

# ОСОБЛИВОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В УКРАЇНІ

УДК 35.08

## ЗДАТНІСТЬ ГЕНЕРУВАТИ НОВІ ІДЕЇ (КРЕАТИВНІСТЬ) – НОВА КОМПЕТЕНТНІСТЬ СУЧАСНОГО ДЕРЖАВНОГО СЛУЖБОВЦЯ

*Газарян С. В.,*

*д.держ.упр., проф., професор кафедри державного управління,  
Харківський регіональний інститут державного управління  
Національної академії державного управління при Президентові України,  
м. Харків*

Проаналізовано теоретичні підходи до креативності, її характерних рис, параметрів та показників вимірювання. Запропоновано умови розвитку креативності державних службовців як детермінанти управлінської діяльності: стимулювання творчості шляхом застосування інноваційних технологій професійного навчання; розвиток цілеспрямованого мислення за допомогою технічних прийомів і методик та створення сприятливого середовища; формування позитивної мотивації.

**Ключові слова:** креативність, творчість, державна служба, державний службовець, професійне навчання, мотивація.

*Gazarian S. V.,*

*Doctor of Public Administration, Full Professor,  
Full Professor of Public Administration Department, KRI NAPA, Kharkiv*

## ABILITY TO GENERATE NEW IDEAS (CREATIVITY) AS NEW COMPETENCE OF MODERN CIVIL SERVANT

The theoretical approaches to creativity, its characteristic features and measurement indices have been analyzed. As the determinant of management activity, the following conditions for developing the creativity of civil servants are proposed: stimulation of creativity through the use of innovative professional training technologies; development of purposeful thinking with the help of special techniques and methods; formation of positive motivation.

**Key words:** creativity, civil service, civil servant, professional training, motivation.

**Постановка проблеми.** На законодавчому рівні закріплено нові вимоги до осіб, які претендують на вступ на державну службу – це вимоги до їхньої професійної компетентності, що складаються із загальних та спеціальних вимог. Загальні вимоги окремо до кожної з категорій посад держслужби (“А”, “Б”, “В”) визначено у ст. 20 Закону України “Про державну службу” [14]. Спеціальні вимоги, зокрема для категорій “Б” та “В”, передбачено в Порядку, затвердженому наказом Нацдержслужби від 6 квітня 2016 р. № 72 [13]. Зростання вимог до державних службовців, зокрема до їхніх навичок з розроблення та реалізації нестандартних, інноваційних ідей і рішень на практиці, до їхнього творчого потенціалу, який відіграє ключову роль в інформаційному суспільстві, є необхідним для ефективного виконання

завдань і функцій держави на тлі процесів реформування й інноваційних перетворень в Україні і за кордоном. Пам'ятаючи про це, служби управління персоналом проводять ретельний відбір кандидатів на посади державної служби, орієнтуючись на здатних генерувати нові ідеї й оригінальні пропозиції, швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища, пропонувати нові, нестандартні рішення, розробляти унікальні стратегії.

Проте сьогодні розвиток креативності здійснюється переважно в рамках тренінгів. Поширення отримали короткострокові тренінги розвитку творчих здібностей державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування, орієнтовані передусім на керівників. Однак короткострокові тренінги та курси не вирішують проблему, оскільки розвиток стійких навичок креативності можливий лише на регулярній основі протягом досить тривалого часу. У вищих закладах освіти (ВЗО), де майбутні управлінці проходять основну професійну підготовку, цілеспрямований розвиток здатності до творчої діяльності практично не проводиться. У результаті, за оцінкою експертів з державного управління, керівників державних органів та спеціалістів з персоналу, затребуваний цільовий сегмент ринку людських ресурсів досить обмежений, незважаючи на численність випускників вищів з управлінською освітою. Зокрема, підсумки 25 років функціонування в Україні національної системи підготовки управлінців свідчать, що тільки кожен шостий відповідає вимогам, що висуваються зараз до відповідних посад [1].

У зв'язку з цим назріває необхідність проведення теоретичних і прикладних досліджень, спрямованих на виявлення особливостей креативності як детермінанти управлінської діяльності, чинників розвитку творчих здібностей державних службовців.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретичні та методологічні передумови наукового дослідження розвитку креативності людей, зайнятих у різних сферах професійної діяльності, зокрема в публічному управлінні, були закладені видатними представниками філософії, філології, соціології, менеджменту, педагогіки та інших галузей знань. Найважливіше значення мають дослідження креативності в психології, приміром, Дж. Гілфордом вперше була виділена креативність як унікальна творча здібність [3]. Після опублікування праць Дж. Гілфорда концепція креативності набула популярності.

Вивчення проблем розвитку креативності в українських дослідженнях здійснюється поки що недостатньо активно і здебільшого за двома напрямками: "1) дослідження загальнопсихологічної і концептуальної спрямованості; 2) експериментально-емпіричні дослідження, орієнтовані на виявлення й опис особистісних характеристик і здібностей до творчості" [12]. В останні роки почали з'являтися спроби дослідити проблематику креативності на рівні публічної служби. Наприклад, за висновками В. Козак, базисним поняттям креативності публічної служби є потенційна здатність і можливість усього інституту публічної служби до здійснення таких творчих актів, що спричинять зміну управлінської ситуації та формування в подібному просторі нових управлінських дій, що мають управлінський ефект [8, с. 45]. Уявляється також, що креативність інституту публічної служби може бути виявлено на об'єктивному та суб'єктивному рівнях. Об'єктивність креативності публічної служби доводиться через аналіз умов і обставин реалізації креативних змін. Суб'єктивність її існування дозволяє виявити й оцінити ресурси креативності управлінського персоналу, включаючи творчий потенціал і ціннісні орієнтації, що означають прагнення до творчої самореалізації [2]. Менш вивченими

залишаються проблеми діагностики та розвитку креативності державних службовців як детермінанти управлінської діяльності. Саме тому, на нашу думку, дослідження за визначеною у статті тематикою набуває актуального змісту і потребує глибинного аналізу.

**Метою статті** є аналіз теоретичних підходів до креативності та розроблення практичних рекомендацій щодо розвитку цієї здатності в державних службовців як детермінанти управлінської діяльності.

**Виклад основного матеріалу.** Майбутнє будь-якої держави залежить не стільки від її лідерів, скільки від наявності в цьому суспільстві критичної маси талановитих та обдарованих людей, котрі своєю діяльністю забезпечуватимуть суспільний прогрес. Імовірно тому, серед 12 необхідних кожній людині для застосування в усіх сферах її життя, незалежно від професійної спеціалізації, навичок, визначених Організацією Об'єднаних Націй з питань освіти, науки і культури (ЮНЕСКО), запропоновано творчість як психосоціальну компетентність: *Творчість (креативність) – це здатність створювати, висловлювати чи застосовувати винахідливі ідеї, методи і технології, часто в умовах співпраці з іншими. Пов'язані здатності:* інноваційне мислення, нестандартне мислення, формулювання ідей, аналіз та синтез, співпраця та командна робота, сприйняття ризику, наполегливість [17].

Увищенаведеному визначенні синонімом слова “творчість” є креативність. Це зумовлено насамперед походженням терміна “креативність” (від латин. *creatio* – творіння, створення), тобто походження поняття передбачає наявність елемента творчості. Креативність з наукової точки зору розглядається як складне, багатопланове, неоднорідне явище, що виражається в різноманітті теоретичних і експериментальних напрямів її вивчення. Незважаючи на ці напрацювання, поняття креативності на сьогодні не можна назвати чітко визначеним і сталим як у зарубіжних, так і у вітчизняних дослідженнях. Останнім часом у науковій літературі поняття “креативність” переважно вживається замість терміна “творчі здібності”. Ураховуючи це, правомірним слід визнати підхід до проблеми креативності української дослідниці О. Куцєвол, яка, об'єктивно вивчаючи співвідношення понять “творчість”, “креативність”, “творча особистість”, “креативна особистість”, “креативні якості індивіда та їх розвиток”, ґрунтуючись на дослідженнях психологів Дж. Гілфорда, Е. Торранса, А. Маслоу, В. Козленка, В. Рибалки, В. Роменця та ін., пропонує трактувати креативність як динамічну інтегративну сукупність якостей особистості, що визначає її готовність до творчості в будь-яких сферах людської діяльності; як творчі здібності людини, котрі можуть виявлятися в мисленні, почуттях і діях; як здатність породжувати різноманітні оригінальні ідеї; як необхідну умову самореалізації особистості [10, с. 14]. Таке визначення вказує на те, що, визначаючи суть поняття “креативність державного службовця”, слід наголосити на осмисленні її як індивідуальної властивості особистості, загальної здібності (компетентності), яка забезпечує організацію й розвиток особистості та за певної мотивації може реалізуватися у творчій продуктивній діяльності в системі управління. У зв'язку з цим концепт “креативність державного службовця” вимагає визначення параметрів, що можуть визначати здатність особи як генератора нових ідей, та головних чинників креативності, що мотивують творчу віддачу.

Під параметром креативності розуміється така атрибутивна характеристика або властивість, яка виступає її сутнісною ознакою, визначає її

природу та зміст. Дослідники виокремлюють різноманітні параметри креативності залежно від своїх теоретичних уподобань. О. Зімовін [7, с. 16] пропонує умовно поділити їх на групи: 1) параметри креативності як характеристики пізнавальних процесів (Дж. Гілфорд, О. Луку, М. Холодна, О. Тунік); 2) параметри креативності як особистісні властивості (А. Маслоу, О. Тунік); 3) параметри креативності як характеристики творчого продукту (Д. Сімонтон, Е. Торранс, С. Медник, К. Торшина та ін.). Оперуючи цими параметрами, можна створювати моделі креативності, зокрема для державних службовців, визначаючи їхній зміст поняттями: “характеристики пізнавальних процесів (наприклад, здатність до виявлення та постановки проблем, “побіжність думки”, оригінальність, гнучкість, здатність удосконалювати об’єкт, здатність вирішувати проблеми за Дж. Гілфордом)”, “особистісні властивості (допитливість, уява, складність та схильність до ризику за О. Тунік)”, “характеристики творчого продукту (осмисленість, економність, генералізованість, цінність для суспільства та ін.)”. Проте вважаємо, що моделі креативності для державних службовців повинні бути функціонально орієнтованими, віддзеркалювати компетенцію посади державної служби.

Звертаючись до показників креативності як кількісної характеристики її параметру, що виражено в числовій формі, слід відзначити можливість використовувати різні методики для діагностики рівня креативності. Найчастіше використовується тест Е. Торранса. Проте тут слід відзначити його теорію “інтелектуальної межі”: якщо IQ нижче 115–120, то інтелект та креативність утворюють єдиний фактор; при IQ вище 120 – креативність стає незалежною величиною; тобто немає креативів з низьким інтелектом, але є інтелектуали з низькою креативністю. Подальші дослідження показали, що між інтелектом і креативністю існує більш складна залежність, відповідно питання співвідношення інтелекту (коефіцієнта інтелекту (IQ)) та креативності (коефіцієнта креативності (Cr)) є перспективним для вивчення.

Загалом, “незважаючи на те, що серед параметрів креативності важливу роль відіграють особистісні властивості, найбільш розробленими є показники, які відбивають лише її параметри як інтелектуального явища, без врахування особистісних аспектів, при цьому визначення цих параметрів відбувається по суті на основі оцінки креативного продукту – кількість ідей, їх оригінальність, деталізованість і т. д. Показниками особистісної креативності стають найчастіше самооцінка та експертна оцінка її поведінкових проявів” [7, с. 18–19]. У контексті нашого дослідження, уявляються важливими експертні та експериментальні оцінки особистісної креативності, за якими дослідники засвідчують, що тільки залучення всіх працівників у процес вирішення проблем, де цінуються їхні ідеї, творчість, у кінцевому підсумку ведуть до суттєвого підвищення якості діяльності, скорочення витрат та зростання продуктивності праці.

Поряд із цим не можна стверджувати, що креативність державної служби – це проста сума креативності її персоналу. У подібному випадку завданням служб управління персоналом державних органів став би пошук найбільш обдарованих управлінців. Ідеться про перехід до стратегії управління людиною (human being management), що визначається в управлінській теорії та практиці на межі XX і XXI ст. і є орієнтованою на розуміння й передбачення поведінки людей у рамках організацій, управління цією поведінкою в

умовах зростання ролі особистості працівника, знання його мотиваційних настанов, уміння їх формувати і направляти відповідно до визначених завдань [16]. Тобто необхідно, щоб державні службовці використовували свій розум і концентрували увагу на виконуваних функціях та щоразу, коли бачать можливість зробити свою роботу краще, упроваджували ці зміни і відповідним чином змінювали стандарти виконання окремих операцій. Завдяки активній участі всіх співробітників адміністративної структури в тому, що вона робить, і в тому, як вона це робить, стає можливим процес безперервного і поступового вдосконалення публічного управління.

Щоб креативність сформувалась як глибинна (особистісна), а не тільки поведінкова (ситуативна) здатність, формування має проходити, на нашу думку, за таких умов:

1. Стимулювання творчості шляхом застосування нових методів навчання та створення безпечного і підтримувального навчального середовища, що сприяє загальному поліпшенню підготовці фахівців до інноваційності у професійній діяльності, може підтримувати та посилювати самонавчання й навчання протягом усього життя. Зокрема, вчені довели, що найкраще професійні вміння розвиваються під час використання інноваційних методів навчання – інтерактивних (*inter* – взаємний, *act* – діяти) технологій. О. Пометун і Л. Пироженко зробили умовну робочу класифікацію за формами навчання (моделями), у яких реалізовано інтерактивні технології: технології кооперативного навчання; технології колективно-групового навчання; технології ситуативного моделювання; технології опрацювання дискусійних питань [6, с. 160–161]. Інтерактивні технології професійного навчання забезпечують усім суб'єктам навчального процесу можливість для ефективного особистісного саморозвитку.

Принципове значення для досліджуваної нами проблематики має доведене психологічною наукою положення про сензитивні періоди в розвитку закладених генетикою творчих здібностей – обмежені відрізки часу, протягом якого якість виявляється особливо інтенсивно, якщо цьому сприяє середовище. Надзвичайно цікаве нам питання про особливості розвитку та розкриття творчих здібностей у дорослому віці, адже ми розглядаємо можливість розвитку креативності в державного службовця – дорослої, сформованої людини. Узагальнюючи нагромаджені наукові дані про розумову діяльність дорослих можна зазначити, що при різних формах творчої активності найбільш високого рівня досягає інтелектуальна діяльність (наукова, технічна). Багато досліджень свідчать про те, що показник продуктивної здатності сягає максимуму в 30–34 роки, а потім плавно та рівномірно зменшується. Загалом вік від 30 до 40 років – “золота декада” творчих досягнень. Середній максимум творчої активності для багатьох спеціальностей припадає на 35–39 років [11].

Сучасне століття поцінує креативні навички в кожній професії, бо обсяг інформації в усіх сферах подвоюється в середньому через сім-вісім років, а в окремих галузях значно швидше, і необхідно постійно стежити за новітньою інформацією. До того ж людина, здатна неординарно мислити, часто знаходить себе в центрі уваги й притягує до себе людей з оточення завдяки оригінальному баченню світу й непередбачуваним манерам висловлювання. Тож логічним є зміщення акцентів системи професійного навчання в бік креативізації, де мета навчального процесу ЗВО – пробудити в людині творця, розвинути закладений творчий потенціал і сформувати потребу в подальшому самопізнанні, саморозвитку й самовдосконаленні.

2. Розвиток цілеспрямованого мислення. У поєднанні з навичками критичного мислення та вирішення проблем креативність є основним компонентом цілеспрямованого, тобто нехаотичного, упорядкованого та організованого мислення. Для цього, крім технічних прийомів і методик стимулювання креативності, необхідно також створити сприятливе середовище. Пітер Кук [4, с. 192–197] запропонував схему: “80 % середовище + 20 % технічні прийоми”. Тобто на 80 % роботу з розвитку креативності пов’язано зі створенням необхідного середовища, і лише на 20 % – це процеси, спрямовані на звільнення розумового процесу від повсякденної рутини.

Зазвичай в управлінні середовище розглядається як сукупність трьох підсистем: культура, стиль лідерства і цінності організації; структури і системи управління (формальні і неформальні); навички та ресурси (можливості й обмеження). Для державного службовця професійне середовище “формується на основі нормативно-правової регламентації професійної розвитку державних службовців і, безперечно, впливає на їх діяльність у рамках конкретного державного органу” [15].

Технічні прийоми, використовувані для стимулювання креативності працівників, – це досить широкий перелік методик, застосовуваних для отримання нових ідей і формування нового типу мислення співробітників, що сприятиме підвищенню продуктивності й ефективності роботи. Наприклад, посиленню цілеспрямованого мислення, креативності сприяють методи латерального мислення (Е. де Боно). Латеральне мислення (від латин. *lateralis* – бічний) – це метод нестандартного підходу до розв’язання завдань, який передбачає використання і провокації, що дає вихід з рутинної лінії мислення та дозволяє піти від обмежувальних стереотипів і перебудувати звичні уявлення, створити нові моделі. Дослідники встановили, що спалахам осяяння передую певний характер активності правої півкулі мозку, і припустили, що мислити креативно можна, навчившись “відключати” контроль лівої півкулі. Бо іноді творчо розкритися людині заважають так звані “концептуальні блоки” [9]:

- сталість, незмінність алгоритму мислення. Однозначне, безваріантне визначення проблеми. Використання всього однієї мови для визначення суті проблеми та її вирішення, відсутність прагнення описувати, обговорювати, аналізувати проблеми, залучаючи образи з різних галузей науки, з мистецтва, медицини та інших, здавалося б, не пов’язаних безпосередньо з обговорюваною проблемою галузей. Наприклад, корисним буває візуалізувати проблему, пошукати аналогії в різних сферах людської діяльності;

- схильність до стереотипів, схем, що є раніше напрацьованими і показали себе успішними, моделей поведінки, рішень. У результаті цього поточні проблеми сприймаються як варіації минулих проблем. Невміння бачити загальне в елементах, які спочатку здаються різними, і одночасно не вміння бачити специфічне, яке визначається ситуацією, або зміни, які відбулися;

- обмеженість у сприйнятті предмета і його тла. Нездатність відокремлювати недоречну інформацію або знаходити необхідну. Занадто вузькі межі при визначенні проблеми;

- самовдоволення і почуття самодостатності, переваги, часто пов’язане з високим становищем суб’єкта в ієрархії (“якщо я на такому високому посту, значить, я розумніший за всіх, звідси існує тільки дві думки: моя і неправильні”).

Таким чином, керівництву важливо створювати такі умови в колективі, які дозволяють державному службовцеві відчувати радість, щастя, позитив, бо важко бути креативним, цілеспрямовано мислити, коли є відчуття тривоги або твоє життя наражається на небезпеку.

3. Формування певної мотивації, що передує творчим проявам. Більшість дослідників, серед яких і відомий психолог Сікскентміхалі (Csikszentmihalyi), зауважують з цього приводу: "...кожному з нас від народження притаманні дві суперечливі системи команд: консервативна тенденція, в основі якої лежить інстинкт самозбереження, манія величі і економія енергії, та експансивна тенденція, яка представлена прагненням до освоєння чогось нового, до новизни і до ризику (допитливість, яка веде до творчості, відноситься до цієї категорії). Ми потребуємо як однієї, так і іншої системи. Але якщо першій тенденції майже не потрібно схвалення або підтримки ззовні, щоб мотивувати поведінку, то друга тенденція може ослабнути, якщо їй не сприяти, "не культивувати". Якщо цікавість не буде підживлюватися, якщо будь-якого роду ризику і дослідження будуть постійно припинятися, мотивація до творчої поведінки може виявитися пригніченою" [5]. З цього погляду, можна виділити два типи креативності: продуктивну і непродуктивну [4, с. 192–197]. Продуктивна креативність заснована на позитивній мотивації (заохочення ініціативи (матеріальне і нематеріальне), надання необхідних ресурсів, заохочення спілкування, тренінги, кооперація підрозділів) і проявляється у вигляді самореалізації, підвищення потреб, активізації трудового процесу, приросту знань, умінь, розробленні нових ідей, конструкцій. Продуктивна креативність є позитивним зворотним зв'язком за впливу позитивної мотивації на персонал і пов'язана із самореалізацією й підвищенням рівня потреб відповідно до піраміди А. Маслоу.

Непродуктивна креативність з'являється за впливу негативної мотивації (обмеження ресурсів (час, заробітна плата, матеріали, приміщення, інструменти), обмеження спілкування, штрафи) і проявляється у вигляді прагнення працівника зберегти поточний рівень потреб, компенсувати негативний вплив за допомогою порушень режиму роботи. Якщо тиск негативної мотивації досить сильний, то працівник може вирішити поставлене завдання, для того щоб зменшити негативну мотивацію. Непродуктивна креативність є негативним зворотним зв'язком за впливу на персонал.

**Висновки з цього дослідження і перспективи подальших розвідок у цьому напрямі.** Процеси реформування й інноваційних перетворень в Україні та за кордоном зумовлюють зростання вимог до державних службовців, яким для ефективного виконання завдань і функцій держави важливо володіти здатністю до розроблення та реалізації нестандартних, інноваційних ідей і рішень на практиці. Креативність державного службовця розуміється як індивідуальна властивість особистості, загальна здібність (компетентність), що забезпечує організацію й розвиток особистості та за певної мотивації може реалізуватися у творчій продуктивній діяльності в системі публічного управління.

При створенні функціонально орієнтованої моделі креативності для державних службовців можна оперувати такими параметрами креативності: "характеристики пізнавальних процесів", "особистісні властивості", "характеристики творчого продукту". Найбільш розробленими є показники

креативності, що відбивають інтелектуальні параметри, а також самооцінка та експертна оцінка. Застосування моделі креативності є доцільним за умови переходу державної служби до стратегії управління людиною, яка орієнтована на активність усього персоналу. До умов формування креативності державних службовців віднесено: стимулювання творчості шляхом застосування інноваційних технологій професійного навчання; розвиток цілеспрямованого мислення за допомогою технічних прийомів і методик та створення сприятливого професійного середовища; формування позитивної мотивації.

#### **Список використаних джерел**

1. Акулов-Муратов В. В., Тертичка В. В. Підготовка управлінців в незалежній Україні: історія, сучасний стан та необхідні системні зміни. URL: <https://hvylyu.net/analytics/society/pidgotovka-upravlintsiv-v-nezalezhnii-ukrayini-istoriya-suchasnyi-stand-ta-neobhidni-sistemni-zmini.html>.
2. Веремейчук А. Л. Теоретическая модель исследования креативности государственной гражданской службы как фактора повышения эффективности государственного управления. *Власть и свобода в структуре глобальных тенденций развития экономико-правовых систем и методик управления: материалы Междунар. науч.-практ. конф. (Лондон, 24–29 июля 2014 г.)*. Лондон: Междунар. акад. наук и высш. образ., 2014. URL: <http://gisap.eu/ru/node/52419>.
3. Гилфорд Д. П. Природа человеческого интеллекта. М.: Прогресс, 1971. 123 с.
4. Грабовська І. В. Інноваційний розвиток підприємства на засадах управління креативністю персоналу. *Вісник Хмельницьк. нац. ун-ту*. 2017. № 2, т. 2. С. 192–197.
5. Дубина І. Н. Управление творчеством персонала в условиях инновационной экономики. М.: Academia, 2009. 376 с.
6. Ермоленко С. І. Інтерактивні технології у ВНЗ. Матеріали І Міжнар. інтернет-конф. “Нові виміри сучасного світу”. Т. 2. Мелітополь, 2005. С. 160–161.
7. Зімовін О. І. Параметри, показники та кореляції креативності. *Вісник Харків. нац. ун-ту*. 2014. № 1095. С. 16–20.
8. Козак В. І. Формування креативності в системі публічної служби України: проблеми та перспективи розвитку. *Аспекти публічного управління*. 2015. Жовтень, № 10 (24). С. 39–47.
9. Коноваленко В. А., Коноваленко М. Ю. Управление персоналом. Креативный менеджмент. В помощь руководителю. М.: Дашков и Ко, 2010. 224 с.
10. Куцевол О. М. Теоретико-методологічні основи розвитку креативності майбутніх учителів літератури: автореф. дис. ... д.пед.н.: спец. 13.00.02 – теорія і методика навчання (українська література). Київ, 2007. 51 с.
11. Марцих Н. С. Развитие творческих способностей взрослых как фактор жизненного самореализации. *Міжнародний науковий форум: соціологія, психологія, педагогіка, менеджмент. Вип. 10: зб. наук. пр.* Київ: Вид-во НПУ ім. М. П. Драгоманова, 2012. С. 120–126.
12. Особов І. П. Деякі аспекти вивчення креативності. Зарубіжний досвід ХХ століття в оцінці сучасних дослідників. *Гуманитарные научные исследования*. 2011. № 2. URL: <http://human.snauka.ru/2011/10/213>.
13. Про затвердження Порядку визначення спеціальних вимог до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорій “Б” і “В”: наказ Національного агентства України з питань державної служби від 6 квіт. 2016 р. № 72. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0647-16#n12>.
14. Про державну службу: Закон України від 10 груд. 2015 р. № 889-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19>.
15. Шпектаренко І. Функціональний підхід до визначення професійного середовища державної служби. URL: [http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2011/2011\\_03\(10\)/11sivds.pdf](http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2011/2011_03(10)/11sivds.pdf).
16. Human Capital Assessment and Accountability Framework Resource Center. URL: [http://www.opm.gov/hcaaf\\_resource\\_center/index.asp](http://www.opm.gov/hcaaf_resource_center/index.asp).
17. Reimagining Life Skills and Citizenship Education in the Middle East and North Africa. A Four-Dimensional and Systems Approach to 21st Century Skills. Conceptual and Programmatic Framework. Executive summary. United Nations Children’s Fund. URL: [www.lsce-mena.org](http://www.lsce-mena.org).

*Надійшла до редколегії 20.11.2018 р.*