

УДК 340.15

DOI <https://doi.org/10.32840/pdu.2020.3.36>

В. О. Саламатов

доктор наук з державного управління, доцент
кафедри бізнес-економіки та адміністрування
Сумського державного педагогічного університету імені А.С. Макаренка

М. І. Масляк

аспірант кафедри бізнес-економіки та адміністрування
Сумського державного педагогічного університету імені А.С. Макаренка

ПРОБЛЕМИ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

У статті розглянуто концепція «нового публічного менеджменту», яку потрібно розглядати як громадсько-мережеву модель управління суспільством та формується в результаті зменшення ролі держави та розширення суб'єктного складу. Досліджено проблему складності визначення сегментів публічного управління, з яких починається впровадження інноваційних підходів. Досліджено, що на формування і розвиток типу моделі публічного управління національною інноваційною системою впливають архетипи національної ментальності. Досліджено сутність поняття «національний менталітет» та «національна ментальність», досліджено теорію, що національні культури здійснюють систематичний вплив на організацію через ті цінності, якими їх працівники керуються в житті і на робочому місці (наукове дослідження Г. Хофстеде). Розглянуто важливі аспекти концепції нового державного управління, як впровадження режиму змагальності у сфері публічного управління в цілому та у державній службі зокрема, запозичення управлінських методів із приватного сектору, дрейфування від принципу дотримання бюрократичної процедури до застосування кількісних індикаторів показників ефективності та децентралізація управління не співвідносяться системно із заходами. Визначено, що українські пропозиції до реформування публічного управління та публічної служби майже не враховують, що конкретні інститути, стандарти, норми та підходи (як об'єкт запозичення) є результатом складної діалектики взаємодії традицій та інновацій, причому баланс цих компонентів є унікальним для кожної окремої європейської держави з поправкою на вплив ЄС як масштабного інтеграційного проекту та універсальні тенденції в галузі публічного управління. Встановлено, що в Україні найбільш гострими є питання санації держави, очищення і навіть заміни її найбільш уражених підсистем; досягнення збалансованості основних ланок, рівнів, підсистем; підвищення активності, відповідальності та адміністративного тону суб'єктів прийняття управлінських рішень та суб'єктів контролю за їх реалізацією. Вирішення цих завдань неминуче ставить на перший план іншу проблему – проблему вироблення ідеальної моделі державного управління, яка являє собою деякий компроміс між досягненнями передових держав, національним досвідом державного управління та реальними і потенційними ресурсами втілення моделі в практику.

Ключові слова: публічне управління, інновації, інноваційна діяльність, новий публічний менеджмент, інноваційні підходи.

Постановка проблеми. Протягом останніх років система державного управління зазнає постійних перетворень. Слід зазначити, що не зважаючи на вказані трансформації, існуюча в країні система державного управління демон-

струє свою неефективність, внутрішню суперечливість, відірваність від громадян і, як результат, виступає однією з причин стримування модернізаційних процесів та системних перетворень в усіх сферах розвитку суспільства. До основних причин незадовільного стану державного управління можна віднести: неефектив-

ність системи взаємодії органів державної влади на центральному, регіональному та місцевому рівнях, недосконалість системи державної та муніципальної служби, недотримання органами виконавчої влади та місцевого самоврядування принципів відкритості і прозорості [5].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблема з функціонуванням системи державного управління на сучасному етапі розвитку держави привертає увагу широкого кола фахівців. В цьому плані високої оцінки заслуговують праці сучасних українських науковців: А. Береза, Г. Букерт, А. Власенко, І. Понкін, А. Колот, В. Купрійчук, Л. Ленкавський, Н. Меннінг, Г. Панченко, Н. Парісон, Дж. Л. Перрі, Г. Пилипенко, Дж. Стокер, Ю. Сурмін, О. Онуфрієнко, А. Никифоров, Г. Хофстеде.

Метою статті є дослідження проблем, пов'язаних з сучасним станом розвитку системи публічного адміністрування в Україні та виявлення причин його неефективності та пошук раціональних шляхів оптимізації.

Висновки і пропозиції. Як відзначають Леслі Ленкавський і Джеймс Л. Перрі, удосконалення публічного управління є значно меншою мірою наслідком винаходу кимось нових способів і напрямків, ніж наслідком еволюції і компромісу. При цьому збільшення продуктивності при здійсненні публічного управління не є єдиним мірилом його ефективності. З цього випливають вади «нової» моделі публічного управління, які неминуче виникають з основних недоліків сьогоденної системи організації публічної влади (недоліки принципу поділу влади, недоліки системи відтворення і заміності влади на основі «демократичних» виборів, надмірний вплив великого капіталу (олігархії) на публічну адміністрацію, корупція, нелояльність чиновників, інші недоліки людського потенціалу публічної адміністрації). За словами Джеррі Стокера, як для «традиційної» моделі публічного управління, так і для нової моделі суспільного управління спроби досягнення компромісу між забезпеченням демократії і здійсненням публічного управління зумовлюють можливість виникнення потенційних протиріч і конфліктів [5, с. 134-135].

Критика концепції нового публічного управління зводиться до кількох ключових моментів.

1. Редукція функцій державного апарату до ролі приватного підприємства з обслуговування громадян-клієнтів. Якщо в економічній сфері можливості громадянина залежать від його фінансового становища, то у політичній сфері всі громадяни є рівноправними. Публічний менеджмент – це діяльність державних (і муніципальних) органів влади в економічній системі з надання суспільних послуг громадянам за принципом ринкових відносин, в залежності від їх матеріального становища. Поняття «споживач» і «послуги», які широко використовуються у ринковій економіці, неможна так же широко використовувати в публічному управлінні.

2. Невідповідність між запитами споживачів-громадян та пропозицією товарів і послуг, представленою державним сектором. Вільний споживчий вибір не може бути ефективним механізмом гармонізації суперечностей попиту на суспільні послуги (житла, медицини, освіти). Економічні ринкові механізми управління повинні поєднуватися з державним перерозподілом суспільних доходів і послуг, наданням державної підтримки малозабезпеченим, інвалідам, людям похилого віку для пом'якшення соціальних диспропорцій, зменшення соціальної напруженості, забезпечення рівних стартових можливостей. Важливо, щоб така політика регулювання була здатна підтримувати функціонування ринку. Відповідно, політико-адміністративна система не повинна розчинятися в економічній системі, публічне управління – у публічному менеджменті.

3. Істотною невдачею нового публічного управління є організація державної служби не як єдиної системи державного апарату, а за принципом фрагментарності. У приватному секторі організації діляться за продуктом, який вони виробляють. Але така модель сегментації державної служби не узгоджується з практикою раціоналізації виробництва, принципами узгодженості, координації та інтеграції економіки [12].

Важливо також відзначити проблему складності визначення сегментів публіч-

ного управління, з яких слід починати впровадження інноваційних підходів, оскільки, як справедливо вказують Нік Меннінг і Ніл Парісон, «реформа державного управління не є самоочевидним пріоритетним завданням. З огляду на труднощі в подоланні опору з боку зацікавлених кіл, можна сказати, що немає причин, за якими адміністративна реформа повинна «котируватися» нарівні зі структурними реформами і реформами в соціальній сфері як один із пріоритетних напрямків. Тому основна проблема, що стоїть перед тими реформаторами, які працюють в контексті щодо складного інституційного устрою та складної конституційної системи і які не мають значних «тягових зусиль», але повинні зробити ряд неминучих основоположних заходів, полягає у виборі «точки входу» [5, с. 137].

На формування і розвиток типу моделі публічного управління національною інноваційною системою впливають архетипи національної ментальності. Це підтверджується науковими дослідженнями Г. Хофстеде. Він стверджує (підсилюючи концепції практичними прикладами), що національні культури здійснюють систематичний вплив на організацію через ті цінності, якими їх працівники керуються в житті і на робочому місці. Вчений першим поставив питання про те, що організації в значній мірі є «породженнями» свого національного середовища і запропонував теоретичну структуру, в рамках якої могли бути пояснені взаємозв'язки між організацією і культурою. Теоретичні роботи і практичні зусилля Г. Хофстеде були спрямовані на надання допомоги менеджерам мультинаціональних компаній в розумінні і обліку в повсякденній управлінській діяльності різноманіття сформованих архетипів і культурних традицій, які обумовлені рамками національного менталітету і в яких формувалася особистість працівників. У 1970-х рр. основна увага в дослідженнях Г. Хофстеде приділялася аналізу відмінностей національних культур і їх впливу на організацію, а пізніше, в 1980-х рр. – відмінностей організаційних культур в рамках однієї нації. Ключовим моментом в його роботах фігурувала національна культура.

Для того, щоб сформувати адекватну національну модель менеджменту, слід виходити не від поняття «національний менталітет» як стилю життя нації, а від поняття «національна ментальність», що відображає глибинний рівень свідомості нації, її стиль мислення і має типові «ментальні характеристики, символічно оформлені у архетипи». Релігійна свідомість безпосередньо стикається з феноменом ментальності людей і несе в собі істотний ментальний потенціал, беручи участь в організації життєдіяльності людини. Національна економічна ментальність впливає на формування архетипів економіки, якими користується нація у своїй господарській діяльності, тобто, в національній економіці. Національна культурна ментальність, відповідно, через архетипи культури впливає на формування і розвиток національної культури. Національна економіка і національна культура під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів можуть змінюватися, що з часом (в залежності від того наскільки стійкі і впливові ці зміни) призводить до того, що починає змінюватися національна ментальність і її архетипи. Такі процеси набирають активності і стають надзвичайно актуальними в умовах глобалізаційних викликів і потужного зростання науково-технічного прогресу.

У більшості прогресивних країн національні інноваційні системи вже сформовані. Україна тільки починає розглядати питання створення своєї національної інноваційної системи. І тут важливий момент ознайомлення з досвідом інших країн. Слід розуміти, що кожен досвід формування і розвитку національної інноваційної системи може бути практично корисним для України з різних причин. Наприклад, це можуть бути особливості, пов'язані з національним менталітетом, історично сформованою системою державного управління національною економікою, загальним станом національної економіки і станом новаційно-інноваційної сфери та забезпеченням її відповідною інфраструктурою [2, с. 33-37].

Ситуація із сектором публічного управління в Україні є лише аспектом невдалої демократичної модернізації, коли побу-

дова формального «фасаду» є звичайним результатом реформ, який зовсім не підтриманий фундаментальними сутнісними змінами. Сучасна українська публічна служба може бути описана, зокрема, як квазівеберівська бюрократія пострадянського типу, але це абстрактне визначення не буде відображати власне національну специфіку, в тому числі сучасні тенденції реформ публічного управління, їх успіхи та невдачі. Проте напевно можна стверджувати, що українські адміністративні традиції є безумовно генетично ближчими до моделі раціональної закритої публічної служби континентально-європейського зразку, ніж до моделі відкритої емпіричної публічної служби, характерної для англосаксонських країн.

Такі важливі аспекти концепції нового державного управління, як упровадження режиму змагальності у сфері публічного управління в цілому та у державній службі зокрема, запозичення управлінських методів із приватного сектору, дрейфування від принципу дотримання бюрократичної процедури до застосування кількісних індикаторів показників ефективності та децентралізація управління не співвідносяться системно із заходами, передбаченими «Стратегією 2016-2020». Слід, однак, урахувати, що децентралізація як така знаходиться на порядку денному українського державотворення (а певні реформи, переважно у сфері збільшення фінансової самостійності регіонів, уже здійснено), але характеризується надмірним ступенем політизації проблеми.

Необхідно констатувати суттєве відставання рівня інформатизації української публічної служби не тільки від провідних розвинених країн, але й від середньоєвропейського рівня. Модернізаційні цілі, визначені сьогодні, переважним чином співвідносяться з давно пройденими етапами інформаційно-технологічного осучаснення публічної служби в державах-членах ЄС.

Проблематика розбудови громадянського суспільства присутня як в українських наукових джерелах, так і на рівні законодавчих ініціатив. Втім значного прогресу у практичній площині ще не досягнуто, увага до кращого зарубіжного

досвіду у цій сфері є незначною, загальнодержавні проекти характеризуються формальним підходом з огляду на необхідність побудови демократичного «фасаду». Поодинокі міждержавні проекти, зокрема швейцарсько-українська Програма «Електронне врядування задля підзвітності влади та участі громади» (EGAP), поки що не дали дійсно помітних результатів. Втім слід визнати відносну успішність деяких контролюючих інститутів громадянського суспільства, зокрема Громадської Ради Добросовісності, яка покликана модерувати оновлення суддівського корпусу в Україні.

При цьому сучасні розвинені континентально-європейські та англосаксонські країни як конвергентні суспільства утворюють основні моделі організації публічної служби, що стають об'єктом рецепції країнами, які прагнуть модернізувати публічне управління. Запозичення такого роду ускладнюються тим фактом, що значну частину останніх складно віднести до конвергентних суспільств. Натомість, у них спостерігаються різноспрямовані тенденції у взаємодії держави та громадянського суспільства, в тому числі і процеси дивергенції (віддалення), що дозволяє інтерпретувати їх як суспільства гібридного типу у цьому сенсі.

Основний зміст та контекст процесів реформування публічного управління в Україні свідчить про ще недостатнє розуміння такої необхідності основними авторами реформ. У той же час необхідність модернізації публічного управління в цілому та публічної служби зокрема ставить складні завдання для сучасної України. Політичні еліти, що знаходяться при владі, зосередившись на питаннях протидії корупційним явищам (ефективність якої складно вважати високою), надто спрощено сприймають перспективи рецепції вдалих управлінських рішень та інститутів.

Українські пропозиції до реформування публічного управління та публічної служби майже не враховують, що конкретні інститути, стандарти, норми та підходи (як об'єкт запозичення) є результатом складної діалектики взаємодії традицій та інновацій, причому баланс цих компонентів є унікальним для кожної окремої європейської держави з поправкою на вплив ЄС

як масштабного інтеграційного проекту та універсальні тенденції в галузі публічного управління, в тому числі у площині взаємодії із громадянським суспільством. Все це значно ускладнює практичну реалізацію проголошених планів, тим більше, що навіть фрагментарний успіх Стратегії реформування 2016-2020 рр. з одночасними позитивними зрушеннями у питанні боротьби із системною корупцією (що наразі уявляється вельми сумнівним) ставить перед українською державою складне завдання подальшого реформування публічної служби [4, с. 64-68].

Відзначаючи цінність інновацій мотивації трудової діяльності службовців публічного управління, їх не можна визнати досконалими та універсальними для створення механізму державного управління інноваційною діяльністю. По-перше, поза увагою залишається вплив на мотивацію зовнішніх чинників (рівня інфляції, процентних ставок, рівня безробіття, соціального статусу інноватора, соціального захисту та соціального забезпечення, кон'юнктури на ринках праці та інновацій, інших чинників). По-друге, у якості об'єкта досліджень, як правило, обирають найманого працівника, не враховуючи при цьому особливостей мотивації інноваційного підприємця. По-третє, зарубіжні теорії не розглядають як суттєвий фактор зв'язок мотивації з національними особливостями менталітету працівників, підприємців та урядовців.

Практичне застосування класичних теорій мотивації праці у країнах, які ще тільки починають формувати національні інноваційні системи ринкової орієнтації, вимагає обачливості та гнучких підходів. Так, результати порівняльного опитування працівників у США та в Росії, проведені у середині 1990-х рр., незважаючи на принципову близькість оцінок, показали суттєву відмінність у мотивації інноваційної праці у цих країнах. Якщо для американців основним стимулом підвищення продуктивності праці є хороші шанси просування по службі, то у росіян – висока заробітна плата. Зв'язок оплати праці з її результатами для американців стоїть на третьому місці, тоді як для росіян лише на п'ятому. Пріоритетна роль матеріальної компоненти

у системі мотивів неодноразово підтверджувалася й результатами досліджень українських учених. Це доводить справедливості висновку про те, що задоволення соціальних і духовних потреб не є головними мотивами інноваційної діяльності до того часу, доки не будуть задоволені матеріальні потреби на рівні, який відповідає стандарту якості життя інноватора, визначеного його соціальним статусом.

Водночас діюча схема посадових окладів, затверджена для бюджетних організацій, де провідні фахівці – конструктор, технолог, електронник мають одержувати майже однакову заробітну плату з вантажником, прибиральником чи опалювачем, повністю знецінює зміст висококваліфікованої праці, нівелює відмінності репродуктивної та творчої праці й з точки зору ефективності стимулювання інноваційної діяльності є неприпустимим явищем. До того ж приватний сектор за виконання робіт, які потребують нижчої кваліфікації, порівняно з науковими та науково-технічними роботами, пропонує значно вищу заробітну плату науково-технічної діяльності, у першу чергу, у молоді, старіння наукових кадрів, втрати унікальних знань, руйнації наукових шкіл, падіння суспільного статусу інноваційної діяльності. Як наслідок не сприйняття вітчизняною наукою і виробництвом сучасних технологій [3, с. 17-21].

Близькими за своєю суттю є проблеми підвищення кваліфікації державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування, їх резерву, інших управлінських кадрів, які зводяться до наступних: відсутність законодавчої та нормативно-правової бази з питань мотивації до безперервного професійного навчання державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування; несформованість ринку освітніх послуг для державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування; відсутність єдиних стандартів із підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування; неунормованість питань щодо направлення на навчання державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування кадровими службами органів виконавчої влади і органів місцевого самоврядування та відповідальності органів влади як замовників

навчання за виконання планових завдань; відсутність методичних розробок щодо організації ефективного контролю та об'єктивної оцінки підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування; недостатнє навчально-методичне забезпечення безперервності навчання державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування, відсутність відповідних методичних матеріалів; невідповідність періодичності навчання (1 раз на 5 років) швидким темпам змін і зростаючим вимогам до рівня професіоналізму державних службовців; незадовільний стан обсягів і механізмів фінансування підвищення кваліфікації; низька оплата праці викладачів у системі підвищення кваліфікації державних службовців; незадовільний стан матеріально-технічного забезпечення підвищення кваліфікації.

Удосконалення системи підвищення кваліфікації на сучасному етапі розвитку України потребує значних зусиль у нормативно-правовому, науковому, методичному, фінансовому та кадровому її забезпеченні. Навчальний процес підвищення кваліфікації державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування, працівників державних підприємств, установ, організацій вимагає інтенсифікації, використання сучасних форм проведення занять та використання технічних засобів.

Основними проблемами науково-дослідної роботи є: тенденція до подрібненості тем науково-дослідних робіт, що не дозволяє отримувати вагомні наукові результати та рекомендації до практики публічного управління, тому необхідно зменшити кількість тем; слабким є зв'язок наукових досліджень з розгорнутою в Україні практикою державно-управлінських реформ, тому необхідно формувати теми досліджень з урахуванням реформ; недостатнім є фінансування Інституту проблем державного управління та місцевого самоврядування Національної академії, основною причиною цього є те, що фінансові ресурси, які передбачалися при створенні Інституту, витрачаються на дрібні теми наукових досліджень, кількість яких постійно зростає.

Інтенсивний розвиток наукових досліджень неможливий без скорочення

та укрупнення тематики науково-дослідних робіт за комплексним науковим проектом, орієнтація їх на ключові проблеми державно-управлінських реформ. Важливо подолати наукову благодійність, обов'язковий розподіл тем та відповідно ставок між кафедрами, які часто звітуються досягненнями аспірантів та докторантів.

Інтенсифікація підготовки науково-педагогічних кадрів вимагає переходу від написання дисертацій до організації та проведення дисертаційних досліджень, від дисертаційного «валу» до підготовки аспірантів та докторантів на замовлення органів державної влади та місцевого самоврядування, від некомпетентності у науковому керівництві до цілеспрямованої підготовки наукових керівників. Особливо важливою є зміна навчання аспірантів та орієнтація навчання на методи і технології наукових досліджень [7, с. 484-486].

Висновки. На сучасному етапі розвитку Української держави найбільш гострими є питання санації держави, очищення і навіть заміни її найбільш уражених підсистем; досягнення збалансованості основних ланок, рівнів, підсистем; підвищення активності, відповідальності та адміністративного тону суб'єктів прийняття управлінських рішень та суб'єктів контролю за їх реалізацією. Вирішення цих завдань неминуче ставить на перший план іншу проблему – проблему вироблення ідеальної моделі державного управління, яка являє собою деякий компроміс між досягненнями передових держав, національним досвідом державного управління та реальними і потенційними ресурсами втілення моделі в практику [8, с. 493-494]. Важливим є осмислення методологічних аспектів державного управління в Україні в історичному зрізі. Успішна реалізація державно-управлінських реформ потребує спеціально-наукового їх супроводу, основною складовою якого є методологічні пошуки з метою вироблення ефективного інструментарію державно-управлінської діяльності.

Подальшим напрямом наукових досліджень за цією проблематикою вбачається у проведенні аналізу попередніх наукових досліджень проблем державного управління у сфері цивільного захисту та пошуку шляхів його удосконалення.

Список використаної літератури:

1. Береза А.В. Реформа публічного управління: сучасні тенденції та перспективи для України. URL: http://app.nuoua.od.ua/archive/46_2012/41.pdf (дата звернення 13.06.2021).
2. Власенко А. Влияние архетипов национальной ментальности на формирование механизмов государственного управления национальной инновационной системой. Публичное управление: теория и практика: сборник научных трудов Ассоциации докторов наук государственного управления. Х.: Изд-во «ДокНаука-ДержУпр». Специальный выпуск. Июнь. 2013. С. 32-41.
3. Колот А.М., Никифоров А.Є. Мотивація інноваційної діяльності: теорія і практика державного управління. Економіка та держава. 2008. № 5. С. 17-23.
4. Онуфрієнко О.В. Сучасна доктринально-концептуальна основа модернізації публічного управління та державної служби України: веберівська бюрократія, нове публічне управління, електронне врядування. Аспекти публічного управління. 2018. № 5. Т. 6. С. 59-73.
5. Райт Г. Державне управління / Пер. з англ. В. Івашка, О. Коваленка, С. Соколик. – К.: Основи, 1994. – 191 с.
6. Радиш Я.Ф. Державне управління в Україні: стан, проблеми та тенденції розвитку (за матеріалами експертної доповіді національного інституту стратегічних досліджень) / Я.Ф. Радиш // Буковинський вісник державної служби та місцевого самоврядування. – 2009. – № 1. – С. 11-12. – Режим доступу: <http://www.cppk.cv.ua/i/1131228.pdf>
7. Сурмін Ю.П. Ключові проблеми розвитку Національної академії державного управління при Президентові України та шляхи їх розв'язання. Інновації в державному управлінні: системна інтеграція освіти, науки, практики : матеріали наук.-практ. конф. за міжнар. участю. (Київ, 27 трав. 2011 р.). У 2 т. Т. 2. К.: НАДУ, 2011. С. 484-486.
8. Сурмін Ю.П., Купрійчук В.М. Модернізація системи державного управління в Україні: методологічний аспект. Інновації в державному управлінні: системна інтеграція освіти, науки, практики : матеріали наук.-практ. конф. за міжнар. участю. (Київ, 27 трав. 2011 р.). У 2 т. Т. 2. К.: НАДУ, 2011. С. 493-494.

Salamatov V., Masliak M. PROBLEMS OF IMPLEMENTATION OF INNOVATIVE TECHNOLOGIES IN THE PUBLIC GOVERNANCE SYSTEM

The article considers that the new public management should be considered as a public-network model of public administration, which is formed as a result of reducing the role of the state and expanding the subject composition. The problem of complexity of definition of segments of public management from which introduction of innovative approaches begins is investigated. It is investigated that the formation and development of the type of model of public management of the national innovation system is influenced by the archetypes of the national mentality. The essence of the concept of "national mentality" and "national mentality" is studied, the theory that national cultures exert a systematic influence on the organization through the values that their employees are guided by in life and in the workplace (research by Hofstede). Important aspects of the concept of new public administration are considered, such as the introduction of competition in public administration in general and in the civil service in particular, borrowing management methods from the private sector, drifting from bureaucracy to quantitative indicators of efficiency indicators and decentralization of management are not systematically measures provided. It is determined that Ukrainian proposals for public administration and public service reform almost do not take into account that specific institutions, standards, norms and approaches (as an object of borrowing) are the result of a complex dialectic of interaction of traditions and innovations, and the balance of these components is unique. European state adjusted for the influence of the EU as a large-scale integration project and universal trends in public administration. It is established that in Ukraine the most acute issues are the rehabilitation of the state, cleaning and even replacement of its most affected subsystems; achieving balance of the main links, levels, subsystems; increasing the activity, responsibility and administrative tone of the subjects of management decisions and the subjects of control over their implementation. Solving these problems inevitably brings to the fore another problem - the problem of developing an ideal model of public administration, which is a compromise between the achievements of advanced countries, national experience of public administration and real and potential resources to put the model into practice.

Key words: public administration, innovations, innovative activity, new public management, innovative approaches.