

7. Енциклопедичний словник з державного управління : довідк. вид. / Нац. акад. держ. упр. при Президентів України ; уклад.: Ю. П. Сурмін, В. Д. Бакуменко, А. М. Михненко [та ін.] ; за ред. Ю. В. Ковбасюка, В. П. Трощинського, Ю. П. Сурміна. – К. : НАДУ, 2010. – 819 с.

8. Гаджиев К. С. Политическая наука. [Электронный ресурс] / Гаджиев К. – М., 1994. – 400 с. // Электронная библиотека социологического факультета МГУ им. М. В. Ломоносова. – Режим доступа : <http://www.politbook.ru/catalog/item92.html>.

10. Енциклопедія державного управління : у 8 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентів України ; наук.-ред. колегія : Ю. В. Ковбасюк (голова) та ін. – Т. 1 – К. : НАДУ, 2011. – 748 с.

10. Короткий Оксфордський політичний словник / Ред. І. Макліна. – К. : Вид-во Соломії Павличко «Основи», 2005. – 789 с.

11. Основи публічної політики та управління : навч. посіб. / [С. О. Телешун та ін.] ; Нац. акад. держ. упр. при Президентів України, Каф. політ. аналітики і прогнозування. – К. : НАДУ, 2011. – 312 с.

12. Системні чинники взаємодії політики і управління : наук. розробка / [В. А. Ребкало та ін. ; за заг. ред. В. А. Ребкала, В. А. Шахова] ; Нац. акад. держ. упр. при Президентів України, Упр. орг. фундам. та приклад. дослідж., Каф. держ. політики та упр. політ. процесами. – К. : [НАДУ], 2010. – 38 с.

13. Концептуальні засади взаємодії політики й управління : навч. посіб. / [Е. А. Афонін та ін. ; за заг. ред. В. А. Ребкала та ін.] ; Нац. акад. держ. упр. при Президентів України. – К. : НАДУ, 2010. – 298 с.

14. Політичні інститути та процеси в умовах трансформації українського суспільства: навч. посіб. / Р. В. Войтович та ін. – Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2006. – 416 с.

15. Державна політика і державне управління: політологічні аспекти : монографія / О. Дем'янчук ; Національний ун-т «Києво-Могилянська академія». – К. : Факт, 2008. – 272 с.

16. Традиції демократичного врядування в історії українського державотворення: монографія / авт. кол.: В. М. Князев, Ю. В. Бакаєв, Т. Є. Василевська; за заг. ред. В. М. Князева. – К.: НАДУ, 2010. – 220 с.

УДК 351.01:001.895

Сергій Попов

ВИЗНАЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ОРІЄНТИРІВ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ СИСТЕМИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

Аналізуються результати експертного дослідження з визначення стратегічних орієнтирів інноваційного розвитку системи державного управління за спеціально розробленою методикою, побудованою на основі використання SWOT-аналізу.

Ключові слова: методика, SWOT-аналіз, стратегічні орієнтири, інноваційний розвиток, система державного управління, зовнішні й внутрішні фактори.

© Попов С.А., 2013.

✦ Домінуюча роль системи державного управління (далі – СДУ) у реформуванні різних сфер українського суспільства безпосередньо пов'язана зі своєчасним та належним забезпеченням її ефективності. У зв'язку з цим інноваційне оновлення здатності СДУ на принципах новітніх концепцій державного управління є принциповим та назрілим питанням для сьогодення України. Першочергові державно-управлінські нововведення (далі – ДУН) визначені Програмою економічних реформ на 2010–2014 рр. «Заможне суспільство, конкурентоспроможна економіка, ефективна держава», Національними планами дій на 2011–2013 рр. щодо виконання цієї Програми, а також Указом Президента України щодо сприяння розвитку громадянського суспільства. Успішне впровадження найбільш поширених у світі видів ДУН [1], поряд із іншим, залежить від ступеня розвитку державно-управлінської інноваційної діяльності (далі – ДУІД), наявності інноваційних ресурсів відповідної якості і обсягу, інноваційної стратегії, підґрунтя якої складають стратегічні орієнтири інноваційного розвитку СДУ.

✦ Якісні зміни у державному (публічному) управлінні розглядає широке коло вітчизняних та закордонних дослідників. Зокрема, у працях В. Б. Дзюндзюка [2], А. Ф. Мельник [3], Л. Л. Приходченко [4] наголошується на необхідності широкомасштабних інноваційних змін у СДУ на основі використання інноваційних стратегій [5].

✦ Зручним засобом діагностування стартових умов для розробки стратегії Ю. П. Шаров [6, с. 32–33], Г. О. Дробенко [7, с. 27–31] розглядають SWOT-аналіз. Його формула, запропонована К. Ендрюсом (1963 р.), загальноновизнана зарубіжними і вітчизняними дослідниками для стратегічного аналізу значного за обсягом масиву інформації про поточний стан та тенденції розвитку обраного об'єкта дослідження. Цей інструмент вдало застосовано для конструювання стратегій не тільки у бізнес-структурах, а й у галузі державного управління. Типову ідею SWOT-аналізу використано автором цієї статті і доцентом І. А. Сенчею для побудови методики з визначення стратегічних орієнтирів інноваційного розвитку СДУ.

✦ Мета даної статті полягає у викладенні основних результатів досліджень з визначення стратегічних орієнтирів інноваційного розвитку СДУ за використання спеціально розробленої методики.

✦ Методика структурована за шістьма етапами. На першому етапі було встановлено головну мету дослідження – визначення стратегічних орієнтирів інноваційного розвитку СДУ, а також охарактеризовано основні критерії для розробки інноваційної стратегії, які створюють основні передумови для формулювання суджень та дій за етапами методики. З огляду на зазначене, до основних критеріїв уналежнено наступне:

- масштабне оновлення внутрішньої здатності СДУ має бути узгодженим з зовнішніми потребами використання цієї системи у найближчій перспективі;
- максимальне використання зовнішніх можливостей (політичних, правових, соціальних, фінансових, економічних, організаційних, інших) для розвитку сильних сторін і подолання слабких сторін СДУ, захисту від загроз;
- використання здатності власного інноваційного потенціалу СДУ для забезпечення внутрішніх якісних змін з огляду на наявні можливості й ресурси у необхідному обсязі та належної якості;
- використання наявної здатності керівництва СДУ до інноваційних змін.

Постановка проблеми

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми

Мета

Виклад основного матеріалу

На другому етапі сформовано сукупність внутрішніх і зовнішніх факторів, які з огляду на особливості СДУ характеризують її найбільш значні сильні та слабкі сторони, найбільш впливові можливості і загрози. Для їх системного опису використано принцип системного аналізу – принцип «чорного ящика» [8].

До зовнішніх можливостей (табл. 2) уналежнено фактори, які характеризують:

- вихід – поле стратегічних пріоритетів державної політики України, на яке спрямоване відповідне масштабне інструментальне оновлення СДУ;
- вхід – державно-управлінські новації (інноваційні ідеї), світовий досвід їх впровадження;
- коригуючі чинники, формування яких забезпечується зворотнім зв'язком;
- зовнішні політичні, правові, організаційні, соціальні, економічні й фінансові фактори, що визначають домінуючу роль СДУ у реформуванні суспільства і відповідному власному інноваційному оновленні.

До потенційних загроз віднесено політичні, організаційно-правові, соціальні, економічні, фінансові, інноваційні і методологічні фактори, які ззовні ускладнюють, заперечують інноваційний розвиток СДУ (табл. 3) як:

- відсутність організаційно-правових і економічних засад державно-управлінської інноваційної діяльності, формування і реалізації її пріоритетних напрямів, а також стратегічного управління її інноваційними змінами;
- низький рівень інноваційної культури українського суспільства, його слабкий попит на реформи, соціальні інновації, а також відсутність належної мотивації службовців органів публічної влади до нововведень;
- недовіра громадськості до влади (навіть з оновленою здатністю), а також негативний вплив кризових явищ у світі й Україні;
- наявність «стримуючих» властивостей ДУН, слабкість їх соціалізації у суспільстві, а також їх невідповідність потребам реалізації пріоритетів державної політики;
- недосконалість теоретико-методологічного забезпечення ДУІД, інше.

До внутрішніх факторів уналежнено сильні і слабкі сторони СДУ і ДУІД, а також невідповідності їх сумісної взаємодії під час впровадження нововведень, суперечності їх управлінських, основних та забезпечувальних складових, основних видів і способів їх супроводу, інше (табл. 4, 5).

На третьому етапі у жовтні-листопаді 2013 року експертним шляхом було розширено перелік зовнішніх та внутрішніх факторів (більш, ніж 100), уточнено їх формулювання та оцінено їх значущість для інноваційного розвитку СДУ за використання спеціально розробленої анкети, апробовано її і технологію SWOT-аналізу в ціло-

му. Для оцінювання ступеню значущості факторів було використано наступні шкали:

- для можливостей: 5 означає «найбільш (стратегічно, унікально) важлива можливість», 4 – «достатньо важлива»; 3 – «більш-менш важлива»; 2 – «найменш важлива»; 1 – «неактуальна»;
- для загроз: 5 означає «найбільш загрозлива (катастрофічна загроза)», 4 – «достатньо загрозлива»; 3 – «більш-менш загрозлива»; 2 – «найменш загрозлива»;
- для сильних сторін: 5 означає «найбільш сильна, стратегічно важлива», 4 – «достатньо сильна», 3 – «більш-менш сильна» 2 – «найменш сильна», 1 – «неактуальна»;
- для слабких сторін: 5 означає «найбільш слабка, катастрофічно слабка», 4 – «достатньо слабка»; 3 – «більш-менш слабка»; 2 – «найменш слабка»; 1 – «неактуальна».

У випробувальному опитуванні взяли участь 26 слухачів ОРІДУ НАДУ при Президентові України під час вивчення ними дисципліни «Стратегічне планування». За результатами випробування було виявлено явно виражену освітню, посадову та практичну (стаж роботи, у тому числі державної служби) неоднорідність (гетерогенність) експертів. Для врахування надійності їх оцінок [9, с. 167–169] при їх опрацюванні використано коефіцієнт інноваційної компетентності експерта:

$$Q_{ki} = s_{ij} / S = (q_{11} + \dots + q_{1n}) / \sum s_{ir}$$

де: q_{ni} – коефіцієнти, що характеризують відповідну інноваційну теоретичну підготовку і практичний досвід, стаж роботи, службову посаду (табл. 1).

Доопрацьовану анкету (з 98 факторами) було запропоновано 90 слухачам іншого навчального потоку під час вивчення тієї ж дисципліни і 10 аспірантам, які також її вивчали. Їх об'єктивні дані за різними показниками наступні: вік (18–25 р. – 2,6 %; 26–35 р. – 46,2 %; 36–45 р. – 43,6 %; 46–60 р. – 5,1 %; решта не вказали вік), стать (жінки – 42,3%; чоловіки – 53,8 %; не вказали – 3,8 %), освіта (повна вища – 92,3 %; науковий ступінь – 1,3 %, не вказали 6,4 %); профіль освіти (економічна 32,1 %; юридична – 14,1 %; політична – 2,6 %; гуманітарна – 15,4 %; технічна – 11,5 %; управлінська – 21,8 %; аграрна – 1,3 %; інша (військова) – 1,3 %), професійні інтереси (економіка – 25,6 %; юриспруденція – 3,8 %; політика – 3,8 %; управління – 48,7 %; аграрна сфера – 1,3 %; промисловість – 2,6 %; транспорт – 1,3 %; охорона здоров'я – 1,3 %; культура – 2,6 %; інша (військова служба, безпека, екологія, молодь і спорт, правоохоронна) – 7,7 %), посада (керівник (його заступник) органу влади – 12,8 %; керівник (його заступник) підрозділу – 59 %; головний спеціаліст – 15,4 %; провідний спеціаліст – 5,1 %; не відповіли – 5,1 %), стаж державної служби (у тому числі загальний стаж) (1–3 р. – 11,5 % (6,4 %); 4–9 р. – 39,7 % (28,2 %); 10–15 р. – 21,8 % (30,8 %); 16–20 р. – 6,4 % (21,8 %); більше 25 р. – 10,3 % (12,8 %);

Таблиця 1

Коефіцієнти, що характеризують відповідну інноваційну теоретичну підготовку і практичний досвід, стаж роботи, службову посаду

Експерти	Компетентність експерта				Сума балів за кожним експертом
	Теоретична підготовка	Практичний досвід	Стаж роботи, державної служби	Посада	
Експерт 1	q_{11}	q_{12}	q_{13}	q_{14}	s_{11}
.....
Експерт n	q_{n1}	q_{n2}	q_{n3}	q_{n4}	s_{ni}
Загальна сума					$S = \sum s_{ir}$

не відповіли 10,3 %), ранг (від 4 до 13; більш всього з 9 рангом (16,7 %), 11 (12,8 %); 7 (10,3 %); з 4, 10, 12, 13 по 7,7 % кожний).

Тобто, серед опитаних переважав керівний склад (71,8 %), економісти (25,6 %) і управлінці (48,7 %), зі стажем державної служби від 4 до 15 р. – 61,5 %, що надає можливість стверджувати про досвідченість респондентів у питаннях реформування СДУ.

За результатами аналізу анкет виявилось, що середнє значення коефіцієнта компетентності $s^* = 12,6$, а середнє відхилення оцінок $sE = 1,8$. При нормальному розподілі біля 70 % оцінок s_{ni} (табл. 1) припадає на ін-

тервал $10,8 < s_{ni} < 14,4$. У двох анкетах найбільше значення $s_{ni} = 18$ (відхилення $\Delta sE = 5,4$ відносно s^*), а у третій $s_{ni} = 17$ ($\Delta sE = 4,4$). Значення оцінок s_{ni} не перевищили трьох середніх відхилень, у межах останнього зосереджено 2,5% оцінок, а коефіцієнт компетентності $Q_{ki} \approx 0,02$. Інакше кажучи, найбільші значення s_{ni} не впливають на надійність експертних оцінок.

Третій етап завершився вибором за 10 факторами: найбільш значущих можливостей (табл. 2), загроз (табл. 3), сильних (табл. 4) і слабких (табл. 5) сторін з середніми оцінками їх рейтингу: k_{oi} , k_{yi} і a_{si} , a_{wi} .

Таблиця 2

Найбільш значущі можливості

Можливості		k_{oi}	p_{oi}
1	Наявність політичної волі до стратегічних перетворень у СДУ	4,97	0,95
2	Наявність потужного державно-управлінського освітньо-наукового потенціалу	4,26	0,85
3	Наявність освітньо-наукового потенціалу в Україні	4,22	0,5
4	Наявність деяких теоретико-методологічних і науково-методичних напрацювань з інноваційного розвитку публічного управління	4,04	0,5
5	Наявність нормативно-правового визначення напрямів та форм інноваційного оновлення	4,01	0,95
6	Наявність нормативно-правового забезпечення розробки і реалізації державних цільових програм	3,95	0,95
7	Націленість реформ СДУ на забезпечення успішності реалізації сучасних пріоритетів державної політики	3,94	0,75
8	Законодавчо визначена ієрархія СДУ як передумова для успішного стратегічного управління масштабними нововведеннями	3,82	0,95
9	Наявність визнаного світового досвіду з інноваційного розвитку СДУ	3,79	0,9
10	Обґрунтована концентрація на невідкладних ДУН, переконання у їх ефективності	3,71	0,75

Таблиця 3

Найбільш значущі загрози

Загрози		k_{yi}	p_{yi}
1	Відсутність організаційно-правових і економічних засад формування і реалізації пріоритетних напрямів ДУІД	4,42	0,95
2	Недостатня увага інноваційно-орієнтованій підготовці державних лідерів	3,97	0,95
3	Відсутність нормативно-правової бази зі стратегічного планування	3,96	0,95
4	Недостатня увага утвердженню ефективної взаємодії державно-управлінської науки, освіти і практики	3,95	0,65
5	Відсутність організаційно-правових і економічних засад ДУІД	3,94	0,95
6	Відсутність інноваційної стратегії з масштабного оновлення СДУ	3,83	0,95
7	Слабка розвиненість інфраструктури з впровадження ДУН	3,79	0,5
8	Надто зарегламентована діяльність органів влади як фактор стримування ДУН	3,68	0,75
9	Недостатня розробленість ТМЗ стратегічного управління ДУІД	3,59	0,7
10	Неефективність діючого програмно-цільового управління ДУН	3,51	0,95

Четвертий етап (перехресного аналізу) проведено двома найбільш успішними навчальними групами слухачів, розподілених на дві підгрупи для незалежного опрацювання факторів у квадрантах SO («сильні сто-

рони-можливості») і WO («слабкі сторони-можливості»), ST («сильні сторони-загрози») і WT («слабкі сторони-загрози») відповідно (табл. 6).

Найбільш значущі сильні сторони з середніми оцінками їх рейтингу

Сильні сторони		a_{si}
1	Легітимні владні повноваження СДУ з організації її інноваційного розвитку	4,26
2	Висококваліфікований персонал СДУ	4,05
3	Визнаний державно-управлінський досвід	4,03
4	Компетентне керівництво СДУ	4,01
5	Наявність деяких елементів інноваційної інфраструктури в СДУ	3,92
6	Можливість залучення до ДУІД зовнішніх ресурсів	3,85
7	Наявність деякого інноваційного досвіду в рамках державних програм і міжнародних проектів	3,74
8	Наявність деяких інноваційних навичок у кадрового складу СДУ	3,7
9	Ієрархічна і просторово розподілена структура СДУ	3,6
10	Виключна роль СДУ в стратегічному управлінні нововведеннями	3,51

Таблиця 5

Найбільш значущі слабкі сторони з середніми оцінками їх рейтингу

Слабкі сторони		a_{sj}
1	Відсутність усталеного інноваційного менеджменту в СДУ	4,36
2	Слабка мотивація кадрового складу СДУ до інноваційних змін	4,03
3	Періодична зміна керівництва органів СДУ як фактор опору ДУН	4,01
4	Брак визнаних державних менеджерів «проривного» характеру	4
5	Недостатня увага цільовому фінансуванню ДУІД	3,91
6	Низький рівень стратегічного мислення керівництва СДУ, зокрема щодо ДУІД	3,9
7	Низький рівень інноваційної активності СДУ	3,79
8	Відсутність системи стратегічного управління ДУН	3,76
9	Недостатня увага інноваційно-орієнтованому підвищенню кваліфікації службовців СДУ	3,74
10	Відсутність в органах влади інформаційної бази з власними, визнаними та затребуваними ДУН	3,74

Таблиця 6

Матриця інтегральних оцінок

		Зовнішні фактори						$\Sigma_{\text{внф}}$		
		Можливості (О)			Загрози (Т)					
		Фактор 1	Фактор j	Фактор1	Фактор j			
Значущість (k_j)		k_{o1}	k_{oj}	k_{t1}	k_{tj}	$\Sigma_{\text{внф}}$		
Ймовірність (p_j)		p_{o1}	p_{oj}	p_{t1}	p_{tj}			
Внутрішні фактори	Сильні сторони (S)	Значущість (a_{sj})	SO			ST			Σ_{smax}	
		Фактор 1	a_{s1}	SO _{1,1}	SO _{1j}	ST _{1,1}		ST _{1j}
		g_{soij}	g_{soif}	
		Фактор j	a_{sj}	SO _{j,1}	SO _{jj}	ST _{j1}		ST _{jj}
	Слабкі сторони (W)	Значимість (a_{wj})	WO			WT			$-\Sigma_{\text{wmin}}$	
		Фактор 1	a_{w1}	WO _{1,1}	WO _{1j}	WT _{1,1}		WT _{1j}
		g_{woij}	g_{wtif}	
Фактор j		a_{wj}	WO _{j1}	WO _{jj}	WT _{j1}	WT _{jj}		
$\Sigma_{\text{зф}}$			Σ_{omax}			$-\Sigma_{\text{tmin}}$				

Опрацювання підгрупами експертів відповідних квадрантів розпочато з усвідомлення попередньо визначених критеріїв конструювання інноваційної стратегії, реальної необхідності обґрунтування стратегічних орієнтирів інноваційного розвитку СДУ, посилюючись на засади реформування СДУ і нововведення, які визначені

Національними планами дій 2011–2013 роки з виконання Програми економічних реформ на 2010–2014 роки. З цієї позиції експерти визначили ймовірність прояву (настання) (табл. 7) зовнішніх факторів (табл. 2 і 3) на час проведення аналізу: p_{oi} , p_{ii} .

Таблиця 7

Шкала оцінок ймовірності виникнення зовнішніх можливостей і загроз

Оцінка (p_{oi} , p_{ii})	Характеристика прояву фактору
0,05	ймовірність дуже низька, можливість чи загроза майже не проявиться або зникне
0,25	ймовірність низька, можливість чи загроза більш за все не проявиться або зникне
0,50	ймовірності прояву та не прояву однакові (існування та зникнення)
0,75	ймовірність висока, можливість чи загроза більш за все проявиться (виникне)
0,95	ймовірність дуже висока, можливість чи загроза обов'язково проявиться (виникне)

Потім кожна з підгруп експертів у своїй частині визначила оцінки перехресного взаємовпливу між сильними (слабкими) сторонами і можливостями (загроза-

ми) за використання шкали оцінок коефіцієнтів g_{sij} , g_{wjj} , (табл. 8).

Таблиця 8

Шкала оцінки здатності внутрішніх факторів використати можливості або захиститися від загроз

	Оцінка	Характеристика оцінок
Сильні сторони g_{sij}	+5	Найбільш вдала ситуація для використання можливості або захисту від загрози
	+4	Вдала ситуація для використання можливості або захисту від загрози
	+3	Більш-менш вдала ситуація для використання можливості або захисту від загрози
	+2	Деяко вдала ситуація для використання можливості або захисту від загрози
	+1	Найменш вдала ситуація для використання можливості або захисту від загрози
Слабкі сторони g_{wjj}	0	Нейтральна ситуація для використання зовнішніх факторів
	-1	Найменш ускладнене використання можливості або захисту від загрози
	-2	Деяко ускладнене використання можливості або захисту від загрози
	-3	Більш-менш ускладнене використання можливості або захисту від загрози
	-4	Ускладнене використання можливості або захисту від загрози
	-5	Найбільш ускладнене (заперечує) використання можливості або захисту від загрози

Оцінювання перехресних зв'язків здійснювалося з позиції забезпечення здатності внутрішніх чинників успішно використати можливості для розвитку сильних сторін і посилення слабких сторін, а також використання переваг сильних сторін з метою захисту від загроз, усвідомлення кризових ситуацій, сумісно утворених слабкими сторонами і загрозами.

Наступні дії експертів полягали у розрахунку значень коефіцієнтів SO_{ij} , ST_{ij} , WO_{ij} і WT_{ij} для відповідної клітинки квадрантів SO , ST , WO і WT за формулами:

$$SO_{ij} = g_{soij} a_{si} k_{oi} p_{oi} \cdot ST_{ij} = g_{stij} a_{si} k_{si} p_{ij} \cdot WO_{ij} = g_{woij} a_{wi} k_{oi} p_{oi} \cdot WT_{ij} = g_{wtij} a_{wi} k_{ij} p_{ij}$$

На п'ятому етапі навчальні групи опрацьовували сумарні інтегральні оцінки за рядками та стовпцями SWOT-матриці (табл. 6) з метою виявлення найбільш значущих зовнішніх та внутрішніх факторів.

На шостому етапі за результатами ранжування визначено найбільш значущі зовнішні та внутрішні фактори (табл. 9).

На підставі результатів проведеного дослідження виявлено, що квадрант SO поєднує фактори, за яких досягнення цілей інноваційного розвитку СДУ може бути забезпечено її сильними сторонами, а саме: її компетентним керівництвом, легітимними владними повноваженнями та використанням наявного інноваційного досвіду, отриманого під час реалізації відповідних державних програм і міжнародних проектів. При цьому, успішне використання цих сторін має спиратися, насамперед, на наявність: політичної волі до стратегічних перетворень у СДУ, нормативно-правове визначення напрямів та форм її інноваційного оновлення, нормативно-правове забезпечення розробки і реалізації державних цільових програм.

Квадрант ST поєднує фактори захисту, за яких досягнення цілей інноваційного розвитку СДУ можливо за рахунок успішного використання переваг сильних сторін з метою захисту від загроз шляхом нейтралізації відсутності інноваційної стратегії з масштабного оновлення СДУ, неефективності діючого (законодавчо визначено-

ВИСНОВКИ

Найбільш значущі зовнішні та внутрішні фактори

№	Рейтинг позитивних і негативних факторів	Оцінка	Рейтинг
Сильні сторони			
1.	Компетентне керівництво СДУ	954,83	95,48
2.	Легітимні владні повноваження СДУ з організації її інноваційного розвитку	920,83	92,08
3.	Наявність деякого інноваційного досвіду в рамках державних програм і міжнародних проектів	853,58	85,35
Слабкі сторони			
4.	Брак визнаних державних менеджерів «проривного» характеру	979,32	97,93
5.	Відсутність усталеного інноваційного менеджменту в СДУ	898,93	89,89
6.	Низький рівень стратегічного мислення керівництва СДУ, зокрема щодо ДУІД	859,63	85,96
Можливості			
7.	Наявність політичної волі до стратегічних перетворень у СДУ	139,76	13,97
8.	Наявність нормативно-правового визначення напрямів та форм інноваційного оновлення	113,1	11,31
9.	Наявність нормативно-правового забезпечення розробки і реалізації державних цільових програм	109,95	10,99
Загрози			
10.	Відсутність інноваційної стратегії з масштабного оновлення СДУ	308,64	30,86
11.	Неефективність діючого програмно-цільового управління ДУН	218,81	21,88
12.	Недостатня увага інноваційно-орієнтованій підготовці державних лідерів	211,47	21,14

го) програмно-цільового управління нововведеннями, недостатнього рівня інноваційно-орієнтованої підготовки державних лідерів.

Квадрант WO поєднує фактори, за яких стримування досягнення цілей інноваційного розвитку СДУ долається шляхом посилення її слабких сторін (брак визнаних державних менеджерів «проривного» характеру, відсутність усталеного інноваційного менеджменту в СДУ, низький рівень стратегічного мислення її керівництва, зокрема щодо інноваційної діяльності) за рахунок успішного використання домінуючого впливу можливостей: політичної волі до стратегічних перетворень у СДУ, нормативно-правового визначення напрямів і форм її інноваційного оновлення, нормативно-правового забезпечення розробки і реалізації державних цільових програм.

Квадрант WT поєднує кризові фактори, за яких досягнення цілей інноваційного розвитку СДУ суттєво обмежується (унеможлиблюється) за рахунок негативного взаємовпливу чинників слабких сторін і загроз: а саме: брак визнаних державних менеджерів «проривного» характеру обтяжується низьким рівнем стратегічного мислення керівництва СДУ, недостатнім рівнем інноваційно-орієнтованої підготовки державних лідерів; відсутність усталеного інноваційного менеджменту в СДУ посилюється браком інноваційної стратегії з масштабного оновлення СДУ та неефективністю діючого програмно-цільового управління нововведеннями.

Література.

1. Попов С. А. Найбільш поширені види державно-управлінських нововведень на засадах належного врядування: світовий та вітчизняний досвід // Актуальні проблеми державного управління : зб. наук. пр. ОРІДУ / [голов. ред. М. М. Іжа]. Вип. 2 (54). – Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2013. – С. 147–152.

2. Дзюндзюк В. Б. Ефективність діяльності публічних організацій : монографія / В. Б. Дзюндзюк. – Харків : Вид. ХарPI УАДУ «Магістр», 2003. – 236 с.

3. Державне управління: підручник / А. Ф. Мельник, О. Ю. Оболенський, А. Ю. Васіна ; за ред. А. Ф. Мельник. – К. : Знання, 2009. – 582 с.

4. Приходченко Л. Л. Забезпечення ефективності державного управління: теоретико-методологічні засади: монографія / Л. Л. Приходченко. – Одеса : Оптимум, 2009. – 300 с.

5. Попов С. А. Стратегическое и программно-целевое управление государственно-управленческими нововведениями / С. А. Попов // Вестник государственного и муниципального управления : журнал. – Орел : Издательство ОФ РАНХиГС, 2013. – Вип. 2. – С. 179–180.

6. Енциклопедія державного управління: у 8 т. / Т. 2 : Методологія державного управління. – К. : НАДУ, 2011. – 692 с.

7. Дробенко Г. О. Стратегічне планування розвитку територіальних громад: метод. посібник / Г. О. Дробенко, Р. Л. Брусак, Ю. І. Свірський. – Львів : В-во «СПОЛОМ», 2001. – 118 с.

8. Фатхутдинов Р. А. Инновационный менеджмент: учебник / Р. А. Фатхутдинов. – Санкт-Петербург : Питер, 2002. – 400 с.

9. Сенча І. А. Статистичні моделі і методи у прикладних дослідженнях: навч. посібник / І. А. Сенча, О. А. Василенко. – Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2012. – 200 с.

УДК 351:379.8

Ольга Слюсарчук

**ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ
РЕКРЕАЦІЙНИМИ РЕСУРСАМИ:
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНИЙ АСПЕКТ**

Динамічні процеси суспільних перетворень в Україні та реформування економічних відносин актуалізу-

© Слюсарчук О.П., 2013.