

УДК 35.081:316.4:332.1:330.341.1

А. Ліпенцев,
Ю. Пилис

РОЗВИТОК ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ: У КОНТЕКСТІ ЗАВДАНЬ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОГРАМ РЕГІОНАЛЬНОГО ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ

Розглянено основні уроки реалізації стратегій інноваційного регіонального розвитку країн Європейського Союзу (далі – ЄС) за 1991 – 2011 рр. та базові положення державної стратегії інноваційного розвитку США, оприлюдненої у 2011 р. За результатами аналізу вищенаведених стратегічних документів узагальнено основні напрямки формування інноваційної організаційної культури органів публічної влади у контексті завдань реалізації регіональних програм інноваційного розвитку. Наведено практичні рекомендації, які вироблено у процесі розробки Регіональної програми інноваційного розвитку Львівської області на 2012 – 2015 рр.

Ключові слова: регіональні програми інноваційного розвитку, спроможність місцевих державних адміністрацій щодо реалізації політики, соціальний капітал, інноваційна культура суспільства, креативний клас, інноваційна організаційна культура, відкриті інновації, стратегія кадрова, уроки країн ЄС, рівні вивчення культури.

За умов глобальної конкуренції та тенденцій перманентного перерозподілу сфер впливу на світових ринках, насамперед після глобальної фінансової кризи, важливим трендом розвитку сучасних держав є рівень інноваційності національних економік. Попри те, що в Україні зберігся масштабний науковий комплекс, здатний ефективно продукувати результати світового рівня, науково-технічна та інноваційна сфери належним чином не виконують роль джерела економічного зростання.

Ключові проблеми полягають у тому, що: темпи розвитку й структура науково-технічної та інноваційної сфери не відповідають попиту на передові технології з боку економіки; пропонувані наукові результати світового рівня не знаходять застосування в економіці через низьку сприйнятливості підприємницького сектора до інновацій; у науково-технічній та інноваційній сферах триває втрата кадрів і скорочення матеріально-технічних засобів. Існує загроза переорієнтації вітчизняної науки на вирішення проблем інноваційного розвитку інших країн і перетворення України на експортера товарів і послуг із низьким рівнем доданої вартості, зокрема у сфері інтелектуальної праці [1].

Безальтернативним напрямком забезпечення економічного зростання країни є динамічний інноваційний розвиток на засадах реалізації збалансованих державної інноваційної політики та інноваційної політики на регіональному рівні.

У пошуках відповідей на питання щодо можливостей підвищення ефективності реалізації інноваційної політики на регіональному рівні нами узагальнено, за дослідженнями експертів Європейського Союзу, OECD, Лондонської школи економіки [2 – 4], основні уроки впровадження інноваційної регіональної політики у країнах ЄС у 1991 – 2011 рр.:

1. Регіональний потенціал інновації більше залежить від особистих зобов'язань, установ/мереж співробітництва (соціального капіталу), ніж від досліджень і технологій – спіраль трикутника знань, кластерів-університетів-підприємств є ключовою для регіональних інновацій. Інновація має сильний територіальний вимір [5].

2. Регіональна різноманітність є активом, який передбачає різні маршрути для зростання, використовуючи інновації.

3. Розуміння місцевого потенціалу знань та бачення особливостей ринків, конкурентів і потенційних партнерів на міжнародній арені.

4. Різноманітність серед регіональних інноваційних стратегій і між різними механізмами їх реалізації повинна заохочуватися.

5. Партнерство є ключем до успіху, але учасники процесу повинні бути ретельно налаштовані/орієнтовані на вирішення проблем та обмін інформацією і забезпечувати реальну коаліцію новаторів.

6. Індикатори для виявлення раннього успіху або невдач інноваційних стратегій.

7. Органи публічного адміністрування рідко володіють необхідними навиками для успішної розробки та реалізації інноваційних стратегій, вони мають підвищувати власну спроможність (відповідна організаційна культура) та активно співпрацювати з установами або комерційними партнерами з належним досвідом інноваційного розвитку.

8. Інтеграція різних стратегій розвитку.

9. Лідерство – необхідна умова для досягнення успіху інноваційної стратегії (наприклад: створення незалежної структури, де будуть представлені основні стейкхолдери – “регіональна рада інноваційного розвитку” тощо).

10. Системи для отримання знань. Не менш цікавими є останні ініціативи уряду США, а саме у червні 2011 р. оприлюднено стратегічний документ [6], у якому окреслено основну стратегічну мету держави з інноваційного розвитку – “...перемогти в майбутньому, через відкриті інновації...”. У стратегії американських інновацій визначено такі пріоритети для уряду (органів державного управління):

1. Інвестиції в будівельні блоки для інновацій в:

- інфраструктуру;
- наукові дослідження та розвиток (R & D);
- освічену робочу силу.

2. Сприяння ринковим інноваціям.

Очікується, що вищенаведені заходи каталізують досягнення національних пріоритетів (охорона здоров'я, енергетика, виробництво і освіта). Визначено, що ключ до вирішення проблем – подолання дефіциту довіри до уряду і необхідність перспективного бачення для економіки. Зазначено, що необхідним є підвищувати спроможність органів влади підтримувати розвиток відкритих інновацій – здатність використовувати підприємницький дух інноваторів через портфель технічної та інноваційної політики.

Наведені уроки країн ЄС, а також ініціативи щодо створення передумов для майбутніх перемог США через відкриті інновації у останніх документах уряду президента Б. Обама [7] доводять, що ключ до успішного здійснення інноваційних стратегій полягає у формуванні та ефективному використанні мереж та інших форм співробітництва на основі:

- спільних інтересів;

- довіри;
- взаємності.

Отже, щоб прискорити процес регіонального навчання/поширення знань і заснованого на знаннях розвитку органам публічної влади (насамперед місцевих державних адміністрацій та органам місцевого самоврядування) і регіональним ключовим стейкхолдерам необхідно навчитися взаємодіяти між собою, а саме розвинути інноваційну культуру та збільшити соціальний капітал на мезо- та мікрорівнях.

За визначенням Р. Патнема, соціальний капітал – це такі особливості соціальної організації, як довіра, норми і соціальні мережі, які допомагають їх учасникам діяти разом, спільно та ефективніше, для досягнення цілей, а також такі, які підвищують ефективність суспільства через сприяння координованим діям. Таке трактування соціального капіталу виглядає як синтез суб’єктивних соціальних норм (довіра), об’єктивних рис суспільства (соціальні мережі) і наслідків (ефективність, дієвість) [8, 9].

Важливою передумовою успішності зусиль на сьогодні є людський талант. Автор теорії “креативного класу”, професор університету Торонто Р. Флоріда, результатами чисельних власних кількісних та якісних досліджень переконливо доводить: таланти не хочуть жити в агресивному середовищі [10]. У своїх дослідженнях Р. Флоріда визначив основні компоненти, необхідні для успішності інноваційного розвитку території – 3Т: 1) технології; 2) талант; 3) толерантність – так звана “формула інновацій” фактично визначає сутність концепції. Компоненту номер три – “толерантність” належить особлива роль: страта, яку вивчає дослідник, вважає за краще селитися в таких містах і країнах, де переважає атмосфера відкритості та дружелюбності, де немає домінування обскурантності і нетерпимості у політичному житті. У цьому плані його теорія пояснює, чому талановиті люди в XX і XXI ст. мігрують зі сходу на захід, а не навпаки [11 – 14].

У процесі розробки Регіональної програми інноваційного розвитку Львівської області за сприянням “Проекту розробки та впровадження публічної політики” PRISM Уряду Канади (CIDA) - (CBIE) [15] у лютому – березні 2011 р. було проведено мультиметодне дослідження “Ситуаційний аналіз наявної інноваційної інфраструктури Львівської області” (експерт проекту – к. с. н., доц. Н. Зайцева-Чипак) [16]. Аналіз отриманих результатів дав змогу виявити певні GAP-и (розриви), зокрема у сприйманні того, яким є вплив Львівської обласної державної адміністрації (далі – ЛОДА) на інноваційну сферу, а саме: 1. Більшість виробників інновацій зазначають, що вплив ЛОДА для них є зовсім невідчутним. 2. Споживачі інновацій наголошують на негативних аспектах впливу ЛОДА, які часто виникають через її бездіяльність. 3. Службовці ж стверджують, що працюють у згаданому напрямку з певною мірою ефективності (рис. 1).

Ці та інші результати наведеного дослідження чітко дають змогу побачити проблемні зони у питаннях взаєморозуміння/взаємодії між ключовими учасниками інноваційних процесів у регіоні – фактично йдеться про недостатній рівень розвитку соціального капіталу та інноваційної організаційної культури. Саме тому у проекті Регіональної програми інноваційного розвитку Львівської області (розроблено за сприянням Проекту PRISM (CIDE) робочою групою було запропоновано такі основні напрямки вирішення проблем/пріоритетів інноваційного розвитку регіону:

1. Інноваційність як базовий принцип регіональних програм розвитку Львівської області загалом, так і засіб формування конкурентоспроможних районів, міст області.

Думка працівників ЛОДА, п

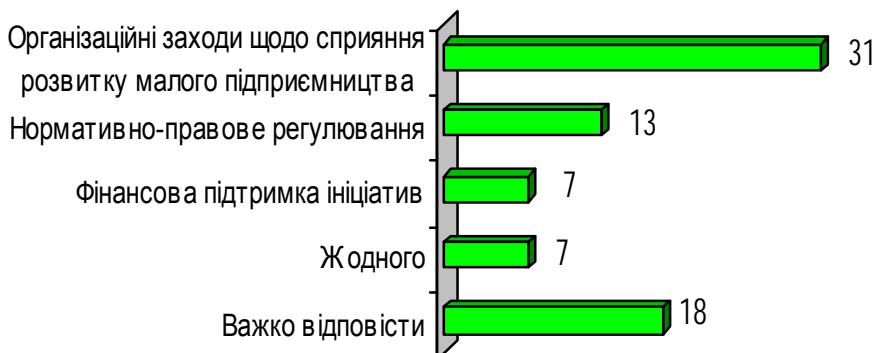


Рис. 1. Вплив ЛОДА на інноваційну сферу (думка державних службовців ЛОДА)

2. Розвиток інноваційної культури та вдосконалення інноваційної інфраструктури – сприятливого середовища для створення підприємств і зростання передових технологічних секторів.

3. Просування екоінновацій: впровадження енергоефективних, ресурсозберігаючих технологій, освоєння альтернативних джерел енергії та запровадження екологічно безпечних виробництв.

4. Формування політики сприяння інноваційній діяльності шляхом створення сприятливого регуляторного середовища, відбір на конкурсних засадах регіональних інноваційних проектів, залучення в міжнародні інноваційні проекти та програми з розвитку інновацій, промоція Львівщини як регіону інновацій та підприємництва. Основою моделі реалізації зазначеної програми є конструктивний діалог усіх зацікавлених сторін та ефективне партнерство “університет – промисловість – влада” [17].

Важливою передумовою для реалізації програм інноваційного розвитку є формування спроможності місцевих державних адміністрацій щодо розробки інноваційної політики. Вище наведені нами уроки реалізації інноваційних стратегій у країнах ЄС свідчать, що це питання є проблемною зоною і в країнах більш розвинених демократій.

Для забезпечення реалізації 1-го та 2-го стратегічних пріоритетів Регіональної Програми важливим є розвиток організаційної інноваційної культури місцевих державних адміністрацій. Інноваційна культура – складова інноваційного потенціалу, що характеризує рівень: освітньої, загальнокультурної і соціально-психологічної підготовки особистості та суспільства загалом до сприйняття і творчого втілення в життя ідеї розвитку економіки країни на інноваційних засадах.

Розвиток інноваційної культури суспільства передбачає: підтримку національної книговидавничої справи; освітніх та науково-популярних видань; розвиток освітніх і науково-популярних програм у засобах масової інформації;

центри дистанційного навчання із застосуванням сучасних телекомунікаційних технологій; сучасні комп'ютерні технології для навчання і наукових процесів [18].

Розглядаючи іноваційну культуру на мікрорівні, потрібно навести визначення організаційної культури. Це складна композиція базових припущень, які сприймаються членами організації і проявляються у проголошених організацією принципах та цінностях, що визначають для персоналу орієнтири поведінки. Ці принципи та ціннісні орієнтації передаються індивідам через символічні та атрибутивні засоби духовного та матеріального оточення в середині організації [19 – 21]. Основна функція іноваційної організаційної культури органів публічної влади – мобілізація свідомості службовців на: досягнення цілей регіонального та місцевого іноваційного розвитку; підтримку і реалізацію завдань модернізації державної служби. Сучасний підхід до досліджень реформ у сфері Паблік Менеджменту передбачає вивчення організаційної культури на IV рівні за класифікацією професора Дж. Букерта (рис. 2) [22].

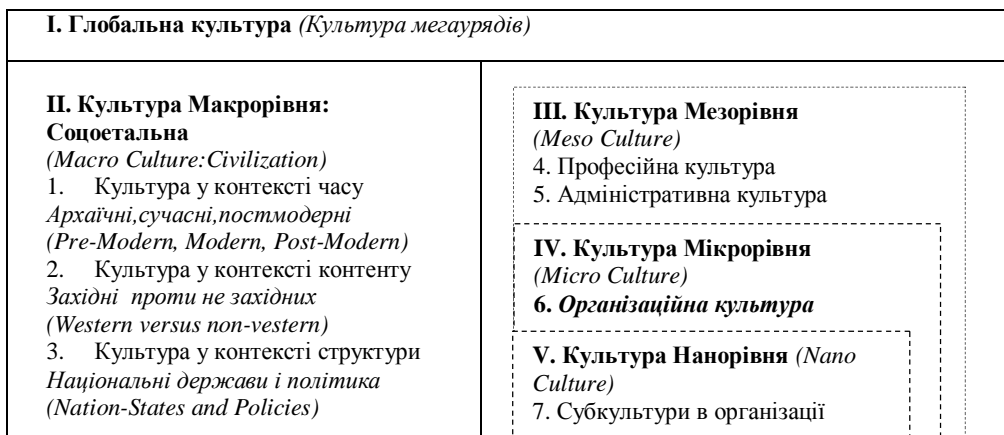


Рис. 2. Підхід до вивчення організаційної культури у контексті міжнародних досліджень із реформ у сфері Паблік Менеджменту

За С. Роббінсом, за дослідженнями науковців [23 – 27], за результатами проведених нами досліджень [28 – 31] та розробок, здійснених у процесі участі у робочих групах із напрацювання стратегічних документів національного та регіонального рівня [32, 33], ми висловлюємо власне припущення щодо бажаної композиції основних характеристик іноваційної організаційної культури, а саме:

1. Зорієнтованість на найвищі стандарти досягнень та якості.
2. Підтримка талантів – об'єктивне уважно-критичне ставлення до посередності, а також пріоритетність “реального авторитету” над формальними статусами – “формальним авторитетом”, а тоді технології залучення та утримання талантів.
3. Толерантність/врахування принципу “різноманітності” – повага до особистості – зорієнтованість на підтримку автономних дій/індивідуальних зусиль-розширення прав і можливостей співробітників.
4. Атмосфера заохочення нових ідей та свобода висловлення будь-яких думок, а також ініціативні пошуки та експериментування – на рівні звички, без

очікувань схвалення, але поруч із тим об'єктивна система визнання/врахування реального внеску кожного і відповідно справедлива винагорода.

5. Активні моделі управління знаннями.

6. Відкритість організаційних комунікацій – подолання міжфункціональних бар'єрів через активне використання міжфункціональних і віртуальних команд та мереж.

7. Готовність до ризику – за помилки не карають-подолання страху і самозадоволення.

8. Перетворююча/адхократична модель лідерства організаційного рівня, а також модель розподіленого лідерства у командах.

9. Вітання ідей що виникли поза межами організації – зовнішні стейкхолдери активні учасники процесів.

10. Уважність як до кінцевого результату – досягнень, так і до самого процесу, а також прискіпливий аналіз причин неуспішних результатів/практик – інтенсивний зворотній зв'язок.

Підсумовуючи вище розглянуте, вважаємо за можливе вийти на рівень конкретних рекомендацій для підвищення спроможності органів публічної влади щодо реалізації завдань інноваційного розвитку через формування інноваційної організаційної культури, а саме:

1. Розробка кадрових стратегій органів публічної влади у контексті “Стратегії державної кадрової політики на 2012 – 2020 рр.” [34] на засадах концепцій “організації, що навчається”, “управління талантами”, “включеності персоналу / Employee Engagement” для формування системи HR-менеджменту, зорієнтованої на підвищення спроможності органів публічної влади на інституціональному, командному та на рівні індивідуальному здійснювати інновації та забезпечувати інноваційний розвиток. Стратегії формування інноваційної організаційної культури можуть бути одним з елементів організаційних кадрових стратегій, а можуть і стати основою HR-стратегії органа публічної влади/автономної організаційної структури.

2. Зміна місця кадрових підрозділів у системі управління органами публічної влади, а саме підняття їх статусу та надання повноважень для преведення на рівень “стратегічного партнера” керівництва. На сьогодні ця найважливіша з функцій менеджменту здійснюється підрозділом із низьким організаційним статусом, невеликою кількістю працівників та обмеженою кількістю завдань, які мають переважно обліково-реєстраційне спрямування. До важливих передумов успішності проведення адміністративної реформи необхідно зарахувати заходи, спрямовані на розширення функцій кадрових підрозділів у системі управління органами публічної влади. Необхідним є розширення їх повноважень, зміна структури та функцій відповідно до нових завдань та сучасних трендів у галузі розвитку HRM, а також у цьому ж контексті покладання на них відповідальності за ініціативи та методично-організаційне забезпечення процесів розвитку організаційної культури. Цільове професійне навчання керівників / службовців цих підрозділів – зокрема і методами діагностики, розвитку, підтримки організаційної культури.

3. Проведення цільових навчань / стратегічних сесій / коучінга з топ-менеджментом та робота з розвитку моделі перетворюючого морального лідерства , а також управлінських та емоційних компетенцій керівників.

4. Впровадження до програм Національної академії державного управління при Президентіві України та підвищення кваліфікації публічних службовців

тренінгів із “Інноваційного розвитку” та “Формування інноваційної організаційної культури”.

5. У контексті вимог “Стратегії державної кадрової політики на 2012 – 2020 рр.” запровадження управлінських інновацій (ISO, управління на засадах компетенцій, системи мотивації, розвиток “включеності персоналу” / Employee Engagement, систематичні дослідження задоволеності персоналу, центри оцінки тощо).

6. Заходи з підвищення якості надання адміністративних послуг (програми турботи про клієнта, універсами послуг / єдине вікно, формування клієнтоорієнтованої поведінки, імплементація стандартів якості послуг).

7. Формування у органах публічної влади системи норм, підтримуючих інноваційну орієнтацію поведінки публічних службовців через систему організаційних регламентів / кодексів (поведінки, етики, організаційних ритуалів, командної роботи, проведення нарад тощо).

У ХХІ ст. одним із найважливіших чинників успіху організації є знання, а вони тісно пов’язані з розвитком організаційної культури. Управління на основі знань стає одним із факторів управління на основі культури. Перевага підходу з позиції культури полягає у тому, що він забезпечує концептуальний зв’язок між мікро- та макро- рівнем аналізу, тобто між організаційною поведінкою та стратегічним менеджментом. Культура також об’єднує і згуртовує організацію у єдине ціле. Необхідність адекватним вимогам часу змін організаційної культури державних установ (організацій) – одна з базових передумов успішності реформ державного управління та запорука успішної реалізації основних стратегій модернізації та адаптації органів публічної влади до все більш швидкозмінного зовнішнього оточення.

Література

1. Заможне суспільство, конкурентоспроможна економіка, ефективна держава [Електронний ресурс] : програма економічних реформ на 2010 – 2014 роки / Комітет з економічних реформ при Президентові України. — Режим доступу : http://www.president.gov.ua/docs/Programa_reform_FINAL_1.pdf.

2. Grillo F. Merits, problems and paradoxes of regional innovation policies / Francesco Grillo, Mikel Landabaso // Local Economy [Text]. — 2011. — № 26 (6/7). — P. 544—561.

3. OECD Regions Matter: Economic Recovery, Innovation and Sustainable Growth [Text]. — Paris : OECD, 2009. — 198 p.

4. UEAPME (European Association of Craft, Small and Medium-Sized Enterprises) (2010) Innovation Policy at Regional Level: Craft and SME Priorities for the New Innovation Strategy. Discussion paper. Brussels: UEAPME [Electronic resource]. — Access mode : http://www.ueapme.com/IMG/pdf/100603_SME_Innovation_Regional_Policy_UEAPME.pdf.

5. OECD Regions Matter... — 198 p.

6. Winning the Future through Open Innovation a Progress Report on Our Open Government Initiative [Text] : memorandum for the National Science & Tehnology Council Committee on Tehnology / Executive Office of the President National Science and Tehnology Council. — Washington : D. C., 2011. — P. 20—25.

7. Ibid.

8. Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy [Text] / Putnam

R. (with Robert Leonardi and Raffaella Y. Nanetti). — Princeton ; N.-Y. : Princeton University Press, 1993. — P. 105.

9. Ліпенцев А. В. Соціальний капітал державної установи: теоретико-методологічні засади формування культури довіри / А. В. Ліпенцев // Актуальні проблеми державного управління [Текст] : зб. наук. пр. — Вип. 1. — Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2008. — С. 215—228.

10. Florida R. Technology and Tolerance. The Importance of Diversity to High-Technology Growth / Florida R., Gates G. // Urban Institute [Text]. — 2001. — 01 June.

11. Ibid.

12. Florida R. The Rise of the Creative Class [Text]. — N.-Y. : Basic Books, 2002. — P. 85.

13. Флорида Р. Креативный класс: люди, которые меняют будущее [Текст] / Р. Флорида ; пер с англ. А. Константинова. — М. : “Классика – XXI”, 2011. — 421 с.

14. Флорида Р. Большая перезагрузка. Как кризис изменит наш образ жизни и рынок труда [Текст] / Р. Флорида ; пер с англ. М. Неклюдовой. — М. : “Классика – XXI”, 2012. — 239 с.

15. Матеріали Проекту розробки та впровадження публічної політики (Проект PRISM) / Канадська агенція міжнародного розвитку (CIDA) та Канадське бюро міжнародної освіти (СВІЕ) [Електронний ресурс]. — Режим доступу : www.prim.org.ua.

16. Регіональна програма інноваційного розвитку Львівської області на 2012 – 2015 роки [Текст] : проект. — Львів : ЛОДА, 2012. — 56 с.

17. Там само.

18. Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні [Електронний ресурс] : Закон України від 16 січня 2003 р. — Режим доступу : portal.rada.gov.ua.

19. Ліпенцев А. В. Організаційна культура підприємства / А. В. Ліпенцев // Промислово-фінансові групи в Україні: проблеми створення становлення та розвитку [Текст] : Вісник Державного Університету “Львівська Політехніка”. — № 317. — Львів : [б. в.], 1997. — С. 39—41.

20. Ліпенцев А. В. Дослідження організаційної культури: теоретичні та методологічні аспекти / А. В. Ліпенцев // Демократичне врядування [Електронний ресурс] : наук. вісн. — Вип. 5. — 2010. — Режим доступу : <http://www.lvivacademy.com/visnik5/fail/+Lipentsev.pdf>.

21. Ліпенцев А. В. Організаційна культура / А. В. Ліпенцев // Енциклопедія державного управління [Текст] : у 8 т. Т. 8. — К. : Вид-во НАДУ, 2011. — С. 385—392.

22. Bouckaert G. Cultural Characteristics From Public Management reform Worldwide / G. Bouckaert // Resech In Public Policy Analysis and Management [Text] / Cultural Aspect of Public Management reform ; ed. by K. Schedler, I. Proeller. — N.-Y. ; Oxford : ELSEVIER-JAI, 2007. — Vol. 16. — P. 94.

23. Роббинз Стивен П. Основы организационного поведения [Текст] / П. Роббинз Стивен ; пер. с англ. — 8-е изд. — М. : Издательский дом “Вильямс”, 2006. — 448 с.

24. Sloane P. Creating a Culture of Innovation [Electronic resource]. — Access mode : <http://www.bqf.org.uk/innovation/2008/11/14/creating-a-culture-of-innovation>.

25. Price R. M. Infusing innovation into corporate culture / R. M. Price // Organizational Dynamics [Text]. — 2007. — Vol. 36. — № 3. — P. 320—328.

26. Berry S. F. Innovation in Public Management: The Adoption of Strategic Planning / S. F. Berry // Public Administration Review [Text]. — 1994. — № 54. — July/August. — P. 322—350.

27. Nacinovic I. Corporate Culture and Innovation: Implications for Reward Systems / Nacinovic I., Galetic L., Cavlek N. // Engineering and Technology [Text] / World Academy of Science. — 2009. — № 53. — P. 397—402.

28. Ліпенцев А. В. Профіль організації культури органів місцевої влади: досвід конкретного дослідження / А. В. Ліпенцев, Р. М. Рудніцька // Актуальні проблеми державного управління [Текст] : зб. наук. пр. ЛФ УАДУ. — Вип. 3. — Львів : ЛФ УАДУ, 1999. — С. 78—86.

29. Ліпенцев А. В. Діагностика організаційної культури в державних установах / Ліпенцев А., Фокшей У. // Вісник Української Академії державного управління при Президенті України [Текст]. — Вип. 3. — К. : УАДУ, 2000. — С. 150—154.

30. Ліпенцев А. В. Організаційні цінності у структурі організаційної культури державної установи / А. В. Ліпенцев // Актуальні проблеми державного управління [Текст] : зб. наук. пр. — № 3 (30). — Х. : ХарПІДУ НАДУ, 2006. — С. 484—494.

31. Ліпенцев А. В. Формування інноваційної організаційної культури органів державної влади : теоретичні аспекти розвитку психологічного контракту нового типу / А. В. Ліпенцев // Актуальні проблеми державного управління [Текст] : зб. наук. пр. — № 1. — Х. : ХарПІДУ НАДУ, 2008. — С. 47—55.

32. Про затвердження Типового профілю професійної компетентності посади керівника апарату та мінімальних вимог до рівня професійної компетентності осіб, які претендують на зайняття цієї посади [Електронний ресурс] : наказ Голови Нацдержслужби України № 91 від 16.05.2012 р. — Режим доступу : <http://www.guds.gov.ua>.

33. Про затвердження Порядку визначення спеціальних вимог до досвіду роботи, вимог до напрямку підготовки (отриманої особою спеціальності) та інших вимог до рівня професійної компетентності осіб, які претендують на зайняття посад державної служби груп II, III, IV і V. [Електронний ресурс] : наказ Голови Нацдержслужби України № 92 від 16.05.2012 р. — Режим доступу : <http://www.guds.gov.ua>

34. Стратегія державної кадрової політики на 2012 – 2020 роки [Електронний ресурс] : затверджена Указом Президента України № 45/2012. — Режим доступу : <http://www.president.gov.ua>.

**A. Lipentsev,
Yu. Pylus**

DEVELOPMENT OF ORGANIZATIONAL CULTURE OF PUBLIC AUTHORITIES: IN THE CONTEXT OF TASKS REALIZATION OF REGIONAL INNOVATIVE DEVELOPMENT PROGRAMS

The basic lessons of regional innovative development strategies of the European Union (hereinafter – EU) for 1991 – 2011 years and the main principles of the state strategy of innovative development of the United States, issued in 2011 are considered. According to the previous survey of strategic documents, the main areas

of formation of innovative organizational culture of public authorities in the context of tasks realization of regional programs of innovative development are generalized. Practical recommendations are given, made in the process of development of Regional program of innovative development of Lviv region for 2012 – 2015 years.

Key words: regional programs of innovative development, the capacity of local administrations to implement the policy, social capital, innovation culture of society, creative class, innovative organizational culture, open innovations, personnel strategy, lessons from the EU countries, levels of culture study.