

2. Атаманчук Г. В. Теория государственного управления. Курс лекций / Г. В. Атаманчук – М. : Юрид. л-ра, 1997. – 400 с.
3. Енциклопедичний словник з державного управління / за ред. Ю. В. Ковбасюка, В. П. Трощинського, Ю. Б. Сурміна. – К. : НАДУ, 2010. – 820 с.
4. Закон України “Про освіту” від 23.05.1991 р. №1060-XII [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua/go/1060-12>.
5. Закон України “Про вищу освіту” від 01.07.2014 р. №1556-VII [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua/go/1556-18>.
6. Коломойцев В. Е. Універсальний словник економічних термінів: інвестування, конкуренція, менеджмент, маркетинг, підприємництво / В.Е. Коломойцев. – К. : Молодь, 2000. – 385 с.
7. Малиновський В. Я. Словник термінів і понять з державного управління / В. Я. Малиновський. – К. : Атіка, 2005. – 240 с.
8. Осовська Г. В. Основи менеджменту / О. Ф. Осовський, Г. В. Осовська. – К. : Кондор, 2006. – 664 с.
9. Освітній портал osvita.ua. Вузи України приєдналися до Великої хартії університетів [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://osvita.ua/vnz/news/23020/>
10. Ткач М. Державне регулювання та державне управління: співвідношення понять / М. Ткач // Підприємництво, господарство і право. – 2012. – №8. – С. 110–113.
11. Федулова Л. І. Концепція інтелектуального капіталу в системі економіки знань / Л.І. Федулова // Проблеми науки. – 2006. – № 3. – С. 36–38.
12. Magna Charta Universitatum [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.edupolicy.org.ua/files/Magna_Charta_Universitatum.pdf.
13. Marcou G. The legal and regulatory framework of public administration [Електронний ресурс] / G. Marcou // The results of XII Meeting of experts on the United Nations programme in public administration and finance. – Режим доступу : <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/un/unpan000761.pdf>.

Надійшла до редколегії 23.12.2014 р.

УДК 351

С. А. Попов,

к.т.н., доц., заступник директора ОРІДУ НАДУ з наукової роботи, м. Одеса

ІННОВАЦІЙНЕ РЕФОРМУВАННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ: МЕТОДОЛОГІЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРИЙНЯТТЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЧНОГО РІШЕННЯ

Проаналізовано відомі управлінські ситуації з точки зору структурованості проблем реалізації сучасних завдань щодо інноваційного оновлення ефективності системи органів публічної влади. Для забезпечення ефективного управління нововведеннями у цій системі обрано раціональну модель прийняття та реалізації стратегічного рішення. Конкретизовано її етапи (підготовки, розробки, прийняття та реалізації) та їх складові, а також для кожної з них охарактеризовано відповідне методологічне забезпечення.

Ключові слова: інноваційна діяльність, нововведення, орган публічної влади, стратегічне управління, стратегічне рішення, стратегія, модель прийняття рішення.

S. A. Popov,

Deputy Head on Scientific Work, PhD in Technical Sciences, Associate Professor, ORINAPA, Odessa

**INNOVATIVE REFORM OF PUBLIC ADMINISTRATION:
METHODOLOGICAL SUPPORT FOR THE ADOPTION
AND IMPLEMENTATION OF THE STRATEGIC DECISIONS**

The known managerial situation in terms of structuring problems implementing modern problems of the effectiveness of the innovative renewal of the public authorities body. In order to ensure effective management of innovations in the system selected a rational model of decision and implementation of the strategic decisions. Fleshed out its stages (training, development, adoption and implementation) and their components, as well as for each of them characterized by an appropriate methodological support.

Key words: innovative activity, innovation, public authority body, strategic management, strategic decision, strategy, decision-making model.

Сучасне реформування системи органів публічної влади (далі – ОПВ), публічної служби та економіки засновано на адекватному, масштабному та швидкому оновленні її ефективності шляхом впровадження низки державно-управлінських нововведень (далі – ДУН), зокрема тих, що стосуються [1, с. 41, 59; 2]: стратегічного планування, внутрішнього контролю та аудиту; функціонального обстеження центральних та місцевих органів виконавчої влади; реалізації принципів прозорості, відкритості та підзвітності ОПВ; втілення єдиних стандартів управління персоналом у цих органах тощо. Ці ДУН масштабно поширені у світі. Вони протягом тривалого часу визначені до впровадження вітчизняними реформами. Їх поширення стримується сукупністю чинників, зокрема пов'язаних з недосконалістю управління нововведеннями в системі ОПВ. Зарубіжний досвід свідчить, що стратегічне планування впроваджувалося у бізнес-структурах упродовж 20 років [3, с. 49].

Програмно-цільове управління нами розглядалося як ефективний інструмент досягнення інноваційних цілей [4, с. 138–142]. Також було доведено, що методи стратегічного менеджменту є найефективнішими для управління ДУН в умовах невизначеності управлінської ситуації та запропоновано модель управління ними [5-6].

Ця модель заснована на прийнятті та реалізації ієрархії стратегічних і програмних рішень. Подальша її конкретизація потребує пошуку адекватного методологічного інструментарію для прийняття і реалізації рішення, що використовується у теоріях рішень, державного, стратегічного, програмно-цільового та інноваційного менеджментів.

Мета статті полягає в обґрунтуванні адекватного методологічного інструментарію для прийняття та реалізації стратегічного рішення, спрямованого на ефективне управління нововведеннями в системі ОПВ.

Дослідники поділяють сучасні проблеми на добре та слабо структуровані, неструктуровані [7, с. 92] та стверджують, що перші описуються у кількісній формі; неструктуровані – якісно; інші – в обох формах. Два останні типи проблем вважаються характерними для практики державного управління. Певна

визначеність базових зовнішніх та внутрішніх передумов проведення реформ дозволяє проблеми поширення ДУН віднести до слабко структурованих, особливо на найвищому рівні ієрархії рішень.

У теорії рішень для розв'язання цих проблем зазвичай використовують раціональну модель прийняття рішення як найбільш теоретично відпрацьовану, поширену та придатну для застосування на практиці [7, с. 61–65], яка є базовою для будь-якого рівня управління [7, с. 96–99; 8, с. 90–98; 9, с. 131; 10, с. 12–18], зокрема в державно-управлінському та інноваційному аспектах. Нині відсутня її універсальна модель, оскільки її структура залежить від логіки осіб, що приймають рішення [11, с. 278], характеру проблем та умов її застосування [12, с. 63–65]. Б. Литвак [13, с. 27–28] більш узагальнено її структурує за етапами підготовки, розробки та прийняття рішення, його реалізації. Результати порівняння поширених раціональних моделей через призму цього підходу підтверджують широке її використання не тільки в теорії рішень, а й у державному, стратегічному, програмно-цільовому та інноваційному менеджментах. Основна відмінність цих моделей полягає у формах об'єктивації рішення (стратегія, програма), ступені деталізації її етапів, особливо на першому етапі, що зумовлено особливостями проблем, обсягом завдань, умовами її вирішення, а також науковими підходами, зокрема в американській (класичній), німецькій, японській та українській школах управління. Також у цих моделях відсутнє чітке відображення особливостей процесів стратегічного планування та управління в контексті тверджень І. Ансоффа [3].

Конкретизація цієї раціональної моделі приваблива для умов інноваційної діяльності (далі – ІД) системи ОПВ (довготривалість та масштабність впровадження ДУН, завідомо високий рівень невизначеностей) на засадах систематизації управлінських систем (методів) залежно від складності управлінських ситуацій: рівня невизначеностей прогнозу, новизни і складності зовнішнього оточення (І. Ансофф [3, с. 47–49]). Так, перші дві ситуації відповідають повній визначеності майбутнього: 1) повтор минулого, що відповідає управлінню на основі контролю (поточний (реактивний) менеджмент); 2) довгострокове передбачення на основі екстраполяції (зміни, що зростають, ще є достатньо прогнозованими), що дозволяє застосувати програмно-цільове управління. Цікавими є інші ситуації:

3а) горизонт прогнозування зовнішнього середовища зменшується унаслідок зростання темпу змін, наявності випадкових подій. Проте, у межах обраного періоду прогнозу можливість передбачення нових проблем і можливостей ще зберігається. Отже, зберігається проактивне управління (стратегічне планування) шляхом планування альтернатив за результатами стратегічного аналізу зовнішнього середовища згідно з попередньо обраними цілями. При цьому внутрішній потенціал організації залишається незмінним;

3б) попередня управлінська ситуація зберігається, але доповнюється стратегічним аналізом внутрішнього середовища для виявлення слабких та сильних сторін як основи для перебудови організаційного потенціалу, зокрема системи ОПВ з метою оновлення її ефективності. Це управління відповідає вибору стратегічних позицій на певний період часу та є доцільним для стратегічного управління ДУН [3, с. 49–55]. При цьому інноваційна Стратегія має бути пристосованою до зовнішнього оточення [6]. Також може виникнути потреба

“пом’якшення” кризових протиріч, що може зумовити необхідність внесення змін і в цьому середовищі;

4) у зовнішньому середовищі трапляються стрімкі та раптові зміни, складніші проблеми, тільки часткове прогнозування слабких сигналів. Для цієї ситуації доцільним є управління на основі гнучких (термінових) рішень, заснованих на ранжуванні стратегічних проблем (завдань) та врахуванні слабких сигналів, умов раптових (несподіваних) подій (ситуацій) стратегічного характеру. Ці ситуації знаходяться поза межами цього дослідження.

Проведений аналіз засвідчує, що ситуація 3б найбільш відповідає умовам поширення ДУН, а прототипами для моделі прийняття та реалізації стратегічного рішення може бути, зокрема, модель О. Віханського [16], в якій стратегічний аналіз здійснюється двічі: перед формуванням місії (цілей) та розробкою стратегічних альтернатив. Ця модель дещо спрощується тим, що інноваційні реформи попередньо визначають (у відповідних стратегіях, програмах, планах тощо) пріоритети (мету, цілі, орієнтири, конкретизуються ДУН). Таким чином, актуалізується потреба у більш поглибленому стратегічному аналізі, зокрема щодо: діагностування особливостей ДУН, їх придатності для реалізації цілей реформ; наявності сприятливих політичних, організаційно-правових чинників та інших факторів, що характеризують забезпечувальні передумови та стан зрозуміності інноваційного потенціалу системи ОПВ.

Спираючись на вище зазначені твердження, узагальнену модель прийняття та реалізації стратегічного та програмно-цільового рішень, можна деталізувати за відповідними етапами (рисунок). *Етап підготовки* започатковується з формулювання загальних (довгострокових), функціональних (середньострокових) та інструментальних (короткострокових) цілей ІД системи ОПВ, які послідовно та чітко конкретизують визначену реформами мету (пріоритети, орієнтири, завдання). При цьому цілі мають бути: *конкретними та вимірюваними* з метою усунення неоднозначності у діях, спрямованих на досягнення стратегічного (кінцевого) результату на кожному рівні ієрархії ІД системи ОПВ; *співвіднесеними у часі* щодо досягнення цього результату (довгострокові цілі визначають кінцевий термін впровадження ДУН у цій системі загалом; середньострокові – у функціональному сегменті; короткострокові – в ОПВ); *реалістичність* досягнення цілей (через призму складнощів реалізації ДУН та можливості їх подолання), рівень дієвості мотивації впроваджувачів, його достатності для їх успішного впровадження; *горизонтальна зіставленість* цілей для суб’єктів основної, управлінської і забезпечувальної складових ІД; *вертикальна взаємодітримка* цілей у рамках ієрархії ІД системи ОПВ – “нижчі” цілі розвивають цілі вищого рівня. Окрім того, необхідно загальні, функціональні та інструментальні цілі доповнити допоміжними цілями (для суб’єктів основних видів і способів супроводу ІД системи ОПВ на кожному її рівні) та відповідно їх зіставити з першими.

Формулювання критеріїв оцінювання альтернатив вже первісно орієнтує на вибір адекватного інструментарію та правильних напрямів розробки альтернатив, уникнення (або обмеження) в їх опрацюванні уподобань розробників [11, с. 61]. Критерії мають об’єктивуватися у наочних, конкретних і вимірюваних показниках, визначених у якісній і кількісній формах, які передусім співвіднесені з попередньо

встановленими цілями та очікуваними наслідками реалізації рішення. Це можуть бути інтегральні (як сукупність часткових) або інтервальні (значення показника у межах певного інтервалу вказує на досягнення цілі) показники або їх дерево, які характеризують певні індекси, рейтинги, ефекти (екологічний, економічний, соціальний, політичний, синергетичний та ціннісний) від впровадження нововведення тощо [15, с. 126–135; 413–416] з позиції задоволення потреб в оновленні ефективності системи ОПВ або іншого виду привабливості ДУН.



Рисунок. Модель прийняття та реалізації стратегічного та програмно-цільового рішення

У цьому дослідженні доцільно обрати інтегральний показник, який характеризує масштабність, своєчасність та якість отриманого ефекту від впровадження ДУН на всіх рівнях ІД системи ОПВ.

Стратегічний аналіз (рисунок) зосереджений на виявленні найважливіших зовнішніх та внутрішніх факторів, які найбільш суттєво (як безпосередньо, так і опосередковано) впливають на досягнення стратегічних цілей на кожному рівні ІД системи ОПВ. Результати SWOT-аналізу вказують, що сучасними факторами загальносистемного рівня є: *можливості* (як сприятливі фактори) – зорієнтованість вищого керівництва на світові тенденції розвитку системи ОПВ, наявність політичної волі до оновлення її ефективності, директивне визначення конкретних форм ДУН; наявність потужного освітньо-наукового потенціалу України та її системи державного управління, світового та вітчизняного інноваційного досвіду тощо; *загрози* (негативні фактори) – відсутність інноваційної Стратегії, організаційно-правового, економічного, іншого забезпечення ІД системи ОПВ, унормованого визначення її пріоритетів, а також брак відповідної системи стратегічного управління ДУН; слабка розвиненість

відповідної інфраструктури, інноваційної культури у суспільстві, відсутність мотивації публічних службовців до нововведень тощо; *сильні сторони* системи ОПВ – наявність компетентного керівництва та державно-управлінського досвіду; розуміння необхідності оновлення ефективності цієї системи, її панівної ролі у розвитку суспільства, зокрема у рамках реалізації державної політики тощо; *слабкі сторони* – низька ефективність системи ОПВ у світовому вимірі, відсутність стратегічного мислення у її керівництва, його консервативність, а також брак досвіду стратегічного управління ДУН; слабка розвиненість інноваційної культури та інфраструктури тощо. Опрацювання цих факторів у рамках SWOT-матриці сформує стратегічні орієнтири розвитку, захисту, стримування та кризи для системи ОПВ.

Розробка стратегічних альтернатив (рисунок) ґрунтується на усвідомленому поєднанні базових факторів розвитку з чинниками інших зазначених вище орієнтирів. Попарне співставлення цих факторів з урахуванням ймовірності їх настання та вагових коефіцієнтів при перехресному аналізі створює можливість для формування поля стратегічних альтернатив. Найбільш впливові фактори (виявлені шляхом інтегрального оцінювання за горизонталлю та вертикаллю SWOT-матриці) мають бути зорієнтовані на оновлення ефективності системи ОПВ. Поле альтернатив можна вважати сформованим, якщо їхня кількість дорівнює або більше трьох для кожної з цілей (підцілей) [11, с. 73–102]. Змістовно альтернатива має відображати: стислу характеристику ДУН, яке узгоджене з цілями реформ, його роль та місце в оновленні ефективності системи ОПВ, а також короткий опис шляхів та етапів інноватизації її суб'єктів; стратегічні одиниці інноваційних змін та їх суб'єкти на інструментальному рівні; сильні сторони системи ОПВ, які підсилюються зовнішніми можливостями та захищають від загроз; можливості та сильні сторони, які компенсують слабкі сторони; потреби у змінах зовнішнього середовища, які “пом'якшують” загострення кризових протиріч тощо.

Відбір основних альтернатив полягає в обранні з їх загальної сукупності тих, що відповідають принципам Парето [11, с. 43; 8, с. 33], а саме щодо: *відповідності* альтернативи цілям (або найменше відхилення від них) та критеріям їх оцінювання; *прийнятності* альтернативи з позиції наявних обмежень, нерегульована більшість з яких стосується зовнішнього середовища [16, с. 19]; *реалізованості* як можливості реалізувати на практиці альтернативу; *домінантності* як явне домінування обраної альтернативи проти інших варіантів за більшістю параметрів. Бажано для зручності аналізу та порівняння основних альтернатив зазначені критерії відобразити через часткові показники та звести їх до інтегрального показника. Їх прогностні оцінки можна отримати шляхом використання технологій ситуаційного аналізу, експертного оцінювання, інших систем оцінювання.

Вибір стратегії (рисунок) є центральним місцем в інноваційній практиці, оскільки, як правило, започатковується з колективного, а потім індивідуального (однією посадовою особою або декількома) прийняття рішення за певними критеріями (правилами) в обох випадках. Перший з них у соціальних системах набагато складніший унаслідок наявності в них подвижників і супротивників впровадженню нової ідеї [17, с. 439–440]. Його перевагою є: відбір (або відхилення)

альтернатив розширеним складом експертів зі всебічною оцінкою та аргументацією, зіставленням поглядів щодо їх ефективності; усвідомлення більш широким колом впроваджувачів проблемних ситуацій, шляхів їх подолання та можливих наслідків; розширення бази соціалізації нової ідеї, інноваційної Стратегії, що сприятиме покращенню їх сприйняття надалі; забезпечення демократичності в управлінні розвитком системи ОПВ. Індивідуальне ухвалення обраної стратегії здійснюється першими посадовими особами певного рівня системи ОПВ, які мають не тільки високий соціальний статус, а й відповідні фахові знання. Цей вид прийняття рішення забезпечує спрямованість його реалізації, координацію його здійснення, стимулювання та контроль. Це рішення може відрізнятися від колегіального за умови, що вище керівництво володіє доступною тільки для них додатковою інформацією, має відповідний управлінський досвід та розвинену власну інтуїцію. Ці посадовці можуть бути схильні до усвідомленого ризику (певного рівня), надання переваги обраному ними способу досягнення результату [13, с. 80–81].

Прийняття колегіального та індивідуального рішень засновано на використанні адекватного методологічного інструментарію та врахуванні психолого-поведінкової стратегії осіб, що приймають рішення. Правильність оцінювання альтернатив залежатиме від рівня достовірності прогностичних оцінок сукупності випадкових факторів, що характеризують внутрішні та зовнішні обмеження, динаміку поширення ДУН та ефект від їх масштабного поширення. Випадковість оцінок вказує на необхідність застосування теорій імовірності та корисності.

Етап прийняття рішення є більш вдалим, якщо він супроводжується наочною демонстрацією сутності основних стратегічних альтернатив. Результати співставлення їх переваг і недоліків визначить альтернативу, яка найбільше відповідає обраним цілям, окреслює найбільш ефективні напрями оновлення ефективності системи ОПВ у встановлений термін.

Реалізація обраної стратегії (рисунк) полягає у конкретизації основних засад інноваційної Стратегії як на найвищому, так і на нижчих рівнях її ієрархії, зокрема щодо: внутрішніх та зовнішніх інноваційних ресурсів, їх розподілу за рівнями та етапами реалізації Стратегії; організаційно-правового забезпечення здійснення ІД системи ОПВ з урахуванням механізмів координації, стимулювання впроваджувачів, контролю та забезпечення виконання Стратегії [18, с. 661]; заходів, спрямованих на пом'якшення кризових, захисних та стримувальних протиріч; відповідальних за реалізацію на різних рівнях ієрархії рішень; окреслення їх повноважень та відповідальності за прийняття та реалізацію поточних рішень, спрямованих на досягнення стратегічних цілей у встановлені терміни.

Технологія *програмування* окреслює такі етапи (рис. 1): формулювання цілей програми; їх декомпозицію – формування дерева цілей і завдань, оцінку його елементів; обґрунтування альтернативних напрямів досягнення цілей; оптимізацію розподілу ресурсів між гілками дерева цілей і темпів фінансування; зміни цільових пріоритетів програми або ресурсів щодо їх досягнення; адаптацію цільової частини програми до зовнішніх умов. Головним завданням програмування є поетапне ув'язування виконавців, заходів та ресурсів у часі з позиції забезпечення досягнення стратегічних цілей у встановлений термін.

Оцінка та контроль реалізації стратегії, її коригування є однією з головних функцій контролінгу через здійснення зворотного зв'язку. Одним із його провідних завдань є збір інформації про стан досягнення стратегічного результату, використання інноваційних ресурсів та правильність прийняття та реалізації управлінських рішень.

Висновки. Сучасні завдання реалізації нових державних політик щодо оновлення ефективності державного управління, публічної служби та економіки спрямовані, зокрема, на впровадження в системі органів публічної влади низки державно-управлінських нововведень. Їх масштабне поширення стримується сукупністю факторів, зокрема зумовлених недосконалістю управління нововведеннями, основу якого складає модель прийняття та реалізації рішення.

Найбільш визнаною в теорії рішень, державному, стратегічному, програмно-цільовому та інноваційному менеджменті є раціональна модель прийняття та реалізації рішення. Узагальнено цю модель можна структурувати за етапами підготовки, розробки, прийняття та реалізації рішення, кожен з яких конкретизується за відповідними складовими (рис. 1). Основними з них є стратегічний аналіз та побудова за його результатами основної сукупності альтернатив інноваційної Стратегії. Формування кожної зі складових має ґрунтуватися на основі використання відповідного методологічного інструментарію. Обране стратегічне рішення має бути спрямовано на оновлення ефективності системи ОПВ, спираючись на найвагоміші зовнішні та внутрішні фактори, що сприятимуть адекватній перебудові її організаційного потенціалу.

Література:

1. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 04.03.2015 р. № 213-р “Про затвердження плану заходів Програми діяльності Кабінету Міністрів України та Стратегії сталого розвитку “Україна – 2020” у 2015 році [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua>
2. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 18.03.2015 р. № 227-р “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]. – Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua>.
3. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф ; сокр. пер. с англ. – М. : Экономика, 1989. – 519 с.
4. Попов С. А. Особливості програмно-цільового управління державно-управлінськими нововведеннями системного характеру / С. А. Попов // Актуальні проблеми державного управління : зб. наук. пр. ОРІДУ. – Одеса, 2012. – Вип. 3 (51). – С. 138–142.
5. Попов С. А. Обоснование похода к управлению государственно-управленческими нововведениями / С. А. Попов // Управленческое консультирование. – 2013. – № 4 (52). – С. 47–51.
6. Попов С. А. Стратегическое и программно-целевое управление государственно-управленческими нововведениями / С. А. Попов // Вестник государственного и муниципального управления. – 2013. – № 2. – С. 173–180.
7. Бакуменко В. Д. Формування державно-управлінських рішень: проблеми теорії, методології, практики: монографія / В. Д. Бакуменко. – К. : Вид-во УАДУ, 2000. – 328 с.

8. Основы инновационного менеджмента. Теория и практика : учеб. / Л. С. Барютин и др. ; под ред. А. К. Казанцева, Л. Э. Миндели. – М. : ЗАО “Изд-во “Экономика”, 2004. – 518 с.
9. *Фатхутдинов Р. А.* Управленческие решения : учеб. / Р. А. Фатхутдинов. – М. : Инфра-М, 2002. – 314 с.
10. *Тычинский А. В.* Управление инновационной деятельностью компаний: современные подходы, алгоритмы, инструментарий (зарубежный опыт) : монография / А. В. Тычинский. – Таганрог : ТТИ ЮФУ, 2009.
11. *Гвишиани Д. М.* Организация и управление / Д. М. Гвишиани. – М. : Изд-во МГТУ им. Н. Э. Баумана, 1998. – 332 с.
12. *Дульзон А. А.* Разработка управленческих решений : учеб. / А. А. Дульзон. – Томск : Изд-во Томс. политехн. ун-та, 2009. – 295 с.
13. *Литвак Б. Г.* Управленческие решения : учеб. пособие / Б. Г. Литвак. – М. : Ассоц. авт. и изд. “Тандем”, Изд-во ЭКМОС, 1998. – 248 с.
14. *Виханский С. О.* Стратегическое управление : учеб. / С. О. Виханский. – М. : Экономистъ, 2004. – 296 с.
15. Маркетинг. Менеджмент. Інновації : монографія / за ред. С. М. Ілляшенка. – Суми : ТОВ “ТД Папірус”, 2010. – 624 с.
16. *Хачатурян Х. В.* Інновації в державному управлінні : монографія / Х. В. Хачатурян. – К. : Вид-во НАДУ, 2005. – 252 с.
17. *Роджерс Е. М.* Дифузія інновацій : монографія / Е. М. Роджерс ; пер. з англ. В. Старка. – К. : Вид. дім “Києво-Могилян. акад.”, 2009. – 591 с.
18. Енциклопедія державного управління : у 8 т. – Т. 2: Методологія державного управління. – К. : НАДУ, 2011. – 692 с.

Надійшла до редколегії 07.05.2015 р.