



Міністерство освіти і науки України
Державний заклад «Південноукраїнський національний педагогічний
університет імені К. Д. Ушинського»
Південноукраїнський центр професійного розвитку керівників та фахівців
соціономічної сфери

РОЗВИТОК КРЕАТИВНОСТІ ЯК РЕСУРСУ ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ОСОБИСТОСТІ: ПСИХОЛОГО-ПЕДАГОГІЧНІ АСПЕКТИ

**ЗБІРНИК МАТЕРІАЛІВ
ВСЕУКРАЇНСЬКОЇ НАУКОВО-МЕТОДИЧНОЇ КОНФЕРЕНЦІЇ З МІЖНАРОДНОЮ УЧАСТЮ
04 квітня 2025 року**

ОДЕСА

УДК: 159.953:37.015.3:005.963

ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ КОМІТЕТ КОНФЕРЕНЦІЇ:

Черненко Наталія Миколаївна - доктор педагогічних наук, професор, професор кафедри освітнього менеджменту та публічного управління.

Соловейчук Олена Максимівна – фахівець Південноукраїнського центру професійного розвитку керівників та фахівців соціономічної сфери.

*Рекомендова вченою радою Державного закладу «Південноукраїнський національний педагогічний університет імені К. Д. Ушинського»
(протокол №14 від 24 квітня 2025 р.)*

Рецензенти:

Ольга ЗБАРСЬКА (Olga Zbarskaya) - доктор наук, експерт у галузі креативного потенціалу людини, член академії ACSW, член The Textbook & Academic Authors Association, засновник та президент компанії «OZCREDO», автор книг та підручників.

Осіпова Тетяна Юріївна - доктор педагогічних наук, професор, професор кафедри педагогіки Університету Ушинського

Розвиток креативності як ресурсу інноваційного потенціалу особистості: психолого-педагогічні аспекти: збірник матеріалів всеукраїнської науково-методичної конференції з міжнародною участю. Одеса : Університет Ушинського, 2025. 511 с.

До збірника ввійшли матеріали всеукраїнської науково-методичної конференції з міжнародною участю, присвяченої різним психолого-педагогічним аспектам інноваційного потенціалу особистості, сучасним методам та формам організації освітнього процесу у закладах освіти різного рівня, розвитку креативного мислення під час підготовки здобувачів у закладах освіти.

Науковці висвітлюють питання щодо сучасних форм і методів розвитку креативності як ресурсу інноваційного потенціалу особистості.

Відповідальність за зміст матеріалів несуть їх автори.

© Університет Ушинського

The innovative potential of a teacher is a key factor in the successful development of modern education. Openness to change, readiness to learn and implementation of new approaches ensure high quality of the educational process and form a competitive specialist of the future.

КОЛІСНІЧЕНКО Наталя Миколаївна

КРЕАТИВНІСТЬ ТА СОЦІАЛЬНІ ІННОВАЦІЇ ЯК КЛЮЧОВИЙ ЕЛЕМЕНТ ЕФЕКТИВНОГО ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Креативність та управління креативністю є новою концепцією в публічному управлінні. Незважаючи на те, що важливість креативності широко визнається (наприклад, у розробці нових рішень, стратегій впровадження тощо), сучасна наукова література містить обмежену кількість досліджень щодо стратегій використання цього потенціалу в публічному управлінні.

Існуючі визначення креативності виявилися надто вузькими та недостатньо конкретними для безпосереднього застосування у сфері публічного управління. У широкому сенсі креативність – це здатність людини до творчості [1]. Хаутграаф Г. та інші дослідники визначають креативність у публічному секторі як «процес, у межах якого публічні службовці генерують нові та корисні ідеї через різноманітні практики» [8, с. 551].

Відтак, креативність розглядається як здатність мислити нестандартно, генерувати нові ідеї та підходи, що сприяють якісним трансформаціям у різних сферах суспільного життя. У контексті публічного управління вона є визначальним чинником ефективної реалізації реформ, оскільки забезпечує можливість розробки інноваційних рішень для подолання складних викликів, усунення бюрократичних бар'єрів та адаптації міжнародного досвіду до національних особливостей. Креативність у реформуванні проявляється через застосування гнучких управлінських моделей, цифровізацію та SMART-рішення, включаючи розвиток електронного врядування та цифрових платформ, таких як «Дія» в Україні. Вона також знаходить відображення у партисипативному підході та інноваційних комунікаційних стратегіях, які передбачають залучення громадськості через хакатони, краудсорсинг, громадські обговорення, а також використання цифрових медіа та соціальних мереж для ефективної взаємодії між державою та громадянами.

Дослідники визначають креативність як ключовий елемент політичної спроможності, яка розглядається як сукупність навичок і ресурсів, необхідних публічним службовцям для виконання завдань, пов'язаних із формуванням політики, зокрема під час розробки та оцінювання альтернативних політичних рішень (див. [5, 10]). Інші дослідники розглядають креативність публічних

службовців як основу їхньої інноваційної поведінки (див. [11]). Визнається, що креативність є джерелом інновацій [8, с. 539].

Інновація є більш ретельно розробленим напрямком досліджень і зазвичай визначається як процес створення, розробки, впровадження та поширення нових ідей, об'єктів або практик. Попередні та сучасні дослідження здебільшого зосереджуються на стратегіях лідерства, організаційних змінах, умовах, що сприяють інноваціям, а також на механізмах їх поширення серед організацій публічного сектора.

Новаційною є практика управління креативністю, що орієнтована на генерацію нових ідей, що є початковим етапом інноваційного процесу, та пропонує нові підходи до розширення концепту лідерства й конкретних стратегій управління змінами. Таке управління також сприяє розвитку креативності серед службовців середньої та нижчої ланки. Окрім цього, управління креативністю можна розглядати як одну з форм управління знаннями в організації, оскільки воно спрямоване на отримання та використання інформації від членів організації для вирішення нових викликів. Більше того, сприйняття креативності як управлінської діяльності узгоджується з тенденцією до зростаючої спеціалізації в сфері публічного управління. Прикладами такої спеціалізації є управління етикою, управління інформаційними технологіями, управління закупівлями, управління ризиками тощо, які ще кілька десятиліть тому майже не розглядалися як окремі напрями публічного управління [6].

Управління креативністю в публічному управлінні передбачає: модифікацію існуючих процесів, а також розробку нових процесів для підтримки генерації та оцінки нових ідей; збільшення кількості ідей для інновацій, які продукуються широким колом учасників організації, що, у свою чергу, сприяє розширенню концепту лідерства.

Варто зазначити, що хоча управління креативністю спрямоване на підвищення рівня участі, воно не вимагає, щоб усі члени організації створювали нові ідеї. Деякі працівники можуть не мати нових ідей або просто не брати участі в цьому процесі. Крім того, кількість нових ініціатив, які організація може реалізовувати одночасно, є обмеженою, тому немає необхідності, щоб кожен працівник генерував нові пропозиції чи рекомендації. Водночас особи, які не беруть безпосередньої участі в управлінні креативністю, можуть виконувати інші важливі ролі в організації, що визнаються в інших контекстах. Управління креативністю буде найбільш привабливим для тих, хто прагне долучитися до організаційного розвитку через висунення нових ідей та ініціатив [6]. У підсумку можна стверджувати, що креативність стосується початкового етапу генерування ідей, тоді як інноваційний процес охоплює також подальший етап їх практичного впровадження [2]. Це особливо актуально, оскільки керівники та вищі посадовці дедалі частіше не можуть самотійно ініціювати та забезпечувати підтримку великої кількості необхідних ініціатив у межах своїх повноважень. Водночас залучення службовців нижчої ланки до розробки нових рішень і

прояву ініціативи у вирішенні численних проблем залишається складним і тривалим завданням (див. [4]).

Публічні службовці генерують нові та корисні ідеї для інновацій у публічному секторі через різноманітні та специфічні практики, спрямовані на розвиток креативності в публічному управлінні [8, с. 551]. Вони генерують ідеї реактивно (як реакцію), шляхом практичного застосування різних управлінських практик [9, с. 2]. Креативні процеси у діяльності публічних службовців найбільшим чином залежать від таких факторів: 1) реальної оцінки службовцями доцільності та цінності нових ідей; 2) обмежувального впливу бюрократичних чинників, зокрема формалізації, централізації та жорсткості управлінських процедур; 3) дисбалансу робочого навантаження, що часто є наслідком рутинних завдань, зумовлених формалізацією; 4) соціальною взаємодією або її відсутністю. Найбільш вагомим стимулюючим фактором є реалістична оцінка публічними службовцями ідей як корисних і здійснених, що підкреслює прагматичний характер креативності в публічному секторі [9, с. 3].

Дослідження Хаутграафа Г. та інших вказує на те, що публічні службовці не завжди є креативними в сенсі самостійного генерування ідей [8, с. 552]. Водночас, вони часто проявляють креативність у пошуку альтернативних практик для розробки новацій у державному секторі.

Хаутграаф Г., Круєн П., Тіль С. визначають чотири ключові чинники, які можуть пояснити прагматичну природу креативності у державному секторі та вказати на можливі напрями для практиків, які прагнуть підвищити креативність публічних службовців як джерело інновацій [8]. Це, у свою чергу, сприятиме зміцненню здатності публічного управління забезпечувати та розвивати оптимальні публічні послуги в інтересах громадян.

1. Реалістична оцінка ідей. Оцінка публічними службовцями корисності та здійсненності ідей свідчить про реалістичний (а не ідеалістичний) підхід до креативності у державному секторі. Такий підхід можна розглядати як вимір прагматичної природи креативності у державному секторі, поряд із раніше визначеними аспектами: інкременталізмом, реактивністю та практицизмом. Реалістична, а не ідеалістична оцінка може обмежувати або навіть демотивувати амбітні, радикальні та проактивні форми креативності.

2. Бюрократичні обмеження. Такі бюрократичні чинники, як формалізація, централізація та жорсткість процедур, призводять до того, що ідеї публічних службовців або відхиляються, або зазнають відмови через зазначені бюрократичні елементи. Як наслідок, бюрократія стримує та демотивує службовців, змушуючи їх оцінювати ідеї з точки зору корисності та здійсненності (реалістичний підхід), а не з точки зору оригінальності (ідеалістичний підхід). Це, у свою чергу, обмежує їхню креативність.

3. Соціальні контакти та взаємодія. Соціальні контакти відіграють важливу роль у стимулюванні генерації ідей публічними службовцями. Вони ускладнюються через запровадження дистанційної роботи. Відомо, що соціальні

контакти є важливим фактором креативності, у тому числі і для державного сектору.

4. Перевантаження та його вплив на креативність. Перевантаження може стримувати креативність публічних службовців на етапі генерації ідей. Надмірне навантаження виснажує внутрішню мотивацію, необхідну для появи нових ідей. У той же час недостатнє навантаження призводить до втрати мотивації. Рутинізація управлінської діяльності є основною причиною як надмірного, так і недостатнього стимулювання, що, у свою чергу, може бути пов'язане з бюрократичною формалізацією.

Наприклад, посадовці, відповідальні за формування політики, мають різні рівні креативності, яка відіграє ключову роль у їхній діяльності, зокрема у процесах розробки та підготовки державних політик. Організаційний клімат, сприятливий для інновацій, а також особиста мотивація до публічної служби мають значний позитивний вплив на креативність у сфері політики серед посадовців. Однак, зростаюче використання соціальних мереж та пов'язаний із цим стрес суттєво знижують рівень креативності у формуванні політики. Таким чином, використання соціальних медіа для взаємодії та комунікації може також негативно позначитися на креативності у процесі розробки державної політики [7, с.218].

Важливим аспектом є адаптація міжнародного досвіду та стандартів, наприклад, інтеграція європейських підходів до децентралізації, що сприяє побудові ефективного місцевого самоврядування.

Таким чином, креативність у реалізації реформ не означає хаотичність, а передбачає стратегічне поєднання нестандартних рішень, сучасних технологій та широкого залучення різних суспільних груп. Прикладами успішного застосування креативних підходів є естонська модель e-Estonia, яка стала взірцем цифровізації державних послуг, українська реформа децентралізації, що передбачала створення об'єднаних територіальних громад із залученням місцевих ініціатив, а також механізм громадського бюджету (бюджету участі), що надає мешканцям можливість самостійно визначати напрями розподілу бюджетних коштів. Загалом, креативні та інноваційні підходи у сфері публічного управління сприяють подоланню бюрократичних перешкод, забезпеченню адаптивності до сучасних викликів та запровадженню прогресивних моделей державного управління. Вони є ключовими у процесах реформування освіти, охорони здоров'я, судової системи та соціальної політики, а також у розвитку цифрових технологій, штучного інтелекту, електронного врядування та відкритих даних, що сприяє підвищенню прозорості та підзвітності державних інституцій. Таким чином, ефективне впровадження реформ передбачає пошук нестандартних рішень, орієнтованих на реальні потреби громадян, а також застосування сучасних управлінських моделей у державному секторі.

Креативність у суспільних реформах є не просто бажаним, а необхідним елементом для ефективного управління та модернізації суспільства. Інноваційні

підходи забезпечують гнучкість реформ, їхню адаптивність до змін та орієнтацію на довгостроковий результат. Креативність та інновації відіграють ключову роль у підвищенні конкурентоспроможності економіки, покращенні якості життя населення та оптимізації державного управління, оскільки сприяють запровадженню нестандартних рішень у соціальній, економічній та політичній сферах. Важливе значення вони мають у таких напрямках, як державне управління та публічний сектор, освіта та наука, економіка та бізнес, урбаністика та просторове планування. Україна має унікальну можливість використати креативні моделі реформ для інтеграції до європейської спільноти та забезпечення сталого розвитку. Україна має значний потенціал для розвитку креативної економіки та інноваційних підходів завдяки реформуванню державного управління, цифровізації, відкритості даних, розвитку ІТ-кластерів і підтримці стартапів, участі в міжнародних програмах підтримки інновацій, зокрема Horizon Europe, а також впровадженню екологічних та технологічних рішень у процесах післявоєнного відновлення. Водночас існують виклики, зокрема недостатнє фінансування досліджень та стартапів, бюрократичні перепони для розвитку інноваційного бізнесу, дефіцит кваліфікованих кадрів та відтік висококваліфікованих фахівців за кордон. Креативність є також основою для соціальних інновацій – нових підходів, моделей і рішень, що спрямовані на підвищення якості життя громадян, розвиток місцевих громад та забезпечення соціальної справедливості. Соціальні інновації включають нові стратегії, концепції та технології, спрямовані на розв'язання соціальних проблем і створення суспільних благ. Вони охоплюють такі сфери, як освіта, охорона здоров'я, екологія, соціальна політика та урбаністика. Прояви креативності у соціальних інноваціях включають новітні механізми вирішення суспільних проблем, зокрема краудфандингові платформи для благодійних ініціатив, соціальне підприємництво, використання дизайн-мислення у соціальній політиці для розробки інклюзивних освітніх програм та адаптивного середовища, а також культурні та мистецькі ініціативи, такі як урбаністичні арт-проекти та community hubs, що сприяють соціальним змінам.

З огляду на зазначене, креативне мислення у публічному управлінні є важливим чинником адаптації до сучасних викликів та підвищення ефективності державних інституцій. Соціальні інновації, орієнтовані на громадянські потреби та цифрові рішення, формують нову парадигму управління, що базується на прозорості, відкритості та взаємодії держави та суспільства. Для України застосування цих підходів є стратегічним пріоритетом у процесі реформ, спрямованих на відбудову, модернізацію та європейську інтеграцію.

Список використаних джерел:

1. Короткова Л. До проблеми визначення поняття «креативність». URL: <https://ekhsuir.kspu.edu/bitstream/handle/123456789/10816/до%20проблеми%20креативність.pdf?sequence=1>

2. Anderson N. R., Potocnik K., Zhou K. Innovation and Creativity in Organizations: A State-of-The- Science Review, Prospective Commentary, and Guiding Framework. *Journal of Management*. 40 (5). 2014. P. 1297–1333. DOI:10.1177/0149206314527128.
3. Berman E., Kim Creativity Ch.-G. Management in Public Organizations: Jump-Starting Innovation. Jun 2010. *Public Performance & Management Review* 33(4):619-652. DOI: 10.2753/PMR1530-9576330405
4. Berman E. West. What is Managerial Mediocrity? Definition, Prevalence and Negative Impact (Part 1). *Public Performance & Management Review*, 27 (2). 2003. P. 7-27.
5. Considine M., Alexander D., Lewis J.M. Policy Design as Craft: Teasing Out Policy Design Expertise Using a Semi Experimental Approach. *Policy Sciences*. 47 (3). 2014. P. 209–25.
6. Creativity Management in Public Organizations: Jump-Starting Innovation. June 2010. *Public Performance Management Review*. 33 (4). P. 619-652. DOI <https://doi.org/10.2753/PMR1530-9576330405> URL: https://www.researchgate.net/publication/247886853_Creativity_Management_in_Public_Organizations_Jump-Starting_Innovation
7. Fleischer J.; Wanckel C. Creativity in policy capacity: Organizational and individual determinants. *Public Administration Review*. Wiley, Hoboken. NJ. Vol. 84. Iss. 2. 2023. P. 218-232. DOI: <https://doi.org/10.1111/puar.13676>
8. Houtgraaf G., Kruijen P., Van Thiel S. Public Sector Creativity as the Origin of Public Sector Innovation: A taxonomy and future research agenda. *Public Administration*. 101(7). P. 539-556. Nov 2021. DOI: 10.1111/padm.12778. URL: https://www.researchgate.net/publication/353710229_Public_Sector_Creativity_as_the_Origin_of_Public_Sector_Innovation_A_taxonomy_and_future_research_agenda
9. Houtgraaf G., Kruijen P.M., Thiel S. Public servants' creativity. Salient stimulators and inhibitors a longitudinal qualitative digital diary study. *Public Management Review*. 2022. DOI: <https://doi.org/10.1080/14719037.2022.2103175>
10. Howlett M. Policy analytical capacity: the supply and demand for policy analysis in government. *Policy and Society*. 34 (3–4). 2015. P.173–82. URL: <https://doi.org/10.1016/j>.
11. Lapuente V., Suzuki K., Van de Walle S. Goats or Wolves? Private Sector Managers in the Public Sector. *Governance*. 2020. URL:<https://doi.org/10.1111/gove.12462>.

КЕРНАС Андрій В'ячеславович Психолого-педагогічні аспекти розвитку творчих здібностей у студентської молоді	192
КИРИЄНКО Олена Олександрівна Розвиток креативності у майбутніх учителів біології як одна з умов успішного формування їх професійної компетентності	194
КІРДАН Олена Анатоліївна Наукові підходи до визначення сутності та змісту креативності майбутніх викладачів	198
КНЯЖЕВА Ірина Анатоліївна Актуальні тенденції формування змісту педагогічних освітніх компонентів у ЗВО	201
КОВАЛЬОВА Тетяна Михайлівна Розвиток креативності як складової підготовки майбутніх фахівців з фізичної культури і спорту	204
КОВАЛЬЧУК Володимир Володимирович, ДОЛИНСЬКА Людмила Василівна Концептуальний підхід для формування креативності студентів у педагогічному університеті	209
КОЙЧЕВА Тетяна Іванівна Креативність учителя як запорука його професійного становлення в умовах інноваційного освітнього середовища	218
КОКОТЄЄВА Анастасія Сергіївна Формування креативності у здобувачів вищої освіти	221
КОЛБІНА Людмила Анатоліївна Вплив інноваційних технологій на розвиток творчих здібностей учнів початкових класів	223
KOLESNICHENKO Olena Innovation Potential Of A Higher Education Teacher	226
КОЛІСНІЧЕНКО Наталя Миколаївна Креативність та соціальні інновації як ключовий елемент ефективного публічного управління	228
КОЛЬЧАК Валентина Андріївна, ТОДОРОВА Валентина Георгіївна Використання технологій креативного мислення у підготовці фахівців з фізичної культури і спорту	234
КОН Олена Олександрівна Розвиток креативного мислення молодших школярів засобами додатків GOOGLE	236
KONDRATIEVA Iryna Theories Of Creativity	238
КОНСТАНТИНОВ Дмитро Сергійович Креативне мислення тренера-викладача як інструмент формування психологічної стійкості та саморегуляції у дітей молодшого шкільного віку	241
КОСТЕНЮК Наталя Іванівна Формування креативності персоналу як джерела інноваційного потенціалу організації	244
КОФІЖИУ Ганна Олексіївна Розвиток креативності в учнів старшої школи на уроках зарубіжної літератури	247
КОХАНСЬКА Світлана Володимирівна Розвиток креативного мислення на заняттях з музично-теоретичних дисциплін у майбутніх педагогів	250