

**О. І. Юзькова**, аспірант  
за спеціальністю «Державне управління»  
Таврійського національного університету  
імені В. І. Вернадського

### **ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ІННОВАЦІЙНОГО ЛІДЕРСТВА В ДЕРЖАВНОМУ УПРАВЛІННІ: МОЖЛИВОСТІ АДАПТАЦІЇ В УКРАЇНІ**

*У статті узагальнено теоретичні засади та зарубіжний досвід розвитку механізмів інноваційного лідерства в державному управлінні та можливості його адаптації в Україні в умовах реформи державного управління. Робиться спроба обґрунтувати шляхи вдосконалення системи державного управління через визначення механізмів інноваційного лідерства в державному управлінні та їх ролі в підготовці управлінських кадрів. Пропонуються напрями розроблення мотиваційних механізмів для розв'язання проблемних питань державного управління.*

*Ключові слова: інноваційне лідерство, механізми державного управління, розвиток інноваційного лідерства, зарубіжний досвід.*

#### ***O. I. Yuzikova. Foreign experience of innovation leadership in public administration: possibilities of adaptation in Ukraine***

*The article analyzes international experience of implementation innovation leadership mechanisms development in public administration and possibility of its adaptation in Ukraine through public administration reform. There is an attempt to validate the ways of public administration system improvement through definition of innovation leadership mechanisms in public administration and their role in public executives' preparation. There are also directions of motivation mechanisms workout to deal with problematic questions in public administration.*

*Key words: innovation leadership, innovation leadership in public administration, leadership development mechanisms, international experience.*

**Постановка проблеми.** Глобалізаційні процеси призводять до значного розширення інфраструктури взаємодії зі світом кожної країни, і Україні важливо як своєчасно приєднатися до цих процесів, так і втримати позиції у майбутньому. Необхідною складовою успішної участі в цих процесах є вдосконалення системи державного управління, зокрема введення до системи державного управління механізмів інноваційного лідерства. Оскільки орієнтація на країни з попереднім успішним досвідом є важливою умовою для вдосконалення цієї системи в Україні, метою роботи є огляд кращих практик світового управління з погляду застосування інновацій та механізмів інноваційного лідерства, які можуть бути адаптовані з урахуванням особливостей розвитку нашої країни для впровадження їх в практику українського державного управління.

Проведений аналіз сучасних літературних джерел дає змогу зробити висновок, що в зарубіжній і вітчизняній літературі досі відсутнє усталене визначення інноваційного лідерства, а теоретичні і практичні засади інноваційного лідерства в Україні вивчено не досить. Переважно увага вітчизняних науковців зосереджена на політичному лідерстві та проблематиці лідерства взагалі, не беручи до уваги специфіки саме інноваційного лідерства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженню особистісних характеристик інноваційного лідера присвячені праці П. Слоуна (Paul Sloane), Г. Шеффера (Gabriel Sheffer), Д. Стойфера (Dennis Stauffer) та інших учених. Наголос на їхньому ставленні до впровадження інновацій у різних сферах зроблено у працях «Інноваційний лідер: як надихнути команду

© **О. І. Юзькова, 2019**

і породити креативність» (The Innovative Leader: How to Inspire Your Team and Drive Creativity), «Інноваційні лідери в міжнародній політиці» (Innovative Leaders in International Politics), «Думаючи за годинниковою стрілкою: поради інноваційним лідерам у різних сферах» (Thinking Clockwise: A Field Guide for the Innovative Leader).

Інноваційні процеси в державному управлінні вивчають В. Гусев, П. Кох, Р. Фатхутдінов, Х. Хачатурян, Й. Хаукнес та інші. Інноваційна культура державних службовців (що є невіддільною стороною інноваційного лідерства) є також досить новим і маловивченим поняттям. Його щодо державного управління можна знайти в роботах С. Алієвої, В. Долгової, А. Ліпенцева.

Що стосується системи впровадження механізмів розвитку лідерства в систему державного управління, то тут можна виділити наукові праці таких вітчизняних учених, як В. Алексеєв, Н. Гончарук, П. Журавльов, В. Олуйко, Т. Пахомова, Л. Пашко, Т. Підлісна, С. Серьогін, І. Сурай та інші. Але питання саме інноваційного лідерства все ще залишається поза межами уваги науковців.

Потреби теорії і практики розвитку механізмів інноваційного лідерства в державному управлінні та можливості його адаптації в Україні в умовах реформи державного управління зумовлюють актуальність ґрунтовного наукового дослідження фундаментальних основ і механізмів інноваційного лідерства в умовах структурних зрушень, що й визначило мету публікації.

**Метою статті** є висвітлення зарубіжного досвіду розвитку інноваційного лідерства та пошук шляхів його адаптації в Україні.

**Виклад основного матеріалу.** Для початку дуже важливо дати визначення того, що саме мається на увазі під поняттям «інноваційне лідерство».

*Інноваційне лідерство* – це філософія та підхід, який об'єднує різні стилі лідерства щоб вплинути на людей для розроблення креативних ідей, продуктів і послуг. Ключова роль у практиці інноваційного лідерства належить інноваційному лідеру [1]. Доктор Девід Гліддон (Dr. David Gliddon), використовуючи метод Дельфі, розробив модель компетенцій інноваційного лідера та запровадив концепцію інноваційного лідерства в Пенн Стейт Університеті (Penn State University) у 2006 році.

Ця *модель компетенцій інноваційного лідера* визначає та описує три рівні 98 компетенцій, серед яких можна виділити експертні, ключові та додаткові.

*Експертні компетенції* фокусуються на таких категоріях:

1. Вміння вчитись.
2. Вміння вести за собою групи та команди.
3. Рівень мотивації та енергії.
4. Управління та делегування.

До складу *ключових компетенцій* входять такі:

1. Цікавість.
2. Вміння ідентифікувати інновації.
3. Вміння визначити сильні та слабкі сторони команди.

*Додаткові компетенції* включають такі:

1. Комунікаційні, міжособистісні навички та емоційний інтелект.
2. Відданість справі та відчуття причетності.
3. Креативність.
4. Владу, політичні погляди та ідентичність ролі.
5. Місію та бачення.
6. Розуміння зовнішнього середовища.

З іншого боку, як зазначає американський теоретик теорії інноваційних змін Е. Роджерс, у процесі будь-якої інновації її учасники підпадають під одну з таких п'яти категорій:

- той, хто народжує інноваційні ідеї;
- той, хто відразу ж підхоплює інноваційні ідеї;

- той, хто належить до більшості, що швидко сприймає інноваційні ідеї;
- той, хто належить до більшості, що повільно сприймає інноваційні ідеї;
- той, хто відстає від процесу впровадження інновацій [2].

Саме ті, хто входить до перших двох категорій, можуть уважатися *інноваційними лідерами*. Їх, на думку Е. Роджерса, є лише 10-15% у кожній професійній сфері, і саме вони рухають галузь уперед, що, у свою чергу, сприяє розвитку держави та її авторитету на міжнародній арені.

У книзі «Лідерство для інновацій: як організувати креативність команди і народжувати ідеї» [3] Дж. Адейр характеризує інноваційного лідера з позицій його здатності підтримувати та впроваджувати інноваційні зміни.

Важливим для різнобічного аналізу феномена інноваційного лідерства та з метою встановлення можливостей адаптації зарубіжного досвіду його розвитку в Україні є визначення поняття механізмів інноваційного лідерства, запропоноване автором статті.

Механізмами інноваційного лідерства пропонуємо називати такі механізми внутрішньої соціально-психологічної організації, управління діяльністю команди, впливу на працівників, які супроводжується зміною уявлень і цінностей останніх, активізації вищих потреб у новаторстві, досягненні, творчості, самоактуалізації. Враховуючи, що механізм управління – це складна управлінська категорія, яка містить відповідні складові (форми і методи впливу), вважаємо за необхідне виділити такі елементи механізмів інноваційного лідерства, а саме: фізичні, інтелектуальні, психологічні, організаційні, комунікаційно-ділові, морально-етичні та інші.

Якщо визначити лідерство як взірць для наслідування, а, відповідно, шлях країн-лідерів – як свідчення правильності вибраного напрямку розвитку, значної актуальності набуває осмислення особливостей механізмів інноваційного лідерства в системі державного управління передових країн світу як складової для вдосконалення системи державного управління в Україні.

Згідно з доповіддю «Глобальний інноваційний індекс» 2018 р. [4], яка була підготовлена спільно Корнельським університетом, школою бізнесу INSEAD та Всесвітньою організацією інтелектуальної власності (ВОІВ), очолюють рейтинг провідних країн-новаторів Швейцарія, Нідерланди, Швеція, Сполучене Королівство та Сінгапур, тоді як Україна посідає поки що 43 сходинку зі 126. Щорічно ГП здійснюється моніторинг приблизно 130 країн згідно з десятками параметрів, від кількості патентних заявок до обсягу витрат на освіту, внаслідок чого директивні органи отримують загальне уявлення щодо динаміки інноваційної активності, яка все більшою мірою стає однією з рушійних сил соціально-економічного росту.

Опублікований рейтинг орієнтується у своїх викладках на такі цілком конкретні суспільно-економічні показники, як політичні структури та інститути, якість «людського капіталу», рамкові умови ведення наукової та проектно-конструкторської роботи, умови функціонування ринкових механізмів, якість ведення бізнесу. Саме з опорою на ці показники, експерти Всесвітньої організації інтелектуальної власності і зробили висновки про глобальне лідерство Швейцарії у сфері інновацій. Цю позицію країна посідає вже 6 років поспіль.

Отже, важливо розглянути деякі параметри того, що саме ці країни роблять для створення умов для розвитку інноваційного лідерства, зокрема, в системі органів державної влади.

**Швейцарія.** Взагалі, основою інноваційності Швейцарії є можливість цієї країни розвивати науково-дослідницькі та венчурно-впроваджувальні центри та «технопарки» по всій країні, зокрема, завдяки її федералізації. Відбувається це завдяки тісній співпраці вищих навчальних закладів, влади, фінансових інститутів і бізнесу. У Швейцарії велика увага приділяється саме правильному початковому відбору фахівців для роботи в системі органів державної влади.

Відбір людей в систему державного управління в цій країні не базується на іспитах. Кожний рівень муніципального управління наймає людей згідно з місцевими правилами та резюме кандидатів. Відбір відбувається за відкритим конкурсом і співбесідою з майбутнім

## Механізми державного управління

прямим керівником. Допустима досить велика свобода дій для державних роботодавців. Єдиним винятком є дипломатична служба на федеральному рівні – туди можна потрапити тільки через досить складний іспит – зазвичай обирають 10-15 кандидатів із 200 кожного року. Для рекрутингу досить часто використовуються соціальні мережі (Facebook, LinkedIn), а також велика кількість спеціалізованих порталів, спеціально для пошуку держслужбовців (Federal jobs portal: [www.stelle.admin.ch/stelle/fr/home.html](http://www.stelle.admin.ch/stelle/fr/home.html)).

Серед інших важливих вимог рекрутерів до чиновників: відповідна посаді освіта, вища освіта (бакалавр, майстер, доктор) чи професійна освіта (CFC, brevet). До необхідних вимог також належать знання національних мов, кожен співробітник муніципалітету має володіти щонайменше 2 мовами (71% німецька, 22% французька, 7% італійська). До уваги приймаються також особисті якості та здатність і бажання постійно навчатись. Ще однією необхідною умовою є проживання в регіоні або обіцянка переїхати.

Кожна адміністрація має HR-офіс. Організація OFPER керує федеральною HR-політикою. Ця організація має 39 000 персоналу, з яких приблизно 43% жінок і 57% чоловіків.

Працівники віком від 20 до 49 мають відпустку 5 тижнів, від 50 до 59 – 6 тижнів, від 60 – 7 тижнів. Люди віком старші 65 років працювати на державній службі не можуть. Заробітні плати сплачуються згідно з класами – від мінімальної до максимальної всередині одного класу. Робочий час – від 42 до 43,5 годин на тиждень [5].

Освіту можна отримати в 10 швейцарських університетах, 5 з яких є у списку топ 200 університетів згідно з рейтингом Times (Женева, Лазанья, Берн, Цюрих, Базель). Також популярністю користується спеціалізований інститут публічного адміністрування (IDHEAP). Оцінка ефективності роботи відбувається згідно з такою схемою: маємо 4 ключових стейкхолдери, які створюють процес ефективної державної служби: державний службовець, член уряду, член парламенту та громадянин, а також 6 параметрів, за якими вони оцінюють ефективність державного управління: ефективність, продуктивність, економіка, якість, можливість, прийнятність.



Рис. 1. Оціночний підхід до формування ефективної державної служби

Джерело: [5]

**Нідерланди.** Важливість людського фактора в державному управлінні підкреслюється знову і знову. До сьогодні постійно підлягало обговоренню те, що реформа уряду, природно, залежить від «якості» чиновників та її адаптації до нових потреб. Розвиток і постійна освіта, тренінгові програми та системи є в самому серці цієї адаптації. Основна орієнтація в системі державного управління Нідерландів із 1814 року була на особисті зв'язки в парі з попередньою освітою (спочатку – юридичною освітою, пізніше – інші дисципліни також) та іспитами, а також додатковими вимогами для більш високих посад.

Утім, подальша освіта та тренінги також мали і мають визначне місце всередині системи. У подальшій освіті та тренінгах розрізняють довгострокові програми, спрямовані на певну кар'єру та короткострокові тренінги для конкретної роботи чи аспекту цієї роботи. І тут також можна бачити досить щільний зв'язок і взаємодію між урядом, університетами та приватними університетами у підготовці держслужбовців [6].

Ще однією дуже важливою рисою політико-адміністративної системи Нідерландів є дуже тісна взаємодія між політиками та чиновниками. Багато політиків мають у своєму бекграунді досвід адміністративної роботи. І навпаки – після завершення політичної кар'єри багато політиків обіймають адміністративні посади на різних рівнях. Такий досвід дає посадовцям можливість детально розуміти позиції своїх колег, що сприяє ефективній взаємодії та утворенню результативних команд у державному управлінні.

Ще одна дуже важлива характеристика державного управління в Нідерландах, яка заслуговує на особливу увагу в рамках теми інноваційного лідерства, – публічність. До 1980 року лише генеральний секретар Департаменту економічних відносин був публічною фігурою. Він регулярно мав писати статті щодо економічного стану країни в одному з найважливіших економічних видань Нідерландів *Economisch Statistische Berichten*. Але в 90-х роках до нього приєдналися найбільш проактивні державні управління, зокрема, з юридичної служби та служби впровадження.

Цей зсув у бік прозорості був насправді частиною більш великої зміни в ролі чиновників найвищих рангів: від них почали очікувати демонстрацію публічного лідерства [7].

**Швеція.** Швеція вважається однією з найбільш інноваційних і відкритих до співпраці країн світу. Швеція анонсувала себе глобальним лідером змін із просування та підтримання концепції сталого розвитку. Успіх реалізації цієї концепції вимагає координованих і концентрованих зусиль для стимулювання та просування інновацій, які підтримують такий розвиток. Для того щоб досягнути цього успіху, розробляється новий підхід до експериментальної політики розвитку, який вимагає комбінації інновацій та співпраці. Так звані «policy labs» допомагають державним агенціям задовольнити потреби суспільства, успішно вносити регуляторні зміни та фасилітувати інновації, які будуть стимулювати соціальний сталий розвиток.

Місцеві муніципалітети у Швеції – основні надавачі державних послуг. Тут на увагу заслуговують основні 6 принципів державних службовців:

1. Демократія. Вся публічна влада у Швеції надається через людей загальним голосуванням, представницькою демократією та парламентською системою.
2. Публічна влада має суворо дотримуватись закону.
3. Об'єктивність, неупередженість і рівне відношення. Рівність всіх людей перед законом. Державні агенції та суди мають ставитись до всіх людей однаково.
4. Вільне формування думок і свобода висловлення. Шведська демократія основана на вільному формуванні думок.
5. Повага. Публічна влада має бути виконана через повагу до свободи та рівності кожної людини.
6. Ефективність і служіння. Діяльність публічного сектору має бути здійснена так недорого і з максимально можливою якістю, як тільки можливо, враховуючи наявні ресурси. [8]

**Сполучене Королівство Великобританії.** Механізми інноваційного лідерства в державному управлінні Великобританії мають місію підтримувати, охороняти та покращувати націю, якій вони служать. Кожен чиновник і державний службовець відіграє важливу роль у виконанні цієї місії і, відповідно, покращує життя своїх співвітчизників.

Незважаючи на великі зміни, які мали місце із заснування державної служби 160 років тому, принципи, які підтримують державне управління – відкритий та мерітократичний відбір та ключові цінності об'єктивності, чесності, цілісності та неупередженості – завжди були дотримані. Сьогодні вони залишаються безцінним активом. Не тому, що вони кінцеві самі по собі, але тому, що чесне та економічне адміністрування, сильне моральне обличчя публічного сектору та неупереджена порада надана без страху чи фаворитизму, будують кращий уряд, більш надійне, процвітаюче суспільство та більш безпечне та задовільне життя всіх громадян [9].

Є 5 сфер, які будуть мати найбільший вплив на готовність державних управлінців реагувати на виклики, які Великобританія матиме як зараз, так і в наступні роки:

1. Зробити все можливе, щоб привабити та втримати талановитих і досвідчених людей із різних секторів та всіх прошарків суспільства до державного управління.
2. Будувати кар'єрні тропи, які заохочують широту досвіду та глибину експертизи.
3. Розвивати лідерів світового рівня в державному управлінні, які надихають, надають впевненості та підсилюють.
4. Бути найбільш інклюзивним роботодавцем у Великобританії.
5. Розвивати економічну та гнучку систему винагород, яка допомагає привабити, утримати та розвивати найкращі таланти [9].

**Сінгапур.** Оскільки Сінгапур – колишня британська колонія, недивно, що лідерські управлінські моделі політичних та адміністративних інститутів Сінгапуру досить тривалий час використовували британський прототип. Але, незважаючи на те, що вплив британського стилю управління все ще відчутний в державному управлінні Сінгапуру, вплив місцевого оточення став більш сильним з 1959 року минулого століття після приходу до влади уряду PAP (People's Action Party). Найважливішою причиною того, що державне управління в Сінгапурі відіграє ефективну роль у національному розвитку, стала зміна у ставленні та поведінці державних управлінців.

Отже, до 1959 року модель державного управління Сінгапуру була під впливом британської моделі політичної нейтральності. Згідно з Кеннетом Кернахамом (Kenneth Kernaghan), професором політичних наук та менеджменту університету Brock, який отримав Vanier Gold Medal за видатний внесок у сферу публічного адміністрування, політична нейтральність – це доктрина, яка вимагає державних службовців не бути залученим до діяльності, яка погіршує чи видається такою, що погіршує можливість дотримуватись демократичної та бюрократичної нейтральності, їх офіційних обов'язків у політично неупереджений спосіб. Він визначає 6 ключових установок традиційної доктрини політичної нейтральності:

1. Політика та стратегія відокремлені від адміністрування для того, щоб політики приймали політичні рішення, а чиновники просто виконували ці рішення.
2. Державні службовці призначаються та просуваються на основі заслуг, а не приєднання чи вкладу до певної політичної партії.
3. Державні службовці не залучаються до партизанської політичної діяльності.
4. Державні службовці не висловлюють публічно свої погляди щодо державної політики чи адміністрації.
5. Державні службовці надають рекомендації своїм міністрам приватно та конфіденційно, і, навпаки, міністри захищають анонімність чиновників, публічно беручи відповідальність за дії департаменту.

6. Державні службовці виконують політичні рішення лояльно, незважаючи на філософію та програми правлячої партії чи власну думку; як наслідок, публічні службовці дотримуються конфіденційності під час терміну перебування на цій посаді через пристойну поведінку та задовільне виконання [10].

Наразі уряд – найбільший роботодавець у Сінгапурі та має заслужену репутацію найбільш ефективної та найменш бюрократичної державної служби у світі. Щороку до цієї служби Сінгапуру приєднуються сотні молодих людей з лідерськими якостями. Але потрапити на державну службу в Сінгапурі не дуже просто. По-перше, необхідно мати дипломи кращих університетів країни. Але з 2017 року ця вимога була трохи полегшена – було наголошено на тому, що державні управлінці мають будувати кар'єру завдяки особистим якостям та праці, а не лише диплому про освіту. На особливу увагу заслуговує корпоративна культура державної служби Сінгапуру – її намагаються зробити «прикольною», схожою до культури, яка панує в інноваційних стартапах, зокрема, завдяки Government Digital Service. Як не дивно, державна служба – одна з перших, яка просуває family-friendly та work-life policies. Серед інших заохочувань для молодих лідерів на державну службу – такі сервіси, як Civil Service Club, де можна обговорити з колегами ситуації, які потребують поради; гнучкий графік роботи, медичне забезпечення та додаткові 4 неоплачуваних тижні по догляду за новонародженою дитиною. Структура заробітної плати дуже конкурентна та є бенчмарком для приватного сектору країни.

Але, з іншого боку, державне управління в Сінгапурі має дуже чітку ієрархію та визначені обов'язки і водночас із вимогами до державних управлінців-лідерів думати out of the box, не менш важливими є вимоги абсолютного дотримання всіх посадових інструкцій та актів і розпоряджень, які забезпечують безперебійність процесу функціонування державного управління.

Також слід звернути увагу на те, що у країнах, які утримують лідерство у світовій економіці й політиці, економічна політика, яка забезпечує інноваційне економічне зростання, характеризується такими рисами, як прогнозування, визначення стратегій і програмування національного економічного і технологічного розвитку на довгострокову перспективу (не менше ніж на 15-20 років); участь у формуванні єдиного світового науково-технічного простору і ринку високотехнологічних товарів; закріплення на ринку високотехнологічної продукції на основі певної технологічної спеціалізації (яка відображає розвиток критичних технологій у цій країні); формування національних інноваційних систем, інтегрованих на міжнародному рівні – такі системи охоплюють увесь комплекс інститутів, що забезпечують генерацію знань та інновацій, розвиток і комерціалізацію нових технологій; активна державна підтримка умов, яка сприяє підвищенню якості людських ресурсів (людського капіталу); тісне співробітництво між бізнесом і державою, активна економічна дипломатія і режим сприяння під час освоєння нових сегментів світового ринку.

**Висновки з дослідження і перспективи подальших розвідок у цьому напрямі.** Узагальнюючи, можемо зробити висновок, що механізмами інноваційного лідерства в державному управлінні є сукупність мотиваційних, організаційних, правових та економічних засобів цілеспрямованого впливу суб'єктів державного управління і впливу на їх діяльність, що забезпечує взаємоузгодженість інтересів і потреб суспільства та суб'єктів управління.

У статті найбільшу увагу приділено розвитку мотиваційних механізмів інноваційного лідерства в державному управлінні. Цілеспрямований вплив на систему підготовки управлінських кадрів ґрунтується на припущенні, що всі успішні уряди рухаються від традиційної до колаборативної моделі. Але економічна політика, яка забезпечує інноваційне економічне зростання, характеризується такими рисами, як прогнозування, визначення стратегій і програмування національного економічного і технологічного розвитку на довгострокову перспекти-

## Механізми державного управління

---

ву (не менше ніж на 15-20 років). Очікувані характеристики сучасного ефективного державного управління виглядають так:

- орієнтація на ринок і «клієнта»;
- спрощеність та ефективність;
- гнучкість/швидка реакція/менше бюрократії;
- технологічність;
- конкурентність;
- високопродуктивність/організаційна бездоганність.

Враховуючи історію та культуру України, а також теперішню стадію життєвого циклу державного управління країни, роль у підготовці управлінських кадрів зумовлено тим, що елементи вищезазначених механізмів цілком можуть бути успішно застосовані в Україні, а саме:

- створення інноваційної корпоративної культури в державному управлінні;
- розроблення для державних управлінців кар'єрних сходів, які заохочують широту досвіду та глибину експертизи;
- розвиток економічної та гнучкої системи винагород, яка допомагає привабити, утримати та розвивати найкращі таланти;
- розроблення нового підходу до експериментальної політики розвитку, який вимагає комбінації інновацій та співпраці;
- встановлення щільного зв'язку та взаємодії між урядом, університетами та приватними університетами у підготовці держслужбовців;
- розроблення навчальних програм щодо розвитку лідерських якостей у державних управлінців та інше.

Впровадження кожного з цих елементів формування ефективного інноваційного лідера в практичну діяльність вітчизняних органів державного управління може стати предметом подальших наукових розвідок.

### Список використаних джерел:

1. Gliddon D.G. Forecasting a competency model for innovation leaders using a modified Delphi technique : Doctoral dissertation ; Pennsylvania State University. University Park, 2006. 179 p.
2. Rogers E. Diffusion of Innovations. 5th ed. New York, 2003. 576 p.
3. Adair J. Leadership for Innovation: How to Organise Team Creativity and Harvest Ideas. Philadelphia : Kogan Page Publishers, 2007. 144 p.
4. Global Innovation Index 2018. Energizing the World with Innovation / eds. : S. Dutta, B. Lanvin, S. Wunsch-Vincent. URL: <https://www.globalinnovationindex.org/gii-2018-report>.
5. Chappellet J.-L. Trends in Swiss Civil Servants Training. *CSPTC 2017*. URL: [http://www.csptc.gov.tw/\\_hrd/2017/images/speech3.pptx](http://www.csptc.gov.tw/_hrd/2017/images/speech3.pptx).
6. Meer F.M. van der, Kerkhoff A.D.N., Osch D.A.G.T. van. Educating and training civil servants in the Netherlands 1814-2014. *IAS Administrative History Conference*, Corfu, April 26, 2014. Corfu, Greece : IAS Administrative History study group, 2014. P. 20-25.
7. From the active to the enabling state: the changing role of top officials in European nations / eds. : E. Page, V. Wright. Basingstoke : Palgrave Macmillan UK, 2007. 245 p.
8. An Introduction to Shared Values for Civil Servants / Swedish Council for Strategic Human Resources Development. URL: <https://www.his.se/PageFiles/3429/Shared%20Values%20for%20Civil%20Servants.pdf>.
9. Civil Service Workforce Plan 2016–2020 / Civil Service. URL: [https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/536961/civil\\_service\\_workforce\\_strategy\\_final.pdf](https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/536961/civil_service_workforce_strategy_final.pdf).



10. Quah J.S.N. Transforming the Singapore Civil Service for National Development. *Democratization and Bureaucratic Neutrality* / eds. : H.K. Asmerom, E.P. Reis. New York : St Martin's Press, 1996. P. 294-312.

**References:**

1. Gliddon, D.G. (2006). Forecasting a competency model for innovation leaders using a modified Delphi technique (Doctoral dissertation). University Park: Pennsylvania State University [in English].
2. Rogers, E. (2003). *Diffusion of Innovations*. 5th ed. New York [in English].
3. Adair, J. (2007). *Leadership for Innovation: How to Organise Team Creativity and Harvest Ideas*. Philadelphia: Kogan Page Publishers [in English].
4. Dutta, S., Lanvin, B., Wunsch-Vincent, S. (eds.) (2018). *Global Innovation Index 2018. Energizing the World with Innovation*. Retrieved from: <https://www.globalinnovationindex.org/gii-2018-report> [in English].
5. Chappelet, J.-L. (2017). Trends in Swiss Civil Servants Training. *CSPTC 2017*. Retrieved from: [http://www.csptc.gov.tw/\\_hrd/2017/images/speech3.pptx](http://www.csptc.gov.tw/_hrd/2017/images/speech3.pptx) [in English].
6. Meer, F.M. van der, Kerkhoff, A.D.N., Osch, D.A.G.T. van. (2014). Educating and training civil servants in the Netherlands 1814-2014. *IAS Administrative History Conference*, Corfu, April 26, 2014. Corfu, Greece: IAS Administrative History study group, pp. 20-25 [in English].
7. Page, E., Wright, V. (2007). *From the active to the enabling state: the changing role of top officials in European nations*. Basingstoke: Palgrave Macmillan UK [in English].
8. Swedish Council for Strategic Human Resources Development (2017). *An Introduction to Shared Values for Civil Servants*. Retrieved from: <https://www.his.se/PageFiles/3429/Shared%20Values%20for%20Civil%20Servants.pdf> [in English].
9. Civil Service (2016). *Civil Service Workforce Plan 2016–2020*. Retrieved from: [https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/536961/civil\\_service\\_workforce\\_strategy\\_final.pdf](https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/536961/civil_service_workforce_strategy_final.pdf) [in English].
10. Quah, J.S.N. (1996). Transforming the Singapore Civil Service for National Development. *Asmerom H.K., Reis E.P. (eds.). Democratization and Bureaucratic Neutrality*. New York: St Martin's Press, pp. 294-312 [in English].