

полягати у проектуванні інформаційно-технологічних змін діяльності органів державної влади як механізму реалізації процесу переходу на модель публічного управління, і лише на цій основі вирішувати проблеми забезпечення доступності якісних державних послуг.

В статті доведено що науковці вважають метою інноваційної перебудови системи органів влади не просто галузеву ефективність, оптимізацію процесу прийняття і реалізації управлінських рішень, а «реалізацію основних функцій інноваційного державного управління», до яких насамперед доцільно віднести стратегічне планування і прогнозування; інтеграцію та координацію дій усіх суб'єктів, зацікавлених в інноваціях.

На основі проведеного дослідження визначено, що важливе значення має формування інноваційної інфраструктури, яку можна розглядати як інтегруючий механізм, що об'єднує в єдине ціле діяльність органів державної влади та інноваційні технології.

Ключові слова: Інновації, державне управління, електронне урядування, механізми інноваційного розвитку державного управління, державно-управлінські інновації.

Постановка проблеми у загальному вигляді. В наш час вирішальна роль системи державного управління полягає у забезпеченні ефективного розвитку суспільства та якості життя кожної людини та є загальновизнаною на рівні світової спільноти і зафіксована у численних міжнародних документах, що стосуються перспектив розвитку сучасної цивілізації і чітко пов'язують подальші напрями розвитку державних інститутів з вирішенням завдань інноваційного оновлення суспільства. У зв'язку з цим «в Україні на сьогодні гостро постало завдання якісного оновлення існуючої управлінської системи з метою досягнення її спроможності реалізувати ідеологію служіння суспільству, забезпечити прогресивний суспільний розвиток, прогнозувати глобальні процеси і адекватно реагувати на них» [10, с.5].

Отже, виходячи з цього можна констатувати, що системне оновлення державних інститутів на підрунті тотальної переорієнтації на потреби

суспільства та громадянина за рахунок узгодження напрямів розвитку держави і громадянського суспільства є магістральним напрямом державотворення у нашій країні. Увесь цей процес носить інноваційний характер, загалом «інноваційна діяльність як одна з форм управлінської діяльності відіграє значну роль у здійсненні державою своїх функцій. Інновації є передумовою і водночас наслідком успішного проведення економічних реформ» [7, с.1].

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Упровадження засад інноваційного розвитку у різних сферах соціального життя та в суспільстві загалом і роль у цьому процесі системи державного управління є однією з найбільш актуальних та динамічних проблем сучасної науки управління. Різноманітні аспекти цієї проблеми досліджені у роботах низки зарубіжних та вітчизняних фахівців, зокрема Н. Бондарчук, В. Ємельянова, В. Василенка, А. Гальчинського, С. Князева, Н. Краснокутської, А. Круглікова, О. Лапко, П. Лелона, В. Мартиненка, Е. Менсфільда, Г. Менша, Г. Павлової, Н. Шевченко та інших.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Стаття містить обґрунтування положень щодо становлення та удосконалення механізмів інноваційного розвитку державного управління в Україні.

Виклад основного матеріалу дослідження. Те, що визначальною рисою державного управління на сьогодні є інноваційний розвиток, не викликає сумнівів у жодного дослідника. Різні дослідники акцентують різні сторони даного процесу. У одних випадках зміни ототожнюються з «етапом переходу до нової моделі інноваційної системи державного управління» і головною проблемою вважається оптимальна синхронізація змін, що торкаються усіх аспектів управлінської діяльності і по суті приводять до становлення нової системи державного управління [17, с. 9]. В інших випадках акцентується практичний вимір управлінських інновацій, у зв'язку з чим констатується, що «актуальним напрямком удосконалення державного управління є впровадження в його практику сучасних методів і технологій інноваційної діяльності» [14, с. 91]. Проте у будь-якому випадку йдеться про масштабні трансформації, що

носять системоутворюючий характер і приводять до інституційних змін, адекватних новим вимогам інноваційного розвитку країни.

Основна проблема практичного упровадження моделі інноваційного розвитку вітчизняного державного управління полягає у тому, що наявні державні інститути не містять значних інтенцій до власних трансформацій і відповідно самі по собі інновацій не продукують, що дуже добре показано у фундаментальній колективній роботі фахівців НАДУ під керівництвом В.Куйбіди «Реформа системи державного управління та місцевого самоврядування в Україні: стан, виклики, перспективи здійснення» (2018 р.) [15]. Виходячи зі здійсненого в ній аналізу, джерелами інновацій можуть бути тільки цілеспрямовані дії з певного центру інноваційного розвитку, що спираються на наявність необхідної організаційної та нормативно-правової інфраструктури у вигляді: загальнодержавної концепції (доктрини) розвитку вітчизняного державного управління з визначенням його стратегії; цільової програми структурно-функціонального оновлення системи державного управління; концептуальної моделі управління інноваціями в країні та органах державної влади; загальнодержавної програми інноваційного розвитку країни, що синхронізувала б модернізацію суспільства та сфери державного управління; проекту формування інфраструктури для керування інноваційними процесами; нормативно-правової бази інноваційної діяльності та її регулювання з боку органів державної влади; нормативно закріпленої системи ресурсно-фінансового забезпечення державних інноваційних програм та проектів.

Ми згодні з дослідниками, які вважають метою інноваційної перебудови системи органів влади не просто галузеву ефективність, оптимізацію процесу прийняття і реалізації управлінських рішень, а «реалізацію основних функцій інноваційного державного управління», до яких насамперед доцільно віднести стратегічне планування і прогнозування; інтеграцію та координацію дій усіх суб'єктів, зацікавлених в інноваціях; ініціювання та підтримку інноваційної діяльності; моніторинг та контроль щодо здійснення державних інноваційних програм і проектів [16, с. 14].

Що стосується практичної форми, то вже традиційно у нас в країні управлінські інновації розглядаються у межах процесу здійснення адміністративної реформи, результатом якої саме і має бути оновлена для потреб інноваційного розвитку суспільства система державного управління. Важливо, що адміністративна реформа реалізується як концептуально-модельний процес, вона орієнтує трансформацію органів державної влади на реалізацію науково обґрунтованої моделі державного управління, що має конституюватися в результаті системних інновацій.

Системні характеристики нової моделі закладено у Концепції адміністративної реформи і стосуються засад клієнталізму і забезпечення доступності для всіх громадян якісних державних послуг; системне дерегулювання в економіці та соціальному житті з боку органів державної влади; становлення механізмів управління за результатами для збільшення ефективності діяльності державних структур тощо [9].

У межах концептуальної моделі адміністративної реформи визначені основні завдання інноваційної діяльності у вигляді нової системи державного управління, а саме: перехід системи органів державної влади на управління за результатами; регламентування стандартів державних послуг на основі пріоритетності потреб їх споживачів; формування цілісної автоматизованої системи здійснення моніторингу результатів діяльності державних структур з погляду інтересів громадян; створення інтегрованих комплексів надання державних послуг; електронне урядування; організаційна оптимізація з цілями де бюрократизації та антикорупційної боротьби; відкритість, прозорість, громадянська участь та громадський контроль; інформатизація управлінської діяльності; ресурсно-кадрове забезпечення управлінських інновацій. З огляду на сказане цілком погоджуємося з вітчизняним дослідником В. Гошовським, який характеризує адміністративну реформу як системний інноваційний процес, спрямований на формування моделі публічного управління [2, с.189]. Відповідно цей процес включає концептуальну розробку інновацій; здійснення системоутворюючих управлінських інновацій структурно-інституційного характеру;

комплексне оновлення усіх складових вітчизняної системи державного управління.

Аналізуючи нову модель державного управління у практичному вимірі, дослідники особливо акцентують перехід від нормативної моделі до управління за результатами, тобто «впровадженням методів, які, орієнтовані на результативність і переорієнтацію бюджетних і управлінських процесів з врахування ресурсів на оцінку результатів» [8, с. 38]. При цьому результативність поєднується із збалансованістю послуг з боку органів державної влади і оцінюється з погляду задоволення інтересів громадян. Максимальна ефективність управління визначається оптимальним поєднанням якості і асортименту послуг, задоволеністю споживача, раціональним використанням ресурсів, адекватним застосуванням сучасних управлінських технологій, індикаторів оцінки, стандартів [3, с.404].

Ще більше інновацій викликає практика упровадження електронного урядування (рис. 1). Сучасне електронне урядування – це сучасне електронне державне управління, у межах якого розвиваються «електронна держава», «електронний державний офіс», «електронне місто», «електронних державний службовець» – і, до речі «електронний громадянин» як об'єкт електронного урядування.

З електронним урядуванням вітчизняні дослідники, зокрема, І. Швець, пов'язують центральну ідею становлення публічного управління – винесення процесу прийняття управлінських рішень за межі владних інститутів [18, с.149]. Але орієнтація на публічний принцип надання послуг при цьому є домінуючою, завдання електронізації та забезпечення прозорості і відкритості усіх сфер державного управління у процесі адміністративного реформування не ставляться у необхідному для успіху нововведень обсязі. А саме у цьому полягає використання настанов електронного урядування для забезпечення успішності адміністративного реформування. Тому, на наш погляд, електронне урядування слід розглядати як інструментарій поєднання технологічних інновацій у державному управлінні

та системного реформування у напрямі становлення публічного управління. Відповідно необхідна розробка державної програми інформатизації системи управління, одночасно орієнтованої на основні завдання адміністративного реформування. У межах даної програми необхідно узгодити напрями публічної трансформації системи державного управління та проектів інформатизації усіх напрямів діяльності органів державної влади, звернувши пріоритетну увагу на роботу структур виконавчої влади та місцевого самоврядування. За формою система електронного урядування має представляти собою цілісний механізм, що поєднує інформаційні системи та мережні комунікації системи державного управління в єдине ціле. За змістом – це інструмент забезпечення відкритості, прозорості, громадського контролю та громадянської участі. Відтак, на думку вітчизняного дослідника В. Марченко, відкриваються можливості поєднання цілей та змісту стратегічних державно-управлінських інновацій з технологіями електронного урядування у межах єдиної стратегії адміністративних реформ з відповідним забезпеченням ресурсами, нормативною базою та владним контролем щодо реалізації [11, с. 264].

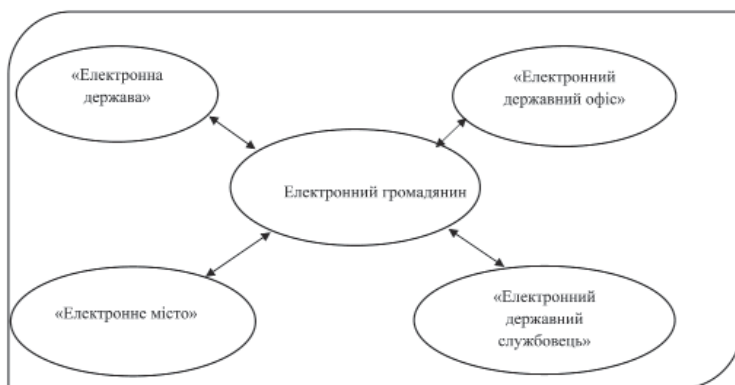


Рис. 1. Схема електронного урядування в Україні.

З електронним урядуванням вітчизняні дослідники, зокрема, І. Швець, пов'язують центральну ідею становлення публічного управління – винесення процесу прийняття управлінських рішень за межі владних інститутів [18, с.149]. Але орієнтація на публічний принцип надання послуг при цьому є домінуючою, завдання електронізації та забезпечення прозорості і відкритості усіх сфер державного управління у процесі адміністративного реформування не ставляться у необхідному для успіху нововведень обсязі. А саме у цьому полягає використання настанов електронного урядування для забезпечення успішності адміністративного реформування. Тому, на наш погляд, електронне урядування слід розглядати як інструментарій поєднання технологічних інновацій у державному управлінні та системного реформування у напрямі становлення публічного управління. Відповідно необхідна розробка державної програми інформатизації системи управління, одночасно орієнтованої на основні завдання адміністративного реформування. У межах даної програми необхідно узгодити напрями публічної трансформації системи державного управління та проєктів інформатизації усіх напрямів діяльності органів державної влади, звернувши пріоритетну увагу на роботу структур виконавчої влади та місцевого самоврядування. За формою система електронного урядування має представляти собою цілісний механізм, що поєднує інформаційні системи та мережні комунікаційні системи державного управління в єдине ціле. За змістом – це інструмент забезпечення відкритості, прозорості, громадського контролю та громадянської участі. Відтак, на думку вітчизняного дослідника В. Марченко, відкриваються можливості поєднання цілей та змісту стратегічних державно-управлінських інновацій з технологіями електронного урядування у межах єдиної стратегії адміністративних реформ з відповідним забезпеченням ресурсами, нормативною базою та владним контролем щодо реалізації [11, с. 264].

Таким чином, стратегія розвитку електронного урядування у контексті інноваційного процесу адміністративного реформування має полягати у проєктуванні інформаційно-технологічних змін діяльності органів державної влади як механізму реалізації процесу

переходу на модель публічного управління, і лише на цій основі вирішувати проблеми забезпечення доступності якісних державних послуг. Саме таким чином реалізується і модельно-системний підхід щодо переходу державного управління на інноваційну модель свого розвитку та узгодження цього процесу з потребами і напрямками модернізації українського суспільства.

Вирішити проблеми ефективності поєднання управлінських та загальносоціальних інновацій допомагає системне використання засад інноваційного менеджменту для здійснення управлінських нововведень. Загальна спрямованість цього процесу – підвищення ролі публічної сфери та бізнес-структур зокрема у процесі розробки та реалізації державно- управлінських інновацій [16, с. 443].

По-перше, використання механізмів краудсорсингу та аутсорсингу для залучення суб'єктів бізнесу до здійснення управлінських інновацій у системі вітчизняного державного управління.

По-друге, у межах механізмів соціального партнерства застосовувати в органах державної влади адаптованих з бізнес-сфери та публічної сфери управлінських інновацій, адаптованих до потреб органів державної влади.

По-третє, широке використання громадськості, наукових та підприємницьких структур у процесі здійснення оцінки ефективності та застосовності запланованих для упровадження в системі органів державної влади інновацій.

По-четверте, створення банку даних управлінських інновацій, що розробляються науковцями, підприємцями, громадськістю для їх оцінки і відбору для сумісних проектів щодо розробки й упровадження.

По-п'яте, залучення суб'єктів публічної сфери для оцінки ризиків та мінімізації загроз при здійсненні управлінських інновацій у межах спеціального розділу (ризик-менеджменту) інноваційних проектів.

На основі використання вітчизняної практики та зарубіжного досвіду доцільно рекомендувати наступні заходи залучення суб'єктів публічної сфери для здійснення інновацій у системі державного управління (рис. 2):

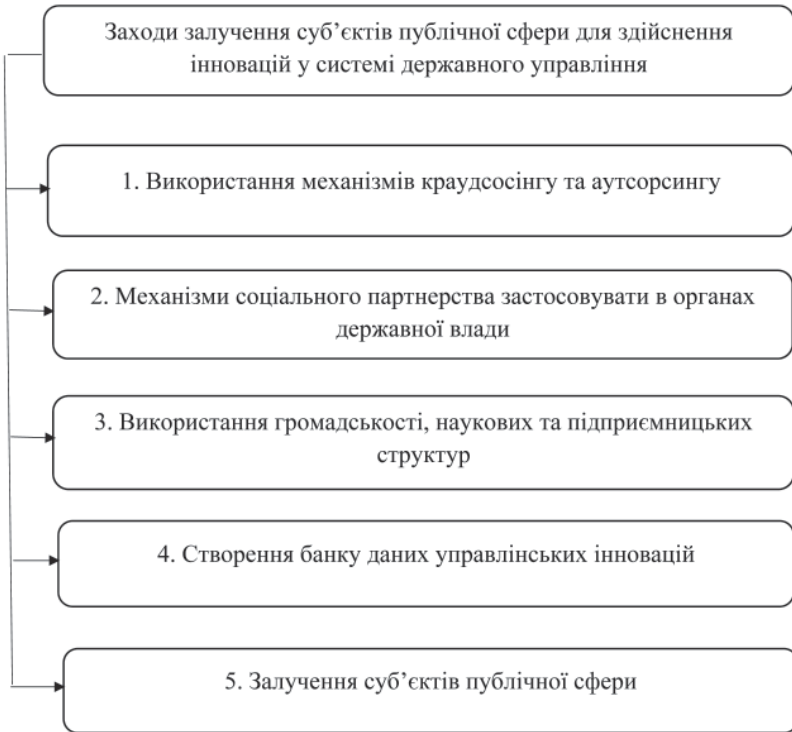


Рис. 2. Основні заходи залучення суб'єктів публічної сфери для здійснення інновацій у системі державного управління.

Разом з тим слід звернути увагу і на стратегічні напрями збільшення інноваційного потенціалу самого державного управління. Насамперед йдеться про нормативну, технологічну та мотиваційну підтримку інноваційної активності суб'єктів державного управління – як на особистісному, так і на організаційному рівнях. Важливо розвивати канали взаємодії з соціальним середовищем, що стимулюють взаємопроникнення інновацій та інноваційні перетворення у системі державного управління (мережні взаємодії, електронне урядування, клієнталізм тощо). Особливе значення має використання традиційних управлінських механізмів (фінансових,

податкових, програмно-цільових) для стимулювання інновацій у суб'єкт-об'єктних процесах системи державного управління. Проте, безумовно, найбільше значення все ж має системне реформування органів влади на засадах публічного управління.

Ми згодні з дослідниками, які основні напрями практичних інновацій у процесі адміністративного реформування виводять з критерію «суб'єкт взаємодії - об'єкт взаємодії» [4, с. 66]. Саме на цій основі, на нашу думку, необхідно структурувати реальні проекти державно-управлінських інновацій (рис. 3).

1. Інновації, які здійснюються самою державою у системі державного управління. Вони стосуються стратегічної переорієнтації на потреби суспільства, упровадження інноваційних моделей управління, мережі взаємозв'язаних проектів щодо технологічних нововведень і пов'язаних з ними змін у процесах та функціях органів державної влади, забезпечення зростання кадрового потенціалу на основі менеджменту персоналу, упровадження інноваційних механізмів з інших сфер (контролінг, реінженірінг тощо) [7]. Особливо слід акцентувати на технологічному рівні потребу у створенні державної автоматизованої системи управління на основі використання електронних ресурсів як інструментарію оновлення процесу прийняття і реалізації управлінських рішень.

2. Система інноваційних проектів з боку держави щодо розвитку громадських інститутів та соціальної сфери. Вони спрямовані як на розвиток публічної сфери, так і на забезпечення зростання її ролі в управлінських процесах і поліпшення процесу надання послуг з боку органів державної влади. Здійснення вказаних проектів вимагає створення в органах виконавчої влади спеціальних структур, які забезпечують здійснення інноваційних проектів в публічній сфері за різними напрямами у тісній співпраці з громадськими структурами (з експертними, контрольними, виконавчими функціями). У межах об'єктів даних інноваційних проектів (особливо якщо мова йде про інфраструктурні проекти) також доцільно сформувати структури, що відповідають за їх здійснення. Здійснення інноваційних проектів, вказує вітчизняний дослідник Н. Єфіменкова, можливе на основі забезпечення масової публічної підтримки з обговоренням,

громадською експертизою, конституювання у певних нормативних актах (програмах, планах) [5, с.14]. Здійснення вказаних проектів має йти паралельно з оновленням усіх показників конкретних процесуальних форм, документації, стандартів діяльності державних структур та суб'єктів публічної сфери чи галузей, яких ці проекти стосуються.



Рис.3. Класифікація реальних проектів державно-управлінських інновацій.

3. Інноваційні державні проекти щодо розвитку бізнесу. Це може бути як використання загальних державних інструментів стимулювання інноваційного розвитку суб'єктів економіки (наприклад, зниження податків для виробників інноваційної продукції), так і конкретні комплексні проекти підтримки того чи іншого напрямку інновацій в економіці. Традиційно найбільше значення мають державні закупівлі продукції, тому надзвичайно важливо саме тут здійснити спрямовані на підтримку інновацій нововведення, як-то: використання стратегічного планування для визначення інноваційних пріоритетів у межах контрактної системи, мінімізація корупційних ризиків у межах комплексних експертиз та багаторівневих процедур; включення інноваційних характеристик як обов'язкових для виконавців контрактів тощо.

Окремо слід виділити напрямки змін, пов'язані зі здійсненням інновацій на рівні місцевого самоврядування. Сьогодні в Україні на основі Закону «Про адміністративні послуги» здійснюється упровадження загальноєвропейських засад надання послуг на основі принципу субсидіарності, втіленого у Європейській хартії місцевого самоврядування. На муніципальний передано повноваження щодо організації та діяльності центрів надання адміністративних послуг, однак, у відповідності до ст. 4 Європейської хартії місцевого самоврядування, взагалі діяльність щодо надання адміністративних послуг переводиться у сферу компетенції тих муніципальних структур, які є найближчими до громадянина, відповідно в Європі 90% усіх таких послуг здійснюються органами місцевого самоврядування. Дана стаття чітко орієнтує не просто на процес децентралізації, а й на максимальну свободу для органів місцевого самоврядування адаптувати делеговані повноваження, і цей принцип потрібно включити до Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні». І це буде виправдано, оскільки дослідження показують, що на перших місцях щодо доступності є саме місцеві, районні та міські ради, а обласні ради і облдержадміністрації у 1,5-2 рази поступаються їм щодо доступності [12, с. 160-164]. Відповідно слід погодитися з вітчизняним дослідником О. Буханевичем, що «функції органів місцевого самоврядування повинні в основному складатися з власних повноважень, адже якщо переважатимуть делеговані повноваження, то це призведе до неясності у відповідних функціях держави й місцевого самоврядування та підзвітності органів, які відповідають за їх виконання» [1, с.73].

Висновки. Підсумовуючи викладений матеріал доцільно зазначити, що необхідно:

Переглянути на законодавчому рівні тотожні та суміжні функції і повноважень органів різного рівня у царині надання адміністративних послуг на користь територіальних громад і їх органів з унормуванням прав та обов'язків органів місцевого самоврядування надавати послуги громадянам у межах своїх повноважень.

Передача функції від місцевих органів виконавчої влади та територіальних органів центральних органів виконавчої влади органам місцевого самоврядування, які мають найтісніший контакт із громадянами.

Забезпечити чіткий розподіл повноважень між органами місцевого самоврядування різних рівнів, місцевими органами виконавчої влади, територіальними органами центральних органів виконавчої влади.

Визначити власні повноваження та сферу відповідальності органів місцевого самоврядування у царині надання адміністративних послуг на рівні територіальних громад.

Провести впорядкування надання адміністративних послуг на рівні територіальної громади.

Упровадити механізм державного та громадського контролю щодо нормативної обґрунтованості рішень органів місцевого самоврядування та якості адміністративних послуг, які вони надають

Створити цілісну систему матеріально-фінансового, організаційного, нормативного забезпечення діяльності органів місцевого самоврядування у царині надання адміністративних послуг.

Отже, управлінська практика показує, що нові технології та інноваційна діяльність суб'єктів управління самі по собі не забезпечують успіху адміністративного реформування. Важливе значення має формування інноваційної інфраструктури, яку можна розглядати як інтегруючий механізм, що об'єднує в єдине ціле діяльність органів державної влади та інноваційні технології. Інноваційний потенціал системи державного управління реалізується через інноваційну інфраструктуру. Остання складається з сукупності спеціалізованих установ, центрів, організацій, що, з одного боку, забезпечують реалізацію інноваційних проектів та загалом середовище здійснення інноваційної діяльності (наприклад, консультаційні служби чи центри перепідготовки персоналу), а з іншого боку – самі ініціюють та створюють організаційні форми для реалізації інноваційних проектів (наприклад, центри трансферу технологій чи організації техно-парків).

Стаття надійшла до редакції: 24.03.2020

practice of modern methods and technologies of innovation. However, in any case, these are large-scale transformations that are system-creating in nature and lead to institutional changes adequate to the new requirements of innovative development of the country.

We agree with researchers who believe that the goal of innovative restructuring of the system of government is not just industry efficiency, optimization of management decision-making and implementation, but “implementation of the main functions of innovative public administration”, which primarily include strategic planning and forecasting; integration and coordination of actions of all subjects interested in innovations; initiating and supporting innovation activities; monitoring and control over the implementation of state innovation programs and projects.

Thus, management practice shows that new technologies and innovative activities of management entities alone do not ensure the success of administrative reform. It is important to form an innovation infrastructure, which can be considered as an integrating mechanism that unites the activities of public authorities and innovative technologies. The innovative potential of the public administration system is realized through the innovation infrastructure. The latter consists of a set of specialized institutions, centers, organizations that, on the one hand, ensure the implementation of innovation projects and in general the environment of innovation (eg, consulting services or retraining centers), and on the other hand - initiate and create organizational forms for implementation of innovative projects (for example, technology transfer centers or organization of technology parks).

Keywords. *Innovations, public administration, e-government, mechanisms of innovative development of public administration, public administration innovations.*

Received: 24.03.2020

References

1. Bukhanevych, O.M. (2015). Problemy nadannya administratyvnykh posluh orhanamy mistsevoho samovryaduvannya [Problems of providing administrative services by local governments]. *Naukovyy visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu. Seriya: Yurysprudentsiya – Scientific Bulletin of the International Humanities University. Series: Jurisprudence*, V. 14(1), 71-73 [in Ukrainian].
2. Hoshovs'kyi, V.S. (2013). Osoblyvosti administratyvnoi reformy v umovakh modernizatsiyi derzhavnoho upravlinnya [Features of administrative reform in the conditions of modernization of public administration]. *Nats. akad. derzh. upr. pry Prezydentovi Ukrainy. Kyiv : NADU* [in Ukrainian].
3. Hrazhdan V.D. (2012). *Hosudarstvennaya hrazhdanskaya sluzhba* [State civil service]. Moskva: Yurknyha [in Russian].
4. Demenko, A.E. (2014). Teoretycheskye osnovy vnedrenyya ynnovatsiy v sfere hosudarstvennoho upravlenya [Theoretical bases of introduction of innovations in the sphere of public administration]. *Ékonomyka y upravlenye – Economics and management*, 11 (109), 62-71 [in Russian].
5. Yefimenkova, N.M. (2015). Derzhavne upravlinnya investytsiyno-innovatsiynymi protsesamy v Ukraini: teoretyko-istorychnyy aspekt [State management of investment and innovation processes in Ukraine: theoretical and historical aspect]. *Avtoref. dys. kand. nauk z derzh. upr. : 25.00.01; Nats. akad. derzh. upr. pry Prezydentovi Ukrainy. Dnipropetrovs'k* [in Ukrainian].
6. Ivashova, L.M., Antonov, A.V. & Borysenko, O.P. (2015). *Kontrolinh v orhanakh derzhavnoi vldy y orhanakh mistsevoho samovryaduvannya : navch. posib.* [Controlling in public authorities in local governments: a textbook]. Mykolayiv: CHDU imeni Petra Mohyly [in Ukrainian].
7. Izyums'ka, V.A. (2008). *Mekhanizmy realizatsiyi derzhavnoi innovatsiynoi polityky v rehioni: avtoreferat dysertatsiyi na zdobuttya naukovoho stupenya kandydata nauk z derzhavnoho upravlinnya za spetsial'nisty 25.00.02 – mekhanizmy derzhavnoho upravlinnya* [Mechanisms of realization of the state innovation policy in the region: the dissertation author's abstract on competition of a scientific degree of the candidate of sciences on public administration on a specialty 25.00.02 - mechanisms of public administration]. Zaporizhzhya. *Klasychnyy pryvatnyy universytet* [in Ukrainian].
8. Kozhukhova, N.V., Polezhaev, K.A. (2016). *Ynnovatsyonnye metody upravlenya personalom hosudarstvennoy y munitsypal'noy sluzhby* [Innovative methods of personnel management of state and municipal service].

Natsyonal'naya Assotsyatsyya Uchenykh - National Association of Scientists, 5-2 (21), 38-40 [in Russian].

9. Kontseptsiya administratyvnoyi reformy v Ukrayini [The concept of administrative reform in Ukraine]. zakon.rada.gov.ua. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/810/98Text> [in Ukrainian].

10. Kravchenko, S.O. (2008). Derzhavno-upravlins'ki reformy : teoretyko-metodolohichne obrhnutuvannya ta napryamy vprovadzheniya : monohrafiya [Public administration reforms: theoretical and methodological substantiation and directions of implementation: monograph]. Kyiv: NADU [in Ukrainian].

11. Marchenko, V.V. (2018). Elektronne uryaduvannya v orhanakh vykonavchoyi vlady [E-government in executive bodies]. Kharkiv, Kharkiv. nats. ped. un-t im. H. S. Skovorody: Vyd-vo KHNADU [in Ukrainian].

12. Ostrakh, M.B. (2012). Yakist' provadzheniya z nadannya administratyvnykh posluh (za danymy sotsiolohichnoho opytuvannya naseleण्या) [Quality of proceedings for the provision of administrative services (according to a poll)]. Chasopys Kyivivs'koho universytetu prava – Journal of Kyiv University of Law, 3, 160-164 [in Ukrainian].

13. Paryz'kyy, I.V. (2017). Derzhavne upravlinnya innovatsiyno-tekhnolohichnym rozvytkom ekonomiky Ukrayiny : monohrafiya [State management of innovation and technological development of the economy of Ukraine: monograph]. Kyiv : VNZ «Natsional'na akademiya upravlinnya» [in Ukrainian].

14. Perov, S.V. (2008). Ynnovatsyy v hosudarstvennom upravlenyy [Innovations in public administration]. Aktual'nye problemy rossiyskoho prava – Actual problems of Russian law, 3, 91-96 [in Russian].

15. Kuybida, V.S. (2018). Reforma systemy derzhavnoho upravlinnya ta mistsevoho samovryaduvannya v Ukrayini: stan, vyklyky, perspektyvy zdiysnennya [Reform of the system of public administration and local self-government in Ukraine: state, challenges, prospects of implementation]. Kyiv: NADU [in Ukrainian].

16. Sychenko, V.V., Marenichenko, V.V. (2019). Derzhavne upravlinnya rehional'nyim rozvytkom na zasadakh yevropeys'kykh standartiv [Public administration of regional development on the basis of European standards]. Publichne upravlinnya ta rehional'nyy rozvytok - Public administration and regional development. Mykolayiv, Chornomors'kyy natsional'nyy universytet im. Petra Mohyly, 4, 441-463 [in Ukrainian].

17. Smahyna, O.A., Vorontsova, H.V. (2015). Prymenenye ynnovatsyy v sfere hosudarstvennoho upravleniya y problemy pry ykh vnedrenyy

[Application of innovations in the field of public administration and problems in their implementation]. Vestnyk Severo-Kavkazskoho humanyarnoho ynstytuta – Bulletin of the North Caucasus Humanitarian Institute, 4, 13-17 [in Russian].

18. Stryhun, V.O. (2009). Orhanizatsiyne zabezpechennya perekhodu do innovatsiynoho derzhavnoho upravlinnya naukovo-tekhnichnoyu diyal'nistyu [Organizational support for the transition to innovative public administration of scientific and technical activities]. Avtoref. dys. kand. nauk z derzh. upr.: 25.00.02. Kyiv, Akademiya munitsypal'noho upravlinnya [in Ukrainian].

19. Shvets', I.YU. (2013). Elektronne uryaduvannya v Ukrayini [E-government in Ukraine] Simferopol. : DIAYPI [in Ukrainian].

Відомості про авторів / Information about the Authors

Сиченко Віктор Володимирович: Комунальний заклад вищої освіти «Дніпровська академія неперервної освіти», вул. Володимира Антоновича 70, м. Дніпро, 49006, Україна

Viktor Sychenko: Communal Institution of Higher Education “Dnipro Academy of Continuing Education”, st. Antonovich, 70, Dnipro, 49006, Ukraine

ORCID.ORG/ 0000-0001-9655-2317

E-mail: sychenko@dano.dp.ua

Мартиненко Ольга Миколаївна: Комунальний заклад вищої освіти «Дніпровська академія неперервної освіти», вул. Володимира Антоновича 70, м. Дніпро, 49006, Україна

Olga Martynenko: Communal Institution of Higher Education “Dnipro Academy of Continuing Education”, st. Antonovich, 70, Dnipro, 49006, Ukraine

ORCID.ORG/ 0000-0002-0827-0342

E-mail: olga_stesenko@ukr.net

Якименко Сергій Васильович: Комунальний заклад вищої освіти «Дніпровська академія неперервної освіти», вул. Володимира Антоновича 70, м. Дніпро, 49006, Україна

Sergyi Yakimenko: Communal Institution of Higher Education “Dnipro Academy of Continuing Education”, st. Antonovich, 70, Dnipro, 49006, Ukraine

ORCID.ORG/ 0000-0001-6170-6769

E-mail: yakimenko.ua@gmail.com