

УДК 316.3:141.7(477)

DOI: <https://doi.org/10.33990/2070-4038.23.2019.181479>

**Петровський Петро Михайлович**

*доктор наук з державного управління, професор, завідувач кафедри державного управління Львівського регіонального інституту державного управління Національної академії державного управління при Президенті України*  
ORCID: 0000-0001-8521-2384  
e-mail: petro\_petrovskyi@ukr.net

**ІННОВАЦІЙНЕ МИСЛЕННЯ ЯК ЧИННИК РОЗВИТКУ ПУБЛІЧНОГО ВРЯДУВАННЯ**

Досліджено особливості та сутність інноваційного мислення як чинника розвитку публічного врядування. Обґрунтовано положення про те, що інноваційне мислення є особливим різновидом рефлексії, процесом опосередкування різних граней управління та формування якісно нових результатів діяльності – теоретичних концептів дійсності та практичних моделей її реальних змін. Розкрито низку напрямів і засобів модернізації публічного врядування шляхом запровадження раціональних нововведень.

**Ключові слова:** інноваційне мислення у сфері освіти; рефлексія; публічне врядування; функції інноваційного мислення; чинник розвитку; парадигмальна єдність інноваційного мислення.

**Постановка проблеми.** Сутнісною ознакою українського сьогодення є незавершеність транзитного стану – переходу від “вчорашньої” радянської тоталітарної системи до демократичного громадянського суспільства, необхідною формою організації якого є публічне врядування. Характеристика транзитності вказує на значення спонтанності й невизначеної тривалості, а також вказує на те, що на реформування “працює” далеко не все суспільство і навіть ті, хто декларують себе новаторами, досить часто свідомо, чи ні, є ретроградами. Фіксація уваги на трансформаційному типі змін, на відміну від визначення його як транзитного, акцентує увагу на необхідності свідомого планування процесу модернізації, на раціональному обґрунтуванні його незворотності та цивілізаційності. У цьому контексті сучасні завдання реформування українського суспільства полягають в усвідомленні гуманітарних та інноваційних основ демократії, в поширенні їх на практику управління. Таким чином актуальність теми зумовлена насамперед тим, що одним із найважливіших викликів сьогодення є необхідність модернізаційних змін соціально-економічних відносин українського суспільства взагалі та публічного врядування зокрема. Задеклароване уточнення поняття

“державне управління” шляхом запровадження концепту “публічне управління” передбачає не просто термінологічні оновлення, а внесення принципових змін в теорію та практику управління, наповнення їх демократичним змістом. Демократична модернізація, попри низку нормативних і організаційних змін, характеризується якісно вищим рівнем свободи всіх суб’єктів суспільно-владних відносин, забезпечує реальну змагальність концепцій, програм і проектів. Конкурентні передумови розвитку враховують відкритий дискурс та продукування нових ідей, неординарних рішень і підходів. Тому розвиток публічного управління і, у підсумку всього суспільства, значною мірою визначається можливостями реалізації інноваційного мислення.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблема особистісних якостей політиків була предметом розгляду з часів Платона і кожний з відомих мислителів певною мірою розкривав своє бачення їх соціального значення. Питання інноваційного мислення політиків і публічних управлінців широко висвітлюється в сучасній зарубіжній літературі (М. Вебер [1], Ю. Габермас [2], Б. Гурне [3] та інші). Важливість інноваційного підходу для розвитку українського суспільства підкреслюють представники менеджменту, політології, педагогіки, соціології та інших наук. Так, В. Кремень стверджує: “Свідома орієнтація на одержання нового – знань, досвіду, економічних, політичних, культурних досягнень, специфічна налаштованість на інновацію є сутнісним атрибутом прогресивного розвитку суспільства” [4].

Тема відповідності особистісних характеристик учасників публічно-управлінського процесу вимогам сучасного динамічного світу порушується у працях таких вітчизняних авторів, як: О. Багрим [5], Л. Котик [6], В. Олуйко [7], О. Продіус [8], І. Романчук [9], І. Свидрук [10] та інших дослідників управління.

**Виокремлення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Для українського процесу становлення публічного врядування актуальною залишається проблема належного усвідомлення і впровадження в практику управління узгодженого розуміння “викликів” сьогодення і відповідних їм ментально-психологічних якостей працівників сфери публічного адміністрування. Для належного аналізу цих якостей необхідно уважніше вивчити специфіку суспільно-політичних змін і їх вимоги до особистісних якостей управлінців, розкрити сутність інноваційного мислення учасників публічного врядування як інтелектуальний ресурс успішної діяльності та засіб модернізації суспільства. Цій загальній меті статті відповідає і низка вирішуваних завдань, зокрема розкрити особливості інноваційного мислення як специфічний прояв рефлексії, обґрунтувати його цінність для практики публічного врядування та продемонструвати конкретні форми впливу на модернізацію публічного врядування.

**Виклад основного матеріалу.** Сучасні теоретико-методологічні основи публічного врядування сформовані в рамках демократичної парадигми ставлення до світу, що поєднує в собі ідеї передових концепцій останніх століть у галузі політології, менеджменту, соціології, філософії, психології, та за своїм змістом є людиноцентричною і гуманітарною. Методологія сучасних суспільних та особистісних відносин (враховуючи й суспільно-владні) ґрунтуються на принципах паритетності, неупередженості, відкритості, плюралізму, толерантності тощо. Наявне протистояння реальному поширенню демократичної парадигми пояснюється дією різних причин, до яких можна зарахувати, зокрема, незадовільний рівень інформованості населення з питань сучасних цивілізаційних процесів (наприклад, про НАТО); традиційне, без елементів сумніву та критики, ставлення до різних соціальних процесів і норм (прикладом може бути вибіркоче шанування героїки минулого; поширеність магічної та натуралістичної, а не наукової домінанти світосприйняття; неусвідомленість системи нових пріоритетів і цінностей життя (наприклад, ставлення до власності); низький рівень теоретичного осмислення дійсності тощо. Вказані причини підсилюються низкою політично-партійних спекуляцій та різними формами популізму.

Загальновідомо, що існує низка зовнішніх чинників, які у певній формі (прямо чи опосередковано) впливають на процес перебудови українського суспільства, сприяють чи перешкоджають його розвитку. Кожен із них окремо та всі разом формують нові завдання щодо вдосконалення діяльності інституту публічного врядування, переорієнтацію його постійний розвиток із відповідним уточненням здійснюваних інноваційних функцій. Виконання цих масштабних завдань переважно залежить від політичної культури населення та рівня професіоналізму керівників публічних інституцій, їх готовності відповісти на виклики часу високою управлінською майстерністю сучасного рівня.

Зазначимо, що до основних передумов, що визначають основні зміни сучасного українського суспільства та його можливості цивілізаційного розвитку, належать:

- перехід суспільства від авторитарного до громадянського, з властивими останньому самоорганізацією громад, активністю та ініціативністю її представників у відстоюванні власних прав і свобод;

- формування демократичних відносин між суспільством і владою, необхідність реформ врядування, зокрема розширення повноважень місцевого самоврядування;

- впровадження у соціальну практику нових цінностей, насамперед високого статусу особи, її прав і свобод, соціального капіталу тощо;

- підсилення соціального значення людського потенціалу, зокрема професійної майстерності;

– ринкові трансформації, з розширенням ролі приватної власності, духу змагальності та підприємництва;

– перехід до постіндустріального суспільства, з його орієнтацією на інтелектуальний ресурс і забезпечення не так розвитку виробництва, як сфери розвитку людини – охорони здоров'я, освіти, культури;

– наростання глобалізаційних (нівелюючих) впливів у формі експансії політики, економіки й культури супердержав.

Зрозуміло, що вказані передумови окремо і комплексно впливають на перебіг подій, зумовлюють необхідність постійного здійснення наукового моніторингу суспільних проблем і врахування їх у процесі обґрунтованих управлінських рішень. За цих обставин публічне управління орієнтується на активне залучення громадськості та її окремих представників, на ствердження людських цінностей та застосування сучасних, цивілізованих впливів на виконавців управлінських ініціатив. Відповідно до цього розширюється коло активних учасників управлінських процесів і суб'єктів інноваційного ставлення до існуючих реалій. Із когорти “суспільних функціонерів” формується тип “чиновника-спеціаліста” [11] або публічного адміністратора, який орієнтується на організаційне забезпечення управлінського процесу, включно із трансформуванням досить віртуального світу політики у практичну площину спільної діяльності громадськості. Управлінська практика вирішення питань місцевого значення з необхідністю враховує індивідуальний підхід та особливе (щораз нове) ставлення до ситуації. Тому обов'язковою умовою забезпечення ефективності управлінських рішень і всього публічного врядування має бути творчий підхід як реалізація інноваційного мислення.

Розкриття змісту інноваційного мислення передбачає з'ясування сутності мислення як атрибутивної функції людини, що з необхідністю поширюється на специфіку управлінської діяльності. Мислення прийнято визначати як рефлексію – логічну діяльність співвіднесення одного предмету думки з іншим, або взаємне їх опосередкування [12]. Рефлексія є багатомірною; її категоріальні (можливі) параметри можуть стосуватися виявлення змісту різних аспектів діяльності, для прикладу – мотиву й мети, мети й засобів, результатів і цілей, ресурсів і перешкод тощо. Так, пізнавальна рефлексія – це співвіднесення знання з об'єктом цього знання; критична – існуючого стану із потрібним, зразковим тощо. Окрім об'єктивного співвіднесення знання з його предметом, управлінська рефлексія обов'язково стосується лінії зв'язку суб'єкта і здійснюваних змін, певною мірою виявляє ставлення суб'єкта мислення до інституційно заданих програм, планів, до власної функції у здійснюваному процесі, особистої відповідальності за результати змін, задоволення чи ні від праці тощо. Можна стверджувати, що рефлексія (розмисли, міркування, судження), попри всю предметну спрямованість, завжди відтворює особистісний момент

бачень, в ідеалі є особисто-центрованою і в тенденції поєднує всі ролі судового процесу – звинувачення, захисту, судді, свідків і підсудного [13].

Рефлексія та її результат – розуміння, є загальнолюдськими властивостями, що у конкретних умовах певного виду діяльності набувають особливих рис, зумовлених насамперед специфікою предмету діяльності. Специфікою публічного менеджменту є його діалогічність, прозорість, динамічність, а також значний рівень інституційної визначеності (нормативно-правова заданість). Проте це не означає, що управлінська діяльність здійснюється за алгоритмом чи зводиться лише до техніки виконання поставлених завдань. Застерігаючи від такої можливості, Б. Гурне стверджує, що “уряд “техніків”, що надихався б чисто технічними міркуваннями, – безперечно, являв би собою найогиднішу з тираній” [14].

У структурі публічного менеджменту інноваційне мислення виконує роль рушійної сили модернізації або основного засобу продукування нової соціальної реальності. Як особливий вид рефлексії, воно співвідносить загальні регламентуючі норми із практичною ситуацією, враховує множину інших граней і в результаті проектується у конкретне, синтетичне й оригінальне рішення, що виявляє особистість свого суб’єкта та орієнтує на модернізацію існуючого стану. Характерною рисою рефлексії є її націленість на прояснення ситуації, висвітлення її скритих можливостей та досягнення повноти розуміння. Останнє є відносним і досягнутий ширший його горизонт відкриває значно більше коло проблем, змушує думку робити нові витки досліджень і тому рефлексія є безконечною. А рецептом від схоластичної “дурної безконечності” є повсякденність практики, що змушує діяти у локальному форматі “тут і тепер”. Рефлексія як загальна, умоглядна властивість людини конкретизується у безпосередньому процесі мислення, що завжди має чітко визначені предмет, засоби та результати. Саме тому мислення класифікується, для прикладу, як абстрактне чи конкретне (щодо предмета), аналітичне чи синтетичне (щодо засобів), ефективне чи неефективне (щодо результату). Якісне мислення представника публічної сфери повинне відтворювати всі сутнісні характеристики цієї сфери діяльності і забезпечувати досягнення успіху.

У цьому контексті публічно-управлінська діяльність може здійснюватися на основі всебічної рефлексії, що виконує низку конкретних функцій (табл. 1). Важливо зауважити, що здійснення кожної із вказаних функцій має у собі інноваційний потенціал, дозволяє формувати як нові теоретичні концепти дійсності (1 – 8 функцій), так і практичні моделі її реальних змін (9 – 15 функцій).

**Таблиця 1**

**Особливості публічно-управлінських інноваційних рефлексій**

№ з/п	Функція	Рефлексія (співвідношення чого з чим)	Результат
1	2	3	4
1	Пізнавальна	Події (факти) – знання	Достовірне знання

**Закінчення табл. 1**

1	2	3	4
2	Актуалізуюча	Загальні знання – знання про актуальний стан	Конкретне знання
3	Критикуюча (деміфологізуюча)	Дійсне (міфічне) – належне	Позбавлення ілюзій
4	Конгруентна (внутрішньо узгоджуюча)	Попередня думка – наступна	Послідовність і єдність думок
5	Прогностична	Теперішнє – майбутнє	Гіпотези (тренди)
6	Стратегічна	Актуальний стан – бажане майбутнє	Стратегії, програми
7	Аксіологічна	Існує – значиме	Цінності, ієрархія цінностей
8	Мотиваційна	Значиме – визначальне	Мотив (заради чого?)
9	Концептуалізуюча	Дійсне – сутісне	Розуміння, значущість
10	Нормативна	Здійснюване – універсальне	Норма, правило, юридичний закон
11	Креативна	Реальний стани – нові його форми	Нові предметні форми
12	Операційно-технологічна	Концепт – засіб (спосіб дії)	Нові технології
13	Комунікативна	Власна позиція – позиція іншого	Узгодження власних і спільних інтересів – порозуміння, довіра
14	Індивідуалізуюча	Загальні положення – окремі їх застосування	Феномени, окремі події
15	Прийняття рішень	Від всієї багатомірності розумінь до чіткої відповіді на запитання “що робити?”	Програми, план дії тощо

Сучасний процес розвитку публічного врядування в Україні характеризується такими особливостями, як децентралізація влади та втрата її монопольного права на прийняття управлінських рішень, відкритість і прозорість публічної сфери, розширення соціального кола активних учасників соціального реформування, насиченість інформаційного простору та його неоднозначність і контраверсійність. Доповненням демократичних властивостей сучасного управління є також значна ступінь невизначеності розвитку суспільно-політичних змін, що виключає лінійну передбачуваність майбутніх процесів і зумовлює відкриту конкуренцію концепцій, стратегій і програм розвитку соціальної системи. Успіх у такому складному процесі оптимізації управління може забезпечити саме ґрунтовне мислення інноваційного спрямування.

Інноваційне мислення як чинник розвитку публічного врядування реалізується за допомогою таких засобів:

– відкритого публічного дискурсу як наскрізної умови демократичного розвитку суспільства та способу існування публічного управління;

– наукового аналізу існуючих викликів, проблем, ресурсів, загроз тощо;

- реалістичної й критичної оцінки досягнень і перспектив;
- визначення нових продуктивних ідей і концепцій;
- прийняття оптимальних управлінських рішень;
- обґрунтування і впровадження апробованих зразків досвіду;
- формування й затвердження обґрунтованих програм і проєктів;
- мобілізаційно-мотиваційного впливу на виконавців;
- синтезу передових технологічних засобів і ресурсів;
- зацікавлення, переконання й залучення громадськості до реалізації новачій через забезпечення належного інформування;
- постійного науково-експертного супроводу процесу реформування.

Необхідною властивістю інноваційного мислення має бути також парадигмальна, логічно узгоджена єдність думки, слова й діла. Іншими словами продуковані думкою нові концепти важливо наповнити практичним змістом, тобто надати їм адекватної артикульованості в інформаційному просторі, закріпити законодавчо та довести до предметного втілення у змінах соціально-економічних процесів.

**Висновки і перспективи подальших розвідок**, що формуються із змісту цієї статті вказують на те, що інноваційне мислення необхідно розглядати в якості дієвого чинника розвитку публічного врядування, оскільки саме воно формує зміст теоретичних і практичних модернізацій, продукує нові проєкти і програми розвитку. У сфері економіки інноваційне мислення є дієвим чинником забезпечення конкурентних переваг, досягнення якісних маркетингових показників тощо. У публічному управлінні, на відміну від менеджменту підприємницької сфери, інноваційне мислення орієнтує на постійну модернізацію суспільно-владних відносин, розширення об'єктів реформування та реалізацію можливостей його суб'єктів. У будь-якій сфері розвитку перемога конкуруючих проєктів і програм забезпечується високим рівнем їх наукового обґрунтування та мірою запропонованих інновацій. Необхідною умовою реформування публічного врядування, його демократичних змін має бути науково обґрунтоване опосередкування різних аспектів, включно із раціональним осмисленням усіх можливих наслідків. Перспективи подальших досліджень пропонованої теми можна вбачати у висвітленні низки похідних аспектів, до яких належать розкриття особливостей формування інноваційного мислення, уточнення його зв'язку з іншими продуктивними можливостями суб'єкта соціально-управлінських змін та деталізація процесу реалізації інноваційних проєктів.

### **Список використаної літератури**

1. Вебер М. Политика как призвание и профессия // Філософія політики : хрестоматія : у 4-х т. Т. 3 / авт.-упоряд. : В. П. Андущенко (кер.) [та ін.]. Київ : Знання України, 2003. 407 с.

2. Габермас Ю., Габермас Ю. Структурні перетворення у сфері відкритості: дослідження категорії громадянське суспільство / пер. з нім. Анатолій Онишко. Львів : Літопис, 2000. 318 с.

3. Гурне Б. Державне управління / пер. з франц. В. Шовкун. Київ : Основи, 1993. 165 с.

4. Кремень В. Г. Інновація як вимога часу. URL : <http://znannya.org.ua/index.php/novini-znannya/nauka-i-suspilstvo/56-filosofiya/286-innovatsijnist-yak-vimoga-chasu> (дата звернення: 10.03.2019).

5. Багрім О. Професійний потенціал керівних кадрів державної служби: еволюція наукових поглядів. URL : [http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2015/2015\\_01\(24\)/27.pdf](http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2015/2015_01(24)/27.pdf) (дата звернення: 10.03.2019).

6. Котик Л. Формування професійної компетентності державних службовців у контексті розвитку персонального капіталу. URL : [http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2016/2016\\_02\(29\)/21.pdf](http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2016/2016_02(29)/21.pdf) (дата звернення: 10.03.2019).

7. Олуйко В. М. Кадрові процеси в державному управлінні України: стан і перспективи розвитку : монографія. Хмельницький : Вид-во ХУУП, 2005. 326 с.

8. Продіус О. І. Креативний менеджмент як запорука сучасного ефективного управління // Економіка: реалії часу. 2012. № 3/4(4/5). С. 67—72.

9. Романчук І., Карнаух І. Особистісна складова професійної компетентності керівника у сфері державної служби. URL : [http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2010/2010\\_01\(4\)/10rivsds.pdf](http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2010/2010_01(4)/10rivsds.pdf) (дата звернення: 10.03.2019).

10. Свидрук І. І. Суть креативності та передумови лідерства в креативному менеджменті // Науковий вісник НЛТУ України. 2013. Вип. 23.11. С. 372—379.

11. Вебер М. Политика как призвание и профессия... С. 14.

12. Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління : навч. посіб. Івано-Франківськ : Плай, 2001. С. 189.

13. Петровський П. М. Гуманітарний ресурс демократизації державного управління України: теоретико-методологічний аспект : монографія. Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2012. С. 171.

14. Гурне Б. Державне управління / пер. з фр. В. Шовкун. Київ : Основи, 1993. С. 151.

*Статтю подано: 29.03.2019*

*Статтю схвалено: 11.04.2019*



**Petrovskiy Petro Mykhailovych**

*Doctor of Sciences in Public Administration, Professor, Head of the Department  
of Public Administration of LRIPA NAPA under the President of Ukraine*

ORCID: 0000-0001-8521-2384

e-mail: petro\_petrovskyy@ukr.net

**INNOVATIVE THINKING AS A FACTOR  
OF THE PUBLIC GOVERNANCE DEVELOPMENT**

**Problem setting.** An essential feature of Ukrainian nowadays is the process of reforming Ukrainian society, which includes the necessity for conscious planning of the process of modernization and rational substantiation of its irreversibility and civilization. Democratic modernization is characterized by a qualitatively higher level of freedom of all subjects of social-power relations, provides real competition of concepts, programs and projects. Competitive preconditions for development include open discourse and the production of new ideas, extraordinary decisions and approaches. Therefore, the development of public administration and, ultimately, of society as a whole, is largely determined by the possibilities of implementing innovative thinking.

**Recent research and publications analysis** of the mentioned problem has been carried out in the context of consideration of personal qualities of representatives of public governance, where the issue of innovative thinking is a key and determinant for the prospects of the social development. It is widely highlighted in contemporary foreign literature (M. Weber, J. Habermas, B. Gurne) and in the national literature (O. Bahrim, L. Kotyk, V. Oluiko, O. Prodius, I. Romanchuk and others).

**Highlighting previously unsettled parts of the general problem.** The works of these authors raise important aspects of the development of public governance and the importance for it of innovative thinking. However, there is a need to disclose the essence of the innovative thinking of participants in public governance as an intellectual resource of successful activity and a mean of modernizing society. This general objective of the article corresponds to a number of tasks to be solved, in particular, to demonstrate the specific forms of influence of innovative thinking on the modernization of public governance.

**Paper main body.** The article reveals real prerequisites for the modernization of modern society, in particular, the expansion of the circle of active participants in administrative processes and subjects of innovative attitude to existing realities. Therefore, the management practice of solving issues with the necessity includes an individual approach and a special (every time new) attitude to the situation. Under these conditions, ensuring the effectiveness of managerial decisions and all public governance should be based on a creative approach as an implementation of innovative thinking.

The content of innovative thinking is clarified by defining the essence of thinking as an attributive function of a person, which necessarily extends to the

specifics of managerial activity. Thinking is defined as a reflection – the logical activity of the correlation of one subject of thought with another, or their mutual mediation. Reflection is multidimensional, it can relate to the discovery of the content of various aspects of the activity, for example, the motive and purpose, purpose and means, results and goals, resources and obstacles, etc.

In the structure of public management, innovative thinking plays the role of the driving force of modernization or the main mean for producing a new social reality. As a special kind of reflection, it correlates the general regulatory norms with the practical situation, takes into account the set of other faces and as a result is designed in a specific, synthetic and original solution to a particular task. Innovative thinking performs a number of functions, forms both new theoretical concepts of reality and practical models of its real changes.

**Conclusions of the research and prospects for further studies.** Thus, innovative thinking is considered as an effective factor for the development of public governance, since it forms the content of theoretical and practical modernizations, produces new projects and development programs. In public administration, it focuses on the continuous modernization of social-power relations, expansion of the objects of reformation and implementation of the capabilities of its subjects. The prospects for further research are to highlight the peculiarities of the formation of innovative thinking, to specify its connection with other productive opportunities of the subject of social and managerial changes and in detailing the process of implementing innovative projects.

**Key words:** innovative thinking; reflection; public governance; functions of innovative thinking; development factor; paradigmatic unity of innovative thinking.

### References

1. Veber, M. (2003). Polytyka kak pryzvanye y professyia. In *Filosofia polityky*. (Vol. 3). Kyiv: Znannia Ukrainy. 407 p. [in Ukrainian].
2. Habermas, Yu., Habermas, Yu. (2000). *Strukturni peretvorennia u sferi vidkrytosti: doslidzhennia katehorii hromadians'ke suspil'stvo*. L'viv : Litopys. 318 p. [in Ukrainian].
3. Hurne, B. (1993). *Derzhavne upravlinnia*. Kyiv: Osnovy. 165 p. [in Ukrainian].
4. Kremin, V. H. *Innovatsiia iak vymoha chasu*. URL : <http://znannya.org.ua/index.php/novini-znannya/nauka-i-suspilstvo/56-filosofiya/286-innovatsijnist-yak-vimoga-chasu> [in Ukrainian].
5. Bahrim, O. *Profesijnyj potentsial kerivnykh kadriv derzhavnoi sluzhby: evoliutsiia naukovykh pohliadiv*. URL : [http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2015/2015\\_01\(24\)/27.pdf](http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2015/2015_01(24)/27.pdf) [in Ukrainian].
6. Kotyk, L. *Formuvannia profesijnoi kompetentnosti derzhavnykh sluzhbovtiv u konteksti rozvytku personalnoho kapitalu*. URL : [http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2016/2016\\_02\(29\)/21.pdf](http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2016/2016_02(29)/21.pdf) [in Ukrainian].

7. Olujko, V. M. (2005). *Kadrovi protsesy v derzhavnomu upravlinni Ukrainy: stan i perspektyvy rozvytku*. Khmelnytskyj: Vyd-vo KhUUP. 326 p. [in Ukrainian].

8. Prodius, O. I. (2012). Kreatyvnyj menedzhment iak zaporuka suchasnoho efektyvnoho upravlinnia. *Ekonomika: realii chasu*, № 3/4(4/5), pp. 67-72 [in Ukrainian].

9. Romanchuk, I., Karnaukh, I. *Osobystisna skladova profesijnoi kompetentnosti kerivnyka u sferi derzhavnoi sluzhby*. URL : [http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2010/2010\\_01\(4\)/10rivsds.pdf](http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2010/2010_01(4)/10rivsds.pdf) [in Ukrainian].

10. Svydruk, I. I. (2013). Sut kreatyvnosti ta peredumovy liderstva v kreatyvnomu menedzhmenti. *Naukovyj visnyk NLTU Ukrainy*, Vyp. 23.11, pp. 372-379 [in Ukrainian].

11. Veber, M. (2003). Polytyka kak pryzvanye y professyia... 407 p.

12. Orban-Lembryk, L. E. (2001). *Psykhologhiia upravlinnia*. Ivano-Frankivsk: Plaj. 695 p. [in Ukrainian].

13. Petrovskiy, P. M. (2012). *Humanitarnyj resurs demokratyzatsii derzhavnoho upravlinnia Ukrainy: teoretyko-metodolohichnyj aspekt*. Lviv : LRIDU NADU. 212 p. [in Ukrainian].

14. Hurne, B. (1993). *Derzhavne upravlinnia*. Kyiv: Osnovy. 165 p. [in Ukrainian].

*Paper submitted: 29.03.2019*

*Paper accepted: 11.04.2019*

**Цитування:** Петровський П. М. Інноваційне мислення як чинник розвитку публічного врядування // Демократичне врядування : наук. вісн. Вип. 1(23) / за заг. ред. чл.-кор. НАН України В. С. Загорського, доц. А. В. Ліпенцева. Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2019. URL : [www.dv.lvivacademy.com](http://www.dv.lvivacademy.com). (DOI: <https://doi.org/10.33990/2070-4038.23.2019.181479>).

**Citation:** Petrovskiy, P. M. (2019). Innovatsiine myslennia yak chynnyk rozvytku publichnoho vriaduvannia. *Democratic governance*, Issue 1(23). URL : [www.dv.lvivacademy.com](http://www.dv.lvivacademy.com). (DOI: <https://doi.org/10.33990/2070-4038.23.2019.181479>).