative innovations with the appropriate criteria and logic regulations. This classification describes qualities of innovations in the case of their successful supplying and distributing in the system of governance based on following features: "innovative characteristics" – in this category there was grounded the field of action and novelty of innovations; "specialty of implementation" – in this category we presented the mechanisms of innovations and peculiarities affecting to success of their implementation; "driving factors" – in this category there was outlined the role of subjects that reach a final result and highlighted the sources of innovation. The author offered to consider given classifications as the instruments of forecasting support for the administrative decision-making process in the frame of reformation of public administration system.

*Key words:* criteria, formal logic regulations, innovations, system, classification, public government body, reformation, efficiency, innovative activity.

**С. А. Попов,**

*доктор наук государственного управления, доцент,  
заместитель директора по научной работе Одесского регионального института государственного  
управления Национальной академии государственного управления при Президенте Украины*

## ИННОВАЦИОННОЕ РЕФОРМИРОВАНИЕ ПУБЛИЧНОГО УПРАВЛЕНИЯ: КЛАССИФИКАЦИЯ ГОСУДАРСТВЕННО-УПРАВЛЕНЧЕСКИХ НОВОВВЕДЕНИЙ

В статье в контексте реализации современных стратегических задач по инновационному реформированию системы органов публичной власти разработана классификация государственно-управленческих нововведений с использованием соответствующих критериев и формально-логических правил. Классификация характеризует свойства нововведений в аспекте обеспечения успешности их распространения в этой системе по комплексным признакам: «характеристика нововведений» – обоснованы поле действия и новизна нововведений; «особенности внедрения» – раскрыты механизмы нововведений и факторы, влияющие на успешность их внедрения; «движущие факторы» – охарактеризованы роль субъектов внедрения в достижении конечного результата и источники нововведений. Классификация нововведений рассматривается как инструмент прогнозной поддержки процесса принятия управленческих решений по реформированию системы публичного управления.

*Ключевые слова:* критерий, формально-логические правила, нововведения, система, классификация, орган публичной власти, реформа, эффективность, инновационная деятельность.

© Попов С. А., 2015

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями.** Нині феномен нововведень проник у різні сфери суспільства, став першоосновою їх стрімкого розвитку. Так, стратегічні завдання сучасних реформ спрямовані на інноваційне оновлення ефективності системи органів публічної влади (ОПВ), розвиток громадянського суспільства шляхом упровадження державно-управлінських нововведень (ДУН) [1; 2]. Невідкладність задоволення суспільних потреб та проблеми, що стримують інноваційне реформування системи ОПВ, актуалізують подальший розвиток теоретико-методологічного забезпечення цього процесу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій, у яких започатковано розв'язання даної проблеми.** Основу науково-теоретичних засад, зокрема в аспекті побудови класифікації нововведень, становлять дослідження вітчизняних учених (зокрема В.Д.Бакуменка, В.Б.Дзюндзюка, Ю.Г.Кальниша, О.В.Орлова, Ю.П.Сурміна, С.О.Кравченка, А.М.Михненко, Л.Л.Приходченко) і зарубіжних учених – Г.В.Атаманчука, Л.В.Сморгунова, Дж.Грахама, Дж.Груїнінга, Дж.Евалта, Т.Рандма-Лайфа, В.Райта, Г.Пітерса, Т.Вірхайна, Д.Осборна, Т.Геблера, В.М.Іванова, В.І.Патрушева, В.Л.Романова та ін. Спираючись на їхні праці, автором досліджено теоретико-методологічні та практичні засади стратегічного підходу до нововведень у системі ОПВ [3].

**Невирішені раніше частини загальної проблеми.** Сучасні реформи визначають до впровадження низку поширених у світі ДУН, що забезпечують оновлення ефективності системи ОПВ через масштабне поширення різноманіття інструментів [1, с. 41, 59; 2], зокрема щодо: стратегічного планування, внутрішнього контролю та аудиту; функціонального обстеження центральних та місцевих органів виконавчої влади; прозорості, відкритості та підзвітності ОПВ; єдиних стандартів управління персоналом у цих органах. Узагальнену характеристику ДУН надає їх класифікація, яка є цінним інструментом для прогнозу підтримки управлінських рішень у теорії та практиці інновацій.

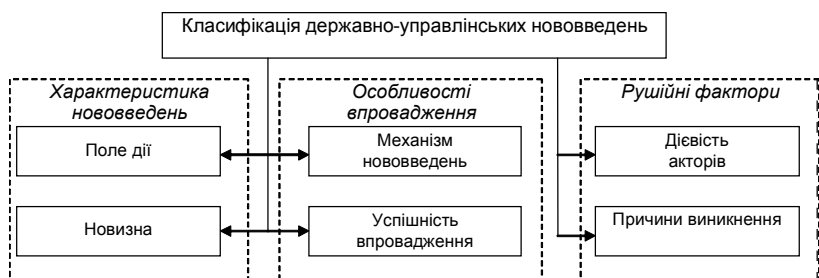
**Мета статті** полягає в розробці за обраними критеріями та правилами класифікації ДУН, яка дасть змогу отримати узагальнене уявлення про них в аспекті забезпечення успішності інноваційного розвитку системи ОПВ.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** У статті [4, с. 344–356] викладено результати ана-

лізу поширених класифікацій нововведень: охарактеризовано термінологію в цій сфері та підходи до побудови класифікацій; виявлено основоположні з них (розроблені А.І.Пригожиним, П.Н.Завліним та Ю.В.Яківцем) та найбільш поширені класифікаційні ознаки. Також запропоновано використовувати системно-діяльнісний підхід до формування предметного поля ДУН. Так, класифікація нововведень, запропонована Ю.В.Яківцем, є найбільш всеосяжною. Дослідник вперше ввів у науковий обіг та охарактеризував епохальні нововведення, частоту їх виникнення та тривалість, їх вплив на глибину перетворень у суспільстві, а також розкрив сутність політичних та державно-правових інновацій. Найбільш наближеною до предмета нашого дослідження є класифікація А.І.Пригожина, що визнається дослідниками як оригінальна.

Спираючись на результати цього аналізу, можна запропонувати основні критерії побудови класифікації ДУН, а саме: 1) класифікація має бути побудована за використанням основних формально-логічних правил та характеризувати ДУН з позиції успішності їх масштабного поширення у системі ОПВ; 2) класифікаційні ознаки мають узагальнено розкрити сутність основних властивостей ДУН, особливості та рушійні фактори щодо їх поширення; 3) класифікація ДУН має відображати прогнозні чинники, які були б цінними для процесу прийняття управлінського рішення, вибору з них найбільш раціонального; 4) класифікація має відрізнятися від інших класифікацій науковою новизною та практичною цінністю.

Пропонується до розгляду дворівневу класифікацію ДУН, що утворена трьома комплексними ознаками (див. рисунок). Характеристику ознаки «поле дії» доцільно розпочати з аргументування



**Класифікація державно-управлінських нововведень**

вибору найменування «державно-управлінські нововведення».

Вибір такого прикметника зумовлений тим, що ці нововведення визначаються державно-управлінськими реформами, які спрямовані на розв'я-

зання стратегічно важливих, суспільно значущих проблем та є обов'язковими до виконання всіма директивно визначеними суб'єктами з першочерговим забезпеченням державними ресурсами; державно-управлінський суб'єкт є головним ініціатором, організатором, провідником і користувачем цих нововведень; досягнення результату від здійснення реформ можливе за умови масштабного впровадження ДУН у системі ОПВ, громадянському суспільстві, що вказує на необхідність державного стратегічного управління цими нововведеннями. Також цей прикметник введений у науковий обіг галузі державного управління [5, с. 163, 164; 6, с. 130; 7, с. 213; 8, с. 2731; 9, с. 20]: зокрема, входить до складу понять «державно-управлінський процес», «державно-управлінська інноваційна діяльність» і т. ін. У цьому дослідженні ДУН розглядаються як «нововведення-результат», що офіційно визнано у світі та Україні.

Поняття «державно-управлінські нововведення» пропонується трактувати як масштабні наслідки якісних змін (здійснених у межах державно-управлінських реформ) у складових системи органів публічної влади, їх взаємозв'язках, громадянському суспільстві, його взаєминах із зазначеною системою в процесі формування та реалізації державної і місцевої політики.

Це поняття узагальнено окреслює складові предметного поля (табл. 1).

Аналіз сучасних тенденцій суспільного розвитку і внутрішніх рушійних чинників системи ОПВ [5, с. 643–646] дає змогу виявити можливі форми об'єктивації ДУН.

Ознака «новизна» (рис. 1) є найбільш поширеною і трактується через радикальні (базові), комбінаторні, модифікувальні (поліпшувальні) нововведення [10, с. 39]. Такий поділ А.І.Пригожин [11, с. 39–40] застосовує в межах ознаки «інноваційний потенціал», яка нині набула іншого розуміння. Проте судження цього дослідника [11, с. 52–53] доцільно систематизувати та співвіднести з традиційними твердженнями (див. табл. 2). У цьому дослідженні базове нововведення розглядається як принципово нова ідея (з абсолютною новизною, у світі аналогів не має), що зумовлює радикальні зрушення в суспільстві, політичному устрої, економічних відносинах тощо.

Місцева новизна притаманна сучасним ДУН, ідея яких запозичена. Крім того, ці нововведення є комбінаторними (як нове поєднання вже відомих елементів), наприклад, інструменти управління процесом сталого розвитку за участю суб'єктів громадськості (див. табл. 2), які характеризуються місцевою та умовною новизною. Удосконалення цієї форми управління можливо через упровадження модифікаційних нововведень з частковою (удосконалення одного з його аспектів) або місцевою новизною.

Таблиця 1

## Узагальнене предметне поле ДУН

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

Таблиця 2

## Ступінь новизни нововведення

	Абсолютна новизна	Відносна новизна		
		Місцева	Часткова	Умовна
Радикальні (базові)	■			
Комбінаторні		■		■
Модифікаційні (поліпшувальні)		■	■	

Систематизація суджень Ю.В.Яківця [12, с. 15–17] дає можливість сформуванню сучасне розуміння комплексної ознаки «новизни» через характеристику другорядних ознак (табл. 3). Так, ознака: «глибина перетворень» характеризує наслідки масштабних інноваційних змін у суспільстві або в його окремих сферах; «тривалість життєвого циклу» – життєспроможність нововведення від зародження до зникнення;

«ефект від реалізації» – новизну, зокрема епохальних (як утворення нової цивілізації (держави), що є наслідком упровадження нових типів та способів організації життєдіяльності, виробництва матеріальних та духовних цінностей) і базисних нововведень, що об'єктивуються в нових видах суспільної діяльності та способах їх удосконалення; «періодичність виникнення» – частоту виникнення нововведень.

Таблиця 3

## Новизна нововведень за Яківцем

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

Ці судження доречно розглянути для характеристики комплексної ознаки «новизна» сучасних ДУН (див. табл. 4). Так, новизну базисного ДУН можна охарактеризувати через ознаку «глибина перетворень», що спричиняють нововведення з абсолютною або запозиченою (місцевою) новизною. Наприклад, ідея сучасного реформування системи ОПВ є, по суті, принципово новою для України та спрямованою на радикальні зміни в місцевому самоврядуванні, територіальній організації

влади на основі раціонального поєднання забезпечення доступності та якості публічних послуг, оптимального розподілу повноважень між ОПВ та відповідного адміністративно-територіального устрою. Ознака «різноманітність нововведення» вказує на те, що реформа може базуватися на одночасному впровадженні кількох (різноманітних) ДУН. Це підтверджено розглянутим вище прикладом. Водночас кожне з нововведень може бути комбінаторним (як поєднання кількох вторинних

Таблиця 4

## Новизна державно-управлінських нововведень

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

(різноманітних) нововведень). Їх взаємопов'язана сукупність утворює загальний задум реформування системи ОПВ. Загалом новизна цього ДУН є абсолютною для України, а у світовому вимірі – місцевою (запозичена ідея трансформована до національних умов).

Декомпозиція головного нововведення утворює дерево нововведень, яке має співвідноситися з ієрархією нової організації системи ОПВ. Нововведення на нижчих рівнях дерева також може бути комбінаторним, сконструйованим з кількох його складових. Успішне досягнення ефекту від реформи забезпечать глибинні перетворення в системі ОПВ загалом через повсюдне (масштабне) втілення загальної (типової) ідеї на місцевому рівні з урахуванням адміністративно-територіального поділу України та дотриманням відповідних принципів.

Наступна хвиля (більш масова та різноманітна за типами) ДУН утворюється шляхом поширення поліпшувальних нововведень, які утворюють існування ідеї базисного нововведення через її вдосконалення. Ознака «масштаб поширення» характеризує межі поширення ДУН: у просторі світу, країн, регіонів, окремої адміністративно-територіальної одиниці. Ця ознака становить інтерес у ретроспективному аспекті – вона формує в упроваджувачів переконання про доцільність та привабливість нової ідеї, активізує пошук раціо-

нальних форм її об'єктивації з огляду на місцеві умови її втілення.

Життєвий цикл базисних та комбінаторних ДУН (ознака «протяжність життєвого циклу») становить роки-десятиліття (згідно із зарубіжним досвідом – 10–15 років). Ознака «періодичність виникнення» характеризує частоту виникнення нововведень: базисні виникають один раз на кілька десятиліть; поліпшувальні – значно частіше.

Ознака «механізм нововведень» (див. рисунок) у цьому дослідженні розкривається через комплексний механізм нововведень, який є сукупністю взаємопов'язаних механізмів ініціювання нововведень, цільових механізмів та механізмів функціонування системи ОПВ у режимі нововведень. У складі останніх механізмів провідними є ДУН та інноваційна діяльність, що забезпечує цілеспрямоване поширення нововведень у системі ОПВ у межах реформ. Ознака «успішність впровадження» розкриває ДУН з точки зору успішності його поширення в установленний термін (див. табл. 5) залежно від їх складності, швидкості соціального сприйняття, ставлення до попередника, їх впливу на глибину перетворень.

Так, одиничні нововведення (зазвичай впроваджуються поза реформами, за власної ініціативи) є більш успішними порівняно з масштабними, оскільки останні є менш соціально сприйнятливими та складнішими. Точкові ДУН (як удоскона-

лення одного з аспектів діяльності ОПВ) є успішнішими порівняно з тими, що призводять до системних змін в ОПВ унаслідок їх помірною сприйняття та вищого рівня складності. За ознакою «відношення до попередника» повне заміщення є менш успішним унаслідок вищої складності ДУН та нижчого рівня його сприйняття. За характером змін ці нововведення подібні до відкривальних, оскільки вони є менш соціально сприйнятливими (унаслідок «вищої» новизни) та складнішими відносно попередника. І навпаки, часткова відміна або повернення до попередника є успішнішими.

вого характеру. Ці ДУН потребують завчасного створення відповідних інституційних передумов, зокрема щодо формування довгострокових пріоритетів уряду, визначення галузевих середньострокових цілей тощо. Процес упровадження цих ДУН є міжорганізаційним, масштабним і довготривалим, супроводжується значними невизначеностями та масштабними змінами в системі ОПВ. Крім того, він пов'язаний з ускладненням структури ІД системи ОПВ, зростанням обсягу факторів спротиву цьому нововведенню, що необхідно врахувати вже на етапах його розробки.

Таблиця 5

**Успішність масштабного впровадження ДУН**

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

Виокремлення ознаки «комбінаторність» свідчить про важливість цієї властивості, оскільки вона характерна для повного життєвого циклу нововведення навіть для простих ДУН та проявляється як фактор спротиву йому. Так, упровадження нових показників звітності, інформаційно-комунікаційних технологій тощо одночасно супроводжується допоміжними організаційними змінами, які забезпечують стійке функціонування перших. Це більш виразно проявляється для реально набірних нововведень вже на етапі їх створення. Прикладами є система управління якістю, управління сталим розвитком на місцевому рівні за участю громадськості, надання публічних послуг громадянам на конкурсно-контрактних засадах. Особливо виразною є «комбінаторність» для ДУН, які поєднують: коротко-, середньо- та довгострокове стратегічне планування, програмно-цільовий метод, програми бюджетного фінансування; урядові, галузеві й місцеві пріоритети но-

Ознака «взаємозамінність» вказує на необхідність вибору нової раціональної ідеї-альтернативи (матеріально-технічної, соціальної природи) шляхом виявлення її взаємозамінності з позиції раціонального досягнення бажаного ефекту (економічного, соціального, екологічного, інтегрального тощо): за менших витрат підвищити ефективність системи ОПВ. Так, підвищити ефективність управлінської діяльності можливо шляхом упровадження нових способів організації праці, оцінювання результатів діяльності службовців та їх мотивації тощо.

Ознака «дієвість акторів» (див. рисунок) характеризує поведінку упроваджувачів (див. табл. 6) у процесі досягнення кінцевого результату, рольовими позиціями яких є їх ініціатива, сприяння, бездіяльність, протидія. Роль упроваджувачів є вирішальною, особливо на етапі започаткування ДУН. Механізм ініціювання ДУН ініціаторами визначає народ України, Президента України, Вер-

Таблиця 6

## Рольова матриця

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

ховну Раду України, органи виконавчої влади. П.Штомпка до найвпливовіших акторів відносить [13, с. 31–44]: самоорганізовані колективи індивідів (з прогнозованим наслідком), владних діячів (з більш можливим наслідком) та еліту (з можливим наслідком).

Так, зокрема Головдержслужба (нині – Нацдержслужба) України доклала значних зусиль для розробки та реалізації Програми з впровадження системи управління якістю. Організатор (Кабінет Міністрів України) її виконання обмежився лише її затвердженням. Розробники-проектанти також сприяли її реалізації, а потенційні користувачі не виявили зацікавленості до Програми: скоріш вони були бездіяльними, у міру сил протидіяли її здійсненню. Рольову матрицю можна завчасно деталізувати для конкретного ДУН та спрогнозувати напрями вдосконалення відносин під час оновлення ефективності системи ОПВ.

Щодо ознаки «причини виникнення», то, спираючись на результати аналізу моделей інноваційних процесів, можна визначити, що джерелом ДУН є потреби в розвитку науки управління суспільним розвитком, її різновиду – науки публічного управління; наслідуванні тенденцій розвитку системи ОПВ, оновленні ефективності цієї системи з огляду на нові стратегічні пріоритети державної політики; адаптації цієї системи до зміни зовнішніх та внутрішніх факторів; пристосуванні цієї системи до нових умов діяльності, а також є суспільні та ринкові потреби, необхідність упро-

вадження нових технологій і кращих світових управлінських практик, спрямованих на оновлення ефективності системи ОПВ інноваційним шляхом.

**Висновки.** Сучасне оновлення ефективності системи ОПВ базується на впровадженні сукупності нововведень, визначених стратегічними завданнями державно-управлінських реформ. Невідкладність реалізації цих завдань актуалізує подальшу розробку теоретико-методологічного забезпечення інноваційної діяльності згаданої системи. У цьому контексті класифікація державно-управлінських нововведень є одним із провідних методологічних засобів, яка всебічно характеризує нововведення залежно від особливостей предмета дослідження та практичних завдань.

Побудова класифікації нововведень ґрунтується на обраних критеріях та основних формально-логічних правилах. Її наукова новизна полягає в систематизованому відображенні властивостей нововведень із позиції забезпечення успішності реформування системи органів публічної влади загалом шляхом використання необхідної та достатньої кількості найважливіших класифікаційних ознак. Практична цінність цієї класифікації базується на можливості її використання як інструменту прогнозу підтримки процесу прийняття управлінських рішень. Класифікацію нововведень можна конкретизувати стосовно конкретного типу нововведення та залежно від завдань і етапів інноваційного розвитку системи ОПВ.

## Список використаних джерел

1. Про затвердження плану заходів Програми діяльності Кабінету Міністрів України та Стратегії сталого розвитку «Україна – 2020» у 2015 році [Електронний ресурс] : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 4 берез. 2015 р. № 213-р. – Режим доступу : [www.kmu.gov.ua](http://www.kmu.gov.ua)
2. Про схвалення Стратегії реформування державної служби та служби в органах місцевого самоврядування в Україні на період до 2017 року та затвердження плану заходів щодо її реалізації [Електронний ресурс] : Розпорядження Кабінету

## References

1. Rozporyadzhennya Kabinetu Ministriv Ukrayiny vid 04.03.2015 r. # 213-r «Pro zatverdzhennya planu zakhodiv Prohramy diyal'nosti Kabinetu Ministriv Ukrayiny ta Stratehiyi staloho rozvytku «Ukrayina – 2020» u 2015 rotsi.
2. Rozporyadzhennya Kabinetu Ministriv Ukrayiny vid 18.03.2015 r. # 227-r «Pro skhvalennya Stratehiyi reformuvannya derzhavnoyi sluzhby ta sluzhby v orhanakh mistsevoho samovryaduvannya v Ukrayini na period do 2017 roku ta zatverdzhennya planu zakhodiv shchodo yiyi realizatsiyi».

- Міністрів України від 18 берез. 2015 р. № 227-р. – Режим доступу : [www.kmu.gov.ua](http://www.kmu.gov.ua)
3. Попов С. А. Державно-управлінські нововведення: теорія, методологія, практика : монографія / С. А. Попов. – Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2014. – 296 с.
  4. Попов С. А. До питання класифікації інновацій: системно-діяльнісний підхід / С. А. Попов // Науковий вісник Академії муніципального управління : зб. наук. пр. – К. : АМУ, 2010. – Вип. 3. – С. 344–356.
  5. Енциклопедія державного управління : у 8 т. Т. 1 : Теорія державного управління. – К. : НАДУ, 2011. – 748 с.
  6. Енциклопедія державного управління : у 8 т. Т. 2 : Методологія державного управління. – К. : НАДУ, 2011. – 692 с.
  7. Енциклопедія державного управління : у 8 т. Т. 4 : Галузеве управління. – К. : НАДУ, 2011. – 648 с.
  8. Кравченко С. О. Державно-управлінські реформи: теоретико-методологічне обґрунтування та напрями впровадження : монографія / С. О. Кравченко. – К. : НАДУ, 2008. – 296 с.
  9. Бакуменко В. Д. Формування державно-управлінських рішень: проблеми теорії, методології, практики : монографія / В. Д. Бакуменко. – К. : Вид-во УАДУ, 2000. – 328 с.
  10. Провайдинг інновацій : підручник / М. П. Денисенко, А. П. Гречан, М. В. Гаман та ін. ; за ред. М. П. Денисенка. – К. : Вид. дім «Професіонал», 2008. – 448 с.
  11. Пригожин А. И. Нововведения: стимулы и препятствия (социальные проблемы инноватики) : монография / А. И. Пригожин. – М. : Политиздат, 1989. – 271 с.
  12. Яковец Ю. В. Эпохальные инновации XXI века : монография / Ю. В. Яковец. – М. : Экономика, 2004. – 446 с.
  13. Штомпка П. Социология социальных изменений : пер. с англ. / П. Штомпка ; под ред. В. А. Ядова. – М. : Аспект пресс, 1996. – 416 с.
  3. Popov S. A. Derzhavno-upravlins'ki novovvedennya: teoriya, metodolohiya, praktyka : monohrafiya / S. A. Popov. – Odesa : ORIDU NADU, 2014. – 296 s.
  4. Popov S. A. Do pytannya klasyfikatsiyi innovatsiy: systemno-diyal'nisnyy pidkhid [Tekst] / S. A. Popov // Naukovyy visnyk Akademiyi munitsypal'noho upravlinnya. – 2010. – Vyp. 3. – S. 344–356.
  5. Entsyklopediya derzhavnoho upravlinnya [Tekst] : u 8 t. T. 1 : Teoriya derzhavnoho upravlinnya. – K. : NADU, 2011. – 748 s.
  6. Entsyklopediya derzhavnoho upravlinnya [Tekst] : u 8 t. T. 2 : Metodolohiya derzhavnoho upravlinnya. – K. : NADU, 2011. – 692 s.
  7. Entsyklopediya derzhavnoho upravlinnya [Tekst] : u 8 t. T. 4 : Haluzeve upravlinnya. – K. : NADU, 2011. – 648 s.
  8. Kravchenko S. O. Derzhavno-upravlins'ki reformy: teoretyko-metodolohichne obgruntuvannya ta napryamy vprovadzhennya [Tekst] : monohrafiya / S. O. Kravchenko. – K. : NADU, 2008. – 296 s.
  9. Bakumenko V. D. Formuvannya derzhavno-upravlins'kykh rishen': problemy teorii, metodolohiyi, praktyky [Tekst] : monohrafiya / V. D. Bakumenko. – K. : Vyd-vo UADU, 2000. – 328 s.
  10. Provaydynh innovatsiy [Tekst] : pidruchnyk / M. P. Denysenko, A. P. Hrechan, M. V. Haman ta in. ; za red. M. P. Denysenka. – K. : Vyd. dim «Profesional», 2008. – 448 s.
  11. Pryhozhyn A. Y. Novovvedenyua: stymuly y prepyat-stvyua (Sotsyal'nye problemy ynnovatyky) [Tekst] : monohrafyya / A. Y. Pryhozhyn. – M. : Polytyzdat, 1989. – 271 s.
  12. Yakovets Yu. V. Epokhal'nye ynnovatsyy KhKhl veka [Tekst] : monohrafyya / Yu. V. Yakovets. – M. : Ekonomyka, 2004. – 446 s.
  13. Shtompka P. Sotsyolohyya sotsyal'n'nykh yzmenenyy [Tekst] : per. s anhl. / P. Shtompka ; pod red. V. A. Yadova. – M. : Aspekt press, 1996. – 416 s.