

<sup>1</sup>Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне

## **ІННОВАЦІЇ В ОРГАНІЗАЦІЯХ ДЕРЖАВНОГО СЕКТОРУ**

**Організації державного сектору в усьому світі вважають розвиток нових ідей та інновацій вирішальним і неминучим. Це можна пояснити гострою глобальною конкуренцією та швидким технологічним розвитком. Інновація – це успішне застосування ідей і процесів для подолання існуючих проблем і розвитку нових можливостей. Поглиблений огляд літератури визначив поведінку лідерів, вплив організаційного клімату та культури на інновації, а також бар'єри, які необхідно подолати для просування інновацій у державному секторі. Концептуальна модель показує взаємозв'язки між інноваціями та іншими критичними концепціями, визначеними в статті.**

**Ключові слова:** інновації; лідерство; корпоративна культура; державний сектор.

**Мета** цієї статті – представити теоретичні основи інновацій та критично переглянути літературу, присвячену дослідженням в організаціях державного сектору. Таким чином, цей систематичний огляд літератури та аналіз проводяться для кращого розуміння динаміки інновацій в організаціях державного сектору та визначення лідерської поведінки, організаційного клімату та культури, які сприяють інноваційній культурі в державному секторі. У статті представлено різні перешкоди (наприклад, культурні відмінності, консервативні рішення, опір змінам і культура неповноцінності), які необхідно подолати для просування інновацій у державному секторі. Результатом цього огляду літератури є концептуальна модель і пропозиції, які ілюструють зв'язки між ключовими поняттями. Крім того, хоча багато дослідників, особливо в державному секторі, намагалися визначити поняття інновації, було визначено, що немає консенсусу щодо того, що таке інновація. Крім того, поведінка лідерів, яка сприяє культурі інновацій у державному секторі, залишається незрозумілою. Відповідно до огляду та аналізу літератури, інноватори зазвичай процвітають у менш домінуючих структурах і системах, але державні служби неефективно навчаються на кращих моделях.



**Процес пошуку.** Залежно від характеру або мети огляду, може бути доречним розглядати лише певні дослідження, коли такі огляди спрямовані на покращення відповідних рішень у дослідженні чи політиці [1]. Крім того, політики та дослідники можуть не мати часу чи компетенції для збору, оцінки та узагальнення відповідної літератури. Систематичні огляди вирішують це завдання та представляють його у форматі, доступному для розробників політики. У цьому систематичному огляді літератури автори об'єднали свою пошукову стратегію, щоб розглянути статті, опубліковані між 1980 і 2017 роками, оскільки моделі державного управління та підходи до реформування державного сектора з'явилися в 1980-х і 1990-х роках. З 2000 року з'явилася нова тенденція до організаційної моделі під назвою «нова державна служба», «нове державне управління» або «постнове державне управління» [2–4]. Кожен із цих підходів до державного управління пов'язаний з різними філософськими поглядами та концептуальними моделями. Процес пошуку був ручним пошуком конкретних журнальних статей, опублікованих з 1980 року. Журнали було вибрано, оскільки відомо, що вони містять емпіричні дослідження або огляди літератури та використовувалися як джерела для інших систематичних оглядів літератури щодо факторів, що впливають на інновації в організаціях державного сектора.

**Огляд літератури.** Досліджено [5] сучасні практики відкритих інновацій у державному секторі провідних країн (наприклад, США, Австралії та Сінгапуру). Їх висновки виявили три важливі практики: відкриті інновації під керівництвом уряду та громади, відсутність відкритих інновацій, спрямованих назовні, і необхідність розробки всеосяжного стратегічного плану в пошуку громадян. Також досліджено [6] перехресні емпіричні дані, зібрані під час напівструктурованих інтерв'ю з 27 австралійськими менеджерами, які працюють у провідних австралійських організаціях та державному секторі. Їх висновки показали, що керівники вищої ланки відповідають за сприяння інноваціям і забезпечення їх ресурсами, і що вони повинні розвинути необхідні компетенції, щоб розпізнавати тип інновацій, які впроваджуються, і поєднувати їх із відповідним стратегічним підходом. Незважаючи на те, що інновації часто концептуально асоціюються з продуктивністю, зв'язок між інноваціями та ефективністю може бути важко встановити емпірично через непередбачуваність інновацій [7]. Виділено [8] три аспекти інноваційної спроможності, за допомогою яких ми можемо оцінити інноваційну спроможність організацій державного сектору:

спроможність зв'язків; універсальна місткість; і здатність до навчання. Інші критичні висновки включають:

а) інновації державного сектору пов'язані з балансом між розвідкою та експлуатацією (наприклад, інновації та вдосконалення всередині та між організаціями);

б) інноваційний потенціал державних організацій можна покращити, якщо багатогранний підхід враховує складові процесів державних інновацій.

**Лідерство та інновації.** Одним із основних факторів, який часто обговорюється як такий, що впливає на інновації, є лідерство [9–10]. Література про ринкові інновації, а також перспективи інновацій державного сектору показали, що інноваційна культура в будь-якій організації повинна підтримуватися владою [11]. Щоб продемонструвати вплив лідерства на інновації, дослідники оцінили різні підходи та парадигми, щоб дослідити, як лідерство сприяє інноваціям. Різноманітні дослідження показали, що інноваційна поведінка співробітників значною мірою залежить від їх взаємодії з іншими та контекстуальних факторів середовища в організації [12–13]. Серед усіх контекстуальних факторів, що впливають на робоче середовище співробітників, лідерство вважається одним із критичних факторів для досягнення індивідуальної та організаційної ефективності та інновацій [14–15].

Варто звернути увагу на припущення [16], що трансформаційне лідерство заохочує генерування ідей. Трансформаційна модель лідерства може допомогти менеджерам заохотити своїх підлеглих бути більш креативними та інноваційними у вирішенні проблем [16] і допомогти їм розкрити свій повний потенціал [17]. Згідно [18], цей підхід до лідерства складається з поведінки, що сприяє розвитку креативності. За даними [19], трансформаційні лідери прагнуть продати своє бачення своїм співробітникам. Таким чином, співробітники, швидше за все, докладатимуть більше зусиль, щоб не відставати від необхідних змін. Емпірично дослідили [20] вплив стилю лідерства та інновацій у науково-інтенсивних галузях промисловості Америки та Японії та несподівано виявили, що трансформаційне лідерство значною мірою пов'язане з низьким рівнем інновацій. Незважаючи на інтерес до трансформаційного лідерства, емпіричні дослідження показали неоднозначні результати [16] та виявили негативний зв'язок між трансформаційним лідерством і процесами та результатами, пов'язаними з творчістю. Хоча інші дослідження також виявили негативний зв'язок між трансформаційним лідерством і



креативністю [21], проте автори статті [22] виявили позитивний зв'язок між трансформаційним лідерством і креативністю підлеглих.

У дослідженні, проведеному в різних секторах послуг (готелі, роздрібні магазини, ресторани, банки та туристичні агентства) у Гонконгу, виявили [23] позитивний зв'язок між трансформаційним лідерством і креативністю підлеглих. Їхнє дослідження також показало, що цей позитивний зв'язок був сильнішим, коли лідери отримували більшу підтримку. В опитуванні співробітників, що працюють у високотехнологічній медичній інженерії, електроніці, напівпровідниках, програмному забезпеченні, хімічній або біологічній промисловості, звернули [24] увагу на те, що німецькі співробітники продемонстрували більшу креативність під керівництвом трансформації. У міжкультурному дослідженні 951 організації в різних галузях (наприклад, фінансові послуги, ІТ, автомобільна промисловість і будівництво, машинобудування) з восьми країн (Австрія, Аргентина, Китай, Сінгапур, Таїланд, Німеччина, Швейцарія та США) виявили [25]: поведінка трансформаційного лідера впливає на організаційний рівень та на інновації.

Опитування [26] серед 1292 членів 136 бригад первинної медичної допомоги та їхніх відповідних менеджерів виявило, що стиль лідерства, що бере участь, позитивно пов'язаний з командною рефлексією, а отже, з інноваціями в команді. Ще одна модель лідерства, яка має певну схожість із лідерством за участю та пов'язана з креативністю та інноваціями, – це лідерство, що розширює можливості. Вона наголошує на забезпеченні автономії та свободи працівників і зменшенні бюрократичних перешкод [27]. Виявили [28–29], що лідерство та професійне ставлення значною мірою впливають на інноваційну продуктивність [30] та заявили, що неможливо досягти творчих результатів без величезної підтримки лідерів. Так само [31] підтвердив, що підтримуючі творчі процедури та політика заохочують творчість. Зокрема, [32] стверджують, що важливо враховувати різні елементи процесу, щоб зробити надійні прогнози щодо впливу лідерства на інновації.

Розглянуто [32] інновації та креативність як перший і другий кроки в цьому складному процесі: він складний, тому що ці кроки не відбуваються чітко лінійно [34–35]. Єдиний спосіб подолати цю складність – це розробити детальну модель впливу лідерства на процес [36].

**Пропозиція 1:** *лідерська поведінка в державному секторі позитивно впливає на інновації на індивідуальному та організаційному рівнях.*

**Організаційний клімат та організаційна культура, які заохочують інновації.** Деякі дослідники використовують терміни «організаційний клімат» і «організаційна культура» як синоніми [37–38]. Однак організаційний клімат і організаційна культура – це два різні терміни, які досліджувалися незалежно. Основна різниця між культурою та кліматом полягає в тому, що культура наголошує на спільних цінностях і перспективах всередині організації [39], тоді як клімат передбачає уявлення людей про робочу групу, яке може бути розділеним або не розділятися [40]. Подібним чином, згідно з [41], культура – це набір припущень, які поділяють окремі особи в організації, які нелегко розпізнати. Вчені неодноразово заявляли, що важко змінити організаційну культуру, не звернувшись спочатку до організаційного клімату [42]. Клімат відноситься до традиційних припущень, вбудованих у різні організаційні явища [43]. Як застереження, коли в організаційному кліматі наголошується на надійності та ефективності та не стосується креативності та інновацій, люди можуть відчувати небажання проявляти ініціативу, навіть якщо їм пропонують певну автономію [44].

Крім того, ранні дослідники визначили організаційний клімат як вплив навколишнього середовища та прийняли теоретичну основу, яка стверджувала, що клімат є вираженням відносин і взаємодії, які виникають між організаційними контекстами та реакцією окремих працівників [45–47] повідомили про вісім вимірів психологічного клімату (наприклад, автономія, довіра, відданість, тиск, підтримка, визнання, справедливість та інноваційність), отриманих із понад 80 різних вимірів у літературі. На робочих місцях може бути клімат, який сприяє або перешкоджає навчанню. Організації складаються з різних кліматичних умов [48]. Наприклад, організація може мати клімат, орієнтований на обслуговування, безпеку або досягнення. Можна стверджувати, що це не стосується клімату окремої людини, робочої групи, професії, відділу чи робочого клімату, а є психологічною конструкцією, яку поділяють члени організації [49]. Автори [50] стверджували, що працівники краще виконують свої обов'язки, коли вони «добре почуваються» щодо клімату своєї організації, і лідери можуть очікувати від них інноваційної поведінки та креативності. Тому створення сприятливого клімату для розвитку інноваційної поведінки та креативності співробітників не є варіантом. Організаційна культура передбачає особистість організації та відображає цінності, норми, переконання та принципи, впроваджені в організації, які можуть впливати на поведінку людини і ухвалення рішення [51]. Розробляючи теорію організаційної культури/клімату,



дослідники вивели теоретичну основу, що складається з трьох широких категорій. Вони «об'єктивні» [52], «суб'єктивні» [53] та «інтерактивні» [45]. Ці підходи показують, що організаційний клімат включає та впливає на взаємодію між окремими особами в організаціях, і що це впливає на ставлення, мотивацію, поведінку та продуктивність усіх членів організації [54].

Підтримку творчості було визнано важливим елементом, що сприяє створенню інноваційного клімату [55]. Творчий клімат сприймався як позитивне ставлення до творчих ідей, підкріплене відповідними системами винагороди [56]. Таким чином, встановлено зв'язок між фактором організаційного клімату та інноваціями. Досліджуючи [57] організаційний клімат, щоб визначити клімат, який позитивно впливає на взаємозв'язок між інноваційними процесами та ефективністю організації, вивчили 47 німецьких організацій середнього розміру та дослідили взаємозв'язок між процесними інноваціями, ініціативним кліматом, психологічною безпекою та ефективністю організації. Вони виявили, що існує прямий зв'язок між ініціативним кліматом і психологічною безпекою та ефективністю організації. Вони також повідомили, що послідовна взаємодія між процесними інноваціями та організаційним кліматом вимагає систематичних зусиль для покращення ініціативи та клімату безпеки. [57] також запропонували два критичні кліматичні виміри. Виміри клімату включали підтримку активного підходу до роботи та успішної співпраці, що дозволяло людям почуватися в безпеці та бути проактивними. У дослідженні, присвяченому дослідженню впливу сприятливого клімату на інновації, інформанти з науково-дослідних груп дослідницького інституту та чотирьох міжнародних науково-дослідних фірм виявили, що наявність сприятливого та інноваційного клімату в організації може сприяти, розвивати та впроваджувати групові інновації, підвищувати інноваційність членів [58].

Автори статті [59] заявили, що зв'язок між управлінською владою та контролем результатів, з одного боку, та інноваційно-орієнтованою культурою, з іншого, не такий помітний, як передбачалося. Однак було підтверджено, що автономія фінансового менеджменту, висока автономія управління персоналом і високий контроль результатів мають сильний позитивний вплив на культуру, орієнтовану на інновації. Також зроблено висновок, що коли високий контроль результатів поєднується з високою автономією фінансового управління, немає значних ефектів. Однак, якщо агентства мають високу автономію в управлінні персоналом, працюючи під високим ступенем контролю результатів з боку уряду, вони навряд чи

демонструватимуть культуру, орієнтовану на інновації. Крім того, результати досліджень узгоджуються з припущенням, що високий рівень управлінської автономії може сприяти розвитку в цих установах більш орієнтованої на інновації культури. Однак політики повинні розуміти, що винагорода та покарання за високий рівень автономії управління персоналом може не сприяти інноваціям через свої наслідки. Політики також повинні враховувати вплив фінансової спроможності та ролі установи на орієнтовану на інновації культуру. Іншими словами, чим вищий бюджет, тим менша ймовірність того, що агентство розвине культуру, орієнтовану на інновації. Врешті, розмір організації також може мати позитивний вплив на створення такої культури. Більші організації з більшою ймовірністю приймуть орієнтовану на інновації культуру ніж менші організації. Таким чином, політикам може знадобитися розробити різні стратегії для різних установ, щоб просувати культуру інновацій.

Наведено аналіз [60], як керівники вищої ланки відповідають за сприяння інноваціям і забезпечення їх ресурсами, а також повинні розвинути необхідні навички, щоб розпізнавати тип інновацій, що реалізуються, і поєднувати їх із відповідним стратегічним підходом. Наслідки цього дослідження для політиків полягають у тому, що різні типи успішних інновацій вимагають різних підходів, і кожен може бути розроблений і впроваджений по-різному. Наслідками для дослідників були: оцінка як успішних, так і неуспішних інновацій, розробка теорій диференціації інноваційної практики, щоб уникнути або зменшити будь-яку упередженість. Однак інновації в організаціях не приймаються лише окремими особами, які ухвалюють рішення [61]. Він проникає в організації, переміщується між соціальними підрозділами/відділами та проходить такі етапи, як усвідомлення, оцінка, прийняття, використання та інституціоналізація.

Стверджували [62], що «багатофакторна співпраця» може збільшити спільне створення нових і перспективних ідей. Прагнучи просувати спільні інновації як нову міждисциплінарну галузь дослідження, автори продемонстрували, як інтелектуальні розробки в трьох різних соціальних наукових дисциплінах підкреслюють роль спільної взаємодії для генерування інноваційних ідей у державному секторі. Дослідили [63] віддачу від інноваційних практик у державному секторі та розробили три гіпотези щодо результативності інноваційної діяльності в державному секторі. Робота додала два важливі підходи до попередньої літератури:

а) позитивний зв'язок між інноваційною діяльністю та якістю громадських послуг;



б) головна роль організаційної культури у дозволі організації перетворювати інноваційні практики на відчутне покращення продуктивності, яка залишається невизначеною в літературі про інновації державного сектора.

**Пропозиція 2:** *організаційний клімат та організаційна культура в державному секторі позитивно впливає на інновації на індивідуальному та організаційному рівнях.*

**Перешкоди на шляху організаційних інновацій.** Є багато перешкод, які заважають культурі інновацій у державному секторі. Тому в цьому розділі автори обговорюють перешкоди для інновацій у державному секторі. Відповідно до [64], найбільшою перешкодою для інновацій є не прагнення організації заохочувати інновації, а бюрократія державних адміністрацій, яка створює інноваційні бар'єри. Вчені часто підкреслюють, що культурні відмінності та бюрократія є найважливішими перешкодами [65–66] назвав чимало факторів навколишнього середовища, які розглядаються як перешкоди для інновацій. До них належать: погане спілкування; брак ресурсів; стійкість до змін. Зміцнення культури неповноцінності, наприклад інновації, має бути імпортовано, щоб мати цінність; а інше дослідження показало, що політика на робочому місці є основною перешкодою. Крім того, [67] визнав такі перешкоди: короткострокові бюджети та проблеми планування; слабкі системи винагороди та стимулювання інновацій; культура уникнення ризику; неадекватні компетенції в управлінні ризиками та управлінні змінами; не закривати невдалі програми чи організації; і обмеження культури чи організаційних механізмів, навіть якщо технології доступні. З іншого боку, [76] зосередилися на розмірі організації, щоб виявити такі перешкоди, як притаманна напруга між організацією та інноваціями.

Визначено [77] кілька потенційних бар'єрів, які можуть перешкоджати процесу інноваційних систем у державних службах Великобританії, а саме:

- а) тиск надання та адміністративний тягар: у державному секторі існує думка, що більшість послуг орієнтовані на інноваційні системи. Менеджерам не вистачає часу думати про нововведення в службі доставки або робити щось по-іншому. Вони проводять більшу частину свого часу, реагуючи на тиск з боку своїх організацій [78];
- б) неадекватні винагороди та стимули для інновацій: уряди в усьому світі неодноразово ігнорували необхідність розробки систем стимулів для заохочення інновацій у державному секторі;



в) доступні технології, які обмежують культуру чи організаційні механізми: люди та організації часто чинять опір швидким змінам, які суперечать культурі їхньої організації.

Є три тактичні підходи, які можуть подолати перешкоди на шляху розвитку інноваційної культури [11]:

- «переконання»: виявлення того, чого ми можемо досягти завдяки інноваціям, і створення взірцевих заходів і проєктів;
- «розміщення»: шукати поради від зачеплених сторін і залучати їх, залучаючи до інноваційного процесу; навчання осіб, чия робота може постраждати; виплата компенсацій тим, хто може постраждати; і забезпечення ретельного розгляду мов і культур людей;
- «інші», яка складається з різних тактик: отримання додаткових ресурсів; вирішення логістичних дилем; підтримувати постійне зусилля; отримання політичної підтримки та розвиток союзів; розробка чіткого бачення та зосередження на найважливіших аспектах інновації; нові технології; зміна правил і норм; а головне – забезпечити визнання учасників або прихильників програми.

Однак системний підхід і нове управлінське мислення можуть принести ефективні стратегії/тактики, які можуть подолати або принаймні мінімізувати такі перешкоди [67]. В праці [68] описано характеристики великих інноваційних організацій як: диференційовані та організаційно-специфічні компетенції, які визначають напрямок і масштаби технологічних можливостей; організаційна структура, яка зміцнює підхід децентралізованого управління, необхідний для ефективної практики; і централізація, необхідна для використання основних технологій. Численні організаційні фактори могли вплинути на здатність організації до інновацій.

У літературі компоненти організаційних інновацій включають загальні бачення; організаційна схильність до лідерства та інновацій; таким чином, організація розвиває стратегічні наміри та зобов'язання на всіх рівнях [66; 69–70]. Важливим організаційним чинником є розвиток відповідної організаційної структури [71–73]. Було показано, що широкі організаційні комунікації впливають на широкі інновації всередині та поза організацією [74]. Автори статті [75] дійшли висновку, що інновації є важливою структурою і, ймовірно, базуються на різних організаційних факторах: створення та обмін знаннями, навчання, лідерство, організаційний клімат.



**Пропозиція 3:** перешкоди (наприклад, погана комунікація, брак ресурсів, політика на робочому місці) негативно впливають на інновації на індивідуальному та організаційному рівні в державному секторі.

**Дискусія.** Тенденція до управління інноваційним процесом для підвищення інноваційного успіху залежить від здатності організації вчитися та повторювати цю поведінку. Нарешті, Комісія з питань державної служби Австралії (APSC, 2016) зазначила, що агентства повідомили, що наведені нижче стратегії були корисними для заохочення інновацій. Вони включають:

- а) впровадження стратегічних, цифрових та/або інноваційних планів для сприяння інноваційній культурі в агентстві;
- б) зосередитися на цифровій трансформації та технологіях для створення та вдосконалення процесів;
- в) заохочення інноваційних ідей усіх працівників;
- г) надати персоналу можливість брати участь в інноваційних форумах, лабораторіях і сесіях;
- д) винагороджувати людей за інноваційні ідеї;
- е) створювати комітети чи ради для впровадження скоординованого підходу до інновацій.

Нарешті, автори запропонували модель для ілюстрації зв'язків між ключовими поняттями (див. рисунок), яка відповідає бібліографічним даним з таблиці.

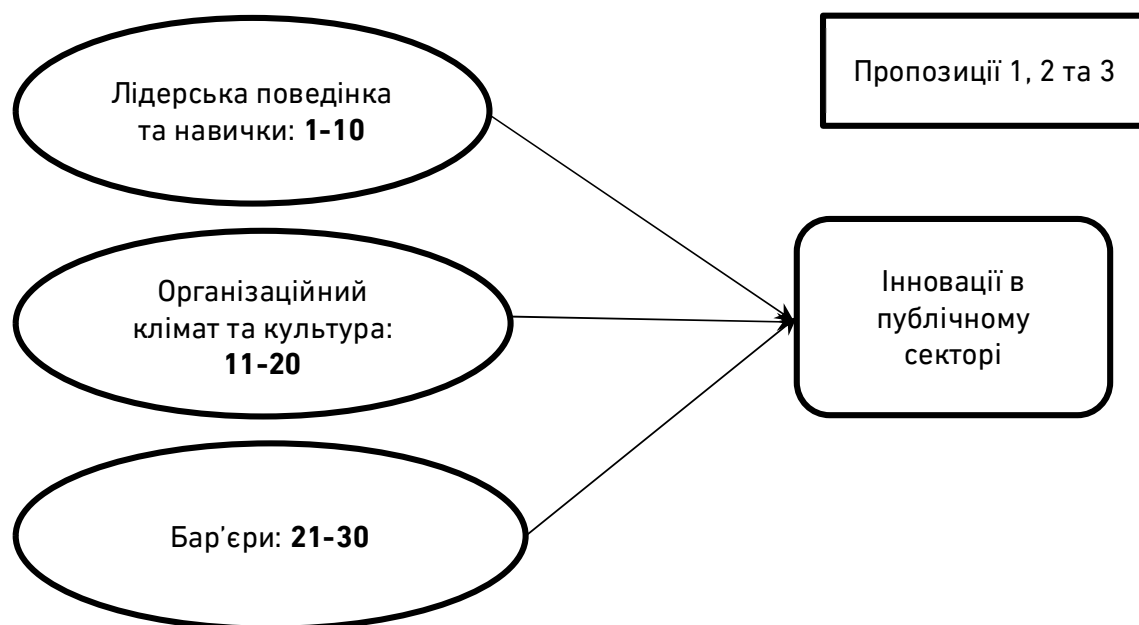


Рисунок. Модель інновації в державному секторі організації

Консолідація списку літератури

1	Osborne & Plastrik (2000)	16	Eisenbeiss (2008)
2	Engelen (2014)	17	Wynen (2014)
3	Wang (2013)	18	Salge & Vera (2012)
4	Trevino & Nelson (2014)	19	Shalley (2000)
5	Kahai (2003)	20	Yukl (2010)
6	Shin & Zhou (2003)	21	Vigoda-Gadot (2003)
7	Somech (2006)	22	Koch & Hauknes (2005)
8	McDonough (1993)	23	Mulgan & Albury (2003)
9	Thamain (1990)	24	Pfeffer (1994)
10	Rego, Sousa, Marques, Pina (2014)	25	Pavitt (1991)
11	Tan (2014)	26	Borins (2001)
12	Schneider (2000)	27	Rogers (1991)
13	Von Treuer (2006)	28	Kimberly & De Pouvourville (1993)
14	Tidd (2001)	29	Matthews (2009)
15	Baer and Frese (2003)	30	Hammel (2000)

З літератури зрозуміло, що інновації є складною конструкцією, і дослідники з різних наукових дисциплін вивчали її з різних точок зору на різних рівнях аналізу. Не існує універсального визначення інновацій державного сектора, проте деякі елементи, які інновації державного сектору можуть мати спільні з бізнес-інноваціями, включають зміни в процеси, послуги, продукти або організаційні методи з метою кращої якості та ефективності. Крім того, лідерство відіграє важливу роль у стимулюванні інновацій через безліч форм поведінки та компетенцій. Згідно з дослідженнями [79] щодо інноваційних некомерційних організацій та малих організацій державного сектору, підтримка вищого керівництва має вирішальне значення для розвитку культури інновацій та її поширення на всіх рівнях організації. Лідери мають здатність розвивати культуру інновацій, бути інноваційними та створювати організаційну структуру, яка підтримує інновації [35; 80]. Іншими словами, лідери мають здатність до інновацій шляхом впровадження нових програм і правил, які легітимізують інноваційну діяльність. У дослідженнях лідерства велика увага приділяється важливості демонстрації чесності, більшої прозорості та наданню важливості етичним протоколам [81]. Таким чином, очікується, що лідер має бути моральною та автентичною особистістю, яка здатна передавати високі цінності та етику іншим. Крім того, деякі з лідерських характеристик, які вважаються життєво важливими, включають відстоювання того, у що вони вірять, прямий, змістовний і прозорий стиль спілкування, побудову довірчих відносин



з усіма зацікавленими сторонами і гарантування того, що вони не обманюють і не вводять в оману інших у будь-якій комунікації [82]. Як наслідок, вважається, що це матиме позитивний вплив на продуктивність окремих людей і ставлення в організаціях. Крім того, лідерство в організаціях має на меті забезпечити підтримку та керівництво для всіх послідовників для ефективного виконання певних завдань [83–86]. Тому кілька факторів вважаються життєво важливими для виникнення ефективного лідерства.

Хоча креативність та інновації призводять до змін в організаціях, теорії лідерства, які служать для адаптації до змін, сприймаються як сильний вплив [87–88]. Організаційне лідерство можна розглядати з різних точок зору [89]. Ці точки зору відображаються на чотирьох різних рівнях концептуального аналізу. Це: внутрішньоіндивідуальний процес, діадичний процес, груповий процес або організаційний процес [89–90]. «Внутрішньо індивідуальні процеси» включають особистісні характеристики індивіда, які формують його або її стиль лідерства. «Подвійні процеси» передбачають відносини між лідером і послідовником і те, наскільки ці відносини є унікальними зі своїми власними характеристиками. «Групові процеси» передбачають відносини між лідером і групою всередині організації та те, як ці відносини взаємодіють. «Організаційні процеси» включають цілісне уявлення про організацію з усіма її підгрупами та ієрархічними структурами та їхніми спільними цілями та завданнями. Встановлено, що ці процеси мають вирішальне значення для становлення лідерства [91].

Є також кілька причин для дослідження державного сектора здатність до інновацій: у літературі інноватори зазвичай процвітають у менш домінуючих структурах і системах. Ефективні ідеї часто блокуються або забуваються. Державні служби неефективно навчаються на кращих моделях. Інші перешкоди, знайдені в літературі, включають відсутність інвестиційних моделей для інновацій в організаціях. Брак людських і нелюдських ресурсів, неадекватні системи винагороди та заохочення, а також відсутність зрілих стратегій управління ризиками та пробних методів.

**Висновок.** З огляду літератури стало зрозуміло, що існує потреба в загальному розумінні базового управління ризиками. Питання, пов'язані з інноваціями в державному секторі. Спільне розуміння певних питань, пов'язаних з інноваціями, необхідне для розробки деяких індикаторів або критеріїв, які можуть застосовуватися керівниками організацій державного сектору з метою сприяння культурі інновацій та покращення інновацій в організаціях

державного сектору в своїх процесах. Однак менеджери та особи, які формують політику, повинні знати про багато складнощів, обмежень і бар'єрів на шляху просування інновацій у державному секторі, які представлені в цьому документі. Таким чином [92], державні трансформатори розробляють інноваційні підходи до вирішення проблем і стимулюють постійне вдосконалення державних програм і процесів, проводять ефективні та безперебійні ініціативи щодо змін у штаті, спілкуючись із зацікавленими сторонами, підтверджуючи розуміння та активно працюючи над подоланням опору. Цей огляд літератури обмежується факторами, що впливають на інновації в державному секторі на індивідуальному та організаційному рівнях. Подальші дослідження можуть вивчити вплив інновацій на суспільний рівень. Ще одна область дослідження може стосуватися міжкультурного порівняння інновацій у державному секторі. Крім того, типи інновацій, які вважаються такими, що мають велике значення для державного сектору, чітко не визначені в літературі.

1. Strech D., & Sofaer N. How to write a systematic review of reasons. *Journal of Medical Ethics*. 2012. Vol. 38(2). P. 121–126. doi:10.1136/medethics-2011-100096
2. Denhardt R. B., & Denhardt J. V. The new public service: Serving rather than steering. *Public Administration Review*. 2000. Vol. 60(6). P. 549–559. doi:10.1111/puar.2000.60.issue-6
3. Dunleavy P., & Hood C. From old public administration to new public management. *Public Money and Management*. 1994. Vol. 14(3). P. 9–16. doi:10.1080/09540969409387823
4. Osborne S. P. The new public governance? *Public Management Review*. 2006. Vol. 8(3). P. 377–388. doi:10.1080/14719030600853022
5. Lee S. M., Hwang T., & Choi D. Open innovation in the public sector of leading countries. *Management Decision*. 2012. Vol. 50(1). P. 147–162. doi:10.1108/00251741211194921
6. Dumay J., Rooney J., & Marini L. An intellectual capital-based differentiation theory of innovation practice. *Journal of Intellectual Capital*. 2013. Vol. 14(4). P. 608–633. doi:10.1108/JIC-02-2013-0024
7. Tidd J. Innovation management in context: Environment, organization, and performance. *International Journal of Management Reviews*. 2001. Vol. 3(3). P. 169–183. doi:10.1111/ijmr.2001.3.issue-3
8. Gieske H., Buuren A. V., & Bekkers V. Conceptualizing public innovative capacity: A framework for assessment. *The Public Sector Innovation Journal*. 2016. Vol. 21(1). P. 1–25.
9. Osborne S. P. Naming the beast: Defining and classifying service innovations in social policy. *Human Relations*. 1998. Vol. 51(9). P. 1133–1155. doi:10.1177/001872679805100902
10. Shin J., & McClomb G. E. Top executive leadership and organisational innovation: An empirical investigation of nonprofit Human Service Organisations (HSOs). *Journal of Administration in Social Work*. 1998. Vol. 22(3). P. 1–21. doi:10.1300/J147v22n03\_01
11. Borins, S. (2001). *The challenge of innovating in government*. Arlington, VA: The PricewaterhouseCoopers Endowment for the Business of Government.
12. Axtell, C. M., Holman D. J., Unsworth K. L., Wall T. D., Waterson P. E., & Harrington E. Shopfloor innovation: Facilitating the suggestion and implementation of ideas. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*. 2000. Vol. 73(3). P. 265–285. doi:10.1348/096317900167029
13. Zhou J., & Shalley C. E. Research on employee creativity: A critical review and proposal for future research directions. *In Research in personnel and human resources management (research in personnel and human resources*



*management*). 2003. Vol. 22. Pp. 165–217. Bingley, United Kingdom : Emerald Group Publishing Limited. **14.** Engelen A., Schmidt S., Strenger L., & Brettel M. Top management's transformational leader behaviors and innovation orientation: A cross-cultural perspective in eight countries. *Journal of International Management*. 2014. Vol. 20(2). P. 124–136. doi:10.1016/j.intman.2013.04.003 **15.** Wang P., Rode J. C., Shi K., Luo Z., & Chen W. A workgroup climate perspective on the relationships among transformational leadership, workgroup diversity, and employee creativity. *Group & Organization Management*. 2013. Vol. 38(3). P. 334–360. doi:10.1177/1059601113488163 **16.** Kahai S. S., Sosik J. J., & Avolio B. J. Effects of leadership style, anonymity, and rewards on creativity-relevant processes and outcomes in an electronic meeting system context. *The Leadership Quarterly*. 2003. Vol. 14(4–5). P. 499–524. doi:10.1016/S1048-9843(03)00049-3 **17.** De Jong J. P. J., & Den Hartog D. N. How leaders influence employees innovative behaviour. *European Journal of Innovation Management*. 2007. Vol. 10(1). P. 41–64. doi:10.1108/14601060710720546 **18.** Gumusluoglu L., & Ilsev A. Transformational leadership, creativity, and organizational innovation. *Journal of Business Research*. 2007. Vol. 62(4). P. 461–473. doi:10.1016/j.jbusres.2007.07.032 **19.** McMurray A. M., Henly D., Chaboyer W., Calpton J., Lizzio A., & Teml M. Leadership succession management in a university health faculty. *Journal of Higher Education Policy and Management*. 2012. Vol. 34(4). P. 365–376. doi:10.1080/1360080X.2012.689198 **20.** Osborn R. N., & Marion R. Contextual leadership, transformational leadership and the performance of international innovation seeking alliances. *The Leadership Quarterly*. 2009. Vol. 20(2). P. 191–206. **21.** Sosik J. J., Kahai S. S., & Avolio B. J. Transformational leadership and dimensions of creativity: Motivating idea generation in computer-mediated groups. *Creativity Research Journal*. 1998. Vol. 11(2). P. 111–121. doi:10.1207/s15326934crj1102\_3 **22.** Shin S. J., & Zhou J. Transformational leadership, conservation and creativity: Evidence from Korea. *Academy of Management Journal*. 2003. Vol. 46(6). P. 703–714. doi:10.5465/30040662 **23.** Cheung M. F. Y., & Wong C.-S. Transformational leadership, leader support, and employee creativity. *Leadership & Organization Development Journal*. 2011. Vol. 32(7). P. 656–672. doi:10.1108/01437731111169988 **24.** Eisenbeiss S. A., & Boerner S. A double-edged sword: Transformational leadership and individual creativity. *British Journal of Management*. 2013. Vol. 24(1). P. 54–68. doi:10.1111/bjom.2013.24.issue-1 **25.** Engelen A., Schmidt S., Strenger L., & Brettel M. Top management's transformational leader behaviors and innovation orientation: A cross-cultural perspective in eight countries. *Journal of International Management*. 2014. Vol. 20(2). P. 124–136. doi:10.1016/j.intman.2013.04.003 **26.** Somech A. The effects of leadership style and team process on performance and innovation in functionally heterogeneous teams. *Journal of Management*. 2006. Vol. 32(1). P. 132–157. doi:10.1177/0149206305277799 **27.** Ahearne M., Mathieu J., & Rapp A. To empower or not to empower your sales force? An empirical examination of the influence of leadership empowerment behavior on customer satisfaction and performance. *Journal of Applied Psychology*. 2005. Vol. 90(5). P. 945–955. doi:10.1037/0021-9010.90.5.945 **28.** McDonough E. F., III. Faster new product development, integrating the effects of technology and the characteristics of the project leader and team. *Journal of Product Innovation Management*. 1993. Vol. 10(3). P. 241–250. doi:10.1016/0737-6782(93)90029-P **29.** Thamain H. J. Managing technological team efforts towards product success. *Journal of Product Innovation Management*. 1990. Vol. 7(1). P. 5–18. doi:10.1111/1540-5885.710005 **30.** Reiter-Palmon R., & Illies J. J. Leadership and creativity: Understanding leadership from a creative problem-solving perspective. *The Leadership Quarterly*. 2004. Vol. 15(1). P. 55–

77. doi:10.1016/j.leaqua.2003.12.005 **31.** Simmons A. L. The influence of openness to experience and organizational justice on creativity. *Creativity Research Journal*. 2011. Vol. 23(1) P. 9–23. doi:10.1080/10400419.2011.545707 **32.** Rosing J., Frese M., & Bausch A. Explaining the heterogeneity of the leadership- innovation relationship: Ambidextrous leadership. *The Leadership Quarterly*. 2011. Vol. 22(5). P. 956–974. doi:10.1016/j.leaqua.2011.07.014 **33.** West M. A. Sparkling fountains or stagnant ponds: An integrative model of creativity and innovation implementation in work groups. *Applied Psychology: An International Review*. 2002. Vol. 51(3). P. 355–387. doi:10.1111/apps.2002.51.issue-3 **34.** Anderson N., De Dreu C. K. W., & Nijstad B. A. The routinization of innovation research: A constructively critical review of the state-of-the-science. *Journal of Organisational Behavior*. 2004. Vol. 25(2). P. 147–173. doi:10.1002/job.236 **35.** Van De Ven A. H. Central problems in the management of innovation. *Management Science*. 1986. Vol. 32(5). P. 590–607. doi:10.1287/mnsc.32.5.590 **36.** Mumford M. D., & Licuanan B. Leading for innovation: Conclusions, issues, and directions. *The Leadership Quarterly*. 2004. Vol. 15(1). P. 163–171. doi:10.1016/j.leaqua.2003.12.010 **37.** Schneider B. The psychological life of organisations / In N. Ashkanasy, C. P. M. Wilderon, & M. F. Peterson (Eds). *Handbook of organisational culture and climate*. 2000. Thousand Oaks, CA : Sage. **38.** Von Treuer K. The relationship between leadership, organisational climate and workplace innovation. Melbourne, Australia : Swinburne University of Technology, 2006. **39.** Cooke R. A., & Szumal J. L. Measuring normative beliefs and shared behavioral expectations in organisations: The reliability and validity of the organisational culture inventory. *Psychological Reports*. 1993. Vol. 72(3). P. 1299–1330. doi:10.2466/pr0.1993.72.3c.1299 **40.** James L. R., Choi C. C., Ko C. H. E., McNeil P. K., Minton M. K., Wright M. A., & Kim K.-I. Organisational and psychological climate: A review of theory and research. *European Journal of Work and Organisational Psychology*. 2008. Vol. 17(1). P. 5–32. doi:10.1080/13594320701662550 **41.** Peterson M. W., & White T. H. Faculty and administrator perceptions of their environments: different views or different models of organization. *Research in Higher Education*. 1992. Vol. 33(2). P. 177–204. doi:10.1007/BF00973578 **42.** Perry C., LeMay N., Rodway G., Tracy A., & Galer J. Validating a work group climate assessment tool for improving the performance of public health organizations. *Human Resources for Health*. 2005. Vol. 3. 10. doi:10.1186/1478-4491-3-10 **43.** Allaire, Y., & Firsirotu, M. E. Theories of organizational culture. *Organization Studies*. 1984. Vol. 5(3). P. 193–226. doi:10.1177/017084068400500301 **44.** Yukl G. A. *Leadership in Organizations* (7th ed.). Upper Saddle River, NJ : Prentice Hall, 2010. **45.** Ashforth B. E. Climate Formation: Issues and extensions. *The Academy of Management Review*. 1985. Vol. 10(4). P. 837–847. doi:10.5465/amr.1985.4279106 **46.** Bruhn J. G. Creating an organisational climate for multiculturalism. *Health Care Supervision*. 1996. Vol. 14(4). P. 11–18. **47.** Koys D. J., & DeCotiis T. A. Inductive measures of psychological climate. *Human Relations. Sage Social Science Collections*. 1991. Vol. 44(3). P. 265–286. doi:10.1177/001872679104400304 **48.** Mikkelsen A., & Gronhaug K. Measuring organizational learning climate: A cross national replication and instrument validation study among public sector employees. *Review of Public Personnel Administration*. 1999. Vol. 19(4). P. 31–44. doi:10.1177/0734371X9901900404 **49.** Glick W. H. Conceptualizing and measuring organisational and psychological climate: Pitfalls in multilevel research. *The Academy of Management Review*. 1985. Vol. 10(3). P. 601–616. doi:10.5465/amr.1985.4279045 **50.** Tan C. S. L., Smyrniotis K. X., & Xiong L. What drives learning orientation in fast growth SMEs? *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*. 2014. Vol. 20(4). P. 324–350. doi:10.1108/IJEBR-02-2013-0032



**51.** Yassin F., Salim J., & Sahari N. The influence of organisational factors on knowledge sharing using ICT among teachers. *Paper Presented to the 4th International Conference on Electrical Engineering and Informatics (ICEEI)*. 2013. **52.** Payne R., & Pugh D. S. Organisational structure and climate / In M. D. Dunnette (Ed.). *Handbook of industrial and organisational psychology*. 1976. Pp. 1125–1173. Chicago : Rand-McNally. **53.** Schneider B., & Reichers A. E. On the etiology of climates. *Personnel Psychology*. 1983. Vol. 36(1). P. 19–39. doi:10.1111/peps.1983.36.issue-1 **54.** Hemingway M. A., & Smith C. S. Organisational climate and occupational stressors as predictors of withdrawal behaviours and injuries in nurses. *Journal of Occupational and Organisational Psychology*. 1999. Vol. 72(3). P. 285–299. doi:10.1348/096317999166680 **55.** Siegel S. M., & Kaemmerer W. F. Measuring the perceived support for innovation in organisations. *Journal of Applied Psychology*. 1978. Vol. 63(5). P. 553–562. doi:10.1037/0021-9010.63.5.553 **56.** Tidd J., Bessant J., & Pavitt K. *Managing innovation integrating technological, market, and organisational change*. 3rd ed. Chichester, UK : Wiley, 2005. **57.** Baer M., & Frese M. Innovation is not enough: Climates for initiative and psychological safety, process innovations, and firm performance. *Journal of Organisational Behavior*. 2003. Vol. 24(1). P. 45–68. doi:10.1002/job.179 **58.** Eisenbeiss S. A., Van Knippenberg D., & Boerner S. Transformational leadership and team innovation: Integrating team climate principles. *Journal of Applied Psychology*. 2008. Vol. 93(6). P. 1438–1446. doi:10.1037/a0012716 **59.** Wynen J., Verhoest K., Ongaro E., & Van Thiel S.; in Cooperation with the COBRA Network. Innovation-oriented culture in the public sector: Do managerial autonomy and result control lead to innovation? *Public Management Review*. 2014. Vol. 16(1). P. 45–66. **60.** Dumay J., Rooney J., & Marini L. An intellectual capital-based differentiation theory of innovation practice. *Journal of Intellectual Capital*. 2013. Vol. 14(4). P. 608–633. doi:10.1108/JIC-02-2013-0024 **61.** Shalley C. E., Gilson L. L., & Blum T. C. Matching creativity requirements and the work environment: Effects on satisfaction and intentions to leave. *The Academy of Management Journal*. 2000. Vol. 43(2). P. 215–223. **62.** Sorensen E., & Torfing J. Enhancing collaborative innovation in the public sector. *Administration and Society*. (2011). Vol. 43(8). P. 842–868. doi:10.1177/0095399711418768 **63.** Salge T. O., & Vera A. Benefiting from public sector innovation: The moderating role of customer and learning orientation. *Public Administration Review*. 2012. Vol. 72(4). P. 550–559. doi:10.1111/puar.2012.72.issue-4 **64.** Rogers E. M., Dearing J. W., & Chang S. AIDS in the 1980s: The agenda-setting process of a public issue. *Journalism Monographs*. 1991. Vol. 126(April). P. 1–47. **65.** Kimberly J. R., & De Pourville G. *The migration of managerial innovation*. San Francisco : Jossey-Bass, 1993. **66.** Kanter R. M. *The change masters: Innovation and entrepreneurship in the American corporation*. New York : Simon & Schuster, 1984. **67.** Vigoda-Gadot E. *Managing collaboration in public administration: Governance, businesses, and citizens in the service of modern society*. Westport, CT : Praeger, 2003. **68.** Pavitt K. Key characteristics of the large innovating firm. *British Journal of Management*. 1991. Vol. 2(1). P. 41–50. doi:10.1111/bjom.1991.2.issue-1 **69.** Hammel G. *Leading the revolution*. Boston, Mass : Harvard Business School Press, 2000. **70.** Kay J. *Foundation of corporate success: How business strategies add value*. Oxford : Oxford University Press, 1993. **71.** Mintzberg H. *The structuring of organisations: A synthesis of the research*. Englewood Cliffs, NJ : Prentice Hall, 1979. **72.** Peters T. *Thriving on Chaos: Handbook for a management revolution*. New York : Free Press, 1988. **73.** Pfeffer J. *Competitive advantage through people: Unleashing the power of the workforce*. Boston, MA : Harvard Business School Press, 1994. **74.** De Meyer A. The flow of technological innovation in an R&D department.



Research Policy. *Research Collection Lee Kong Chian School of Business*. 1985. Vol. 14(6). P. 315–328. doi:10.1016/0048-7333(85)90002-2 **75.** Porzse G., Takacs S., Fejes J., Csedo Z., & Sara Z. Knowledge and innovation as value drivers in professional services firms: An empirical research in central and Eastern Europe. *European Journal of Business and Management*. 2012. Vol. 4(8). P. 124–132. **76.** Koch P., & Hauknes J. (2005). On innovation in the public sector – today and beyond. *PUBLIN Project on Innovation in the Public Sector*. Report no. D20, Oslo : Nifu Step. **77.** Mulgan G., & Albury D. Innovation in the public sector. London : Government of the United Kingdom, 2003, October. **78.** Matthews M. Fostering creativity and innovation in cooperative federalism. The uncertainty and risk dimensions / In J. Wanna (Ed.). *Critical reflections on Australian public policy, Australia New Zealand School of Government (ANZSOG) : Monograph*. Canberra : ANU E Press, 2009. Pp. 59–70. **79.** Osborne D., & Plastrik P. The Reinventors Fieldbook. San Francisco : Jossey-Bass, 2000. **80.** Peters T. J., & Waterman R. H., Jr. In search of excellence: Lessons from America's best run companies. New York : Harper Collins, 1982. **81.** Trevino L. K., & Nelson K. A. Managing business ethics (6th ed.). Hoboken : Wiley, 2014. **82.** Stanwick P. A., & Stanwick S. D. CEO and ethical reputation: Visionary or necessary? *Management Decisions*. 2003. Vol. 41(10). P. 1050–1057. doi:10.1108/00251740310509571 **83.** Bass B. M. The bass handbook of leadership: Theory, research and managerial application. 4th ed. New York, NY : The Free Press, 2008. **84.** Dinh J. E., Lord R. G., Gardner W. L., Meuser J. D., Liden R. C., & Hu J. Leadership theory and research in the new millennium: Current theoretical trends and changing perspectives. *The Leadership Quarterly*. 2014. Vol. 25(1). P. 36–62. doi:10.1016/j.leaqua.2013.11.005 **85.** Gardner W. L., Lowe K. B., Moss T. W., Mahoney K. T., & Cogliser C. C. Scholarly leadership of the study of leadership: A review of the leadership quarterly's second decade, 2000–2009. *The Leadership Quarterly*. 2010. Vol. 21(6). P. 922–958. doi:10.1016/j.leaqua.2010.10.003 **86.** Yukl G. A. Leadership in Organizations. 8th ed. Upper Saddle River, NJ : Pearson Education, Limited, 2012. **87.** Dackert I., Loov L. A., & Martensson M. Leadership and climate for innovation in teams. *Economic and Industrial Democracy*. 2004. Vol. 25(2). P. 301–318. doi:10.1177/0143831X04042488 **88.** Scott S. G., & Bruce R. A. Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*. 1994. Vol. 37(3). P. 580–607. **89.** Yammarino F. J., Dansereau F., & Kennedy C. J. A multiple – level multidimensional approach to leadership: Viewing leadership through an elephant's eye. *Organizational Dynamics*. 2001. Vol. 29(3). P. 149–163. doi:10.1016/S0090-2616(01)00027-4 **90.** Yammarino F. J., Dionne S. D., Ukchun J., & Dansereau F. Leadership and levels of analysis: A state-of-the-science review. *The Leadership Quarterly*. 2005. Vol. 16(6). P. 879–919. doi:10.1016/j.leaqua.2005.09.002 **91.** Chun J. U., Yammarino F. J., Dionne S. D., Sosik J. J., & Moon H. K. Leadership across hierarchical levels: Multiple levels of management and multiple levels of analysis. *The Leadership Quarterly*. 2009. Vol. 20(5). P. 689–707. doi:10.1016/j.leaqua.2009.06.003 **92.** Hecht J. Georgia's behavioral competency framework SPA 2008. HR Projects Coordinator State Personnel Administration. 2008. URL: <http://www.ine.es/q2016/docs/q2016Final00276.pdf> (дата звернення: 04.11.2023).

## REFERENCES:

**1.** Strech D., & Sofaer N. How to write a systematic review of reasons. *Journal of Medical Ethics*. 2012. Vol. 38(2). P. 121–126. doi:10.1136/medethics-2011-100096 **2.** Denhardt R. B., & Denhardt J. V. The new public service: Serving rather than steering. *Public Administration Review*. 2000. Vol. 60(6). P. 549–559. doi:10.1111/puar.2000.60.issue-6 380



- 3.** Dunleavy P., & Hood C. From old public administration to new public management. *Public Money and Management*. 1994. Vol. 14(3). P. 9–16. doi:10.1080/09540969409387823
- 4.** Osborne S. P. The new public governance? *Public Management Review*. 2006. Vol. 8(3). P. 377–388. doi:10.1080/14719030600853022
- 5.** Lee S. M., Hwang T., & Choi D. Open innovation in the public sector of leading countries. *Management Decision*. 2012. Vol. 50(1). P. 147–162. doi:10.1108/00251741211194921
- 6.** Dumay J., Rooney J., & Marini L. An intellectual capital-based differentiation theory of innovation practice. *Journal of Intellectual Capital*. 2013. Vol. 14(4). P. 608–633. doi:10.1108/JIC-02-2013-0024
- 7.** Tidd J. Innovation management in context: Environment, organization, and performance. *International Journal of Management Reviews*. 2001. Vol. 3(3). P. 169–183. doi:10.1111/ijmr.2001.3.issue-3
- 8.** Gieske H., Buuren A. V., & Bekkers V. Conceptualizing public innovative capacity: A framework for assessment. *The Public Sector Innovation Journal*. 2016. Vol. 21(1). P. 1–25.
- 9.** Osborne S. P. Naming the beast: Defining and classifying service innovations in social policy. *Human Relations*. 1998. Vol. 51(9). P. 1133–1155. doi:10.1177/001872679805100902
- 10.** Shin J., & McClomb G. E. Top executive leadership and organisational innovation: An empirical investigation of nonprofit Human Service Organisations (HSOs). *Journal of Administration in Social Work*. 1998. Vol. 22(3). P. 1–21. doi:10.1300/J147v22n03\_01
- 11.** Borins, S. (2001). *The challenge of innovating in government*. Arlington, VA: The PricewaterhouseCoopers Endowment for the Business of Government.
- 12.** Axtell, C. M., Holman D. J., Unsworth K. L., Wall T. D., Waterson P. E., & Harrington E. Shopfloor innovation: Facilitating the suggestion and implementation of ideas. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*. 2000. Vol. 73(3). P. 265–285. doi:10.1348/096317900167029
- 13.** Zhou J., & Shalley C. E. Research on employee creativity: A critical review and proposal for future research directions. *In Research in personnel and human resources management (research in personnel and human resources management)*. 2003. Vol. 22. Pp. 165–217. Bingley, United Kingdom : Emerald Group Publishing Limited.
- 14.** Engelen A., Schmidt S., Strenger L., & Brettel M. Top management's transformational leader behaviors and innovation orientation: A cross-cultural perspective in eight countries. *Journal of International Management*. 2014. Vol. 20(2). P. 124–136. doi:10.1016/j.intman.2013.04.003
- 15.** Wang P., Rode J. C., Shi K., Luo Z., & Chen W. A workgroup climate perspective on the relationships among transformational leadership, workgroup diversity, and employee creativity. *Group & Organization Management*. 2013. Vol. 38(3). P. 334–360. doi:10.1177/1059601113488163
- 16.** Kahai S. S., Sosik J. J., & Avolio B. J. Effects of leadership style, anonymity, and rewards on creativityrelevant processes and outcomes in an electronic meeting system context. *The Leadership Quarterly*. 2003. Vol. 14(4–5). P. 499–524. doi:10.1016/S1048-9843(03)00049-3
- 17.** De Jong J. P. J., & Den Hartog D. N. How leaders influence employees innovative behaviour. *European Journal of Innovation Management*. 2007. Vol. 10(1). P. 41–64. doi:10.1108/14601060710720546
- 18.** Gumusluoglu L., & Ilsev A. Transformational leadership, creativity, and organizational innovation. *Journal of Business Research*. 2007. Vol. 62(4). P. 461–473. doi:10.1016/j.jbusres.2007.07.032
- 19.** McMurray A. M., Henly D., Chaboyer W., Calpton J., Lizzio A., & Teml M. Leadership succession management in a university health faculty. *Journal of Higher Education Policy and Management*. 2012. Vol. 34(4). P. 365–376. doi:10.1080/1360080X.2012.689198
- 20.** Osborn R. N., & Marion R. Contextual leadership, transformational leadership and the performance of international innovation seeking alliances. *The Leadership Quarterly*. 2009. Vol. 20(2). P. 191–206.
- 21.** Sosik J. J., Kahai S. S., & Avolio B. J. Transformational leadership and dimensions of

creativity: Motivating idea generation in computermediated groups. *Creativity Research Journal*. 1998. Vol. 11(2). P. 111–121. doi:10.1207/s15326934crj1102\_3 **22.** Shin S. J., & Zhou J. Transformational leadership, conservation and creativity: Evidence from Korea. *Academy of Management Journal*. 2003. Vol. 46(6). P. 703–714. doi:10.5465/30040662 **23.** Cheung M. F. Y., & Wong C.-S. Transformational leadership, leader support, and employee creativity. *Leadership & Organization Development Journal*. 2011. Vol. 32(7). P. 656–672. doi:10.1108/01437731111169988 **24.** Eisenbeiss S. A., & Boerner S. A double-edged sword: Transformational leadership and individual creativity. *British Journal of Management*. 2013. Vol. 24(1). P. 54–68. doi:10.1111/bjom.2013.24.issue-1 **25.** Engelen A., Schmidt S., Strenger L., & Brettel M. Top management's transformational leader behaviors and innovation orientation: A cross-cultural perspective in eight countries. *Journal of International Management*. 2014. Vol. 20(2). P. 124–136. doi:10.1016/j.intman.2013.04.003 **26.** Somech A. The effects of leadership style and team process on performance and innovation in functionally heterogeneous teams. *Journal of Management*. 2006. Vol. 32(1). P. 132–157. doi:10.1177/0149206305277799 **27.** Ahearne M., Mathieu J., & Rapp A. To empower or not to empower your sales force? An empirical examination of the influence of leadership empowerment behavior on customer satisfaction and performance. *Journal of Applied Psychology*. 2005. Vol. 90(5). P. 945–955. doi:10.1037/0021-9010.90.5.945 **28.** McDonough E. F., III. Faster new product development, integrating the effects of technology and the characteristics of the project leader and team. *Journal of Product Innovation Management*. 1993. Vol. 10(3). P. 241–250. doi:10.1016/0737-6782(93)90029-P **29.** Thamain H. J. Managing technological team efforts towards product success. *Journal of Product Innovation Management*. 1990. Vol. 7(1). P. 5–18. doi:10.1111/1540-5885.710005 **30.** Reiter-Palmon R., & Illies J. J. Leadership and creativity: Understanding leadership from a creative problem-solving perspective. *The Leadership Quarterly*. 2004. Vol. 15(1). P. 55–77. doi:10.1016/j.leaqua.2003.12.005 **31.** Simmons A. L. The influence of openness to experience and organizational justice on creativity. *Creativity Research Journal*. 2011. Vol. 23(1) P. 9–23. doi:10.1080/10400419.2011.545707 **32.** Rosing J., Frese M., & Bausch A. Explaining the heterogeneity of the leadership- innovation relationship: Ambidextrous leadership. *The Leadership Quarterly*. 2011. Vol. 22(5). P. 956–974. doi:10.1016/j.leaqua.2011.07.014 **33.** West M. A. Sparkling fountains or stagnant ponds: An integrative model of creativity and innovation implementation in work groups. *Applied Psychology: An International Review*. 2002. Vol. 51(3). P. 355–387. doi:10.1111/apps.2002.51.issue-3 **34.** Anderson N., De Dreu C. K. W., & Nijstad B. A. The routinization of innovation research: A constructively critical review of the state-of-the-science. *Journal of Organisational Behavior*. 2004. Vol. 25(2). P. 147–173. doi:10.1002/job.236 **35.** Van De Ven A. H. Central problems in the management of innovation. *Management Science*. 1986. Vol. 32(5). P. 590–607. doi:10.1287/mnsc.32.5.590 **36.** Mumford M. D., & Licuanan B. Leading for innovation: Conclusions, issues, and directions. *The Leadership Quarterly*. 2004. Vol. 15(1). P. 163–171. doi:10.1016/j.leaqua.2003.12.010 **37.** Schneider B. The psychological life of organisations / In N. Ashkanasy, C. P. M. Wilderon, & M. F. Peterson (Eds). *Handbook of organisational culture and climate*. 2000. Thousand Oaks, CA : Sage. **38.** Von Treuer K. The relationship between leadership, organisational climate and workplace innovation. Melbourne, Australia : Swinburne University of Technology, 2006. **39.** Cooke R. A., & Szumal J. L. Measuring normative beliefs and shared behavioral expectations in organisations: The reliability and validity of the organisational culture inventory. *Psychological Reports*. 1993. Vol. 72(3). P. 1299–1330. doi:10.2466/pr0.1993.72.3c.1299 **40.** James L. R., Choi C. C., Ko C. H. E., McNeil P. K., Minton M. K., Wright M. A., & Kim K.-



I. Organisational and psychological climate: A review of theory and research. *European Journal of Work and Organisational Psychology*. 2008. Vol. 17(1). P. 5–32. doi:10.1080/13594320701662550 **41.** Peterson M. W., & White T. H. Faculty and administrator perceptions of their environments: different views or different models of organization. *Research in Higher Education*. 1992. Vol. 33(2). P. 177–204. doi:10.1007/BF00973578 **42.** Perry C., LeMay N., Rodway G., Tracy A., & Galer J. Validating a work group climate assessment tool for improving the performance of public health organizations. *Human Resources for Health*. 2005. Vol. 3. 10. doi:10.1186/1478-4491-3-10 **43.** Allaire, Y., & Firsirotu, M. E. Theories of organizational culture. *Organization Studies*. 1984. Vol. 5(3). P. 193–226. doi:10.1177/017084068400500301 **44.** Yukl G. A. Leadership in Organizations (7th ed.). Upper Saddle River, NJ : Prentice Hall, 2010. **45.** Ashforth B. E. Climate Formation: Issues and extensions. *The Academy of Management Review*. 1985. Vol. 10(4). P. 837–847. doi:10.5465/amr.1985.4279106 **46.** Bruhn J. G. Creating an organisational climate for multiculturalism. *Health Care Supervision*. 1996. Vol. 14(4). P. 11–18. **47.** Koys D. J., & DeCotiis T. A. Inductive measures of psychological climate. *Human Relations. Sage Social Science Collections*. 1991. Vol. 44(3). P. 265–286. doi:10.1177/001872679104400304 **48.** Mikkelsen A., & Gronhaug K. Measuring organizational learning climate: A cross national replication and instrument validation study among public sector employees. *Review of Public Personnel Administration*. 1999. Vol. 19(4). P. 31–44. doi:10.1177/0734371X9901900404 **49.** Glick W. H. Conceptualizing and measuring organisational and psychological climate: Pitfalls in multilevel research. *The Academy of Management Review*. 1985. Vol. 10(3). P. 601–616. doi:10.5465/amr.1985.4279045 **50.** Tan C. S. L., Smyrniotis K. X., & Xiong L. What drives learning orientation in fast growth SMEs? *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*. 2014. Vol. 20(4). P. 324–350. doi:10.1108/IJEBR-02-2013-0032 **51.** Yassin F., Salim J., & Sahari N. The influence of organisational factors on knowledge sharing using ICT among teachers. *Paper Presented to the 4th International Conference on Electrical Engineering and Informatics (ICEEI)*. 2013. **52.** Payne R., & Pugh D. S. Organisational structure and climate / In M. D. Dunnette (Ed.). *Handbook of industrial and organisational psychology*. 1976. Pp. 1125–1173. Chicago : Rand-McNally. **53.** Schneider B., & Reichers A. E. On the etiology of climates. *Personnel Psychology*. 1983. Vol. 36(1). P. 19–39. doi:10.1111/peps.1983.36.issue-1 **54.** Hemingway M. A., & Smith C. S. Organisational climate and occupational stressors as predictors of withdrawal behaviours and injuries in nurses. *Journal of Occupational and Organisational Psychology*. 1999. Vol. 72(3). P. 285–299. doi:10.1348/096317999166680 **55.** Siegel S. M., & Kaemmerer W. F. Measuring the perceived support for innovation in organisations. *Journal of Applied Psychology*. 1978. Vol. 63(5). P. 553–562. doi:10.1037/0021-9010.63.5.553 **56.** Tidd J., Bessant J., & Pavitt K. Managing innovation integrating technological, market, and organisational change. 3rd ed. Chichester, UK : Wiley, 2005. **57.** Baer M., & Frese M. Innovation is not enough: Climates for initiative and psychological safety, process innovations, and firm performance. *Journal of Organisational Behavior*. 2003. Vol. 24(1). P. 45–68. doi:10.1002/job.179 **58.** Eisenbeiss S. A., Van Knippenberg D., & Boerner S. Transformational leadership and team innovation: Integrating team climate principles. *Journal of Applied Psychology*. 2008. Vol. 93(6). P. 1438–1446. doi:10.1037/a0012716 **59.** Wynen J., Verhoest K., Ongaro E., & Van Thiel S.; in Cooperation with the COBRA Network. Innovation-oriented culture in the public sector: Do managerial autonomy and result control lead to innovation? *Public Management Review*. 2014. Vol. 16(1). P. 45–66. **60.** Dumay J., Rooney J., & Marini L. An

intellectual capital-based differentiation theory of innovation practice. *Journal of Intellectual Capital*. 2013. Vol. 14(4). P. 608–633. doi:10.1108/JIC-02-2013-0024

**61.** Shalley C. E., Gilson L. L., & Blum T. C. Matching creativity requirements and the work environment: Effects on satisfaction and intentions to leave. *The Academy of Management Journal*. 2000. Vol. 43(2). P. 215–223. **62.** Sorensen E., & Torfing J. Enhancing collaborative innovation in the public sector. *Administration and Society*. (2011). Vol. 43(8). P. 842–868. doi:10.1177/0095399711418768 **63.** Salge T. O., & Vera A. Benefiting from public sector innovation: The moderating role of customer and learning orientation. *Public Administration Review*. 2012. Vol. 72(4). P. 550–559. doi:10.1111/puar.2012.72.issue-4 **64.** Rogers E. M., Dearing J. W., & Chang S. AIDS in the 1980s: The agenda-setting process of a public issue. *Journalism Monographs*. 1991. Vol. 126(April). P. 1–47. **65.** Kimberly J. R., & De Pourville G. The migration of managerial innovation. San Francisco : Jossey-Bass, 1993. **66.** Kanter R. M. The change masters: Innovation and entrepreneurship in the American corporation. New York : Simon & Schuster, 1984. **67.** Vigoda-Gadot E. Managing collaboration in public administration: Governance, businesses, and citizens in the service of modern society. Westport, CT : Praeger, 2003. **68.** Pavitt K. Key characteristics of the large innovating firm. *British Journal of Management*. 1991. Vol. 2(1). P. 41–50. doi:10.1111/bjom.1991.2.issue-1 **69.** Hammel G. Leading the revolution. Boston, Mass : Harvard Business School Press, 2000. **70.** Kay J. Foundation of corporate success: How business strategies add value. Oxford : Oxford University Press, 1993. **71.** Mintzberg H. The structuring of organisations: A synthesis of the research. Englewood Cliffs, NJ : Prentice Hall, 1979. **72.** Peters T. Thriving on Chaos: Handbook for a management revolution. New York : Free Press, 1988. **73.** Pfeffer J. Competitive advantage through people: Unleashing the power of the workforce. Boston, MA : Harvard Business School Press, 1994. **74.** De Meyer A. The flow of technological innovation in an R&D department. *Research Policy*. *Research Collection Lee Kong Chian School of Business*. 1985. Vol. 14(6). P. 315–328. doi:10.1016/0048-7333(85)90002-2 **75.** Porzse G., Takacs S., Fejes J., Csedo Z., & Sara Z. Knowledge and innovation as value drivers in professional services firms: An empirical research in central and Eastern Europe. *European Journal of Business and Management*. 2012. Vol. 4(8). P. 124–132. **76.** Koch P., & Hauknes J. (2005). On innovation in the public sector – today and beyond. *PUBLIN Project on Innovation in the Public Sector*. Report no. D20, Oslo : Nifu Step. **77.** Mulgan G., & Albury D. Innovation in the public sector. London : Government of the United Kingdom, 2003, October. **78.** Matthews M. Fostering creativity and innovation in cooperative federalism. The uncertainty and risk dimensions / In J. Wanna (Ed.). *Critical reflections on Australian public policy, Australia New Zealand School of Government (ANZSOG)* : Monograph. Canberra : ANU E Press, 2009. Pp. 59–70. **79.** Osborne D., & Plastrik P. The Reinventors Fieldbook. San Francisco : Jossey-Bass, 2000. **80.** Peters T. J., & Waterman R. H., Jr. In search of excellence: Lessons from America's best run companies. New York : Harper Collins, 1982. **81.** Trevino L. K., & Nelson K. A. Managing business ethics (6th ed.). Hoboken : Wiley, 2014. **82.** Stanwick P. A., & Stanwick S. D. CEO and ethical reputation: Visionary or necessary? *Management Decisions*. 2003. Vol. 41(10). P. 1050–1057. doi:10.1108/00251740310509571 **83.** Bass B. M. The bass handbook of leadership: Theory, research and managerial application. 4th ed. New York, NY : The Free Press, 2008. **84.** Dinh J. E., Lord R. G., Gardner W. L., Meuser J. D., Liden R. C., & Hu J. Leadership theory and research in the new millennium: Current theoretical trends and changing perspectives. *The Leadership Quarterly*. 2014. Vol. 25(1). P. 36–62. doi:10.1016/j.leaqua.2013.11.005 **85.** Gardner W. L., Lowe K. B., Moss T. W., Mahoney K. T., & Cogliser C. C. Scholarly leadership of the study of leadership: A review of the



leadership quarterly's second decade, 2000–2009. *The Leadership Quarterly*. 2010. Vol. 21(6). P. 922–958. doi:10.1016/j.leaqua.2010.10.003

**86.** Yukl G. A. *Leadership in Organizations*. 8th ed. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education, Limited, 2012.

**87.** Dackert I., Loov L. A., & Martensson M. Leadership and climate for innovation in teams. *Economic and Industrial Democracy*. 2004. Vol. 25(2). P. 301–318. doi:10.1177/0143831X04042488

**88.** Scott S. G., & Bruce R. A. Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*. 1994. Vol. 37(3). P. 580–607.

**89.** Yammarino F. J., Dansereau F., & Kennedy C. J. A multiple – level multidimensional approach to leadership: Viewing leadership through an elephant's eye. *Organizational Dynamics*. 2001. Vol. 29(3). P. 149–163. doi:10.1016/S0090-2616(01)00027-4

**90.** Yammarino F. J., Dionne S. D., Ukchun J., & Dansereau F. Leadership and levels of analysis: A state-of-the-science review. *The Leadership Quarterly*. 2005. Vol. 16(6). P. 879–919. doi:10.1016/j.leaqua.2005.09.002

**91.** Chun J. U., Yammarino F. J., Dionne S. D., Sosik J. J., & Moon H. K. Leadership across hierarchical levels: Multiple levels of management and multiple levels of analysis. *The Leadership Quarterly*. 2009. Vol. 20(5). P. 689–707. doi:10.1016/j.leaqua.2009.06.003

**92.** Hecht J. Georgia's behavioral competency framework SPA 2008. HR Projects Coordinator State Personnel Administration. 2008. URL: <http://www.ine.es/q2016/docs/q2016Final00276.pdf> (data zvernennia: 04.11.2023).

---

**Tykhonchuk L. Kh.** [1; ORCID ID: 0000-0001-6807-8232],

Doctor of Science in Public Administration, Associate Professor,

**Prokaziuk I. S.** [1; ORCID ID: 0009-0004-7348-8032],

Master

<sup>1</sup>National University of Water and Environmental Engineering, Rivne

## INNOVATION IN PUBLIC SECTOR ORGANIZATIONS

**Public sector organizations around the world see the development of new ideas and innovations as crucial and inevitable. This can be explained by fierce global competition and rapid technological development. Innovation is the successful application of ideas and processes to overcome existing problems and develop new opportunities. An in-depth literature review identified leadership behaviors, the impact of organizational climate and culture on innovation, and the barriers that need to be overcome to promote innovation in the public sector. The conceptual model shows the relationships between innovation and other critical concepts identified in the article.**

**Various obstacles (e.g., cultural differences, conservative solutions, resistance to change, and inferiority culture) that need to be overcome to promote innovation in the public sector are presented. Although many researchers, especially in the public sector, have attempted to define innovation, it has been determined that there is no consensus on what innovation is. Furthermore, the leadership behaviors that foster a culture of innovation in the public sector remain unclear. Innovators tend to thrive in**

**less dominant structures and systems, but public services have not been effective in learning from the best models. There are many obstacles that hinder a culture of innovation in the public sector, including: poor communication; lack of resources; top-down dictation; resistance to change, etc. A high level of managerial autonomy can help foster a more innovation-oriented culture in these institutions. However, policymakers should be aware that rewarding and punishing high levels of HR autonomy may not be conducive to innovation because of its consequences.**

***Keywords:*** innovation; leadership; corporate culture; public sector.

Отримано: 05 грудня 2023 року  
Прорецензовано: 10 грудня 2023 року  
Прийнято до друку: 29 грудня 2023 року