

ДЕРЖАВНА СЛУЖБА: АСПЕКТИ ТА ПРАКТИКИ

DOI: <https://doi.org/10.26565/1684-8489-2024-2-14>
УДК 351:005.591.6:004.9:35.08

Газарян Світлана Вікторівна,
доктор наук з державного управління, професор,
професор кафедри публічного управління та державної служби
навчально-наукового інституту "Інститут державного управління"
Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна,
майдан Свободи, 4, м. Харків, 61022, Україна

e-mail: svetkras2006@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0002-9720-2260>

РОЗВИТОК ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ ДЛЯ НАДАННЯ ЯКІСНИХ ТА ІНКЛЮЗИВНИХ ЦИФРОВИХ ДЕРЖАВНИХ ПОСЛУГ

Анотація. У статті визначається основна думка, що розвиток інноваційного потенціалу значно підвищить ефективність державної служби і державного управління. Використаний у дослідженні метод аналізу дає змогу зробити висновок, що термін «інноваційний потенціал державної служби» не визначено, але його базова складова категорія – «інноваційний потенціал» – характеризує інноваційний потенціал державної служби з позиції ресурсного підходу. Отримані результати дозволяють визначити основні внутрішні та зовнішні фактори впливу на розвиток інноваційного потенціалу державної служби, розуміння яких сприятиме підвищенню ефективності заходів щодо державних інновацій, зокрема у Стратегії інноваційного розвитку України до 2030 року. За допомогою методу узагальнення вивчено практику різних країн (Бразилія, Великобританія, Косово, Латвія, Фінляндія, Румунія) щодо створення умов для збереження, розвитку і використання інноваційного потенціалу державної служби, у тому числі з застосуванням Рамкової структури інноваційного потенціалу ОЕСР, в якій інноваційний потенціал державної служби являє собою поєднання чотирьох структурних складових (мета, потенціал, спроможність, вплив) та розглядається на трьох рівнях: особистість державного службовця, окрема державна організація і адміністративна система в цілому. Також у статті запропоновано системно-цілісний підхід до розвитку інноваційного потенціалу державної служби. Він орієнтує на повне використання потенціалу людських ресурсів, міжінституційної співпраці та цифровізації, завдяки яким можна досягти оптимально-позитивних результатів інноваційного процесу в державному секторі. В основі розвитку інноваційного потенціалу державної служби за системно-цілісним підходом покладена загальна для всіх ланок цього процесу ідея –

Як цитувати: Газарян С. В. Розвиток інноваційного потенціалу державної служби для надання якісних та інклюзивних цифрових державних послуг. *Актуальні проблеми державного управління*. 2024. № 2 (65). С. 268–283. DOI: <https://doi.org/10.26565/1684-8489-2024-2-14>

In cites: Gazarian, S.V. (2024). Development of the innovative potential of public service for providing high-quality and inclusive digital public services. *Pressing Problems of Public Administration*, 2 (65), 268–283. DOI: <https://doi.org/10.26565/1684-8489-2024-2-14> [in Ukrainian].

© Газарян С. В., 2024

 This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0

цілеспрямованість, безперервність, перспективність і інклюзивність. Системно-цілісний підхід передбачає запровадження інноваційних методів заохочення, зокрема методів впливу на свідомість і поведінку державного службовця, які стимулюють розвиток потреб, здібностей, навичок інноваційної активності в сфері державної служби.

Ключові слова: інноваційний потенціал, державна служба, державний сектор, державні органи, державні службовці, системно-цільовий підхід.

Постановка проблеми. Стрімкі темпи технологічних змін, недавні та триваючі кризи, складність проблем, з якими стикаються державні службовці, свідчать, що для організації ефективної державної служби та надання інклюзивних цифрових державних послуг сьогодні недостатньо лише забезпечити використання чітко налагоджених бюрократичних механізмів адміністрування. Державна служба повинна вводити інновації в управління, що стає можливим тільки за умови наявності певного інноваційного потенціалу. Саме інноваційний потенціал являє собою комплексну характеристику спроможності будь-якої системи до інновацій. Тому для сучасної державної служби, яка прагне до стійкості і ефективності у довгостроковій перспективі, стає актуальною проблема розвитку її інноваційного потенціалу, що забезпечить нові технології і інновації для задоволення суспільних потреб у швидко змінному середовищі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження проблеми розвитку інноваційного потенціалу державної служби є відносно новим напрямом в розрізі суспільних наук. Існуючі теоретичні та методологічні прогалини викликають зростання інтересу до питання, оскільки назріла потреба змінити самі підходи до активізації інноваційної діяльності в системі державної служби та навіть до розуміння інноваційного потенціалу державної служби як наукової категорії. Вивченню інновацій у державному секторі як «нових ідей, які створюють суспільну цінність, і для яких характерні: новизна (нові підходи відносно контексту), впровадження (впроваджувати інновації, а не просто ідею) та вплив (досягнення кращих суспільних результатів, включаючи ефективність, результативність і задоволеність споживача послуг чи працівника)» [15, с 4], а також ролі і особливостей інноваційного потенціалу як запоруки змін системи державного управління і державної служби, прийняття ефективних рішень, присвячено роботи зарубіжних і українських науковців, таких як: М. Хорн (2008) [21]; М. Гарріс і Д. Олбері (2009) [20]; Д. Бойл, Дж. Слей і Л. Стівенс (2010) [10]; М. Даглію, Д. Герсон і Х. Кітчен (2015) [15]; Х. Хачатурян (2005) [8]; А. Гев'юк (2013) [2]; І. Луциків, О. Сороківська і І. Котовська (2017) [5]; А. Сичова (2020) [6] та ін.

Інноваційний потенціал є базовою категорією в межах здійсненого нами дослідження. Більшість науковців вважають, що вперше поняття «інноваційний потенціал» було запропоновано в середині 1970-х років і пов'язують його появу в науковому обігу з ім'ям англійського економіста К. Фрімена та його першим виданням книги «The economics of industrial innovation» (1974). Варто відзначити, що в сучасних працях вчені досить часто розглядають інноваційний потенціал шляхом вивчення його складових категорій: «інновації (англ. Innovation – нововведення)» і «потенціал» (англ. Potential – можливість, наявні сили, запаси, засоби, що можуть бути використані), які достатньо повно окреслені в розрізі широкого спектру дисциплін. Наприклад, у статті В. Джеджули і І. Єпіфанової узагальнено підходи до сутності інноваційного потенціалу через його складові елементи та надано економічне визначення

поняття як сукупності наявних інтелектуальних, технологічних, фінансово-економічних, науково-виробничих ресурсів з відповідним їх інфраструктурним забезпеченням, що спроможні створювати нові знання та ефективний механізм комерціалізації, а також сприяти економічному та науково-технічному розвитку [3, с. 13].

Питання інноваційного потенціалу в сфері державної служби досліджувалося опосередковано, як правило, на основі економічної теорії інновацій, а також теорії потенціалів, основні підходи яких («ресурсний, евентуальний, ринковий, результативний, структурний» [4, с. 11] і ін.) автори використовували для обґрунтування можливості системи державного управління і державної служби створювати та впроваджувати інновації для досягнення кращих суспільних результатів, включаючи ефективність, результативність і задоволеність споживача послуг чи працівника. Зокрема, група вчених у складі Л. Карденаса, Ю. Гонсалеса, Ф. Діас-Піраківе та Дж. Ландекера (2019) здійснили ґрунтовний аналіз дослідницьких тенденцій з теми «Державні інновації: концепція і майбутнє програми досліджень», за результатами якого було наголошено на необхідності поглиблення теорії державних інновацій з точки зору динаміки взаємодії різних акторів в державних інноваційних процесах та використанні змішаних методів при такому концептуальному вдосконаленні [13].

Отже, усі вищезгадані аспекти наукових доробків, відсутність в сучасній літературі завершеної і загальноприйнятої точки зору вчених на інноваційний потенціал державної служби як наукову категорію, переважно фрагментарний розгляд проблеми розвитку інноваційного потенціалу державної служби у контексті публікацій широкого спектру дисциплін, зумовляють актуальність теми і визначають необхідність у її дослідженні.

Мета статті – обґрунтування концептуального визначення інноваційного потенціалу державної служби на основі наукових підходів та розробка рекомендацій щодо використання нових методів його розвитку в системі державної служби.

Застосована методологія і методи. Дослідження здійснено в рамках проєкту «Професіоналізація державної служби та інформаційно-комунікаційні технології (ІКТ)» за підтримки FUNDAÇÃO ARAUCÁRIA – Агентства фінансової підтримки наукового та технологічного розвитку штату Парана (Бразилія). У зв'язку з цим, матеріали підготовлено з урахуванням політико-адміністративного досвіду Бразилії і України. У дослідженні використано метод аналізу науково-методичної літератури з зазначеної проблеми, який засвідчив багатомірність відмінностей у підходах до визначення змісту, сутності та структури інноваційного потенціалу державної служби як одного із важливим понять науки державне управління. Використання методу дедукції дозволило визначити взаємозв'язок між розвитком інноваційного потенціалу державного службовця і інноваційністю державної служби, між розвитком інноваційного потенціалу державної служби та ефективністю належного державного управління. Метод узагальнення допоміг зробити висновки, відобразити основні результати дослідження, надати рекомендації узагальненого значення щодо створення умов для збереження, розвитку і використання інноваційного потенціалу державної служби.

Виклад основного матеріалу. Убачається, що для розуміння сутності процесу розвитку інноваційного потенціалу державної служби наше дослідження варто розпочати з розкриття концептуального змісту основних кате-

горій. Як доводить проведений аналіз сучасних літературних джерел, поняття «інноваційний потенціал державної служби» у галузі державного управління є відносно новим і його прояв пов'язують з ініціативами адміністративного реформування 1980-1990-х років у багатьох країнах за підходів Нового державного управління (далі – NPM), натхнених філософією приватного сектору. За останні кілька десятиліть багато урядів відійшли від NPM і перейшли до просування цінностей та стандартів належного державного управління, що стало новим поштовхом для розгляду інноваційного потенціалу у державному секторі як чинника для постійного вдосконалення системи державного управління.

Поняття «належне державне управління» визначалося поступово і наразі розуміється як «вирішальний чинник для досягнення сталого розвитку, економічного зростання, конкурентоспроможності та кращої якості життя, а також для подолання ключових викликів суспільства як сьогодні, так і в майбутньому» [24, с. 6]. Його першопочаток визначають Принципи належного державного управління (далі – Принципи) – це комплексна система стандартів, що відображає цінності та поведінку, яких громадяни та підприємства очікують від сучасного державного управління. Вперше Принципи були опубліковані в 2014 році. Принципи ґрунтуються на чинних актах *acquis* Європейського Союзу (далі – ЄС), правових інструментах Організації економічного співробітництва та розвитку (далі – ОЕСР), інших міжнародних стандартах, а також на передовій практиці держав. Принципи є основною системою, яка підказує країнам, в першу чергу кандидатам на вступ до ЄС (наприклад, Україні), як усунути недоліки та побудувати краще державне управління.

У 2023 році було запропоновано нове видання Принципів «з метою: 1) оновлення структури відповідно до найновіших стандартів і практик ЄС, ОЕСР та інших міжнародних організацій; 2) кращого реагування на поточні та майбутні виклики, з якими стикається суспільство, а також на потребу в органах державного управління, здатних швидше і краще реагувати на мінливі політичні пріоритети та потреби громадян» [24, с. 8]. Принципи покликані бути «політично нейтральними», що дає змогу органам державного управління, які їх дотримуються, покращити досягнення політичних пріоритетів, а також економічних, соціальних, екологічних або безпекових цілей своїх урядів. Наразі очікується, що органи державного управління ставатимуть більш цифровими, гнучкими, інноваційними та «зеленими», ніж у 2014 році. Нова версія Принципів відображає важливість повного використання потенціалу цифровізації, уроки, засвоєні під час глобальної пандемії COVID-19 (посилення оперативності та стійкості державного управління та гнучкості робочих домовленостей), а також очікування того, що державне управління сприятиме вирішенню екологічних проблем, зокрема пов'язаних зі змінами клімату та втратою біорізноманіття. Нова версія Принципів 2023 року також розширює сферу їх застосування, виводячи її за межі центральних органів державної влади і охоплюючи регіональні та місцеві рівні управління, задля сприяння застосуванню узгодженого політичного підходу. Оновлені Принципи зосереджені на цінностях належного державного управління, але не є настановою, оскільки практичні підходи держав до досягнення виражених у Принципах спільних цінностей і стандартів є різними.

32 принципи окреслюють цінності, поведінку та результати, тоді як 270 підпринципів надають більш детальні вказівки щодо того, як досягти цих результатів і забезпечити належну управлінську спроможність. Структура

Принципів належного державного управління у версії 2023 року все ще повторює шість тематичних сфер, викладених у 2014 року, однак, щоб краще відобразити зміст Принципів, четверта тематична сфера, яка раніше називалася «Підзвітність», тепер називається «Організація, підзвітність і нагляд», а «Цифровізацію» було додано до «Надання послуг». Наразі шість тематичних сфер мають наступний вигляд: 1) стратегія; 2) розробка і координація політики; 3) державна служба та управління людськими ресурсами; 4) організація, підзвітність і нагляд; 5) надання послуг та цифровізація; 6) державне фінансове управління. [24, С. 10].

В контексті теми саме цієї статті увагу привертає перша та третя тематичні сфери: «Стратегія» і «Державна служба та управління людськими ресурсами». Зокрема, у «Стратегії» наголошується, що для гнучкого, інноваційного та постійно вдосконалюваного державного управління, здатного реагувати на нові виклики, саме Уряд забезпечує стратегічне бачення та лідерство, а «Органи державного управління заохочують інноваційні рішення та підходи по всій структурі державного управління та поширюють їх» (Принцип 1: Створено та успішно впроваджено комплексний, надійний та сталий порядок денний реформи державного управління, що сприяє інноваціям та постійному удосконаленню [24, с. 13–14]). Таким чином, у оновленій моделі належного державного управління, інноваційна діяльність має бути обов'язково включеною до системи функціонування всіх органів державного управління: від центрального уряду, профільних міністерств, органів влади, регуляторних органів та інших установ центрального уряду, які виконують основні функції державного управління, до субнаціональних (регіональних та місцевих) рівнів управління, які у тому числі забезпечують надання послуг. У цьому сенсі розвиток інноваційного потенціалу є життєво важливим для успіху інноваційної діяльності, оскільки формує можливості, які забезпечують отримання інновації як кінцевого результату інноваційної діяльності і, таким чином, сприяють досягненню нової ключової мети належного державного управління – «реагувати на нові проблеми та діяти на благо громадян» [14].

Питання визначення розвитку інноваційного потенціалу державної служби у національних стратегічних документах є актуальним і для України, оскільки Уряд напрацьовує Стратегію інноваційного розвитку України до 2030 року, яка базується на трьох принципах: розвиток української екосистеми інновацій, багатостороння державна політика підтримки інновацій: від дерегуляції до національних програм і стимулювання інновацій та розвиток технологій, які вирішують актуальні проблеми сучасності та майбутнього [7]. Тож, було б доцільно, на нашу думку, серед заходів стосовно інноваційної діяльності в сфері державного управління, відзначити окрему позицію про розвиток інноваційного потенціалу державної служби. Як зазначав у своїх роботах всесвітньовідомий американський вчений в галузі менеджменту П. Друкер: «Щоб виступати в ролі лідера змін, організації необхідно зосередити увагу на можливостях» [17, с. 82]. Саме інноваційний потенціал, попри тривалий науковий і прикладний інтерес та дискусії, як правило, визначається більшістю авторів з позиції ресурсного підходу, тобто «як сукупність можливостей або їх комбінація» [1], якими можна скористатися для інноваційної діяльності. Визнання стратегічної ролі інноваційного потенціалу постає стимулом для новаторства у державному секторі на фоні дефіциту державних інновацій і імпорту ідей та практик із приватного сектора для розв'язання проблем.

Одним із найбільш яскравих прикладів інноваційності державної служби є затверджена в 2003 році Премія Організації Об'єднаних Націй за вклад у розвиток державної служби (далі – UNPSA), за допомогою якої заохочуються дослідження та розвиток потенціалу в державній службі, а також креативність та інновації серед керівників державного сектору, управлінців персоналом та державних службовців. За більше ніж двадцять років існування UNPSA Україна лише двічі подавала відповідні ініціативи: «Створення прозорої, професійної, відповідальної та політично нейтральної державної служби» (Національне агентство України з питань державної служби, 2018) і «Prozorro.Sale – найпрозоріша у світі система електронних аукціонів для управління державними активами» (Державне підприємство «Прозорро.Продажі», 2022 р.), яка вперше в історії країни здобула перемогу у категорії 2: Підвищення ефективності державних установ задля досягнення Цілей сталого розвитку. Для порівняння: Бразилія надала за весь період існування UNPSA 64 ініціативи, 4 із яких здобули перемогу [27]. Цей приклад ще раз доводить, що розвиток інноваційного потенціалу державної служби слід вважати обов'язковим чинником створення ефективних, підзвітних та інклюзивних державних інституцій.

Беручи до уваги важливе значення державної служби в державних трансформаціях у бік належного державного управління, в 2022 році «Страсбурзька декларація про спільні цінності та проблеми європейських державних адміністрацій» додатково наголосила про необхідність створення «привабливої, сучасної та інноваційної державної служби» (виділено автором – С.Г.) шляхом сприяння розвитку всіх талантів у державних службах для забезпечення безперервності та досконалості державних послуг; підтримки розвитку нових способів роботи, включаючи дистанційну роботу, і розгортання цифрових навичок для більш сучасних адміністрацій; сприяння розвитку навичок і диверсифікації кар'єрних шляхів з метою посилення та розвитку потенціалу, а також підтримки посилення мобільності державних працівників [25].

У новій версії Принципів належного державного управління, зокрема в контексті тематичної сфери «Державна служба та управління людськими ресурсами», також підкреслюється інноваційність державної служби і надаються більш детальні вказівки щодо того, як досягти цих результатів:

1) «Система працевлаштування врівноважує стабільність і гнучкість, забезпечує підзвітність державних службовців і захищає їх від неналежного впливу та незаконного звільнення» (Принцип 8);

2) «Орган державного управління залучає та набирає на роботу компетентних людей на основі заслуг і рівних можливостей» (Принцип 9);

3) «Ефективному лідерству сприяють компетентність, стабільність, професійна автономія та оперативне реагування підзвітних керівників вищої ланки (Принцип 10)»;

4) «Державні службовці мають мотивацію, справедливу та конкурентоспроможну оплату та належні умови праці» (Принцип 11);

5) «Професійний розвиток, управління талантами та результативністю підвищують навички, ефективність і дієвість державних службовців і пропагують цінності державної служби» (Принцип 12) [24, С. 22–26].

Багато країн (і не лише розвинених) вже визнали необхідність комплексної структури у вигляді поєднання культурних, фінансових та процедурних змін для підвищення рівня інноваційного потенціалу в державних службах задля задоволення вимог постійно змінного суспільного середовища.

Наприклад, щоб зробити державну службу Великобританії більш інноваційною, урядовці пропонують: перехід до організаційної культури з фокусом на гарантування безпеки інноваційної активності («ніхто не буде покараний за спробу чогось нового»); переорієнтація бюджетів на інновації; розвиток багатосторонньої комунікації для залучення зовнішніх перспективних ідей та нових технологій; впровадження ґрунтовної перевірки ефективності нових ідей (тестування, оцінювання, незалежна експертиза нових проєктів); масштабування державних інновацій; навчання персоналу новим інструментам і методам (насамперед, цифровим і інформаційним навичкам, навичкам взаємодії зі штучним інтелектом); запровадження суворих етичних принципів відповідальних інновацій [9].

Інший приклад: канцелярія прем'єр-міністра уряду Косово спільно з Інноваційним центром Косово (ICK) та європейськими партнерами розробила Програму інновацій у сфері державної служби з метою сприяння формуванню культури підприємництва у державних установах, нарощування потенціалу державних установ у реалізації реформ за допомогою практичного наставництва та коучингу, співпраці між державними установами, приватним сектором, організаціями громадянського суспільства та іншими зацікавленими сторонами у реалізації реформ через інноваційні продукти на підтримку реалізації державної політики. Програма передбачає 2 етапи: на першому етапі 5 команд державних службовців (державний і місцевий рівень) визначають проблему та розробляють її рішення у вигляді інноваційних продуктів або послуг, а на другому – впроваджують їх в життя та виявляють потенційний ефект для державних органів, громадян, підприємств, неурядових організацій і інших. Після цього, команди представляють свої проєкти перед конкурсною комісією у форматі стартапів [26].

Таким чином, інституціоналізація інновацій та розвиток інноваційного потенціалу державної служби розширюють можливості державних інституцій, адаптуючи їх діяльність до суспільних потреб в умовах цифровізації. За даними Глобального індексу інновацій (Global Innovation Index, далі – GII), що складається приблизно з 80 індикаторів оцінки інноваційного потенціалу 132 країн, у 2023 році до п'ятірки лідерів за індикатором «1.1.2 Ефективність уряду (Government effectiveness)» увійшли: Сінгапур (100,0), Швейцарія (92.8), Данія (92.1), Фінляндія (90.9), Норвегія (87.5). Україна за цим показником набула посередній рейтинг – 25,5 і посідає 95 місце (2022 – 90 (42,0); 2021 – 90 (44,1); 2020 – 93 (40,9); 2019 – 95 (35,4)) [19]. Основною причиною низького інноваційного потенціалу та слабкої ефективності державних органів, як констатують усі країни, є нехватка висококваліфікованого персоналу. Тож, підвищення інноваційного потенціалу державної служби передусім залежить від інноваційного потенціалу конкретного працівника, бо саме людина є джерелом ідей, новітніх продуктів, поява яких значним чином залежить від рівня людського інтелекту та сформованості навичок до інноваційності в діяльності. Різні, у тому числі психологічні, дослідження й досвід навчання показують, що практично всі люди володіють інноваційним потенціалом, який ефективно розвивається за умови систематичних занять.

Вміння помічати проблеми після детального аналізу різної інформації та знаходити рішення не тільки серед тих, які вже існують, але й впроваджуючи нові, – саме такі навички найбільше цінуватимуть на державній службі, щоб забезпечити надання прозорих, стійких та високоякісних інклюзивних циф-

рових державних послуг, які відповідають очікуванням користувачів. Основними методами розвитку інноваційних навичок є самонавчання, навчання на досвіді інших (ментворкінг), розвиток в процесі професійної діяльності тощо.

Необхідність системного розвитку інноваційного потенціалу державної служби спонукала міжнародну наукову спільноту, експертів і фахівців-практиків державного управління до розробки Декларації про інновації в державному секторі – «Declaration on Public Sector Innovation» (далі – Декларація) [16]. Це правовий інструмент уряду або державні організації можуть використовувати для інформування та покращення інновацій та управління ними. Декларація формулює загальне розуміння серед правових питань щодо ролі у вирішенні проблеми та представляє собою конкретні зобов'язання підтримувати, покращувати та розширювати інновації в державному секторі. На момент прийняття 22 травня 2019 року до Декларації приєдналися близько 43 країн, України серед них немає. Критично важливо, що дана декларація легітимізує інновації як основну стратегічну функцію організацій державного сектора, в якій кожен службовець державного сектора може і повинен відігравати свою роль.

З моменту прийняття цієї декларації багато країн працювали над адаптацією її принципів до свого власного контексту (наприклад, Фінляндія), випускали керівництво щодо застосування цих принципів на практиці (Греція) і використовували ці принципи в якості основи для розробки власних рекомендацій щодо просування інновацій у державному секторі (наприклад, Колумбія) [18]. Одним з найбільш істотних питань Декларації є розвиток інноваційного потенціалу, що відображає здатність до вдосконалення або оновлення системи державного управління. У зв'язку з цим, у 2022 році експертами ОЕСР було розроблено Рамкову структуру інноваційного потенціалу («Innovative Capacity Framework» [22, с. 22], далі – ISF), де пропонується розглядати інноваційний потенціал державної служби крізь призму чотирьох ключових складових:

1) Мета (Purpose): які елементи в системі стимулюють намір до інновацій? Іншими словами, що рухає прагненням до інновацій і які потрібні механізми управління для стимулювання інноваційних зусиль. Вважається, що рухові сили можуть випливати з глобальних потрясінь і криз, а також із передбачуваних механізмів мотивації організації або окремої особи (наприклад, нагороди за інноваційну діяльність);

2) Потенціал (Potential): які елементи системи впливають на спроби здійснення інновацій? Тобто, навіть при наявності можливостей, існує ряд бар'єрів, які можуть завадити спробам щодо інноваційних зусиль. Поширеним бар'єром є існуюча організаційна культура, за якої працівники не відчують, що в них є автономія або можливості пробувати щось нове, ризикувати й експериментувати. Створення сприятливої культури та простору для виявлення інноваційного потенціалу може прийняти форму чіткого керівництва для підтримки інновацій, нормалізації ризиків і креативності та передбачуваних зусиль за підтримки експериментів;

3) Спроможність (Capacity): що необхідно для здійснення інноваційних зусиль, включаючи тестування та випробування? Використання інноваційних підходів вимагає творчого мислення, практичних можливостей і цільоспрямованої підтримки інноваційного потенціалу. Інновації повинні бути інтегровані в загальну практику, правила і культуру системи державного сектора і бути вбудовані в механізми управління;

4) *Вплив (Impact)*: як зрозуміти вплив інноваційних зусиль і його наслідки для майбутньої практики? Інвестиції в неявні та явні інноваційні зусилля повинні продемонструвати цінність і вплив. Державним службам необхідно розробляти цикли навчання, методи оцінки та набори навичок, щоб отримувати розуміння про вплив проєктів та ініціатив, виміряти прогалини в інноваційному потенціалі та інформувати майбутніх практикуючих учасників процесу.

Слід відзначити також, що інноваційний потенціал державної служби розглядається в Рамковій структурі інноваційного потенціалу не тільки крізь чотири структурні складові (мета, потенціал, спроможність, вплив), але і фокусується на трьох рівнях: 1) особистість державного службовця 2) окрема організація і 3) система державної служби в цілому. Кожен з цих рівнів складається з різних стимулів, організаційних умов, рушійних сил, бар'єрів і акторів, які покращують або перешкоджають процесу розвитку інноваційного потенціалу державної служби. Це дозволяє комплексно підходити до проблеми інноваційного потенціалу існуючих систем державного сектора та їх керуючих механізмів, правил, процесів, норм та інших факторів.

Сьогодні вже відзначено практики деяких країн щодо застосування Рамкової структури інноваційного потенціалу. Наприклад, в Латвії за допомогою ISF провели оцінку поточного стану інновацій в управлінні з використанням опитування понад 1200 державних службовців, семінарів з більш ніж 100 державними службовцями та співбесід з ключовими менеджерами та лідерами інновацій у Латвії. Подані у звіті «Зміцнення інноваційного потенціалу державного сектора Латвії» висновки свідчать, що:

1 – *Мета*: внутрішня мотивація до інновацій в Латвії сильна, навіть при відсутності явних стимулів до цього. 91 % респондентів опитування назвали індивідуальне задоволення стимулом до інновацій – бажання зробити краще для громадян. Крім того, подолання нестачі часу і ресурсів також спонукало державних службовців шукати інноваційні рішення. 78 % респондентів зазначили, що зростаюча довіра до державних інституцій є руховою силою інновацій і це особливо важливий фактор інновацій, оскільки рівень довіри до державного управління в Латвії досить низький (29,5 %);

2 – *Потенціал*: операційне середовище не сприяє тому, щоб робити щось по-іншому. Обмежений час, страх невдачі і пильної уваги, а також труднощі з нормативними, бюджетними, стратегічними рамками стримують ініціативу, набагато простіше скористатися існуючим варіантом, ніж шукати кращі альтернативи. Крім того, акцент на економії коштів і короткостроковому підвищенні ефективності утруднює здійснення значущих інвестицій з більш довгостроковим і більш широким впливом;

3 – *Спроможність*: внутрішні фінансування в професійний розвиток та навчання поки що не є пріоритетними. Уряд Латвії створив Лабораторію використання інновацій для підтримки дизайн-мислення в державному секторі, однак вона була недоукомплектована. Фінансування та програми навчання щодо інноваційної активності у значній мірі залежать від зовнішніх джерел. Відзначено, що дефіцит фінансування, навиків і форумів для взаємодії з громадянами залишаються одними з найбільш істотних прогалин у процесі розвитку потенціалу. Для їх усунення потрібні цільово спрямовані інвестиції;

4 – *Вплив*: інновація не є метою – має значення її вплив. У середовищі, де пріоритет віддається скороченню витрат і економії часу, оцінка і вимірювання можуть стати ключем до пошуку можливостей для підвищення ефективності. В

Латвії вимірювання опирається на ключові показники ефективності в циклах стратегій, планування та бюджету в поєднанні з сильною функцією аудиту.

Таким чином, в системі державної служби Латвії існує багато рушійних сил до інноваційної діяльності, але поряд з цим наявні виклики, найбільші з яких пов'язані з *Потенціалом*: створенням сприятливого середовища, де інновації заохочуються та очікуються, а також *Спроможністю*: забезпеченням державних службовців ресурсами, часом і навичками, необхідними для інновацій [11].

Аналітичні дослідження інноваційного потенціалу державної служби відбулися і в інших країнах. Зокрема, Фінляндія, яка вважається моделлю для оновлення державного управління, дійшла наступних висновків: «інноваційна діяльність державного сектора та її потенціал не були повністю використані. Доступний робочий час і гроші є вузькими місцями в інноваційній діяльності. Організаціям слід звертати на них увагу, оскільки успішні інновації приносять економію коштів і дозволяють використовувати робочий час для вивчення і створення нових можливостей замість рутинної роботи [23]. Напр., Румунія, у Проміжному звіті «Зміцнення інноваційного потенціалу уряду Румунії» наголошує, що нарощування інноваційного потенціалу в державних органах вимагає «системного підходу, який поєднує в собі явну підтримку інноваційної діяльності в державному секторі (наприклад, інноваційна лабораторія та стратегія з виділеним персоналом і фінансуванням) зі сприятливим середовищем, що стимулює інновації (наприклад, нові рамки компетенцій людських ресурсів, фінансування експериментів, ясність законів і регуляторної політики, розширення обміну даними). Щоб зробити це можливим, вирішальне значення має послідовне і явне фінансування інноваційної діяльності в поєднанні з виділеним персоналом і сильним лідерським спрямуванням, яке формує культуру державної служби, заохочує інновації» [12].

Спираючись на результати проведених досліджень, ми вважаємо, що розвиток інноваційного потенціалу державної служби виступає як проблема співвідношення цілісного й системного підходів. Застосування системно-цілісного підходу може надати процесу розвитку інноваційного потенціалу державної служби цілеспрямований, безперервний, перспективний і інклюзивний характер. Тоді суб'єкти цього процесу (уряд, державні органи всіх рівнів, державні службовці і інші зацікавлені сторони) будуть діяти не ізольовано один від одного, а в тісному взаємозв'язку, що дозволить державній службі організувати процес розвитку інноваційного потенціалу з опорою на компетентність державного службовця, отриману в закладах освіти, а останнім орієнтуватись на зміст майбутньої діяльності в державних органах, притім формування якостей і навичок, необхідних державному службовцю для інноваційної діяльності, повинно здійснюватися не всупереч, а на основі розвитку тих інтелектуальних, фізичних, емоційних, моральних, психологічних і духовних якостей, які притаманні особистості державного службовця. Основна увага у цьому випадку зосереджується на створенні сприятливого середовища та всебічній підтримці державного службовця у його прагненні розмірковувати над новими діями, які можуть допомогти розв'язати суспільні проблеми. Переваги системно-цілісного підходу численні, зокрема йдеться як про підвищення інноваційності державної служби загалом, так і про покращення емоційного стану самого управлінця від внесення свого вкладу у справу досягнення цілей належного державного управління. Також завдяки системно-цілісному підходу державні службовці набувають інноваційного досвіду розв'язувати реаль-

ні проблеми, критично мислити та аналізувати навколишній світ. А ще системно-цілісний підхід є дієвим у побудові взаємодії з зацікавленими особами, оскільки інноваційна діяльність вчить поважати одне одного та співпрацювати заради досягнення компромісу у вирішенні проблем.

У контексті застосування системно-цілісного підходу до розвитку інноваційного потенціалу державної служби доцільним вважаємо застосування методів, які створюють можливості для зацікавленості державних службовців у інноваційній активності та мотивують їх до досягнення успіхів. Зокрема, йдеться про методи правового регулювання, інституційно-адміністративні методи, психолого-педагогічні методи, а також методи матеріальної, соціально-психологічної й владної мотивації. Під методами правового регулювання розуміється набір способів і прийомів регулювання відносин, що складається внаслідок особливих властивостей інноваційної діяльності (наприклад, унормовуються питання автономності службовця у межах визначених законом повноважень стосовно інноваційної діяльності). Інституційно-адміністративні методи (регламенти, норми й інструкції) дозволяють створити фундаментальні умови і подальше практичне впровадження інновацій. При застосуванні психолого-педагогічних методів реальною стає можливість розвивати особистість управлінця шляхом, наприклад, проєктного навчання (головна увага – на практику), самоосвіти (державні службовці можуть навчатися у власному темпі та стилі, обираючи найкращий для себе варіант розвитку), співпраці (тобто співпрацюючи з представниками громадянського суспільства, розширювати свої можливості для інноваційної діяльності), інтеграції (розгляд явищ із точки зору різних напрямів діяльності допомагає управлінцям краще зрозуміти середовище, що їх оточує, та неабияк мотивує до інновацій).

До методів матеріальної мотивації входять грошові стимули у вигляді підвищення заробітної плати, премій, надбавок, а також різні форми негрошових стимулів, які останнім часом набувають особливого значення (наприклад, *комплімент*, *похвала*, *прохання*, *порада*, емоційна підтримка, ситуація успіху, підвищена комфортність робочих місць і умов праці тощо).

Методи соціально-психологічного впливу: на суб'єктивні моделі дійсності (особистий приклад, зіставлення спеціально дібраних фактів з декларованими цінностями; тощо); на джерела активності (фіксація уваги на доступності, гарантованості досягнення певної мети в межах конкретної діяльності, навіювання, вплив витворів мистецтва та ін.); на регулятори прояву активності (залучення до інакше організованої діяльності, створення необхідного образу можливості задоволення потреб за рахунок членства в групі, зміцнення авторитету лідера за рахунок формування його ще більш привабливого для групи іміджу та ін.); на фонові стани (фіксація уваги на неналежному виконанні обов'язків, розрядка психічної напруженості, оптимізація стану та ін.).

Методи владної мотивації: переконання (метод активної дії на волю та свідомість посадової особи ідейно-етичними засобами для формування в особі поглядів і уявлень, заснованих на глибокому розумінні суті питання); винагороди (спосіб впливу на інтереси посадовця); влада зв'язків (вплив на інших через сприйняту ними цього посадовця крізь асоціацію з впливовими особами як в установі, так і поза нею); прийняття рішення (можливість впливати на рішення протягом усього процесу його прийняття); примус (крайня форма впливу за відсутності результатів від застосування інших форм впливу, коли посадову особу примушують до інноваційної діяльності. Але слід пам'ятати,

що в основі примусу лежить страх, який обмежує ініціативу, творчість і може привести до згортання діяльності).

Таким чином, методи розвитку інноваційного потенціалу державної служби визначено як об'єктивно обумовлені прийоми та норми, що лежать в основі впливу на свідомість і поведінку державного службовця та спонукають його до інноваційної активності, інноваційної діяльності задля забезпечення стандартів обслуговування громадян та досягнення цілей належного державного управління.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших досліджень. Проведений аналіз сучасних літературних джерел дає змогу зробити висновок, що термін «інноваційний потенціал державної служби» не визначено, але його базова складова категорія – «інноваційний потенціал» – характеризує інноваційний потенціал державної служби з боку так званого ресурсного підходу, тобто як сукупність наявних та/або необхідних для розвитку інноваційної діяльності та інноваційної інфраструктури ресурсів/можливостей або їх комбінацію. Встановлено, що на розвиток інноваційного потенціалу державної служби впливає багато внутрішніх та зовнішніх факторів.

Серед зовнішніх варто відзначити модель державного управління, яка наразі представлена у варіанті «Належне державне управління», а її зміст визначають оновлені у 2023 році Принципи належного державного управління. У цьому зв'язку також наголошується на необхідності конкретизації питання розвитку інноваційного потенціалу державної служби у міжнародних і національних стратегічних документах, зокрема у Стратегії інноваційного розвитку України до 2030 року. До внутрішніх чинників розвитку інноваційного потенціалу державної служби можна віднести керуючі механізми, правила, процеси, норми та інші складові адміністративної системи. Серед них відзначено основоположну роль людського фактору – особистості держслужбовця, потенціалу його ділових, соціальних, моральних, духовних якостей для інноваційної діяльності.

Підкреслюється важливість питання вимірювання рівня розвитку інноваційного потенціалу державної служби, зокрема за методологією Рамкової структури інноваційного потенціалу ОЕСР. Вона являє собою поєднання чотирьох структурних складових (мета, потенціал, спроможність, вплив) на трьох рівнях (особистість державного службовця, окрема організація і система державної служби в цілому). Її ефективність доведено практикою різних країн, зокрема Латвією, Фінляндією, Румунією.

Запропоновано використання системно-цілісного підходу щодо розвитку інноваційного потенціалу державної служби, який орієнтує на важливість повного використання потенціалу людських ресурсів, міжінституційної співпраці та цифровізації, завдяки яким можна досягти оптимально-позитивних результатів інноваційного процесу в державному секторі. Системно-цілісний підхід передбачає запровадження інноваційних методів, зокрема методів впливу на свідомість і поведінку державного службовця, які стимулюють розвиток потреб, здібностей, навичок інноваційної активності в сфері державної служби. У основі розвитку інноваційного потенціалу державної служби за системно-цілісним підходом покладена загальна для всіх ланок цього процесу ідея – цілеспрямованість, безперервність, перспективність і інклюзивність.

Тоді суб'єкти цього процесу (уряд, державні органи всіх рівнів, державні службовці і інші) будуть діяти не ізольовано один від одного, а в тісному взаємозв'язку, що дозволить державній службі організувати процес розвитку

інноваційного потенціалу з опорою на компетентність державного службовця, отриману в закладах освіти, а останнім орієнтуватись на зміст майбутньої діяльності в державних органах, притім формування якостей і навичок, необхідних державному службовцю для інноваційної діяльності, повинно здійснюватися не всупереч, а на основі розвитку тих інтелектуальних, фізичних, емоційних, моральних, психологічних і духовних якостей, які притаманні особистості.

Зазначені питання через їх надзвичайну значущість належать до найактуальніших проблем сучасної теорії та практики державного управління, отже потребують подальших наукових досліджень.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бойко І. М. Інноваційний потенціал підприємства: сутність і структура. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/12/20.pdf> (дата звернення: 23.07.2024).
2. Гев'юк А. Роль інновацій в системі державного управління. *Буковинський вісник державної служби та місцевого самоврядування*. 2013. URL: <http://buk-visnyk.cv.ua/naukovadumka/116/> (дата звернення: 08.07.2024).
3. Джеджула В. В., Єпіфанова І. Ю. Складові елементи інноваційного потенціалу промислових підприємств. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2020. С. 13–17. URL: https://www.researchgate.net/publication/343395494_COMPONENTS_OF_THE_INNOVATION_POTENTIAL_OF_INDUSTRIAL_ENTERPRISES (дата звернення: 05.07.2024). DOI: <https://doi.org/10.32841/2413-2675/2020-42-2>
4. Касьяненко В. О. Методологічні засади управління розвитком інноваційного потенціалу економіки України: автореф. дисертації д-ра екон. наук: 08.00.03, Полтав. нац. техн. ун-т ім. Юрія Кондратюка. Полтава, 2015. 42 с. URL: https://biem.sumdu.edu.ua/wp-content/uploads/2023/06/Kasyanenko_V._A._Avtoreferat.pdf (дата звернення: 05.07.2024).
5. Луциків І. В., Сороківська О. А., Котовська І. В. Дослідження особливостей інноваційного розвитку системи публічного управління в Україні. *Економіка і суспільство*. 2017. № 12. С. 124–128. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/12_ukr/19.pdf (дата звернення: 08.07.2024).
6. Сичова А. О. Колабораційні інновації: нові інструменти державного сектора. *Регіональні студії*. 2020. № 13. С. 58–64. URL: <http://regionalstudies.uzhnu.ua/archive/23/13.pdf>. DOI: <https://doi.org/10.32782/2663-6170/2020.23.11> (дата звернення: 08.07.2024).
7. Уряд напроцьовує Стратегію інноваційного розвитку України до 2030 року. Прем'єр-міністр / *Урядовий портал. Єдиний веб-портал органів виконавчої влади України*. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/uriad-napratsovuie-stratehiuu-innovatsiino-ho-rozvytku-ukrainy-do-2030-roku-premier-ministr> (дата звернення: 23.07.2024).
8. Хачатурян Х. В. Інновації в державному управлінні: монографія. Київ: Вид-во НАДУ, 2005. 251 с.
9. Baugh S. Seven ways to make the Civil Service more innovative. *GOV.UK. Blog Civil Service*. URL: <https://civilservice.blog.gov.uk/2023/09/12/seven-ways-to-make-the-civil-service-more-innovative/> (Last accessed: 25.07.2024).
10. Boyle D., Slay J., Stephens L. Public Services Inside Out: Putting coproduction into practice. London: NESTA & NEF. 2010. 36 p. URL: http://www.camdencen.org.uk/Resources/Public%20services/Public_Services_Inside_Out.pdf (Last accessed: 03.04.2024).
11. Buesman H. Deciphering Latvia's innovation potential: acceleration beyond cost savings. 2023. URL: <https://oecd-opsi.org/blog/decoding-latvias-innovative-capacity/> (Last accessed: 22.07.2024).
12. Busman H., Mitchell L. From Sporadic to Systemic: Shaping an innovative present & future Romania. 2022. URL: <https://oecd-opsi.org/blog/from-sporadic-to-systemic-shaping-an-innovative-present-future-romania/> (Last accessed: 22.07.2024).
13. Cárdenas L. F. S., González Y. L. V., Díaz-Piraquive F. N., Landecker J. E.G. Public Innovation: Concept and Future Research Agenda. *Communications in Computer and Information Science*. 2019. P. 165–177. URL: https://www.academia.edu/83045734/Public_Innovation_Concept_and_Future_Research_Agenda DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-030-21451-7_14 (Last accessed: 08.04.2024).
14. COM. 528 остаточне. Повідомлення Комісії до Європейського парламенту, Ради, Європейському соціально-економічному комітету та Комітету регіонів. Повідомлення щодо політики розширення ЄС. 2022. 20 с. URL: <https://neighbourhood-enlargement.ec.europa.eu/system/>

- files/2022-10/2022%20Communication%20on%20EU%20Enlargement%20Policy-v3.pdf (Last accessed: 19.07.2024).
15. Daglio M., Gerson D., Kitchen H. Building Organisational Capacity for Public Sector Innovation. *Background Paper prepared for the OECD Conference "Innovating the Public Sector: from Ideas to Impact", 12–13 November 2014*. Paris. 2015. URL: <https://www.oecd.org/innovating-the-public-sector/Background-report.pdf> (Last accessed: 05.04.2024).
16. Declaration on Public Sector Innovation. 22.05.2019. URL: <https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/oecd-legal-0450> (Last accessed: 22.07.2024).
17. Drucker Peter F. Management Challenges for the 21st Century. New York : Harper Business An Imprint of H&rper Collins Publisbers, 1999. 210 p. URL: <https://virmach.boomtlk.com/btsync/%E7%AE%A1%E7%90%86%28%E7%94%B5%E5%AD%90%E4%B9%A6%29%E7%AE%A1%E7%90%86/%E5%BD%BC%E5%BE%97%C2%B7%E5%BE%B7%E9%B2%81%E5%85%8B%EF%BC%9AManagement%20Challenges%20for%20the%2021st%20Century.pdf> (Last accessed: 23.07.2024).
18. From principles to practice: the Innovation Playbook. OPSI. URL: <https://oecd-opsi.org/work-areas/declaration/> (Last accessed: 22.07.2024).
19. Global Innovation Index. 2023. URL: <https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo-pub-2000-2023/sg.pdf> (Last accessed: 10.07.2024).
20. Harris M., Albury D. The Innovation Imperative: Why radical innovation is needed to reinvent public services for the recession and beyond. London : NESTA, 2009. 32 p. URL: https://media.nesta.org.uk/documents/the_innovation_imperative.pdf (Last accessed: 03.04.2024).
21. Horne M. Honest Brokers: Brokering innovation in public services. London : The Innovation Unit, 2008. 44 p. URL: <https://www.impactstrategist.com/wp-content/uploads/2015/12/Honest-Brokers.pdf> (Last accessed: 03.04.2024).
22. Innovative Capacity of Governments: A Systemic Framework. OECD OPSI. 2022. 38 p. URL: <https://oecd-opsi.org/wp-content/uploads/2022/09/OECD-OPSI-Innovative-Capacity-Framework.pdf> (Last accessed: 22.07.2024).
23. Kuivalainen M. Innovation Barometer: Measuring Innovation in Finland. 2023. URL: <https://oecd-opsi.org/blog/innovation-barometer-finland/> (Last accessed: 22.07.2024).
24. OECD. The Principles of Public Administration. OECD. Paris. 2023. 48 c. URL: <https://www.sigmaweb.org/publications/Principles-of-Public-Administration-2023-edition-UKR.pdf> (Last accessed: 22.07.2024).
25. Strasbourg Declaration on the Common values and challenges of European Public Administrations. 2022. URL: <https://funcionpublica.digital.gob.es/dam/es/portalsefp/Secretaria-de-Estado-de-Funcion-Publica/ActualidadSEFP/DeclaracionEstrasburgo.pdf> (Last accessed: 19.07.2024).
26. The Civil Service Innovation Program (Gov4SAA). URL: <https://oecd-opsi.org/innovations/gov4saa/> (Last accessed: 25.07.2024).
27. UNPSA and SDG initiatives. URL: <https://publicadministration.un.org/unpsa/database/UNPSA-Initiatives-and-the-SDGs/pageid/1/Country/> (Last accessed: 19.07.2024).

Стаття надійшла до редакції 28.08.2024 р.

Стаття рекомендована до друку 06.10.2024 р.

Gazarian S. V.,

Doctor of Sciences in Public Administration, Full Professor,
Full Professor of the Department of Public Administration and Public Service,
Education and Research Institute of Public Administration, V. N. Karazin Kharkiv National University,
4, Svobody Sq., Kharkiv, 61022, Ukraine
e-mail: svetkras2006@gmail.com <https://orcid.org/0000-0002-9720-2260>

DEVELOPMENT OF THE INNOVATIVE POTENTIAL OF PUBLIC SERVICE FOR PROVIDING HIGH-QUALITY AND INCLUSIVE DIGITAL PUBLIC SERVICES

Abstract. The article presents the main idea that the development of innovative potential will significantly increase the efficiency of civil service and public administration. The analysis method used

in the study allows us to conclude that the term 'innovative potential of the civil service' is not defined, but its basic component category - 'innovative potential' - characterises the innovative potential of the civil service from the resource-approach perspective. The obtained results make it possible to identify the main internal and external factors influencing the development of the innovative potential of the civil service, the understanding of which will help to increase the effectiveness of public innovation measures, in particular, in the Strategy of Innovative Development of Ukraine until 2030. Using the generalisation method, the author studies the practice of different countries (Brazil, Great Britain, Kosovo, Latvia, Finland, Romania) in creating conditions for preserving, developing and using the innovative potential of the civil service, including the OECD Innovative Capacity Framework, in which the innovative potential of the civil service is a combination of four structural components (purpose, potential, capacity, impact) and is considered at three levels: an individual civil servant/team, a governmental organisation, and the administrative system as a whole. The article proposes a systemic and holistic approach to the development of the innovative potential of the civil service. It focuses on the full use of the potential of human resources, inter-institutional cooperation and digitalisation, which can help to achieve optimally positive results of the innovation process in the public sector. The basis for the innovative potential of the civil service, developed through the systemic and holistic approach, is laid by the idea common to all parts of this process i.e. purposefulness, continuity, perspective, and inclusiveness. The systemic and holistic approach involves the introduction of innovative methods of encouragement, in particular methods of influencing the consciousness and behaviour of civil servants, which stimulate the development of needs, abilities, and skills of innovative activity in the civil service.

Keywords: *innovative potential, civil service, public sector, public bodies, civil servants, system-target approach.*

REFERENCES

1. Boiko, I. M. (2018). Innovative potential of the enterprise: essence and structure. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/12/20.pdf> (Last accessed: 23.07.2024) [in Ukrainian].
2. Geviuk, A. (2013). The role of innovations in the system of public administration. *Bukovyna Herald of State Service and Local Self-Government*. URL: <http://buk-visnyk.cv.ua/naukova-dumka/116/> (Last accessed: 08.07.2024) [in Ukrainian].
3. Dzhdzhula, V.V., & Yepifanova, I.Yu. (2020). Constituent elements of the innovative potential of industrial enterprises. *Scientific Bulletin of the International Humanitarian University*, pp. 13–17. URL: https://www.researchgate.net/publication/343395494_CONSTITUENT_ELEMENTS_OF_THE_INNOVATIVE_POTENTIAL_OF_INDUSTRIAL_ENTERPRISES (Last accessed: 05.07.2024). DOI: <https://doi.org/10.32841/2413-2675/2020-42-2> [in Ukrainian].
4. Kasianenko, V.O. (2015). Methodological principles of managing the development of the innovative potential of the economy of Ukraine. Autoref. thesis of Dr. Econ. Sciences: 08.00.03, Poltava. Yuriy Kondratiuk National Technical University. Poltava. URL: https://biem.sumdu.edu.ua/wp-content/uploads/2023/06/Kasyanenko_V._A._Avtoreferat.pdf (Last accessed: 05.07.2024) [in Ukrainian].
5. Lutsyky, I.V., & Sorokivska, O.A., & Kotovska, I.V. (2017). Study of the peculiarities of the innovative development of the public administration system in Ukraine. *Economy and society*, no. 12, 124–128. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/12_ukr/19.pdf (Last accessed: 08.07.2024) [in Ukrainian].
6. Sychova, A.O. (2020). Collaborative innovations: new tools of the public sector. *Regional studies*, no. 13, 58–64. URL: <http://regionalstudies.uzhnu.uz.ua/archive/23/13.pdf> DOI: <https://doi.org/10.32782/2663-6170/2020.23.11> (Last accessed: 08.07.2024) [in Ukrainian].
7. The government is working on the Strategy of Innovative Development of Ukraine until 2030. Prime Minister. *Government portal. The only web portal of executive authorities of Ukraine*. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/uriad-napratsosuvie-stratehiu-innovatsiinoho-rozvytku-ukrainy-do-2030-roku-premier-ministr> (Last accessed: 23.07.2024) [in Ukrainian].
8. Khachatryan, H.V. (2005). Innovations in public administration: monograph. Kyiv: Publishing House of the National Academy of Sciences. [in Ukrainian].
9. Baugh, S. (2023). Seven ways to make the Civil Service more innovative. GOV.UK. Blog Civil Service. URL: <https://civilservice.blog.gov.uk/2023/09/12/seven-ways-to-make-the-civil-service-more-innovative/> (Last accessed: 25.07.2024).
10. Boyle, D., & Slay, J., & Stephens, L. (2010). Public Services Inside Out: Putting coproduction into practice. London: NESTA & NEF. 36 p. URL: http://www.camdenccn.org.uk/Resources/Public%20services/Public_Services_Inside_Out.pdf (Last accessed: 03.04.2024).

11. Buesman, H. (2023). Deciphering Latvia's innovation potential: acceleration beyond cost savings. URL: <https://oecd-opsi.org/blog/decoding-latvias-innovative-capacity/> (Last accessed: 22.07.2024).
12. Busman, H., & Mitchell, L. (2022). From Sporadic to Systemic: Shaping an innovative present & future Romania. URL: <https://oecd-opsi.org/blog/from-sporadic-to-systemic-shaping-an-innovative-present-future-romania/> (Last accessed: 22.07.2024).
13. Cárdenas, L.F.S., & González, Y.L.V., & Díaz-Piraquive, F.N., & Landecker, J. E.G. (2019). Public Innovation: Concept and Future Research Agenda. *Communications in Computer and Information Science*. P. 165–177. URL: https://www.academia.edu/83045734/Public_Innovation_Concept_and_Future_Research_Agenda. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-030-21451-7_14 (Last accessed: 08.04.2024).
14. 14.COM. 528 final. Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Social and Economic Committee and the Committee of the Regions. Communication on EU enlargement policy. 2022. 20c. URL: <https://neighbourhood-enlargement.ec.europa.eu/system/files/2022-10/2022%20Communication%20on%20EU%20Enlargement%20Policy-v3.pdf> (Last accessed: 19.07.2024).
15. Daglio, M., & Gerson, D., Kitchen, H. (2015). Building Organisational Capacity for Public Sector Innovation. *Background Paper prepared for the OECD Conference "Innovating the Public Sector: from Ideas to Impact". Paris, 12–13 November 2014*. URL: <https://www.oecd.org/innovating-the-public-sector/Background-report.pdf> (Last accessed: 05.04.2024).
16. Declaration on Public Sector Innovation (22.05.2019). URL: <https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/oecd-legal-0450> (Last accessed: 22.07.2024).
17. Drucker, Peter F. (1999). Management Challenges for the 21st Century. New York: Harper Business An Imprint of H&Rper Collins Publishers. URL: <https://virmach.boomtlk.com/btsync/%E7%A1%E7%90%86%28%E7%94%B5%E5%AD%90%E4%B9%A6%29%E7%AE%A1%E7%90%86/%E5%BD%BC%E5%BE%97%C2%B7%E5%BE%B7%E9%B2%81%E5%85%8B%EF%BC%9AManagement%20Challenges%20for%20the%2021st%20Century.pdf> (Last accessed: 23.07.2024).
18. From principles to practice: the Innovation Playbook (2024). OPSI. URL: <https://oecd-opsi.org/work-areas/declaration/> (Last accessed: 22.07.2024).
19. Global Innovation Index 2023. (2023). URL: <https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo-pub-2000-2023/sg.pdf> (Last accessed: 10.07.2024).
20. Harris, M., & Albury, D. (2009). The Innovation Imperative: Why radical innovation is needed to reinvent public services for the recession and beyond. London: NESTA. URL: https://media.nesta.org.uk/documents/the_innovation_imperative.pdf (Last accessed: 03.04.2024).
21. Home, M. (2008). Honest Brokers: Brokering innovation in public services. London: The Innovation Unit. URL: <https://www.impactstrategist.com/wp-content/uploads/2015/12/Honest-Brokers.pdf> (Last accessed: 03.04.2024).
22. Innovative Capacity of Governments: A Systemic Framework (2022). OECD OPSI. URL: <https://oecd-opsi.org/wp-content/uploads/2022/09/OECD-OPSI-Innovative-Capacity-Framework.pdf> (Last accessed: 22.07.2024).
23. Kuivalainen, M. (2023). Innovation Barometer: Measuring Innovation in Finland. URL: <https://oecd-opsi.org/blog/innovation-barometer-finland/> (Last accessed: 22.07.2024).
24. OECD (2023). The Principles of Public Administration. OECD. Paris. URL: <https://www.sigmaweb.org/publications/Principles-of-Public-Administration-2023-edition-UKR.pdf> (Last accessed: 22.07.2024).
25. Strasbourg Declaration on the Common values and challenges of European Public Administrations. (2022). URL: <https://funcionpublica.digital.gob.es/dam/es/portalsefp/Secretaria-de-Estado-de-Funcion-Publica/ActualidadSEFP/DeclaracionEstrasburgo.pdf> (Last accessed: 19.07.2024).
26. The Civil Service Innovation Program (Gov4SAA). URL: <https://oecd-opsi.org/innovations/gov4saa/> (Last accessed: 25.07.2024).
27. UNPSA and SDG initiatives. URL: <https://publicadministration.un.org/unpsa/database/UNPSA-Initiatives-and-the-SDGs/pageid/1/Country/> (Last accessed: 19.07.2024).

The article was received by the editors 28.08.2024.

The article is recommended for printing 06.10.2024.