

УДК 332.339.14:351.82

С. Попов

ОСОБЛИВОСТІ ФАКТОРІВ ОПОРУ ІМПЛЕМЕНТУВАННЮ ДЕРЖАВНО-УПРАВЛІНСЬКИХ НОВОВВЕДЕНЬ

У державно-управлінському аспекті розглядаються: сучасні теоретико-прикладні напрацювання щодо факторів опору імплементуванню нововведень, ступінь теоретичної готовності службовців органів публічного управління до інноваційної діяльності, а також освітня гетерофільність кадрового складу державної служби як перешкода впровадженню інновацій.

Ключові слова: імплементування, публічне управління, інноваційна діяльність, державна служба.

Стратегічний напрямок реформування державної служби і виконавчої влади, який визначено у Програмі економічних реформ на 2010 – 2014 рр. “Заможне суспільство, конкурентоспроможна економіка, ефективна держава” [1] (далі – Програма) та конкретизовано у Національних планах дій 2011 та 2012 років щодо виконання Програми [2, 3], передбачає впровадження у державно-управлінську практику, зокрема, таких інноваційних інструментів як: державне стратегічне планування та середньотермінове бюджетне планування на рівні головних розпорядників бюджетних коштів; внутрішній аудит відповідно до стандартів Європейського Союзу; система стратегічного планування регіонального розвитку та його фінансової підтримки; система електронної державної реєстрації юридичних та фізичних осіб; механізм координації дій органів державного нагляду (контролю) та публічного діалогу у цій сфері; стандарти надання адмінпослуг та засоби, що забезпечують зручність і доступність їх отримання споживачами.

Масове імплементування (впровадження, застосування, узвичаєння та поширення) державно-управлінських нововведень (далі – ДУН) можливо за успішного здійснення інноваційної діяльності в системі державного (публічного) управління, що забезпечить його інноваційний розвиток на засадах демократичного врядування, а також ефективне управління сталим розвитком на місцевому рівні [4].

Інноваційна проблематика привертає увагу багатьох вітчизняних та зарубіжних дослідників. Щодо масового імплементування нововведень у соціальних системах, то модель державно-управлінської інноваційної діяльності на різних рівнях управління можна розглянути в рамках системно-діяльнісного підходу [5]. У контексті дослідження факторів опору імплементуванню нововведень (далі – ФОІН) привертають увагу праці М. Афанасьєва, В. Дзюндзюка, Д. Енджела, Т. Ковальової, М. Лахижи, П. Лоуренса, А. Мельник, А. Пригожина, Е. Роджерса, М. Шифріна, Н. Чухрай, Р. Патори та інших.

Відаючи належне напрацюванням зазначених вище дослідників, загострення потреби імплементування масових ДУН зумовлює необхідність більш поглибленого дослідження питань, пов’язаних із перешкодами нововведенням, що є характерними для інноваційної діяльності у сфері державного (публічного) управління.

Мета даної статті полягає у виявленні та аналізі основних факторів опору імплементуванню ДУН, що є характерними для системи державного, зокрема публічного управління (місцевих органів влади) на підставі узагальнення попередніх

теоретико-прикладних напрацювань та аналізу результатів проведених соціологічних досліджень [6].

ФОІН мають суттєвий вплив на успішність реалізації інноваційного процесу, процесу поширення (дифузії) інновацій. Процес імплементації нововведень може здійснюватися роками, десятиліттями і у підсумку залишитися незавершеним. І навіть при його завершенні впроваджене та застосоване нововведення може буде відхилено. Виявлення чинників, що стримують процес нововведення, та уміле керування ними змінить їх негативний вплив на позитивний.

Результати теоретико-прикладних напрацювань щодо основних факторів опору імплементації нововведень в соціальних системах можна систематизувати за такими групами:

1. ФОІН соціально-психологічного (поведінкового) та політичного типу:

- першорядними перешкодами, на думку М. Афанасьєва та інших [7], А. Мельник та інших [8], вважаються неготовність та небажання державних службовців до змін, зокрема вищого керівництва, його прихильність до політичних питань;

- вагомими перешкодами, за судженнями М. Лахижи [9], постають: швидка зміна керівництва, зокрема за політичними ознаками, що проявляється як руйнування інституційної пам'яті, а також формалізм із боку як владних працівників, так і сертифікаторів нових інструментів; прагнення службовців органів публічної влади до збереження традицій організаційної культури;

- ступінь соціально-психологічної складності процесів нововведень у середовищі індивідів і організацій, які, за твердженнями Е. Роджерса [10], Л. Кларк [11], є дещо подібними. У цьому аспекті більш складними вважаються організаційні нововведення, які поєднують їх подвигників і супротивників, що є природним для соціальної системи;

- ступінь соціального опору, який на думку В. Каткова [12], Т. Ковальнової [13], П. Лоуренса [14], А. Пригожина [15], визначається глибиною внутрішньо-індивідуальних змін, перемін як у свідомості працівників організації щодо прийняття інновації, так і у людських відносинах.

2. ФОІН, що визначаються особливостями взаємодії “інновація-організація”, а саме ступенем:

- привабливості (корисності) та доступності нововведення для суб'єктивного сприйняття потенційними користувачами за такими характеристиками, як: відносна перевага, сумісність, складність ідеї, що покладена в основу інновації, можливість її експериментального випробовування та наочність спостереження (Е. Роджерс, Д. Енджел [16], Н. Чухрай, Р. Патора [17]);

- розвиненості інновативності у суб'єкта (індивіда) впровадження, за твердженням Е. Роджерса, є ключовим фактором його опору, який виокремлюється як спроможність швидко сприйняти нову ідею у порівнянні з іншими потенційними впроваджувачами у часі;

- розвиненості інновативності організації, на думку Е. Роджерса, є ключовим фактором її опору. Цей фактор дослідник пов'язує із ступенем розвиненості інноваційного потенціалу організації: наявними можливостями, спроможністю та ресурсами для успішного проведення інноваційних змін. Поряд із ставленням керівництва до змін приділяє увагу: внутрішнім особливостям організації (централізованості, складності, формалізованості, взаємопов'язаності, вільним ресурсам, розмірам); відкритості до впливу зовнішніх чинників;

– інноваційності організації, яка, на думку П. Сінга та В. Тріча [18] за ознаками близька до динамічного змісту інноваційного потенціалу організації;

– спроможності організації (міри готовності, критичної маси ресурсів, наявних матеріальних та нематеріальних активів) до інноваційної діяльності (Є. Лапін [19], Р. Фатхутдінов [20], С. Ілляшенко [21], В. Верба, І. Новікова [22], А. Гриньов [23]);

– сприйнятливості органів влади до інноваційних змін. На думку М. Лахижи, органи місцевого самоврядування, на відміну від органів виконавчої влади, є більш сприйнятливими до нововведень. Перші також більш здатні до відшукування джерел фінансування на їх проведення;

– професійної спроможності працівників (як належний рівень професійних знань і компетентності, скоріше професійної інтелектуальної спроможності), яка, за судженням Е. Роджерса, сприяє успішному усвідомленню цінності нововведення. Цей дослідник зазначений фактор виокремлює у структурі інновативності організації з позиції її “складності” (скоріше інтелектуальної розвиненості). У цьому контексті М. Денисенко, А. Гречан, М. Гаман [24] серед основних складових інноваційного потенціалу виділяють працівників, які володіють можливостями та знаннями (необхідною освітою та рівнем кваліфікації, професійними здібностями та навичками), необхідними для участі в інноваційній діяльності організації;

– фінансових можливостей окремих інституцій (як складова інноваційного потенціалу органу влади), які визначаються можливостями публічних фінансів, а не вимогами до якості надання послуг);

– забезпечення нематеріальної складової інноваційного потенціалу: приміром, зразками стандартів надання послуг; адаптованими бізнес-інструментами до умов публічної адміністрації, іншим (М. Лахижа);

– взаємного адаптування типової ідеї нововведення до умов середовища її імплементації (Е. Роджерс).

3. ФОІН, що визначаються особливостями управління інноваційними змінами, а саме ступенем:

– складності сумісного здійснення процесів інноваційних змін, особливо стратегічного типу, та операційної (поточної, тактичної) діяльності в організації, а також ускладнень, що пов’язані з управлінням цими видами практик (І. Ансофф [25], М. Шифрін [26], А. Пригожин);

– можливості використання зарубіжної інноваційної практики у вітчизняних умовах публічного управління. Так, М. Лахижа вважає, що досвід Польщі щодо впровадження системи управління якістю, не у повному обсязі може бути застосовано в умовах України у наслідок наявності відмінностей у специфіці діяльності органів влади місцевого рівня.

Окрім того, на думку М. Лахижи, основними перешкодами поширенню систем управління якістю в органах публічного управління постали: слабкі мотиваційні можливості; нерозуміння потреби в інноваційній зміні та переваг від їх впровадження; відсутність конкуренції та механізмів, що сприяють зростанню ефективності діяльності; окремі цілі не піддаються вимірюванню, що спричиняє труднощі в оцінюванні ефективності тощо.

Для уточнення та доповнення зазначеного переліку ФОІН у сучасних умовах, виявлення ступеня поширення знань про нововведення у державно-управлінській практиці було проведено соціологічне опитування слухачів та аспірантів денної форми навчання (97 осіб, а саме: 40 слухачі 1 курсу, 37 – 2 курсу та 20 аспірантів) ОРІДУ НАДУ при Президентіві України (далі – Інститут). До вступу в Інститут

респонденти працювали службовцями 4 – 15 рангів на посадах III – VIII категорій в органах публічного управління Півдня України та Вінницької області, а саме: керівниками управлінь, відділів та секторів, їх заступниками, а також спеціалістами. Найбільш представленими були службовці: 11 та 12 рангів, VI і VII категорій. Опитувані розподілялися: за статевими ознаками від загальної кількості опитаних: 65,9% – складали жінки, 34,1% – чоловіки; за стажем служби в органах публічного управління: 4,1% – до 1-го року, 32,0% – 1–3 роки, 18,6% – 3–5 років, 16,5% – 5–10 років; за віком 20 – 25 років – 50,5%, 26 – 35 років – 35,1%, 36 – 45 років – 9,3%, 46 – 60 років – 2,1%, решта свій вік не зазначили; за освітнім напрямом – державно-управлінську освіту мали – 64,9% (в опитуванні частково взяли участь слухачі 2 курсу – випускники 2011 р.); решта опитаних мали: економічна – 8,2%; інженерно-технічна, юридична та гуманітарна по 5,2%, природнича та агропромислова – по 2,2%; 3,1% – інші. Деякі опитані мали більше одного профілю освіти. Тобто, професійний досвід респондентів, їх освітня підготовка та вік свідчать про їх достатню обізнаність з проблематикою державно-управлінських нововведень.

Для виявлення основних ФОІН, розуміння труднощів щодо впровадження нововведень було запропоновано анкету з трьома блоками питань: фінансово-матеріальним, професійним, організаційно-правовим, інформаційним та соціально-психологічним. За результатами опитування основними, ФОІН визначено, що (рис. 1):

- стримане ставлення до ДУН властиво всім (100 %) службовцям органів публічної управління, але у різному співвідношенні. Найбільший опір чинять керівництво підрозділів цих органів – 27,5 %, їх перші посадові особи – 25,1 %, посадові особи, діяльність яких першочергово потребує якісних змін – 24,6 %, головні та провідні спеціалісти – 8,7 %, спеціалісти 8,2 % та інші – 3,2 %;

- відсутність цільового фінансування на проведення інноваційних змін визначають як найбільш впливовий фактор 85,6 % респондентів, 9,3 % – більш-менш впливовим, а 5,2 % – не впливовим. Ця думка є справедливою, оскільки, зокрема, цільова програма щодо впровадження системи управління якістю в органах виконавчої влади цільового фінансування не передбачала [27];

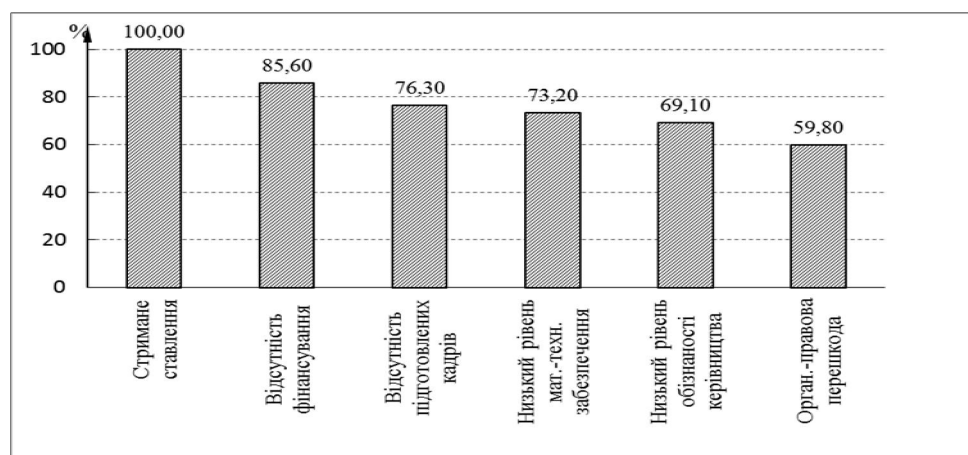


Рис. 1. Основні фактори опору державно-управлінським нововведенням

– відсутність підготовлених кадрів з управління інноваційними змінами 76,3% респондентів визнає як основний фактор, більш-менш впливовим – 17,5%, не впливовим – 3,1%, а 3,1% опитаних обрали відповідь “важко відповісти”, що свідчить про віддаленість останніх від інноваційної проблематики;

– низький рівень матеріально-технічного забезпечення вважає впливовим фактором 73,2 % опитаних, 22,7 % – більш-менш впливовим, зовсім не впливовим 3,1 %, а для 1 % респондентів відповідь на це питання викликало труднощі;

– низький рівень поінформованості службовців органів публічного управління про ДУН вважають вагомим фактором 70,1 % опитаних;

– низький рівень обізнаності керівництва органів публічного управління з інноваційними інструментами вважають основним фактором 69,1 % респондентів, більш-менш впливовим – 26,8 %, не впливовим – 2,1 %, а 2,1 % опитаних обрали відповідь “важко відповісти”;

– організаційно-правові перешкоди відзначають основним фактором 59,8 % опитаних, а саме – консервативність традицій, усталених взаємовідносин та недосконалість нормативно-правової бази. Ці твердження є справедливими, так як процес нововведення загострює протиріччя між новим і узвичаєним унаслідок внесення змін до найбільш стійких складових органу влади: його усталені стратегії, спільні цінності, взаємовідносини та структуру.

Подальші соціологічні дослідження стосувалися виявлення теоретичної готовності респондентів до інноваційної діяльності за:

– ступенем самооцінки власних знань про ДУН. 16,5 % респондентів вважають власний рівень обізнаності достатньо високим, 47,4 % – більш-менш обізнаними, 22,7 % – мало обізнаними, а у 13,4 % опитаних це питання викликало труднощі;

– ступенем обізнаності про предметне поле ДУН, відповідно до класифікації, яка наведена у підручнику “Державне управління”. На повну обізнаність вказала лише незначна частина респондентів. Переважала часткова обізнаність про ДУН, якими постали: нова управлінська технологія – 28,3%; новий метод прийняття рішення – 27,3%; нова організаційна структура – 19,2%; нова форма контролю – 13,1% та новий засіб обробки інформації – 12,1%;

– рівнем знань про основні ознаки терміна “інновація”, за А. Пригожиным (якісна зміна, застосування та поширення, за яких досягається найвищий ефект від масового нововведення). Близько 27% опитаних невірно визначили основні ознаки інновації. Серед решти респондентів вірно всі три ознаки зазначили лише 6,2%, дві ознаки – 14,4%, одну – 52,6%. Розподіл за відповідями відбувся так: ознака “якісна зміна” вказана у 20,3% з усіх варіантів відповідей респондентів, ознака “застосування” – у 9,3%; ознака “поширення” – у 3,8%. Більша частина з тих, хто зазначив останню ознаку, вірно вказали всі три ознаки, більшість з яких слухачі 2-го курсу. До того ж, серед 16,5% опитаних з “достатньо високим” рівнем обізнаності: 25% вірно вказали всі три ознаки; 12,5% – 2 ознаки (якісну зміну і застосування); 50% респондентів вказали тільки 1 ознаку, якою найчастіше була якісна зміна; жодної правильної відповіді з них не надали 12,5%.

Щодо основних джерел інформування про ДУН та докладність викладення їх сутності, то респонденти вказали, що:

– основними джерелами інформування є: викладачі Інституту (29,0%); засоби масової інформації (28,2%); керівні документи – 18,7 %; колеги по роботі – 11,1% та їх керівники – 4,8%; знайомі та спеціалізовані видання – по 3,2%. До останніх

респонденти віднесли журнали “Вісник державної служби України”, “Бюрократ” та газети “Урядовий кур’єр”, “Голос України”. Мережу Інтернет, підручники та міжособистісні зв’язки (досвід батьків – службовців органів влади) вказали 1,6% респондентів від їх загальної кількості;

– докладне висвітлення сутності ДУН респонденти отримують від: ЗМІ – 31,2%; обміну досвідом колег, які впровадили нововведення – 27,5%; викладачів інноваційного менеджменту – 21,7 %; а також із спеціальних настанов – 10,9% та реклами – 5,8%.

У теоретичних засадах інноватики, провайдингу та дифузії інновацій, які зокрема викладені у працях М. Денисенка та інших, А. Пригожина, Е. Роджерса, наголошується на особливій значимості кадрової (трудової) складової інноваційного потенціалу організації (підприємства) для успішного здійснення інноваційної діяльності. Її основними характеристиками є володіння працівниками організації інноваційно-орієнтованими можливостями та знаннями у певній сфері діяльності: необхідним профілем та рівнем освіти, ступенем професійної кваліфікації, професійними здібностями та навичками, відповідним соціально-економічним статусом.

Щодо державно-управлінської освіти, то у 2010 р. Національною академією державного управління при Президентові України було підготовлено майже 15,3 тис. магістрів державного управління [28]. Водночас, за результатами соціологічних досліджень 2006 р. [29], 2008 р. [30] та 2009 р. [31], у місцевих держадміністраціях Півдня України та Вінницької області працювало майже 90% держслужбовців із вищою освітою, 4,8% – із незакінченою вищою освітою, решта з середньо-спеціальною і середньою освітою. За освітніми напрямками працівники розподілилися: економічна – 50,7%, технічна – 14,1%, гуманітарна – 12,4%, державно-управлінська – 5,9%. Хоча за останні роки кадровий склад державної служби і поповнився новими випускниками Національної академії, однак, з огляду на помітну плінність кадрів, якісних “освітніх” змін у сфері державного управління не доцільно очікувати. Тобто, на державній службі склалася неоднорідність кадрового складу не тільки за рівнем освіти, але і за її за профілем [32].

За термінологією Е. Роджерса, такий стан характеризується як освітня гетерофільність кадрового складу (різні рівні освіти та профіль знань і форм мислення). У випадку, що досліджується, реальна державно-управлінська професійна кваліфікація формується переважно на фрагментарному практичному досвіді. Відсутність належної теоретичної професійної спроможності стримує успішне усвідомлення цінності нововведення, що постає додатковим фактором опору імплементації ДУН. За Е. Роджерсом, гетерофільний ефект має особливе значення в інноваційній діяльності, оскільки навіть у середовищі висококваліфікованих фахівців одного профілю професійної освіти та практики носіями новачі є один або декілька суб’єктів. Поширення її ідеї серед інших фахівців такого ж профілю потребує певного часу. А у випадку освітньої гетерофільності виникає потреба отримання додаткових знань потенційними впроваджувачами.

Висновки

Для державно-управлінської інноваційної діяльності можуть бути використані сучасні теоретико-прикладні напрацювання щодо факторів опору імплементації нововведень у частині, що стосується: чинників соціально-психологічного та політичного напрямів; взаємодії “інновація-організація” у процесі здійснення

інноваційних змін, зокрема щодо особливостей середовища впровадження нововведень, та управління ними. За цього професійна спроможність працівників (відповідність освіти, професійного досвіду та кваліфікації як основного виду діяльності, так і специфіці інноваційної практики у рамках першої) визначаються як основні фактори опору нововведенням поряд з іншими.

Результати соціологічних досліджень вказують на те, що:

– основними факторами опору ДУН є: стримане ставлення до них всіма працівниками органів публічного управління, але у різному співвідношенні; відсутність фінансування інноваційних змін та підготовлених кадрів для їх проведення; низький рівень матеріально-технічного забезпечення та обізнаності керівництва із сучасними нововведеннями, а також організаційно-правові перешкоди;

– загалом теоретичні знання службовців органів публічного управління є недостатніми для здійснення інноваційної діяльності унаслідок неналежного рівня інноваційно-орієнтованої підготовки та її цілеспрямованого інформаційно-методичного забезпечення. Загострення потреби у масовому впровадженні державно-управлінських нововведень потребує корегування змісту навчального процесу у контексті державно-управлінської інноватики та обміну кращими інноваційними практиками.

Доцільно зазначити, що наявному кадровому складу державної служби властива освітня гетерофільність (як різноманіття рівнів та профілів освіти працівників органів влади), що спричиняє гетерофільний ефект, який постає додатковим фактором опору імплементації нововведень. Для подальших досліджень цікавими є питання щодо корегування інноваційно-орієнтованої компетентності службовців органів публічного управління за різними профілями освіти.

Література

1. Заможне суспільство, конкурентоспроможна економіка, ефективна держава [Електронний ресурс] : Програма економічних реформ на 2010 – 2014 роки / Комітет з економічних реформ при Президентові України. — Режим доступу : <http://www.president.gov.ua>.

2. Про Національний план дій на 2011 рік щодо впровадження Програми економічних реформ на 2010 – 2014 роки “Заможне суспільство, конкурентоспроможна економіка, ефективна держава” [Електронний ресурс] : Указ Президента України № 504 від 27.04.2011 р. [чинний]. — Режим доступу : <http://www.president.gov.ua>.

3. Про Національний план дій на 2012 рік щодо впровадження Програми економічних реформ на 2010 – 2014 роки “Заможне суспільство, конкурентоспроможна економіка, ефективна держава” [Електронний ресурс] : Указ Президента України № 187 від 12.03.2012 р. [чинний]. — Режим доступу : <http://www.president.gov.ua>.

4. Попов С. А. Підхід до формування предметного поля сучасних публічно-управлінських нововведень / С. А. Попов // Актуальні проблеми державного управління [Текст] : зб. наук. пр. ОРІДУ НАДУ. — Вип. 4 (48). — Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2011. — С. 36—41.

5. Державно-управлінська-інноваційна діяльність [Текст] / В. Д. Бакуменко, С. А. Попов // Енциклопедія державного управління : [у 8 т.] Т. 4. Галузеве управління. — К. : НАДУ, 2011. — С. 211—216.

6. Удосконалення інноваційно-орієнтованого професійного навчання службовців органів публічного управління вінницької області [Текст] : заключний звіт про НДР / наук. кер. С. А. Попов ; № держреєстрації 0110U006242. — Одеса : [б. в.], 2010. — 239 с.

7. Афанасьєв М. В. Інноваційні процеси в системі державного управління і місцевого самоврядування [Текст] : наук. вид. / М. В. Афанасьєв, Л. Г. Шемаєва та ін. ; за заг. ред. М. В. Афанасьєва. — Х. : Вид. ХНЕУ, 2006. — 212 с.

8. Мельник А. Ф. Державне управління [Текст] : підручник / А. Ф. Мельник, О. Ю. Оболенський, А. Ю. Васіна ; за ред. А. Ф. Мельник. — К. : Знання, 2009. — 582 с.

9. Лахижа М. І. Система управління якістю в органах влади (вітчизняний та зарубіжний досвід) [Текст] : монографія / М. І. Лахижа. — Полтава : РВВ ПУСКУ, 2008. — 132 с.

10. Роджерс Е. М. Дифузія інновацій [Текст] / Е. М. Роджерс ; пер. з англ. В. Старка. — К. : Вид. дім “Києво-Могилянська академія”, 2009. — 591 с.

11. Clarke L. Zarzadzanie zmiana [Tekst] / L. Clarke. — Warszawa : W-wo Gebethner i Ska, 1997. — 258 s.

12. Катков В. Кто может провести реструктуризацию промышленного предприятия? [Электронный ресурс] / В. Катков. — Режим доступа : http://www.cfin.ru/management/strategy/change/who_can_restruct.shtml.

13. Ковалева Т. Можно ли измерить сопротивление изменениям? [Электронный ресурс] / Т. Ковалева. — Режим доступа : http://www.ek_lit.agava.ru.

14. О'Шоннеси Дж. Принципы организации управления фирмой [Текст] / Дж. О'Шоннеси. — М. : МТ Пресс, 2001. — 296 с.

15. Пригожин А. И. Нововведения: стимулы и препятствия (Социальные проблемы инноватики) [Текст] : монография / А. И. Пригожин. — М. : Политиздат, 1989. — 271 с.

16. Енджел Д. Поведение потребителей [Текст] : учебник / Д. Енджел ; пер. с англ. — СПб. : Питер Ком, 1999. — 768 с.

17. Чухрай Н. І. Товарна інноваційна політика: управління інноваціями на підприємстві [Текст]: підручник / Н. І. Чухрай, Р. Патора. — К. : КОНДОР, 2006. — 398 с.

18. Михненко А. М. Інновації в управлінні суспільним розвитком [Текст] : навч. посіб. / А. М. Михненко, В. Д. Бакуменко, С. О. Кравченко. — К. : НАДУ, 2009. — 116 с.

19. Лапин Е. В. Экономический потенциал предприятия [Текст] : монография / Е. В. Лапин. — Сумы : ИТД “Университетская книга”, 2002. — 310 с.

20. Фатхутдинов Р. А. Инновационный менеджмент [Текст] : учебник / Р. А. Фатхутдинов. — СПб. : Питер, 2005. — 448 с.

21. Ілляшенко С. М. Управління інноваційним розвитком: проблеми, концепції, методи [Текст] : навч. посіб. / С. М. Ілляшенко. — Суми : ВТД “Університетська книга”, 2003. — 278 с.

22. Верба В. А. Методичні рекомендації з оцінки інноваційного потенціалу підприємств / А. В. Верба, І. В. Новікова // Проблеми науки [Текст]. — 2003. — № 3. — С. 22—31.

23. Гриньов А. В. Оцінка інноваційного потенціалу підприємства / А. В. Гриньов // Проблеми науки [Текст]. — 2003. — № 12. — С. 12—17.
24. Провайдинг інновацій [Текст] : підручник / М. П. Денисенко, А. П. Гречан, М. В. Гаман та ін. ; за ред. М. П. Денисенка. — К. : Видавничий дім “Професіонал”, 2008. — 448 с.
25. Ансофф И. Стратегическое управление [Текст] : сокр. пер. с англ. / И. Ансофф. — М. : Экономика, 1989. — 519 с.
26. Шифрин М. Б. Стратегический менеджмент [Текст] : крат. курс / М. Б. Шифрин. — СПб. : Питер, 2007. — 240 с.
27. Про затвердження Програми запровадження системи управління якістю в органах виконавчої влади [Електронний ресурс] : Постанова Кабінету Міністрів України № 614 від 11.05.2006 р. [нечинний] / Кабінет Міністрів України. — Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua>.
28. Національна академія державного управління при Президентові України [Текст] : наук.-інформ. вид. — К.: НАДУ, 2010. — 143 с.
29. Наукове супроводження регіональних перетворень – 2006: визначення та задоволення потреб з вдосконалення професійної діяльності службовців місцевої влади Херсонської області [Текст] : заключний звіт про НДР ; № держреєстрації 0106U003531/ наук. кер. А. М. Пойченко. — Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2006. — 290 с.
30. Експертно-аналітичний супровід регіональних перетворень – 2008: визначення потреб з вдосконалення професійної діяльності державних службовців Вінницької області [Текст] : заключний звіт про НДР ; № держреєстрації 0209U00637 / наук. кер. І. М. Іжа. — Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2008. — 136 с.
31. Модернізація професійного навчання державних службовців як пріоритетний напрямок професіоналізації державної служби: регіональний аспект [Текст] : звіт про НДР (проміжний) № держреєстрації 0208U000919 / наук. кер. М. М. Іжа. — Одеса : [б. в.], 2008. — 137 с.
32. Сучасні аспекти професіоналізації державної служби в Україні [Текст] : монографія / за заг. ред. М. М. Іжі. — Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2009. — 220 с.

S. Popov

PECULIARITIES OF RESISTANCE FACTORS CONCERNING IMPLEMENTATION OF STATE AND ADMINISTRATIVE INNOVATIONS

In state and administrative aspect: modern theoretic and application practices concerning factors of resistance of innovations implementation as well as degree of theoretical readiness of employees of public authorities to innovative activity are considered, as well as educational heterofily of personnel structure of public service as an obstacle to innovations introduction.

Key words: implementation, public management, innovation, public service.