

УДК 351

DOI <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2023.6/04>**Дзвінчук Д.І.**

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

**Лопушинський І.П.**

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

**Орлів М.С.**

Київський національний університет імені Тараса Шевченка

**Петренко В.П.**

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

## ЛАБОРАТОРІЯ “LIDER”: СИНТЕЗ НАУКИ, ДИЗАЙН-МИСЛЕННЯ ТА ІННОВАЦІЙ У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

У статті на основі аналізу і оцінки стану поширення та використання в Україні уже поширеної в світі методики і технології дизайн-мислення продемонстровано необхідність та обґрунтовано доцільність її використання для інтенсифікації генерування персоналом вітчизняної системи публічного управління та адміністрування нестандартних, творчих, інноваційних управлінських рішень з вагомими економічними, соціальними та екологічними наслідками. Показано, що, оскільки рамки компетентності публічних служб країн ЄС, США, Великобританії, ФРН та ін. передбачають саме такі вимоги до креативності публічних службовців, поширенню та використанню методики і технології дизайн-мислення для удосконалення процесів і процедур публічного управління на всіх рівнях ієрархії системи публічного управління та адміністрування України може сприяти досвід і результати науково-практичних і навчально-методичних досліджень лабораторії дизайн-мислення “LIDER” при кафедрі публічного управління та адміністрування Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу. Виявлено, що уже існуючий в багатьох країнах досвід створення лабораторій з інноваціями публічного сектору можна і слід використати для створення лабораторій дизайн-мислення з метою розробки, експертизи, поширення і консультативної підтримки інноваційних змін у вітчизняній системі публічного управління. Запропоновано використати приклад і результати лабораторії “LIDER” для створення при вітчизняних університетах мережі аналогічних навчально-наукових лабораторій з метою проведення досліджень, створення, тестування і поширення інноваційних продуктів, процесів, процедур і послуг, що сприятиме інноваційним змінам в системі публічного управління країни.

**Ключові слова:** публічне управління, інновація, дизайн-мислення, лабораторія, мережа, навчання, рекомендації, послуги, рішення, поширення, консультування, експертиза.

### Постановка проблеми у загальному вигляді.

Ще зовсім недавно факт появи дизайн-мислення – успішної та ефективної методики і технології створення орієнтованих на людину інноваційних рішень в самих різних сферах людської активності – оцінювався виключно як проривна парадигма інноваційного бізнес-управління з належного використання інтелектуального потенціалу груп людей для створення нового концепту продукту чи послуги на основі принципів людиноцентризму, інкременталізму, мультидисциплінарності проєктних команд, орієнтації на пошук креативних рішень та ін.»

Проте, поступове проникнення і використання засад, способу і прийомів дизайн-мислення для

інноваціям освіти, виховання, науки, права, менеджменту, громадської діяльності і т. п. засвідчило їх універсальність та суспільну корисність. Чи не останніми до переваг цієї технології почали звертатись представники сфери публічного управління та адміністрування країн з еволюційно розвинутими ринковими економіками, які протягом двох перших десятиліть ХХІ століття поступово оволодівали і використовували інноваційні принципи та процедури дизайн-мислення як інструмент залучення громадян до пошуку інноваційних рішень проблем суспільства [1].

Тому, на думку багатьох експертів, використання переваг дизайн-мислення в публічному

управлінні, яке традиційно вважається консервативним елементом з позицій обов'язкового дотримання в процесах управління функціонуванням соціуму діючих законів, регулювань, документів, приписів, бюрократичних функцій, процесів і процедур, може і повинно стати джерелом інноваційних змін в роботі саме публічного сектору [для прикладу: 2; 3; 4].

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** В країнах з транзитними і квазі-ринковими економіками поширення і використання дизайн-мислення кадровим наповненням системи публічного управління їх життєдіяльністю та розвитком є чи не єдиним джерелом і ресурсом для усунення недоліків попереднього досвіду, традицій і звичок їх персоналу шляхом суттєвих змін в культурі, теорії і практиці публічного управління. І хоча в Україні дизайн-мислення вже тримало як науково-теоретичну, так і практично-рекомендаційну підтримку, популяризацію та поширення головним чином в традиційних для його використання сферах бізнесу [для прикладу, 5, 6, 7], проникнення цієї інноваційної технології у сферу вітчизняного публічного управління зустрілося з певними труднощами, спричинених впливом існуючих бюрократичних традицій (42,9%), неготовністю і нехиттю публічних службовців до радикальних змін (41,9%), низьким рівнем їх мотивації до необхідних змін (35,2%), браком часу (34,3%), недостатністю фінансування (21,9%), відсутністю необхідних знань (20%) та відсутністю критичної маси лідерів і виконавців доцільних змін (19,1%) [8].

Проте, позитивний досвід, здобутий у впровадженні дизайн-мислення у сферу публічного управління в багатьох країнах ринкової економіки і отримані результати, мотивують до його поширення в державному секторі України в якості інтелектуальної основи процесу спільного творчого мислення, яке поєднає характерний для професійних бюрократів стиль аналітико-логічного мислення з притаманними мистецьким і творчим професіям способами інтерпретаційного та інтуїтивного мислення. Таке інноваційне поєднання дозволить вітчизняній системі публічного управління включити в процес виробництва її кадровим наповненням нових суспільних благ і/або послуг, цінних і корисних для громадян країни з точки зору соціальних і політичних результатів.

Впровадження і ефективне використання у публічних секторах країн з ринковою економікою методів і технологій дизайн-мислення [9; 10] з часом привело до появи у багатьох з цих країн

таких утворень як «інноваційні лабораторії публічного сектору» [11] для проведення досліджень, створення, тестування і поширення інноваційних продуктів, процесів, процедур і послуг для користувачів державних послуг [для прикладу: 12; 13; 14].

Перша в Україні університетська лабораторія аналогічного призначення під назвою "LIDER" (Laboratory of Intellectual Development for Empowering Region) була створена у 2021 році при кафедрі публічного управління і адміністрування (ПУіА) Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу (ІФНТУНГ) [15].

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Проте, у вітчизняній системі публічного управління та адміністрування (ПУА) створення і активний вплив таких структур на стан поширення і ефективного використання дизайн-мислення серед персоналу системи та її структурних складових ще не набули бажаних масштабів. Завдання ж, які уже постали та ще постануть перед системою публічного управління в умовах війни і, особливо, у повоєнному відновленні країни, її регіонів, галузей національної економіки, підприємств і т. д. уже потребують радикальної інтенсифікації процесів генерування кадровим наповненням системи нестандартних, творчих, інноваційних рішень, що вимагає використання потенціалу методики і технологій дизайн-мислення.

**Метою статті** є аналіз перших результатів діяльності лабораторії "LIDER", оцінка отриманого досвіду та формулювання рекомендацій з поширення методології дизайн-мислення у сфері публічного управління України.

**Виклад основного матеріалу.** Лабораторія "LIDER" була створена в результаті співпраці групи дослідників кафедри публічного управління та адміністрування ІФНТУНГ і групи з питань освіти та публічного врядування Каунаського технологічного університету (КТУ, Литва). Їх взаємодія на основі Угоди між Урядом України та Урядом Литовської Республіки про співробітництво в галузі освіти, науки та культури була спрямована на виконання проекту «Розвиток компетентності працівників литовського та українського публічних секторів з використанням методології дизайн-мислення», визнаного у 2019 році переможцем конкурсу за пріоритетним напрямом «Соціальні та гуманітарні науки» [16; 17]. Ідеологія проекту полягала в обґрунтуванні використання методології дизайн-мислення для розвитку компетентності публічних службовців, створені з цією метою

дизайн-лабораторії, розроблення і апробації в ній низки навчально-методичних матеріалів, поширення останніх серед мережі закладів системи професійного навчання публічних службовців, а також надання послуг навчально-консультативних характеру для всіх бажаючих оволодіти відповідними професійними компетентностями, спрямованими на інноватизацію публічного управління.

За результатами виконання групою науково-педагогічних працівників кафедри у співпраці з експертами Каунаського Технологічного Університету низки передбачених проєктом завдань в лабораторії протягом 2020–2023 років було:

- досліджено специфіку використання методології дизайн-мислення для удосконалення професіоналізму публічних службовців та сформульовано рекомендації щодо запровадження необхідних змін у вітчизняних органах публічної влади;

- розроблено і апробовано в процесі трансформативного навчання 233 державних службовців (категорії посад «Б» і «В») дві короткострокові програми оволодіння методологію дизайн-мислення, організоване он-лайн опитування яких засвідчило доцільність їх подальшого використання;

- проведено навчальний тренінг для 16 працівників апарату Івано-Франківської обласної ради та виконавчого комітету Івано-Франківської міської ради з видачою останнім сертифікатів Муніципального тренінгового центру (Municipal Training Center, Kaunas, Lithuania) про отримання кваліфікації у використанні дизайн-мислення;

- організовано навчання 16 викладачів університету, опитування яких в комплексі з результатами інтерв'ювання студентів бакалаврату спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування» дозволило розробити рекомендації з удосконалення навчального процесу і освітнього середовища в університеті для розвитку компетентностей XXI ст. та визначити пріоритети в діяльності дизайн-лабораторії;

- підготовлено і видано у співавторстві з литовськими колегами навчально-методичний посібник «Використання методології дизайн-мислення для розвитку компетентності працівників публічного сектора» [18];

- організовано і проведено дві міжнародні науково-практичні конференції «18<sup>th</sup> International Conference on European Processes (ICEP-21, 23.04.2021 р., Kaunas University of Technology) [19] і «Розвиток компетентності в публічному секторі: європейські стандарти та перспективи (30.09.2021 р., Івано-Франківськ, ІФНТУНГ) [20];

- за результатами роботи лабораторії «LIDER» викладачами кафедри за участю аспірантів і здобувачів ступенів бакалавра та магістра опубліковано понад 20 статей у зарубіжних і вітчизняних наукових журналах, взято участь в низці науково-практичних конференцій з публікацією кількох десятків тез доповідей.

Слід зауважити, що підготовлена і подана на конкурс Національного агентства України з питань державної служби (НАДС) в сфері освітніх інновацій презентація «Використання методології дизайн-мислення у навчанні публічних службовців для впровадження змін» здобула перше місце в номінації «Підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад» [21].

Проте, перелік результатів роботи колективу кафедри в рамках лабораторії «LIDER» можна вважати тільки спорудженням стартового майданчика для продовження і масштабного розширення її діяльності. Отримані результати тільки надають впевненості у можливості та доцільності інтенсифікації і розширення її функціонування уже не тільки і не стільки як інструмента впровадження основ дизайн-мислення в навчальний процес підготовки бакалаврів, магістрів і докторів філософії за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» для їх практичного використання в майбутньому, скільки як джерела потенційних інновацій та осередку процесу інноватизації діючої системи публічного управління.

Адже, якщо в Україні популяризацією і наданням послуг з поширення та використання дизайн-мислення в сфері бізнесу займаються бізнес-школи при університетах і академіях [для прикладу: 22; 23; 24; 25; 26], а десятки консалтингових центрів, компаній, агенцій і бюро [27] пропонують для бізнесу цілу палітру програм курсів, тренінгів, вебінарів, семінарів і т. п., то у державних інституціях і, в першу чергу, державних університетах підрозділи з дослідження, виявлення і розроблення всебічно обґрунтованих рекомендацій щодо необхідних інноваційних змін в теорії і практиці публічного управління на основі синергії наукової думки і дизайн-мислення, поширення управлінських інновацій через викладання і навчання, надання порад, консультацій і т. ін. відсутні.

Оскільки ж лабораторія «LIDER» ІФНТУНГ уже сьогодні є тим дослідним майданчиком, на базі якого уже отримано низку нових наукових результатів і рекомендацій щодо використання

дизайн-мислення для удосконалення навчального процесу [28], розвитку людських ресурсів та організаційної культури системи [29], удосконалення управління [30], функціонального дизайн-лідерства [31], залучення до управління громадськості [32], приваблення та утримання в системі талановитих працівників [33] та ін., стає цілком доцільним інтенсифікувати передачу цих нових знань не тільки здобувачам освіти, а в першу чергу практикуючим управлінцям в самих різних секторах і на різних рівнях національного господарства. Для цього в рамках лабораторії слід започаткувати планування, організацію і проведення наукових досліджень, аналіз, оцінку, розробку і поширення методичних рекомендацій, генерування управлінських інновацій, проведення навчальних тренінгів, вебінарів, семінарів, стажувань і т. п. на вимогу, за замовленням і оплатою організаціями і установами системи ПУіА.

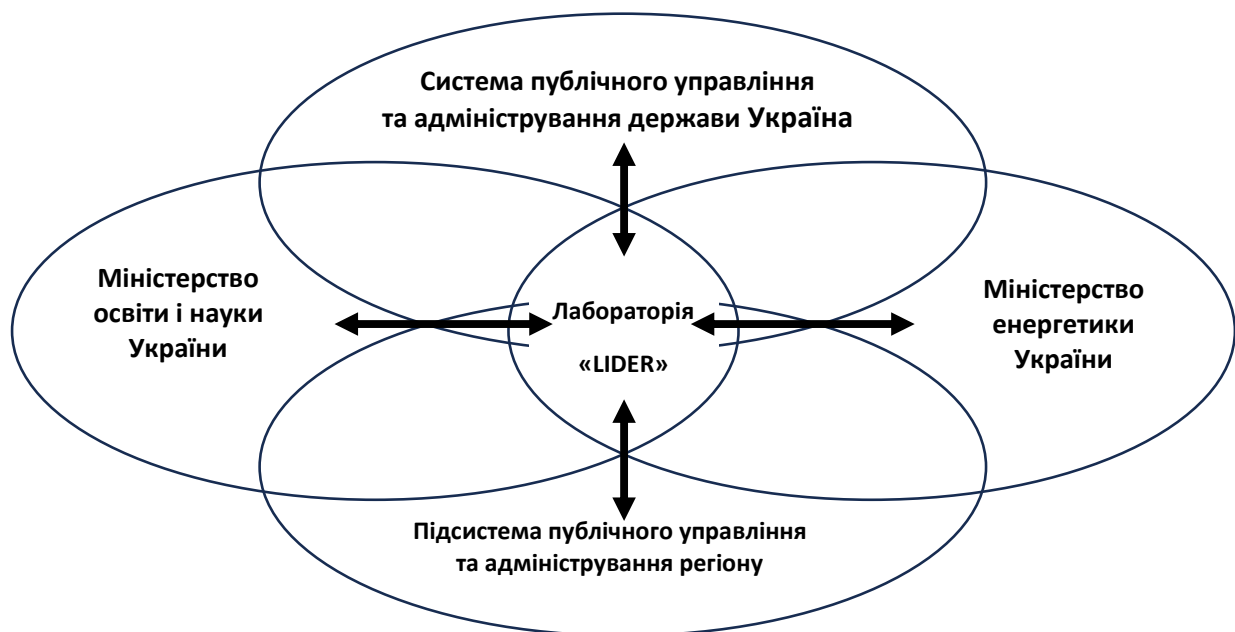
В цьому контексті цілком стає цілком доцільним проаналізувати і визначити потенційних замовників науково-аналітичних продуктів та споживачів консультативно-навчальних послуг лабораторії «LIDER» ІФНТУНГ та можливі напрями співпраці з ними.

Оскільки кафедра публічного управління та адміністрування та її лабораторія функціонують в структурі ІФНТУНГ який, будучи закладом вищої освіти (ЗВО) науково-освітньої галузі національного господарства (Міністерство освіти і науки України – МОНУ), орієнтованим на задоволення кадрових

потреб ключової для національної економіки енергетичної галузі (Міністерство енергетики України – МЕУ) за територіальної приналежності такій регіональній складовій, як Івано-Франківська область (ІФО), а всі названі складові є об'єктами управлінських впливів єдиного суб'єкта, в якості якого виступає система ПУА держави Україна, то спільні зони, де збігаються потреби, інтереси і можливості взаємодії всіх складових ПУА щодо використання дизайн-мислення можна інтерпретувати у вигляді діаграми, представленої на рисунку.

З діаграми очевидно, що завдання діяльності лабораторії в проведенні досліджень, виконання замовлень і надання послуг з використанням дизайн-мислення можуть визначатися спільними інтересами відразу всіх 4-х складових системи (ПУА, МОНУ, МЕУ, ІФО), або різними варіантами інтересів 3-х, 2-х і тільки однієї із складових (зони перетину спільних потреб, інтересів і можливостей всіх підсистем ПУіА).

Таким чином, джерелом формування головних потреб, завдань і замовлень з розвитку компетентності працівників системи ПУА шляхом поширення, оволодіння і ефективного використання методології дизайн-мислення для генерування і впровадження управлінських інновацій, можуть виступати як зацікавлені центральні та регіональні органи державного управління, так і органи місцевого самоврядування територіальних громад, як Міністерство освіти і Міністерство енергетики, так і їх регіональні структурні



Діаграма можливих напрямів взаємодії лабораторії «LIDER» із споживачами – суб'єктами ПУА загальнодержавного і регіонального рівня

підрозділи (заклади вищої і фахової передвищої освіти, установи, організації, підприємства і т. п.).

Позиціонування університетських дизайн-лабораторій в зоні спільних потреб та інтересів системи і підсистем ПУА слід вважати оптимальним з точки зору мінімізації потреб створення їх спеціалізованих галузевих чи регіональних аналогів.

Адже, для прикладу, лабораторія “LIDER”, функціонуючи в рамках галузевого університету, окрім навчання студентів і викладачів сучасними основами дизайн-мислення, може і повинна організувати та запропонувати галузі перепідготовку і підвищення кваліфікації за цією ж тематикою відповідної частки кадрового наповнення енергетичної галузі національного господарства для забезпечення належного інноваційного управління змінами в період глобального енергетичного переходу. Одночасно можуть виконуватись і завдання з поширення цієї технології через підвищення кваліфікації працівників регіональних органів державної влади і органів місцевого самоврядування, забезпечуватись аналітично-консультаційний супровід розробки стратегічних змін в регіоні, його територіальних громадах, установах і т. д.

Орієнтованість більшості наведених вище наукових результатів і рекомендацій лабораторії “LIDER” на наукову співпрацю і надання практичних послуг і розробок для споживачів регіонального і територіального рівнів не заперечує можливості її співпраці з іншими галузевими підсистемами ПУА, а, скоріше, демонструє необхідність вивчення, аналізу і формулюється як попиту із сторони системи ПУА, так і пропозицій із їх задоволення зі сторони університетів.

Тому, створення в низці університетів країни лабораторій дизайн-мислення з удосконалення публічного управління є важливим і необхідним кроком навіть в часи сталого розвитку суспільства, а в часи агресії, потрясінь, невизначеності і необхідності повоєнного відновлення національного господарства з подальшою децентралізацією та залученістю до управління його відбудовою і розвитком творчого потенціалу всіх людських ресурсів країни, може стати вірним кроком в удосконаленні системи ПУА з високим потенціалом інноваційної корисності як для державних струк-

тур всіх можливих рівнів і сфер управління, так і для всього суспільства.

Адже, на цілком слушну думку авторки уже цитованої статті проф. Дж. Льюїс (Jenny M. Lewis) – директорки Лабораторії політики університету Мельбурна – оскільки сьогодні «... державна бюрократія має потужні адміністративні традиції, які перешкоджають новим способам роботи, зокрема через «вічну мерзлоту» керівників середньої ланки, які можуть блокувати зміни», то на даний час «... інновації державного сектора застрягли між потребою в змінах і потребою в стабільності», а для виходу з цієї ситуації новостворювані лабораторії повинні «... мати певний ступінь гнучкості, що дозволяє їм діяти як агенти змін» [13].

**Висновки.** Отриманий в ІФНТУНГ досвід створення і результати роботи лабораторії дизайн-мислення “LIDER” наочно демонструють позитивні можливості та потенціал використання методик і технологій дизайн-мислення для удосконалення процесів і процедур публічного управління на всіх рівнях ієрархії системи ПУА України.

Потреба в радикальній інтенсифікації процесів генерування кадровим наповненням системи ПУА нестандартних, творчих, інноваційних управлінських рішень з вагомими економічними, соціальними та екологічними наслідками обумовлюється необхідною для вітчизняної системи підготовки до входження та функціонування країни в умовах Європейського Союзу, оскільки компетентнісними рамками публічних служб країн ЄС, США, Великобританії, ФРН та ін. передбачаються саме такі характеристики, якими дизайн-мислення наділяє користувачів.

В зв'язку з цим, на порядок денний виходять потреба і доцільність створення мережі університетських лабораторій дизайн-мислення для налагодження та активізації їх науково-теоретичної, методико-рекомендаційної і навчальної взаємодії з системою публічного управління та адміністрування України з метою задоволення її потреб, цілей і завдань з інноватизації шляхом генерування, апобачії і впровадження в практику інноваційних способів отримання економічних, соціальних і політичних результатів та суспільних благ.

#### Список літератури:

1. Bason, Christian. Leading public sector innovation: Co-creating for a better society. Bristol, 2010; online edn, Policy Press Scholarship Online. URL: <https://doi.org/10.1332/policypress/9781847426345.001.0001>
2. Bason, C., Schneider, A. Public design in global perspective: empirical trends, Design for Policy, ed. C. Bason. Farnham: Routledge, 2014, pp. 23–40.
3. Liedtka, J., Salzman R. Applying Design Thinking To Public Service Delivery. IBM Center for The Business of Government, 2018. 49 p. URL: <https://www.businessofgovernment.org/sites/default/files/Applying%20Design%20Thinking%20to%20Public%20Service%20Delivery.pdf>

4. Jenny M. Lewis, Michael McGann, Emma Blomkamp. When design meets power: Design thinking, public sector innovation and the politics of policymaking. *Policy & Politics*. 2019. P. 111–130. DOI: 10.1332/030557319X15579230420081
5. Удріс Н. С. Дизайн-мислення та дизайн-менеджмент (нові парадигми інноваційного ведення бізнесу). *Упаковка*. 2012. № 6. С. 57–60. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Upakovka\\_2012\\_6\\_20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Upakovka_2012_6_20)
6. Губинський А. Навіщо дизайн-мислення бізнесу? *Craft Innovations*. 31 травня 2020. URL: <https://www.craftinnovations.com.ua/post/design-thinking-for-business>
7. Захарченко Н. В. Перспективи розвитку дизайн-мислення в управлінні бізнесом та інноваціями. *Академічний огляд*. 2022, № 1 (56). С. 53–60. URL: <https://acadrev.duan.edu.ua/images/PDF/2022/1/7.pdf>
8. Орлів М. Використання технології дизайн-мислення для впровадження змін та інновацій на державній службі. *Київський національний університет імені Тараса Шевченка. ННІ Публічного управління та державної служби*. URL: <https://ipacs.knu.ua/pages/dop/366/files/36c221b1-a28b-4bd9-9c69-aa5ea4e1b51f.pdf>
9. Junginger, S. Design and Innovation in the Public Sector: Matters of Design in Policy-Making and Policy Implementation. *Annual Review of Policy Design*. 2013. Vol. 1. № 1. URL: <https://ojs.unbc.ca/index.php/design/article/view/542>
10. Deserti, A., Rizzo, F. Design and Organizational Change in the Public Sector. *The Design Management Institute*. 2014. 9 (1). 85–97.
11. Tönurist, P., R. Kattel, and V. Lember. Innovation Labs in the Public Sector: What They Are and What They Do? *Public Management Review*. 2017. 19 (10). P. 1455–1479. doi:10.1080/14719037.2017.1287939
12. Michael McGann, Emma Blomkamp, Jenny M. Lewis. The rise of public sector innovation labs: experiments in design thinking for policy. *Policy Sciences, Springer; Society of Policy Sciences*. 2018. September. Vol. 51 (3). P. 249–267, DOI: 10.1007/s11077-018-9315-7
13. Jenny M. Lewis. Design thinking and innovation labs. *Action publique. Recherche et pratiques. IGDPE Editions publications*. 2020. № 7. URL: [https://www.economie.gouv.fr/igpde-editions-publications/comparative-analysis\\_n7](https://www.economie.gouv.fr/igpde-editions-publications/comparative-analysis_n7)
14. Komatsu, T., Salgado, M., Deserti, A., Rizzo, F., Komatsu, T., Salgado, M., & Deserti, A. Policy labs challenges in the public sector : the value of design for more responsive organizations. *Policy Design and Practice*. 2021. 4 (2). P. 271–291. <https://doi.org/10.1080/25741292.2021.1917173>
15. Dmytro Dzvinchuk, Mariana Orliv, Brigita Janiunaite, Victor Petrenko. Creating innovative design labs for the public sector: A case for institutional capacity building in the regions of Ukraine. *Problems and Perspectives in Management*. 2021. 19 (2), 320-332. doi:10.21511/ppm.19 (2).2021.26
16. Білий С. В Івано-Франківську створено дизайн-лабораторію для навчання публічних службовців. *Агенція новин Firtka*. 01.10.2021. URL: <https://firtka.if.ua/blog/view/v-ivano-frankivsku-stvoreno-dizain-laboratoriiu-dlia-navchannia-publichnikh-sluzhbovtziv>
17. Оголошено підсумки конкурсу кращих практик впровадження освітніх інновацій в сфері професійного навчання публічних службовців. *Портал управління знаннями. НАДС*. 16.10.2022. URL: <https://pdp.nacs.gov.ua/news/oholosheno-pidsumky-konkursu-krashchykh-praktyk-vprovadzhennia-osvitnikh-innovatsii-v-sferi-profesiinoho-navchannia-publichnykh-sluzhbovtziv>
18. Використання методології дизайн-мислення для розвитку компетентності працівників публічного сектора: навч.-метод. посіб. / Р. Петраускене та ін. ; за ред. Д. Дзвінчука, М. Орлів. Каунас : Технологія. 2021. 58 с. DOI: 10.5755/e01.9786090217863
19. 18<sup>th</sup> International Conference on European Processes (ICEP-21, 23.04.2021), Kaunas University of Technology. URL: <https://en.ktu.edu/events/icep-2021-18th-international-conference-on-european-processes/>
20. Розвиток компетентності в публічному секторі: європейські стандарти та перспективи: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (Івано-Франківськ, 30 вересня 2021 р.) / за ред. Д. І. Дзвінчука ; упоряд. Л. С. Мосора. Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2021. 229 с. URL: <https://nung.edu.ua/department/institut-humanitarnoyi-pidhotovky-ta-derzhavnoho-upravlinnya/konferentsiyi>
21. Оголошено підсумки конкурсу кращих практик впровадження освітніх інновацій в сфері професійного навчання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування. *Національне агентство України з питань державної служби*. 24.11.2021. URL: <https://nads.gov.ua/news/pidbito-pidsumki-konkursu-krashchih-praktik-vprovadzhennya-osvitnih-innovacij-v-sferi-profesijnogo-navchannya-derzhavni-h-sluzhbovtziv-ta-posadovih-osib-miscevogo-samovryaduvannya>
22. Дизайн-мислення та креативність. Київська школа економіки. URL: <https://kse.ua/ua/kse-program/design-thinking-and-creativity/>
23. Дизайн-мислення в бізнесі. Бізнес-школа Українського Католицького Університету (LvBS). URL: <https://lvbs.com.ua/lvbs/>
24. Бізнес трансформація: Як впроваджувати зміни, використовуючи метод Design Thinking. *Бізнес-школа КРОК*. URL: <https://bs.krok.edu.ua/treningi-ta-seminari/navchalnii-kurs-biznes-transformacija-jak-vprovadzhuvat-zmini-vikoristovujuchi-metod-design-thinking/>

25. Дизайн-мислення: практикум креативного мислення в бізнесі. *Академія «Делойт» в Україні*. URL: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/deloitte-academy/articles/training-design-thinking.html>
26. Дизайн-мислення: як застосовувати метод на практиці у 2023 році. *Beetroot Academy*. 14.03.2023. URL: <https://beetroot.academy/blog/dizayn-mislennya-yak-zastosovuvati-metod-na-praktici-u-2023-roci>
27. Designed in Ukraine: як дизайн-мислення працює в Україні. *PLATFOR.MA*. Агенція соціальних проєктів та медіа. URL: <https://www.platfor.ma/specials/designed-ukraine-yak-dyzajn-myslennya-pratsyuue-v-ukrayini/>
28. Дзвінчук Д. І., Орлів М. С., Петренко В. П. Впровадження технології дизайн-мислення у підготовку фахівців за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування». *Освітньо-професійна програма за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування»: відповідь на виклики сьогодення* : матеріали наук.-практ. конф. (Київ, 29 груд. 2020 р.). Київ : НАДУ, 2021. С. 33–35.
29. Орлів М. С. Розвиток людських ресурсів та організаційної культури в державних органах: використання методології дизайн-мислення. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2020. Вип.19. С. 76–81. URL: <http://pag-journal.iei.od.ua/archives/2020/19-2020/16.pdf>
30. Орлів М.С. Удосконалення управління людськими ресурсами в системі публічної служби: досвід дизайн-лабораторій. *Публічне управління XXI століття: портал можливостей* : зб. тез XX Міжнар. наук. конгресу (Харків, 23 квіт. 2020 р.). Харків : Вид-во ХарПІ НАДУ «Магістр», 2020. С. 33–36.
31. Petrenko, V., Dmytro Dzvinchuk, Mark Liutyi, & Iryna Ozminska. 3S-leadership model as a tool of using design thinking in the system of public governance. *International Journal of Innovative Technologies in Social Science*. 2022. 3 (35). URL: [https://doi.org/10.31435/rsglobal\\_ijitss/30092022/7852](https://doi.org/10.31435/rsglobal_ijitss/30092022/7852)
32. Кімейчук Є., Хухра О., Петренко В. Дизайн-мислення як технологія залучення населення до прийняття стратегічних управлінських рішень з розвитку територіальних громад. *Розвиток компетентності в публічному секторі: європейські стандарти та перспективи* : матеріали міжнародної науково-практичної конференції (Івано-Франківськ, 30 вересня 2021 р.) / зв ред. Д. І. Дзвінчука ; упоряд. Л. С. Мосора, Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2021. С. 23–25.
33. Петренко В. Дизайн-мислення як інструмент приваблення і утримання талантів у системі публічного управління і адміністрування. *Розвиток компетентності в публічному секторі: європейські стандарти та перспективи* : матеріали міжнародної науково-практичної конференції (Івано-Франківськ, 30 вересня 2021 р.) / зв ред. Д. І. Дзвінчука ; упоряд. Л. С. Мосора, Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2021. С. 42–46.

**Dzvinchuk D.I., Lopushynskiy I.P., Orliv M.S., Petrenko V.P. “LIDER” LABORATORY: SYNTHESIS OF SCIENCE, DESIGN THINKING AND INNOVATION IN PUBLIC ADMINISTRATION**

*In the article, based on the analysis and assessment of the state of dissemination and use in Ukraine of the design thinking methodology and technology, which is already widespread in the world, the need is demonstrated and the feasibility of its use is for the intensification of the generation by the staff of the domestic system of public management and administration of non-standard, creative, innovative management solutions with significant economic, social and environmental consequences. It is shown that, since the framework of competence of public services of the EU, USA, Great Britain, Germany, etc. envisage precisely such requirements for the creativity of public servants, the dissemination and use of design-thinking methods and technologies for the improvement of public management processes and procedures at all levels of the hierarchy of the public management and administration system of Ukraine can be facilitated by the experience and results of scientific-practical and educational-methodological research of the design-thinking laboratory “LIDER” at the Department of Public Management and Administration of the Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas. It was revealed that the experience of creating public sector innovation laboratories, which already exists in many countries, can and should be used to create design thinking laboratories for the purpose of development, expertise, dissemination and advisory support of innovative changes in the domestic public administration system. It is proposed to use the example and results of the “LIDER” laboratory to create a network of similar educational and scientific laboratories at domestic universities for the purpose of conducting research, creating, testing and distributing innovative products, processes, procedures and services, which will contribute to innovative changes in the country’s public administration system.*

**Key words:** public administration, innovation, design thinking, laboratory, network, training, recommendations, services, solutions, dissemination, consulting, expertise.