

УДК 35.072.2:005.21

DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.199.144-148>**Богуславська С.І.**

доктор економічних наук

Черкаський національний університет ім. Б. Хмельницького

Boguslavska Svitlana

Dr. of Economic Sc.

Cherkasy National University named after B. Khmelnytskyi

<https://orcid.org/0000-0002-6834-9765>**Голуб Ю.В.**

Черкаський національний університет ім. Б. Хмельницького

Golub Yuri

Cherkasy National University named after B. Khmelnytskyi

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

В сучасних умовах, коли публічне управління стикається з дедалі складнішими викликами, пов'язаними з динамічним розвитком суспільства, технологічними змінами, глобалізацією та необхідністю швидкого ухвалення обґрунтованих рішень, традиційні моделі управління втрачають свою ефективність. Саме тому дослідження спрямоване на виявлення сучасних інструментів і методів, які здатні забезпечити адаптивність, гнучкість та результативність стратегічного управління. Особливу увагу зосереджено на цифровізації управлінських процесів, використанні штучного інтелекту, прогнозної аналітики, відкритих даних, краудсорсингових платформ та інших сучасних технологій, що сприяють оптимізації процесів ухвалення управлінських рішень. Реалізація мети дослідження передбачає аналіз основних теоретичних засад стратегічного управління, дослідження його сучасного стану та виявлення ключових проблем, що обмежують ефективність впровадження інновацій. Дослідження спрямоване на те, щоб сприяти розвитку ефективного, гнучкого та прозорого стратегічного управління, яке відповідатиме викликам сучасного світу та сприятиме сталому розвитку суспільства.

Ключові слова: стратегічне управління, публічне управління, державне управління, інновації в управлінні, стратегічне планування, цифровізація, управлінські інновації, публічний сектор, державна політика, управлінські стратегії, інноваційна діяльність.

INNOVATIVE APPROACHES TO STRATEGIC MANAGEMENT IN PUBLIC ADMINISTRATION

The relevance of researching strategic management in the public administration system is driven by the need to adapt management processes to dynamic changes in the socio-economic, political, and technological environment. Traditional approaches no longer provide the necessary level of flexibility and efficiency, necessitating the implementation of innovative strategies based on digital technologies, artificial intelligence, big data analysis, and predictive analytics. In this context, the integration of advanced management methods becomes particularly significant in ensuring stability, transparency, and efficiency in the public sector. The aim of this article is to justify the necessity of implementing innovative approaches to strategic management in public administration, defining their essence, implementation mechanisms, and effectiveness assessment. The authors analyze conceptual approaches to strategic management, emphasizing adaptive models that enable rapid responses to contemporary challenges. The analysis of contemporary scientific sources indicates the active development of strategic management in the context of digital transformation. Leading scholars such as H. Mintzberg, M. Porter, D. Osborne, and T. Gaebler have explored the impact of innovative mechanisms on the efficiency of the public sector, examining concepts such as "new public management" and competitive strategies. In the Ukrainian scientific discourse, this topic is also the subject of numerous studies, particularly in the works of S. Kvitka, V. Korsun, Yu. Mahylias, M.P. Butko, V.V. Troshchynskyi, and other researchers, who analyze the role of digitalization and open government technologies in strategic management. The article examines key aspects of strategic management, including long-term planning, internal and external environment analysis, scenario forecasting, and the development of adaptive policies. Special attention is given to the integration of digital technologies into public governance, which enhances transparency, ensures the efficient use of resources, and increases public trust in government institutions. Given contemporary challenges such as geopolitical instability, economic crises, and the rapid

advancement of technology, the article proposes a flexible management concept based on the principles of adaptability, interagency coordination, and digital integration. The proposed approach will contribute to the development of effective management strategies capable of ensuring the stable growth of the public sector and enhancing its competitiveness in the global context.

Keywords: *strategic management, public administration, state administration, innovations in management, strategic planning, digitalization, management innovations, public sector, public policy, management strategies, innovation activities.*

JEL classification: *H83, O31, O38, D73, L38*

Постановка проблеми. В умовах стрімких глобальних трансформацій, викликаних як технологічним прогресом, так і зростаючими суспільними очікуваннями щодо ефективності державного управління, стратегічне управління в системі публічної влади потребує якісно нових підходів. Традиційні методи вже не можуть забезпечити належну гнучкість, оперативність і результативність прийняття управлінських рішень, що зумовлює необхідність впровадження інноваційних механізмів. У сучасних умовах ключову роль відіграє цифровізація управлінських процесів, використання великих даних, штучного інтелекту, прогнозно-аналітики та адаптивних стратегій, що дає можливість створювати ефективніші моделі публічного управління.

Зміни в соціально-економічному розвитку держави вимагають від органів влади не лише здатності реагувати на виклики, а й проактивного формування політики, яка передбачатиме довгострокові сценарії розвитку. Впровадження інноваційних підходів до стратегічного управління дозволяє підвищити ефективність державної політики, забезпечити прозорість процесів ухвалення рішень і сприяти підвищенню рівня довіри громадян до державних інституцій. Особливого значення це набуває в контексті інтеграції України в європейський простір, де застосування передових управлінських практик є невід'ємною складовою успішного розвитку держави.

Водночас актуальність дослідження зумовлена необхідністю адаптації управлінських процесів до сучасних викликів, серед яких посилення геополітичної нестабільності, економічні кризи, динамічний розвиток технологій і зростаючий запит суспільства на відкритість влади. Впровадження інноваційних підходів у стратегічне управління сприятиме підвищенню його ефективності, посиленню міжвідомчої координації та впровадженню принципів гнучкого управління. Тому системне дослідження цієї проблематики є не лише науково значущим, а й практично орієнтованим, оскільки сприятиме розробці сучасних управлінських механізмів, здатних відповідати вимогам часу та забезпечувати стабільний розвиток публічного сектору.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблематика стратегічного управління в публічному секторі, зокрема його інноваційних аспектів, є предметом досліджень багатьох науковців. У світовій науковій думці значний внесок у розвиток теорії стратегічного управління зробили Г. Мінцберг, який розглядав стратегічне управління як динамічний процес адаптації до змін у зовнішньому середовищі [1], а також М. Портер, який акцентував увагу на конкурентних стратегіях, які можуть бути адаптовані для публічного управління [2].

Дослідники Д. Осборн і Т. Геблер запропонували концепцію «нового державного управління» (New Public Management), яка підкреслює роль інноваційних механізмів у забезпеченні ефективності державного сектору [3].

В українському науковому просторі питання стратегічного управління в публічному управлінні досліджуються в роботі Квітки С., Корсуна В., Магиляса Ю., які аналізують сучасні тенденції державного управління в умовах цифрової трансформації [4]. М.П. Бутко розглядає проблеми впровадження стратегічного управління на регіональному рівні, акцентуючи увагу на важливості інтеграції інноваційних підходів для збалансованого розвитку територій [5]. У працях В.В. Трошинського висвітлюється концепція «відкритого уряду» як ключовий аспект сучасного стратегічного управління, що базується на цифрових технологіях та громадській участі [6].

Крім того, наукові дослідження Куйбіди В.С., Карпенка О.В., Риженка О.В., Кириченка Г.В. присвячені питанням модернізації системи публічного управління в Україні через запровадження інноваційних стратегічних механізмів, включаючи використання інформаційно-комунікаційних технологій, електронного врядування та методів прогнозно-аналітики [7, 8].

Таким чином, аналіз сучасних наукових джерел свідчить про активний розвиток тематики стратегічного управління в контексті впровадження інноваційних підходів. Проте, попри значний масив досліджень, залишається недостатньо вивченим питання ефективності впровадження інноваційних стратегій у публічному управлінні України, що зумовлює необхідність подальших наукових розвідок у цьому напрямі.

Метою статті є обґрунтування необхідності впровадження інноваційних підходів до стратегічного управління в системі публічного управління, визначення їх сутності, механізмів реалізації та оцінки ефективності.

Виклад основних результатів дослідження. Поняття «стратегічне управління» є багатограним і має різні тлумачення, що залежать від методологічного підходу, сфери застосування та наукової традиції. Його суть полягає у формуванні та реалізації довгострокових цілей організації, державної установи чи економічної системи, що передбачає аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, прогнозування майбутніх тенденцій і вибір оптимальних шляхів розвитку.

Одне з найпоширеніших визначень стратегічного управління належить Ігорю Ансоффу, який вважає його: «процесом, що забезпечує адаптацію організації до змін у зовнішньому середовищі шляхом

встановлення стратегічних орієнтирів, розробки відповідних рішень і механізмів їх реалізації». В цьому підході акцент робиться на динамічному характері управління, необхідності постійного перегляду стратегій та їхньої відповідності викликам часу.

Згідно з Майклом Портером: «стратегічне управління – це процес визначення конкурентних переваг організації та розробка механізмів їх реалізації з урахуванням галузевої структури та поведінки ринкових гравців» [2]. Його підхід фокусується на конкурентоспроможності, виділяючи ключові стратегії, такі як лідерство за витратами, диференціація та концентрація на певних сегментах ринку.

За визначенням Генрі Мінцберга: «стратегічне управління є не лише чітко спланованим процесом, а й результатом поступової еволюції управлінських рішень, що розвиваються в умовах невизначеності» [1]. Він наголошує на важливості гнучкості управління, здатності пристосовуватися до змін у зовнішньому середовищі та на ролі інтуїції у прийнятті стратегічних рішень.

Таким чином, аналіз наведених визначень дає змогу зробити висновок, що стратегічне управління є комплексним процесом, який охоплює аналіз середовища, постановку цілей, розробку та реалізацію стратегій, а також адаптацію до змін. Його сутність варіюється залежно від сфери застосування – в бізнесі воно спрямоване на досягнення конкурентних переваг, а в державному управлінні – на забезпечення сталого розвитку та ефективності функціонування публічних інституцій.

Стратегічне управління в системі публічного адміністрування є важливим механізмом, що визначає ефективність державного управління та вплив держави на соціально-економічний розвиток. У сучасних умовах глобалізації, цифровізації та динамічних змін у суспільстві зростає необхідність застосування інноваційних підходів до стратегічного управління. Вони не лише підвищують ефективність управлінських процесів, а й сприяють створенню адаптивних, відкритих і технологічно розвинених моделей публічного управління.

Стратегічне управління в публічному управлінні передбачає довгострокове планування, аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, формування та реалізацію державної політики на основі цільових орієнтирів і прогнозування можливих сценаріїв розвитку. Його головною метою є підвищення ефективності державного управління, раціональне використання ресурсів та забезпечення стійкого розвитку суспільства [9].

Класичні підходи до стратегічного управління спираються на ієрархічні моделі державного управління, що базуються на централізованому прийнятті рішень. Однак у сучасному світі такі моделі часто не відповідають вимогам швидкої адаптації до змін, що спричиняє необхідність переходу до інноваційних стратегічних підходів.

Розглянемо ключові інноваційні підходи до стратегічного управління в публічному секторі.

Цифровізація та використання великих даних. Одна з найважливіших тенденцій у стратегічному управлінні – це цифровізація управлінських процесів.

Впровадження інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) дозволяє створювати ефективні електронні платформи для управління державними ресурсами, забезпечувати швидку взаємодію громадян із владою та оптимізувати процеси прийняття рішень.

Цифровізація стратегічного управління охоплює низку ключових напрямів, що сприяють підвищенню ефективності публічного управління. Використання штучного інтелекту та аналізу великих даних відкриває можливості для прогнозування суспільних потреб і більш раціонального розподілу ресурсів, забезпечуючи гнучкість і оперативність управлінських рішень. Блокчейн-технології стають потужним інструментом для гарантування прозорості управлінських процесів, створюючи ефективні механізми антикорупційного контролю. Водночас впровадження електронного урядування сприяє автоматизації бюрократичних процедур і робить адміністративні послуги більш доступними в цифровому форматі, що значно підвищує рівень взаємодії між державою та громадянами [9].

Концепція «відкритого уряду» (Open Government) та залучення громадськості. Інноваційний підхід до стратегічного управління передбачає інтеграцію принципів відкритого урядування, що базуються на громадській участі, прозорості та підзвітності державних органів. Механізми відкритого уряду включають: краудсорсинг у прийнятті управлінських рішень (залучення громадян до розробки державних стратегій); використання відкритих даних (Open Data) для забезпечення прозорості діяльності урядових установ; застосування технологій CivicTech, які сприяють активному залученню громадян до процесу державного управління через мобільні додатки, онлайн-платформи та громадські консультації [10].

Гнучке управління (Agile Governance) та адаптивні моделі управління. У сучасних умовах стрімких суспільних змін публічне управління все більше орієнтується на принципи Agile-управління, що забезпечують гнучкість, швидку адаптацію та ефективне реагування на виклики. Одним із ключових аспектів цього підходу є впровадження коротких стратегічних циклів із постійним моніторингом результатів, що дає змогу швидко коригувати управлінські рішення. Важливу роль відіграє децентралізація та делегування повноважень, що сприяє більшій автономії управлінських структур і підвищує їхню ефективність. Додатково, застосування методології Design Thinking дозволяє створювати інноваційні державні послуги, орієнтовані на реальні потреби громадян, що сприяє підвищенню якості державного управління [11].

Партнерство держави, бізнесу та громадянського суспільства (Public-Private Partnership, PPP). Інноваційне стратегічне управління також передбачає активну взаємодію державного сектора з приватними компаніями та громадськими організаціями для ефективного вирішення соціально-економічних проблем. Механізми державно-приватного партнерства спрямовані на підвищення ефективності публічного управління та оптимізацію ресурсів. Одним із ключових підходів є спільне фінансування інфраструктурних проєктів, що

дозволяє реалізовувати масштабні ініціативи з мінімальним навантаженням на державний бюджет. Делегування окремих державних функцій приватному сектору сприяє покращенню якості послуг, оскільки бізнес-структури часто володіють більшою гнучкістю та інноваційним потенціалом. Водночас впровадження соціальних інновацій через взаємодію держави та громадянського суспільства створює нові можливості для підвищення рівня життя та ефективного вирішення суспільних проблем [12].

Використання стратегічного прогнозування та аналітики даних. Для розробки ефективної державної політики дедалі більшого значення набуває стратегічне прогнозування, засноване на аналітиці даних. Один із ключових методів – сценарне планування, яке дає змогу розробляти кілька альтернативних варіантів розвитку подій, забезпечуючи гнучкість управлінських рішень. Важливу роль відіграють foresight-дослідження, що сприяють визначенню перспективних напрямів державної політики та адаптації до майбутніх викликів. Використання когнітивних моделей дозволяє прогнозувати вплив управлінських рішень на соціальні процеси, що підвищує обґрунтованість стратегічного управління.

Впровадження інноваційних стратегій у публічному управлінні є важливим напрямом модернізації державного управлінського апарату, проте цей процес супроводжується низкою викликів, що гальмують його ефективну реалізацію. Одним із ключових бар'єрів є інерційність бюрократичних структур, які традиційно орієнтовані на жорстку ієрархію та регламентовані процедури, що ускладнює впровадження гнучких і адаптивних моделей управління. Державні інституції часто демонструють опір змінам через складність узгодження нових управлінських підходів із чинними правовими нормами та адміністративними традиціями [13].

Ще одним важливим викликом є недостатній рівень цифрових компетенцій у державних службовців. Використання новітніх технологій, таких як штучний інтелект, аналіз великих даних чи блокчейн, вимагає спеціалізованих знань і навичок, що не завжди доступні працівникам державного сектору. Це вимагає значних інвестицій у навчання персоналу та розробку програм цифрової грамотності для посадовців.

Фінансовий аспект також є критично важливим фактором, який впливає на темпи впровадження інновацій. Цифрова трансформація державного сектору потребує значних фінансових вкладень, пов'язаних із модернізацією інформаційних систем, розробкою нових технологічних рішень, кібербезпекою та оновленням інфраструктури. У країнах із обмеженими бюджетними ресурсами ці витрати часто є непосильними, що

уповільнює реалізацію інноваційних проєктів [10].

Окремим викликом є ризики кібербезпеки та захисту персональних даних. Широкомасштабна цифровізація державного управління супроводжується потенційними загрозами витоку інформації, хакерських атак та зловживань у сфері обробки персональних даних. Забезпечення належного рівня захисту інформаційних систем стає пріоритетним завданням для урядів, які прагнуть створити безпечне цифрове середовище для громадян.

Попри зазначені труднощі, перспективи впровадження інноваційних стратегій у публічному управлінні є досить значимими. Цифровізація дозволяє підвищити ефективність державного управління, забезпечити прозорість процесів та покращити доступ громадян до адміністративних послуг. Використання технологій штучного інтелекту та аналітики великих даних сприяє прийняттю більш обґрунтованих управлінських рішень та прогнозуванню соціально-економічних тенденцій [9].

Перехід до відкритого уряду (Open Government) та активне залучення громадян до процесу ухвалення рішень через електронні платформи можуть значно підвищити рівень довіри суспільства до державних інституцій. Крім того, міжнародний досвід демонструє, що країни, які активно впроваджують цифрові технології в управління, досягають кращих результатів у сфері економічного розвитку, соціальної стабільності та ефективності державних послуг.

Отже, попри існуючі виклики, інноваційні підходи до стратегічного управління в публічному секторі мають значний потенціал для покращення якості державного управління. Важливими умовами їх успішного впровадження є подолання бюрократичного опору, підвищення рівня цифрової компетентності посадовців, залучення інвестицій у технологічний розвиток та забезпечення кібербезпеки. Лише за умови комплексного підходу до цифрової трансформації можна досягти ефективного та сучасного публічного управління, орієнтованого на потреби громадян і розвиток суспільства.

Висновки. Інноваційні підходи до стратегічного управління в публічному управлінні відіграють ключову роль у модернізації державного сектору. Цифрові технології, відкритість управління, адаптивні моделі, державно-приватне партнерство та аналітика даних створюють нові можливості для ефективного вирішення соціальних викликів. Подальший розвиток інноваційних стратегій стане визначальним фактором у формуванні сучасної, ефективної та прозорої системи державного управління.

Список використаних джерел:

1. Мінцберг Г. (2004). Структура в кулаці: створення ефективної організації. Київ. 345 с.
2. Портер М. (2020). Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів. Київ: Наш формат. 424 с.
3. Osborne D., Gaebler T. (1992). Reinventing government: how the entrepreneurial spirit is transforming the public sector. Reading, Mass.: Addison-Wesley Pub. Co., 405 p.
4. Квітка С., Корсун В., Магиляс Ю. (2024). Цифрова трансформація публічного управління: перспективні

- напрямки досліджень. Аспекти публічного управління, № 12(3). С. 50-58. DOI: <https://doi.org/10.15421/152437>.
5. Стратегічний менеджмент: навч. посібник. За заг. ред. Бутка М.П. К.: «Центр учб. Літ-ри», 2016. 376 с.
 6. Troschinsky, V., Akimov, O., Karpa, M., Ventsel, V., Akimova, L. (2020). International experience of public administration in the area of national security. *Journal of Legal Ethical and Regulation Issues*, No. 23(1).
 7. Куйбіда В.С., Карпенко О.В., Риженко О.В. (2019). Інформаційно-комунікативна діяльність органів публічної влади: монографія. Київ : ЦП Компрінт. 358 с.
 8. Кириченко Г.В. (2019). Інформаційно-комунікаційні механізми як інновації в системі формування позитивного іміджу органів державної влади. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Державне управління*. Т. 30(69). № 6. С. 46-53. DOI: <https://doi.org/10.32838/2663-6468/2019.6/09>.
 9. Черевко О., Олексенко О., Лотоцький О. (2024). Інноваційні стратегії в публічному управлінні: адаптація зарубіжного досвіду для місцевих адміністрацій. *Економічний простір*, № 195. С. 89-94. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.195.89-94>.
 10. Круглов В.В., Терещенко Д.А. (2023). Інновації в системі державного управління. *Вісник Нац. техніч. ун-ту «ХПІ»*. Серія: 74 Актуальні проблеми розвитку українського суспільства, № 2. DOI: <https://doi.org/10.20998/2227-6890.2023.2.13>.
 11. Інноваційні підходи до розвитку управління. ред. Н.Е. Аванесова. Харків: ФОП Мезіна В.В., 2022. 652 с.
 12. Москалець І. (2023). Роль інновацій у підвищенні ефективності публічного управління. *Economic Synergy*, №. 2. С. 89–104. DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2023-2-7>.
 13. Кудріна О.Ю., Масляк М.І. (2020). Інновації та інноваційна діяльність в системі публічного управління: елементи теорії, логіки та понятійного апарату. *Публічне управління і адміністрування в Україні*, Вип 19. С. 139-143. URL: <https://pag-journal.iei.od.ua/archives/2020/19-2020/29.pdf>.

References

1. Mintzberg, H. (2004). *Struktura v kulatsi: Stvorennia efektyvnoi orhanizatsii* [Structure in a Fist: Creating an Effective Organization]. Kyiv. 345 p. [in Ukrainian].
2. Porter, M. (2020). *Konkurentna stratehiia. Tekhniki analizu haluzei i konkurentiv* [Competitive Strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors]. Kyiv: Nash Format. 424 p. [in Ukrainian].
3. Osborne, D., & Gaebler, T. (1992). *Reinventing government: how the entrepreneurial spirit is transforming the public sector*. Reading, Mass.: Addison-Wesley Pub. Co., 405 p. [in English].
4. Kvitka, S., Korsun, V., & Mahylias, Yu. (2024). *Tsyfrova transformatsiia publichnoho upravlinnia: perspektyvni napriamky doslidzhen* [Digital transformation of public administration: Prospective research directions]. *Aspekty publichnoho upravlinnia*, No. 12(3). Pp. 50-58. [in Ukrainian].
5. Butko, M.P. (ed.). (2016). *Stratehichniy menedzhment: Navchalnyi posibnyk* [Strategic management: A textbook]. K.:Tsentr uchbovoi literatury. 376 p. [in Ukrainian].
6. Troschinsky, V., Akimov, O., Karpa, M., Ventsel, V., & Akimova, L. (2020). International experience of public administration in the area of national security. *Journal of Legal, Ethical and Regulatory Issues*, No. 23(1). [in English].
7. Kuibida, V.S., Karpenko, O.V., & Ryzhenko, O.V. (2019). *Informatsiino-komunikativna diialnist orhaniv publichnoi vlady: Monohrafiia* [Information and communication activities of public authorities: Monograph]. Kyiv: TsP Kompriint. 358 p. [in Ukrainian].
8. Kyrychenko, H.V. (2019). *Informatsiino-komunikatsiini mekhanizmy yak innovatsii v systemi formuvannia pozytyvnoho imidzhu orhaniv derzhavnoi vlady* [Information and communication mechanisms as innovations in the system of forming a positive image of public authorities]. *Vcheni zapysky TNU imeni V.I. Vernadskoho. Serii: Derzhavne upravlinnia*, No. 30(69)(6). Pp. 46-53. <https://doi.org/10.32838/2663-6468/2019.6/09>. [in Ukrainian].
9. Cherevko, O., Oleksenko, O., & Lototskyi, O. (2024). *Innovatsiini stratehii v publichnomu upravlinni: adaptatsiia zarubizhnogo dosvidu dlia mistsevykh administratsii* [Innovative strategies in public administration: Adaptation of foreign experience for local administrations]. *Ekonomichniy prostir*, No. 195. Pp. 89-94. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.195.89-94>. [in Ukrainian].
10. Kruhlov, V.V., & Tereshchenko, D.A. (2023). *Innovatsii v systemi derzhavnoho upravlinnia* [Innovations in the public administration system]. *Bulletin of the National Technical University "KhPI". Series: 74 Current Problems of the Development of Ukrainian Society*, No. 2. DOI: <https://doi.org/10.20998/2227-6890.2023.2.13>. [in Ukrainian].
11. Avenesova, N. (ed.). (2022). *Innovatsiini pidkhody do rozvytku upravlinnia: monohrafiia* [Innovative approaches to management development: monograph]. Kharkiv. 652 p. [in Ukrainian].
12. Moskal'tets, I. (2023). *Rol innovatsii u pidvyshchenni efektyvnosti publichnoho upravlinnia* [The role of innovations in increasing the efficiency of public administration]. *Economic Synergy*, No.. 2. Pp. 89–104. DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2023-2-7>. [in Ukrainian].
13. Kudrina, O.Yu., & Maslyak M.I. (2020). *I Innovatsii ta innovatsiina diialnist v systemi publichnoho upravlinnia: elementy teorii, lohiky ta poniatiinoho aparatu* [Innovation and innovative activity in the public administration system: elements of theory, logic and conceptual apparatus]. *Public management and administration in Ukraine*, No. 19. Pp. 139-143. Retrieved from: <https://pag-journal.iei.od.ua/archives/2020/19-2020/29.pdf>. [in Ukrainian].