

УДК 351

Формування креативності в системі публічної служби України: проблеми та перспективи розвитку

В.І. КОЗАК

Дніпропетровський регіональний інститут державного управління
Національної академії державного управління при Президенті України,
м. Дніпропетровськ, Україна, E-mail: kozak.v.i@ua.fm

Авторське резюме

У статті обґрунтовується необхідність впровадження креативності в системі публічної служби та її взаємозв'язку з підвищенням ефективності публічного управління в Україні. Представлені базисні поняття, теоретико-методологічні підходи до визначення креативності. Акцентується увага на різних аспектах виявлення і розвитку креативного потенціалу публічної служби.

Визначено взаємозв'язок розвитку креативності управлінського персоналу публічної служби із створенням відповідного організаційного середовища, в якому важлива роль відводиться саме креативному менеджеру. За таких умов креативність поступово проникає в мислення і поведінку управлінців нового покоління, стає інтеграційною складовою їх якостей, сприяє професійній творчості.

Акцентовано увагу на необхідності приведення системи публічної служби і технологій професійної діяльності публічних службовців у відповідність до європейських стандартів та таких, що відповідають новим глобальним викликам. Забезпечення такого переходу, на думку автора, можливе лише використовуючи інновації засновані на креативних та творчих підходах. Головним критерієм таких підходів є безперервне вдосконалення інтелектуальних систем в управлінні.

Представлене базисне поняття креативності, де воно виступає як потенційна здатність і можливість усього інституту публічної служби до здійснення таких творчих актів, які приводять до зміни управлінської ситуації та формування в подібному просторі нових управлінських дій, що мають управлінський ефект.

Головним висновком автор вважає те, що запровадження креативізації публічної служби виступатиме інноваційним фактором щодо прискорення реалізації реформи публічного управління, сприятиме вдосконаленню механізмів кадрового забезпечення публічної служби та створить передумови для підвищення престижу публічної служби в Україні.

Ключові слова: публічне управління, публічна служба, креативність, креативність публічної служби.

Formation creativity in public service system in Ukraine: problems and prospects of development

V.I. KOZAK

Dnepropetrovsk regional institute of public administration, the National
academy of public administration, office of the President of Ukraine,
Dnipropetrovsk, Ukraine, E-mail: kozak.v.i@ua.fm

Abstract

The article provides justification for the need of introduction of creativity in the system of public service in its relationship to increase the efficiency of public administration in Ukraine. The basic concept, theoretical and methodological approaches to the definition of creativity are presented. Attention is paid to different aspects of the identification

© В.І. Козак, 2015

and development of creative potential of the public service.

The relationship between creativity of public servants and the creation of an appropriate institutional environment in which important role is the creative manager also defined. Under these conditions, creativity gradually penetrates into the thinking and behavior of a new generation of servants, becomes an integrative part of their qualities, promotes professional creativity.

The attention is paid to the need to bring public service and technology of professional activities of public servants in line with European standards and those that meet the new global challenges. Ensuring this transition, according to the author, is possible only by using innovations based on creative and artistic approaches. The main criterion of these approaches is continuous improvement in the management of intellectual systems.

The basic concept of creativity presented, where it acts as a potential ability and opportunity around the institutional framework for public service to make such creative acts that lead to a change of management situation and the formation of new space in such administrative actions with administrative effect.

With the main conclusion the author believes that the introduction of creativeness of public service acts as an innovative factor to accelerate implementation of the reform of public administration, and will contribute to the improvement of mechanisms of public service staffing and creates conditions for raising the prestige of public service in Ukraine.

Keywords: public administration, public service, creativity, creative public service.

Постановка проблеми. Сфера професійної діяльності публічних службовців в Україні є такою, що привертає особливу увагу як населення, так і науковців. Це пояснюється викликами сьогодення, що ставляться до публічного управління зорієнтованого на європейські стандарти розвитку. У вітчизняній науці державного управління повинна відбутися поступова переорієнтація з розгляду окремо державної служби та служби в органах місцевого самоврядування на їх системне бачення у контексті розвитку публічної служби.

Реформування державної служби та служби в органах місцевого самоврядування у напрямку перетворення на систему публічної адміністрації є одним із засадничих завдань на короткострокову перспективу. В свою чергу, професійні здібності, ціннісні орієнтації, соціальні установки, життєві стратегії, самореалізація в професійній сфері публічних службовців мають стати запорукою дієвості, ефективності та результативності всього державного апарату.

Наслідком недостатньої професійної підготовки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, відсутності у них необхідних навичок і компетенцій стає низький рівень відпо-

відальності та зростання бюрократизму. У цьому зв'язку суспільство стає зацікавленим у прискоренні реформування публічної влади. Під час такого реформування виникає питання щодо підвищення дієвості службовців усіх гілок такого управління. До того ж діяльність більшості посадовців пов'язана з роботою та впровадженням інноваційних продуктів, що потребує від них оволодіння новими знаннями, навичками, а також методичними підходами, які можуть бути використані для вирішення організаційних питань щодо створення інновацій.

Реалізація завдань такого роду передбачає заохочення нестандартних, креативних підходів до розв'язання складних функціональних ситуацій, які виникають у процесі управління; здійснення професійно-кваліфікаційної переорієнтації кадрів відповідно до інноваційних трансформацій; застосування креативності як одного з ключових чинників саморозвитку, самореалізації, самовдосконалення працівників та забезпечення інноваційного розвитку інститутів публічного управління.

Зазначене потребує більш уважно придивитися до такої категорії, як «креативність», застосування креатив-

них підходів на рівні публічної служби.

Аналіз досліджень і публікацій.

Спроби дослідити проблематику використання креативності на рівні публічної служби, застосування її в умовах глобалізаційних змін та контексті розвитку нових теорій управління в Україні практично не здійснювалися. Проте, певні здобутки у визначенні креативності розглядалися на рівні психологічних та економічних наук.

Найбільший доробок щодо визначення креативності, її застосування в практичній площині було зроблено в працях таких західних дослідників, як Ф. Баррон, Е. де Боно, Д. Векслер, Ф. Вільямс, Т. Ембайл, Д. Мак-Кіннон, М. Мамфорд, Дж. Монета, Т. Проктор, П. Тітус, Е. Торренс, Д. Треффінджер, Дж. Хейс та ін.

Аналіз креативності широко представлений і в дослідженнях російських учених. Найвідоміші серед них Д.Б.Богоявленська, Ю.Г.Волков, М.А.Горелов, О.М. Гузева, В.М.Дружинін, В.О.Журавльов, Є.П.Ільїн, О.Г.Макаренко, О.В.Морозов, Т. С. Орлова, А. В. Шевирьов та ін.

Українські вчені також внесли свій вклад у дослідження креативності. Серед них можна відзначити таких дослідників, як: Т.В.Божидарнік, Н.М.Василик, О.В.Вартанова, Д.К.Зінкевич, С.В.Князь, Н.В.Краснокутська, Д.О.Крикуненко, О.Є.Кузьмін, І.В.Литвин, О.Г.Макаренко, В.Н.Лазарев, О.І.Продіус, К.В.Процак, О.П.Просович, І. І. Свидрук та ін.

Проте, жодним з дослідників не розглядалось питання розвитку креативності в площині публічного управління. Саме тому, на нашу думку, дослідження за визначеною у статті тематикою набуває актуального змісту і потребує глибинного аналізу.

Метою дослідження є визначення сутності та основних напрямів розвитку креативності в системі публічної служби.

Виклад основного матеріалу. Реформування публічної служби в Україні є одним із засадничих завдань на короткострокову перспективу. На думку

доктора наук з державного управління С.М. Серьогіна, цінностями нової публічної служби в Україні мають стати професіоналізм, творчий потенціал, інноваційність і моральна відповідальність [12; 13]. З абсолютною очевидністю можна стверджувати, що виявлення і розвиток креативності управлінського персоналу публічної служби яскраво вписується в цей тренд. Реалізація завдань такого роду передбачає заохочення нестандартних, креативних підходів до розв'язання складних функціональних ситуацій, які виникають у процесі управління; здійснення професійно-кваліфікаційної переорієнтації кадрів відповідно до інноваційних трансформацій; застосування креативності як одного з ключових чинників саморозвитку, самореалізації, самовдосконалення працівників та забезпечення інноваційного розвитку інститутів публічного управління.

Підходячи до визначення концептуальної моделі креативності в системі публічної служби можемо говорити про те, що така модель має включати базисні поняття, теоретико-методологічні та аналітичні підходи, опис методів вивчення креативності публічної служби як чинника, що пов'язаний з підвищенням ефективності публічного управління.

Загальна логічна конструкція припускає, передусім, визначення поняття креативності, що є важливою складовою конструювання пізнавальної дослідницької моделі. При цьому доводиться відштовхуватися від таких базисних понять, як «креативність» та «креативність публічної служби».

Креативність. В більшості своїй креативність дослідниками розглядалась як психологічна категорія, за допомогою якої визначається здатність людей створювати нові поняття і формувати нові навички. Креативність зазвичай пов'язують з творчими досягненнями особистості. Найбільшого поширення на практиці концепція креативного управління отримала в бізнес-середовищі, де конкуренція, креативність та інноваційність є головними умовами успіху [14]. Зв'язок креативності також

пов'язується з розумовою діяльністю людей, їхньою здатністю творчо мислити [6].

Російські вчені Н. М. Лебедева та Є. Г. Ясін термін «креативність» тісно пов'язують з терміном «інновація», де креативність виступає джерелом нових ідей, а інновація – ознакою втілення їх на практиці [9, С. 17].

Український дослідник Д. О. Крикуненко креативність розглядає як здатність працівника до творчого самоствердження та самовдосконалення на основі універсальних принципів організаційної поведінки й особистісних можливостей генерувати новаторські ідеї, приймати креативні управлінські рішення, створювати інноваційні продукти [8, С. 3].

В соціальному пізнанні затвердився підхід, згідно з яким креативність пов'язують з широким набором особових здібностей: теоретичним мисленням, прагненням до планування, прогностичними здібностями, спрямованістю на досягнення успіху. Точкою відліку при цьому виступає творчість як загальна характеристика особи, її властивість, здатна відбити індивідуальну творчу продуктивність.

На думку відомого російського дослідника креативності професора Ю. Г. Волкова креативність знаходить втілення в творчості, яка орієнтується на виробництво нового соціального продукту, нового знання і нових ідей [4]. Вчений розглядає також креативність як технологію організації творчого процесу у рамках певного інституалізованого співтовариства, організації, коли йдеться про здатність до вироблення і, головне, реалізації інноваційних нетривіальних ідей, про вміння відійти від звичних схем стандартного мислення при вирішенні проблемних ситуацій, обумовлених викликами часу [5].

Щодо управлінської діяльності, то в цьому випадку креативність пов'язують з адміністративно-організаційною діяльністю, що зорієнтована на здібності управлінця до генерування істотно нових форм діяльності. За таких умов основою конструювання нового типу ре-

сурсів управління стає здатність до створення і реалізації оригінальних ідей, уміння по-новому вибудовувати і реалізувати існуючі соціальні технології. Тим самим на передній план висувається здатність створювати знання, а не просто володіння ними. Інакше кажучи, йдеться про формування соціального простору, де домінують інтелектуально-креативні ресурси [3].

Креативність залежить від таких якостей, як винахідливість, уміння знаходити рішення на базі нового мислення, здатність поглянути на проблему з різних і нових сторін, інтерес до експериментування, здатність до рефлексії і безперервного навчання, здатність знову і знову придумувати нові ідеї.

В силу цього креативність як властивість і характеристика управлінської діяльності може бути також визначена в якості взаємозв'язаної системи творчих методів, рішень і дій, спрямованих на досягнення або підтримку оптимального рівня функціонування і розвитку публічної служби як інституту, підвищення її конкурентоспроможності і ефективності.

В останні роки в управлінській практиці стали популярні спроби реформування управлінських структур, що спрямовані на перехід від старих ієрархічних структур до мережевих або близьких до них. Подібного роду трансформації відбуваються не тільки в комерційному секторі, але й зачіпають публічний сектор. Застосовуючи різні підходи розвинені країни світу поступово вбудовують у повсякденні практики публічного управління технології засновані на креативності. Європейські стандарти поступово змінюють ціннісні та статусні орієнтації всіх ланок публічної служби. У цих координатах змін публічний службовець стає суб'єктом креативної діяльності, що націлений на вирішення проблемних ситуацій, обумовлених викликами часу і змушений розвивати творчі та інтелектуальні здібності з метою адекватної відповіді на запити громадянського суспільства [2, С. 4].

Аналізуючи креативність як наукову категорію можна говорити про те, що

під час її застосування на передній план виходить здатність людини створювати знання, а не просто володіння ними. Інакше кажучи, йдеться про формування соціального простору, де домінують інтелектуально-креативні ресурси. В силу цього креативність як властивість і характеристика управлінської діяльності може бути також визначена в якості взаємозв'язаної системи творчих методів, рішень і дій, спрямованих на досягнення або підтримку оптимального рівня функціонування і розвитку державної служби як інституту, підвищення її конкурентоспроможності й ефективності. Незважаючи на численні теоретичні дослідження вітчизняних та зарубіжних учених креативності як наукової категорії, залишається проблемний характер її вивчення на рівні публічного управління. Також необхідним є вивчення механізмів застосування креативності в сфері публічної служби. Додаткові зусилля мають бути спрямовані і на вдосконалення та розробку нових теоретико-методологічних підходів використання креативності в публічному секторі. Це стосується дослідження сутності та різних аспектів прояву креативності, аналізу головних компонентів інтелектуально-креативних ресурсів службовців, сукупності внутрішніх та зовнішніх факторів, які необхідно враховувати при здійсненні управління креативністю персоналу, а також принципів і методології оцінки рівня креативності співробітників у площині її використання для ефективної підтримки процесу інноваційної діяльності публічної служби. Вищезазначене обумовило вибір теми статті, її мету і завдання.

Креативність публічної служби. Виходячи з розуміння публічної служби як механізму реалізації публічного управління, схильного до постійних перетворень і такого, що вимагає інноваційних управлінських дій з метою підвищення його ефективності, креативність набуває особливого значення. Сьогодні про застосування креативних технологій та формування креативного мислення все частіше говорять, як про необхідну умову підвищення ефективності публічної

служби в цілому. До питань управління персоналом на рівні публічної служби все частіше відносять і організацію праці креативних посадових осіб.

Саме тому в Україні набуває важливості вивчення динаміки формування креативності в просторі публічної служби через виявлення і розвиток креативного потенціалу управлінського персоналу, а також за допомогою дослідження підвищення креативних здібностей кадрів через управління творчим потенціалом і формування ціннісних орієнтацій.

Формуванню креативності в управлінській діяльності сприяє і активне застосування управління знаннями. Підходи і інструменти управління знаннями дозволяють виявити вимоги до креативного персоналу та визначити напрями його формування [1, С. 31].

Розвиток креативності управлінського персоналу публічної служби тісно пов'язаний з його загальною і професійною компетентністю. Проблеми розвитку компетенцій публічних службовців усіх ієрархічних рівнів стають усе більш значимими. Актуалізація компетентнісного підходу до формування і розвитку представлень, знань, умінь і навичок публічних службовців пов'язана із зростаючою роллю управління в забезпеченні стійкого розвитку публічної служби [11].

Рівень компетенцій управлінця знаходить свій прояв передусім у роботі з людьми, з «людським капіталом» організації; здатністю до безперервного підвищення освітнього рівня; з системою професійних знань, навичок і умінь в динамічних процесах розвитку системи публічного управління; готовністю до виконання функцій, пов'язаних із професійною діяльністю; розвитком здібностей людини, мобільності, мотивацій, гідності; з творчим креативним потенціалом як наслідком освіти і здібностей, що розвиваються; мотивацією до розвитку і вдосконалення; з системою ціннісних орієнтацій [7]. Подібні цінності орієнтації вписуються в соціальний простір для творчої діяльності людей, адекватної оцінки її продукту, прийняття результатів діяльності. У цьому про-

сторі забезпечуються інституціональне оформлення, інтеграція і закріплення креативних інновацій у сфері духовної і матеріальної культури суспільства.

Розвиток креативності управлінського персоналу публічної служби пов'язаний із створенням відповідного організаційного середовища, в якому важлива роль відводиться саме креативному менеджеру. За таких умов креативність поступово проникає в мислення і поведінку управлінців нового покоління, стає інтеграційною складовою їх якостей, сприяє професійній творчості.

До останнього часу в Україні в системі публічної служби застосовується технократичний підхід до управління, що розділяє структуру організації на тих, хто управляє (командний рівень), і тих, ким управляють (рівень виконавців). Подібний підхід пригнічує креативний потенціал персоналу, руйнує зворотний зв'язок, викликаючи у співробітників опір інноваціям і змінам. В цьому відношенні креативність як взаємозв'язана система творчих методів, рішень і дій, що сприяють досягненню або підтримці оптимального рівня функціонування і розвитку управління, є реалізацією цілісного творчого підходу до справи, до управлінського персоналу, усєї системи управлінської активності.

Саме тому першочерговим завданням є приведення системи публічної служби і технологій професійної діяльності публічних службовців у відповідність до європейських стандартів та таких, що відповідають новим глобальним викликам. Із певністю можна говорити, що забезпечити такий перехід можливо лише використовуючи інновації засновані на креативних та творчих підходах. Головним критерієм таких підходів є безперервне вдосконалення інтелектуальних систем в управлінні.

У координатах сучасного публічного управління публічні службовці покликані виступати як суб'єкти креативної діяльності, що націлена на вирішення проблемних ситуацій, обумовлених викликами часу. Такі виклики примушують управлінців розвивати творчі та інтелектуальні здібності з метою адек-

ватної відповіді на запити громадянського суспільства. В силу цього креативність, що припускає наявність достатньо високих здібностей до висунення оригінальних ідей і використання нестандартних видів інтелектуально-розумової і практичної діяльності, здатна виступати одним з провідних чинників успішності та ефективності всього державного апарату.

Виходячи з важливості застосування креативності в українському державно-управлінському просторі стає необхідність уточнення концептуально-теоретичних передумов вивчення креативності публічної служби в контексті публічного управління, виявити теоретичні позиції і підходи, пов'язані з розумінням змісту досліджуваної тематики. Виявлені підходи матимуть принципове значення, задаючи систему координат для розуміння проблем вивчення креативності публічної служби.

Для вироблення теоретичної моделі креативності публічної служби істотне значення матиме і розуміння управлінських інновацій, що проявляються через впровадження нових практик, процесів і структур, що є значним відривом від традиційних норм, які з часом трансформують сам спосіб функціонування організацій.

Сьогодні управлінська інновація – це новий зміст і адекватна йому форма управлінської діяльності. Це новий тип менеджменту – креативний, що активно використовує технологію творчості, механізми якого орієнтовані на високу динаміку змін, що визначає новаторство в напрямках креатизації всіх сфер діяльності, підтримки постійного припливу нових ідей, пропозицій, винаходів, прискорення реалізації нововведень, пошуку нових форм управління. При цьому реалізація управлінських інновацій – процес набагато складніший, ніж реалізація інновацій технологічних, оскільки він пов'язаний зі зміною корпоративної культури, поведінки, установок, уявлень персоналу про управління тощо. Управлінська інновація – це система нових форм і методів в управлінні, що призводить до досягнення поставлених

цілей в часовій та просторовій динаміці [10, С. 406]

Креативність інституту публічної служби може бути виявлена 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 і оцінити ресурси креативності управлінського персоналу, включаючи творчий потенціал і ціннісні орієнтації, що означають прагнення до творчої самореалізації [3].

Представляється за необхідне і введення базисного поняття креативності публічної служби, що дозволить поєднати теоретичні розробки цього концепту з рішенням завдань забезпечення дієвості публічного управління в цілому.

На нашу думку, базисним поняттям креативності публічної служби є потенційна здатність і можливість усього інституту публічної служби до здійснення таких творчих актів, які призводять до зміни управлінської ситуації та формування в подібному просторі нових управлінських дій, що мають управлінський ефект.

За таких умов система публічної служби вимагатиме включення на всіх рівнях управління творчої інтенції та креативної самосвідомості управлінського персоналу. При цьому творча інтенція – це фундаментальне творче комунікативне відношення особи до зовнішнього оточення, а креативна самосвідомість – сукупність власних інтелектуальних і креативних якостей, здатних забезпечити формування креативних ідей.

Формування креативності публічної служби тісно пов'язане з підвищенням дієвості публічного управління, здійсненням влади в тісному взаємозв'язку з інтересами людини та суспільства, демократизацією всього державотворчого процесу. У цьому відношенні креативність як взаємопов'язана система творчих методів, дій і рішень може сприяти досягненню або підтриманню оптимального рівня функціонування і розвитку управління і являє собою в ідеалі реалізацію цілісного творчого підходу до

справи, управлінському персоналу, системі управлінської активності в цілому.

Світовий досвід показує, що реалізація завдань підвищення дієвості публічного управління щільно пов'язана з формуванням ефективного механізму підбору кадрового складу публічних службовців, цілеспрямованої роботи з ними; вдосконаленням програм підготовки та перепідготовки кадрового персоналу публічної служби. Проте, домінування в системі публічної служби України старих підходів у кадровій діяльності, наявність недоліків у пошуку і підборі кадрового персоналу, недосконалий механізм відбору за конкурсом, де система підбору орієнтується не на результати, а на сам процес, зменшує ефективність діяльності всього публічного управління.

Висновки. Оскільки становлення і розгортання потенціалу публічної служби визначається стратегією розвитку держави в цілому, яка, з одного боку, ставить за мету – створити з України сильну країну, здатну вирішувати великі внутрішні і зовнішні проблеми, з іншого – спрямована на формування правового, демократичного, соціально орієнтованого суспільства, то на практиці інститут публічної служби виступає реальним провідником цих ідей, характерними ознаками якої є ефективність, наслідування закону, організованість, соціальна орієнтованість. Запровадження креативізації публічної служби виступатиме інноваційним фактором щодо прискорення реалізації вищезазначених завдань, сприятиме вдосконаленню механізмів кадрового забезпечення публічної служби та створить передумови для підвищення престижу публічної служби.

Необхідність зміни існуючої парадигми реалізації публічної служби в Україні на креативну пояснюється зниженням ризиків руйнівних тенденцій в публічному управлінні, запобіганням аномійних процесів на всіх рівнях влади, сприятиме продуктивному розвитку суспільства в цілому.

Введення поняття креативності публічної служби дає і можливість усвідомити, що потенціал креативності тісно

пов'язаний з підвищенням дієвості публічного управління. Тільки ефективне публічне управління здатне забезпечити в державі баланс інтересів людини і суспільства. Креативізація публічної служби створює потенційну здатність і мож-

ливість публічної служби як державного інституту до творчих актів, які ведуть до нового погляду на управлінську ситуацію і формування в подібному просторі управлінської дії нових принципів і ідей, що мають управлінський ефект.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ:

1. Вартанова О. В. Креативний менеджмент як підґрунтя розвитку креативних працівників підприємства [Електронний ресурс] / О. В. Вартанова, І. В. Шестер // Соціально-трудові відносини: теорія та практика. – 2013. – № 2. – С. 30-34. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/stvtpp_2013_2_6.pdf.
2. Веремейчук А. Л. Формирование креативности российской государственной гражданской службы как фактор повышения эффективности государственного управления: автореф. дис. канд. соц. наук: 22.00.08 / А. Л. Веремейчук. – Ростов-на-Дону, – 2015 – 34 с.
3. Веремейчук А. Л. Теоретическая модель исследования креативности государственной гражданской службы как фактора повышения эффективности государственного управления / [Електронний ресурс] / Власть и свобода в структуре глобальных тенденций развития экономико-правовых систем и методик управления : Материалы Международной научно-практической конференции (Лондон, 24-29 июля 2014 г.) : – Лондон : Международная Академия Наук и Высшего Образования, 2014. – Режим доступа: <http://gisap.eu/ru/node/52419>.
4. Волков Ю. Г. Креативное общество как цель российской модернизации [Електронний ресурс] / Ю. Г. Волков // Социс. – 2011. – № 11, С. 22-28. – Режим доступу: <http://www.isras.ru/files/File/Socis/2011-11/Volkov.pdf>.
5. Волков Ю. Г. Креативность: творчество против имитации : монография / Ю. Г. Волков. – Москва : Альфа-М, 2013. – 430 с.
6. Дружинин В. Н. Психология общих способностей. 3-е изд. – СПб.: Питер, 2007. – 368 с.;
7. Клименко І. В. Моделі компетенцій державних службовців : наук. розробка / авт. кол. : І. В. Клименко, Е. А. Афонін, А. В. Журавльов та ін. – К. : НАДУ, 2012. – 72 с.
8. Крикуненко Д. О. Інноваційний розвиток підприємства на засадах управління креативністю персоналу : автореф. дис ... канд. екон. наук: 08.00.04 / Д. О. Крикуненко. – Донецьк : ДНТУ, 2014. – 23 с.
9. Лебедева Н. М. Культура и инновации: к постановке проблемы [Електронний ресурс] / Н. М. Лебедева, Е. Г. Ясин // Форсайт. – № 2 (10), 2009. – С. 16-26. – Режим доступу: <http://foresight-journal.hse.ru/data/2010/12/31/1208181644/yassin.pdf>.
10. Мушнікова С. А. Науково-теоретичні підходи до визначення поняття «управлінська інновація» // Вісник економіки транспорту і промисловості. Зб. науково-практ. статей. – Харків: УДАЗТ. – 2011. – Вип. 34. – С. 402-407.
11. Неліпа Д. В. Розвиток професійної підготовки державних службовців на основі компетентнісного підходу / Д. В. Неліпа // Держава та регіони. Сер. : Державне управління. – 2014. – № 2. – С. 37-42.
12. Серьогін С. М. Культура й етика в публічному адмініструванні : наук. розробка / С. М. Серьогін, О. В. Антонова, І. І. Хожило та ін. – К. : НАДУ, 2010. – 40 с.
13. Серьогін С. М. Управління персоналом публічної влади: світоглядний аспект: монографія / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України, Дніпропетр. регіон. ін-т. держ. упр.; С. М. Серьогін, О. В. Антонова, В. М. Дрешпак [та ін.]; за заг. та наук. ред. С. М. Серьогіна. – Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2010. – 160 с.
14. Mumford M. Creativity syndrome: integration, application and innovation / M. Mumford, S.Gustafson // Psychological Bulletin. – 1988. – № 103. – P. 27-43.

REFERENCES:

1. Vartanova O. V., Shester I. V. Kreatyvnyy menedzhment yak pidgruntya rozvytku kreatyvnykh pratsivnykh pidpryyemstva (Creative management as a basis for the development of creative employees of the enterprise). *Sotsial'no-trudovi vidnosyny: teoriya ta praktyka*, 2013, no. 2, pp. 30-34. Regime to access: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/stvtpp_2013_2_6.pdf.
2. Veremeychuk A. L. Formirovanie kreativnosti rossiyskoy gosudarstvennoy grazhdanskoj sluzhby kak faktor povyisheniya effektivnosti gosudarstvennogo upravleniya: avtoref. dis..

- kand. sots. nauk: 22.00.08 (Formation of creativity of the Russian civil service as the factor of increase of efficiency of public administration: sociological science dissertation). Rostov-on-Don, 2015. 34 p.
3. Veremeychuk A. L. Teoreticheskaya model issledovaniya kreativnosti gosudarstvennoy grazhdanskoj sluzhby kak faktora povysheniya effektivnosti gosudarstvennogo upravleniya (The theoretical model of study of creativity of the civil service as a factor in increasing the efficiency of public administration) *Vlast i svoboda v strukture globalnykh tendentsiy razvitiya ekonomiko-pravovykh sistem i metodik upravleniya : materialy Mezhdunarodnoy nauchno-prakticheskoy konferentsii. 24-29 iyulya 2014 g., London : Mezhdunarodnaya Akademiya Nauk i Vysshego Obrazovaniya, 2014*. Regime to access: <http://gisap.eu/ru/node/52419>.
4. Volkov Yu. H. Kreativnoye obshchestvo kak tsel rossiyskoy modernizatsii (Creative society as the goal of Russia's modernization). *Sotsis.*, 2011, no. 11, pp. 20-28. Regime to access: <http://www.isras.ru/files/File/Socis/2011-11/Volkov.pdf>.
5. Volkov Yu. G. Kreativnost: tvorchestvo protiv imitatsii : monografiya (Creativity: Creativity versus imitation: monograph). Moscow: *Alfa-M*, 2013, 430 p.
6. Druzhinin V. N. Psikhologiya obshchikh sposobnostey. 3-e izd. (Psychology of general abilities). SPb. : *Peter*, 2007, Ed. 2, 368 p.
7. Klymenko I. V., Afonin E. A., Zhuravl'ov A. V. Modeli kompetentsiy derzhavnykh sluzhbovtsev : nauk. rozrobka (Models competencies of civil servants: science. development). NAPA, 2012, 72 p.
8. Krykunenko D. O. Innovatsiynny rozvytok pidpryyemstva na zasadakh upravlinnya kreatyvnyystu personalu : avtoref. dys ... kand. ekon. nauk: 08.00.04 (Innovative development on the basis of creativity management personnel: economical science dissertation) Donets'k : DNTU, 2014, 23 p.
9. Lebedeva N. M., Yasin E. G. Kultura i innovatsii: k postanovke problem (Culture and Innovation: Statement of the Problem). *Forsayt.*, 2009, P. 16-26. Regime to access: <http://foresight-journal.hse.ru/data/2010/12/31/1208181644/yassin.pdf>.
10. Mushnykova S. A. Naukovo-teoretychni pidkhody do vyznachennya ponyattya «upravlins'ka innovatsiya» (Scientific and theoretical approaches to the definition of «management innovation»). *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti. Zb. naukovo-prakt. statey.*, Kharkov: *UDAZT.*, 2011, no. 34, P. 402-407.
11. Nelipa D. V. Rozvytok profesiynoyi pidhotovky derzhavnykh sluzhbovtsev na osnovi kompetentnisnogo pidkhodu (Development of training civil servants on the basis of competence approach). *Derzhava ta rehiony. Ser. : Derzhavne upravlinnya.*, 2014, no. 2, P37-42.
12. Ser'ohin S. M., Antonova O. V., Khozhylo I. I. Kul'tura y etyka v publichnomu administruvanni : nauk. rozrobka (Culture and ethics in public administration: science development). K. : NAPA, 2010, 40 p.
13. Ser'ohin S. M., Antonova O. V., Dreshpak V. M. Upravlinnya personalom publichnoyi vlady: svitohlyadnyy aspekt: monografiya (Personnel management of public power: the ideological aspect. Monograph). Dnepropetrovsk: *DRIDU NAPA*, 2010, 160 p.
14. Mumford M. Creativity syndrome: integration, application and innovation / M. Mumford, S. Gustafson // *Psychological Bulletin.* – 1988. – № 103. – P. 27-43.

Козак Вячеслав Иванович – кандидат наук з державного управління
Дніпропетровський регіональний інститут державного управління Національної академії державного управління при Президенті України
Адреса: 49044, м. Дніпропетровськ, вул. Гоголя, 29
E-mail: kozak.v.i@ua.fm

Kozak Viacheslav Ivanovych – PhD in public administration
Dnepropetrovsk regional institute of public administration, the National academy of public administration, office of the President of Ukraine
Address: 29, Gogol Str., Dnepropetrovsk, 49044, Ukraine
E-mail: kozak.v.i@ua.fm