

005
С 24

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ, МОЛОДІ ТА СПОРТУ УКРАЇНИ
ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД УКООПСІЛКИ
ЛЬВІВСЬКА КОМЕРЦІЙНА АКАДЕМІЯ



І. І. Свидрук

КРЕАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

НАВЧАЛЬНИЙ ПОСІБНИК

41632
ВЕРЕВІРЄНО

Рекомендовано

*Міністерством освіти і науки, молоді та спорту України
для студентів вищих навчальних закладів*

ПРЕКТЕСНИЙ ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
Київ
«Центр учбової літератури»
2012

УДК 005:001.8(075.8)

ББК 65.290-2я73

С 24

Гриф надано

Міністерством освіти і науки, молоді та спорту України

(Лист № 1/11-6332 від 19.07.2011 р.)

Рецензенти:

Бочан І. О. – доктор економічних наук, професор, ректор Львівського інституту економіки і туризму;

Кузьмін О. Є. – доктор економічних наук, професор, директор Інституту економіки і права Національного університету «Львівська політехніка»;

Башиянн Г. І. – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економічної теорії Львівської Комерційної академії.

Свидрук І. І.

С 24 Креативний менеджмент. Навч. посіб. – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 224 с.

ISBN 978-611-01-0341-1

У навчальному посібнику висвітлено засади управління креативними процесами на підприємствах. Розглядаються теоретичні аспекти і шляхи практичного застосування знань в галузі креативного менеджменту. Матеріал викладено з урахуванням закордонного і вітчизняного досвіду в цьому порівняно новому напрямку менеджменту, що дозволить студентам отримати необхідні знання, виявити та розвинути якості і навички, необхідні для ефективної роботи креативного управління.

Посібник призначено для студентів спеціальності 8.000014 «Управління інноваційною діяльністю», а також слухачам системи підвищення кваліфікації, аспірантам, підприємцям, управлінським працівникам вітчизняних підприємств.

УДК 005:001.8(075.8)

ББК 65.290-2я73

ISBN 978-611-01-0341-1

© Свидрук І. І., 2012.

© Центр учбової літератури, 2012.



<i>Передмова</i>	5
Тема 1. Поняття креативного менеджменту	9
1.1. Креативний менеджмент як наука і вид діяльності. Предмет, об'єкт, мета та завдання дисципліни	9
1.2. Сутність творчості, креативності	13
1.3. Актуальність запровадження креативного менеджменту в діяльність підприємств та організацій	23
Тема 2. Творчий потенціал особистості	28
2.1. Поняття і психологічна структура творчого потенціалу особистості. Риси творчої особистості	28
2.2. Механізм творчого акту	32
2.3. Види творчого мислення. Творчість і моделі мислення людини	35
2.4. Інтелект і творчість	42
Тема 3. Керівник як лідер креативного менеджменту	51
3.1. Особливості процесів мислення керівника	51
3.2. Формування інноваційного стилю управління	56
3.3. Лідерство у процесах прийняття рішень	63
Тема 4. Методи виявлення проблем та їх аналіз	72
4.1. Класифікація задач	72
4.2. Використання теорії складних систем щодо організації	73
4.3. Методи постановки і системного аналізу управлінських проблем	75
Тема 5. Менеджмент ідей	85
5.1. Методи пошуку креативних ідей	85
5.2. Теорія вирішення винахідницьких задач	102
5.3. Класифікація типових прийомів пошуку рішень	108

Тема 6. Управління розробкою креативних рішень на підприємстві	119
6.1. Особливості управлінських креативних рішень	119
6.2. Рішення, які ґрунтуються на досвіді і судженнях.	129
6.3. Інтуїтивні рішення.	137
Тема 7. Мотивування творчості	142
7.1. Творчий підхід керівника до мотивації працівників	142
7.2. Мотивація до творчого вирішення проблем, генерації та реалізації нових ідей	147
7.3. Творчість як потужний засіб мотивації	149
Тема 8. Навчання креативності	156
8.1. Створення концепції креативної освіти.	156
8.2. Управлінське проектування креативного навчання	160
8.3. Формування українського творчого суспільства	174
<i>Практикум за темами</i>	181
Тести	181
Ситуаційні завдання	192
Тренінги з розвитку креативності	198
Питання для самостійного вивчення	205
Питання практичного спрямування	207
Теми для підготовки доповідей та рефератів.	213
Список літератури для самостійного вивчення дисципліни.	215
<i>Предметні покажчики</i>	219

ІНОВАЦІОНА

Уява важливіша за знання.

Альберт Ейнштейн

На початку ХХІ століття, на думку фахівців з наукового управління, до сфери менеджменту зі сфери мистецтва переходить вимога нестандартного мислення, генерування та впровадження цікавих ідей, тобто креативності мислення. Поняття *креативність* та *творчість* тісно взаємопов'язані.

Креативність — це здатність генерації нового знання шляхом розширення і трансформації бачення реальності як майбутнього, здатного системно організувати діяльність, тобто це творче конструювання. Креативність передбачає творчий підхід (проектування) нових властивостей об'єкта із вже існуючих елементів (властивостей, відносин).

Креативність — широкомасштабна тема, вивчення якої важливе для розуміння механізмів розвитку як особистості, так і суспільства. На особистому рівні творче ставлення необхідне менеджеру в процесі управління, спеціалісту — при розв'язанні питань згідно власних обов'язків. На суспільному рівні креативність — це вияв нових напрямів у мистецтві, наукових відкриттях і соціальних програмах.

Актуальність запровадження креативного менеджменту в діяльність підприємств та організацій очевидна. Нині, коли основним методом конкурентної боротьби є нововведення, нестандартний підхід потрібний повсякчасно і всім працівникам, а особливо відділам, що мають справу з інноваціями будь-якого характеру: техніко-технологічними, організаційними, асортименту виробів, послуг тощо.

На сьогодні актуальною є проблема встановлення, підбору, вироблення адекватних ефективних емпіричних інструментів дослідження феномена креативності в різних його проявах та на різних щаблях управління підприємствами. Слід не лише вчитися виявляти та вимі-

рювати креативність, а й створювати умови для її розвитку. Тому важливо визначити й розробити оптимальні методи активного сприяння та його розвитку у креативних індивідів на підприємствах та в організаціях.

Посібник спрямований на розкриття суті креативного менеджменту як науки і виду управлінської діяльності. Для застосування цих знань на практиці сучасному менеджеру необхідно володіти методами виявлення управлінських проблем, постановки і системного їх аналізу, прийомами пошуку рішень.

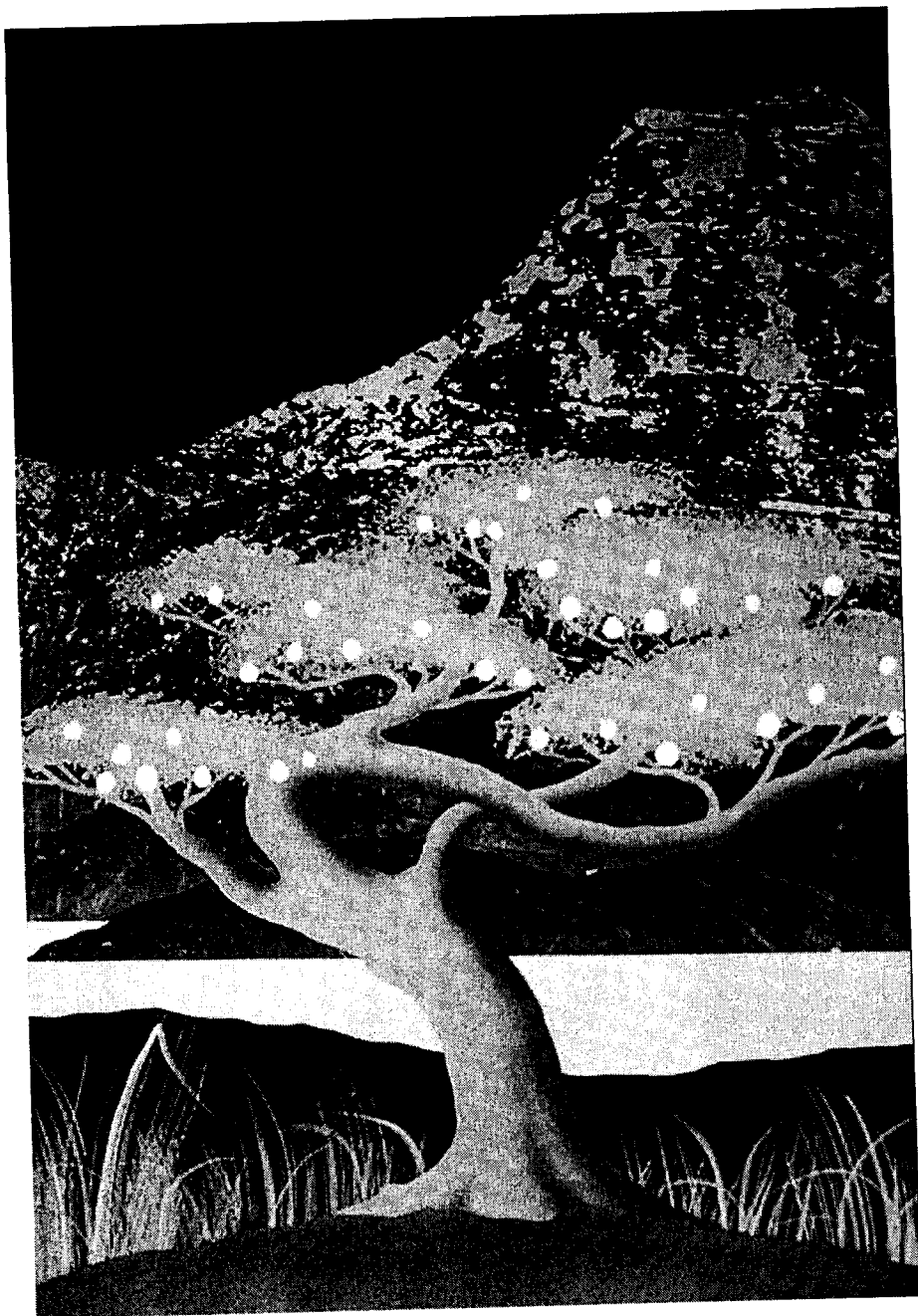
Питання управління розробкою креативних рішень на підприємстві розглядаються комплексно і включають дослідження їх етапів та видів.

Керівнику необхідно ретельно підбирати персонал, вивчати і знати творчий потенціал як особисто кожного, так і групи чи колективу. У зв'язку з цим у посібнику розглядаються такі питання, як риси творчої особистості, механізм творчого акту, види творчого мислення, зв'язок інтелекту та творчих здібностей. Описані суть та структура творчого потенціалу, система організаційних умов і факторів, що впливають на його формування та розвиток.

Аби менеджер міг повністю розкрити свої здібності, необхідні внутрішні й зовнішні стимули. У посібнику приділено цілий розділ питанням мотивування творчості. Інноваційний лідер повинен цілеспрямовано впливати на поведінку групи творчих працівників, демонструвати оригінальні підходи до вирішення проблем і поступово змінити культуру управління та виробити інноваційний стиль. Зважаючи на актуальність формування креативного суспільства, визначені шляхи створення концепції креативної освіти, у посібнику розглянуто управлінське проектування креативного навчання.

Посібник призначений для студентів спеціальності 8.000014 «Управління інноваційною діяльністю».

Метою вивчення магістрантами спеціальності «Управління інноваційною діяльністю» навчальної дисципліни «Креативний менеджмент» є формування принципів, визначення та створення необхідних умов для розвитку креативності працівників підприємств. Курс «Креативний менеджмент» за своїм змістом відповідає новим освітнянським завданням і дозволяє зробити більш довершеним процес



формування спеціаліста — менеджера ринкового типу. Логіка викладання цього курсу пов'язана з донесенням та обговоренням зі студентами результатів креативної управлінської практики, психологічних спостережень та узагальнень за розвитком і наслідками креативного управління.

Сьогодні питання креативного менеджменту мало вивчені вітчизняними вченими. Закордонні дослідники цього напрямку, такі як Алан Дж. Роу, Едуард де Боно, Майкл Мікалко, пропонують свої праці в художньо-публіцистичному стилі та у формі ділових ігор. Даний посібник є однією із перших вітчизняних спроб викласти теоретичні та прикладні аспекти креативного менеджменту.



ПОНЯТТЯ КРЕАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

- 1.1. *Креативний менеджмент як наука і вид діяльності. Предмет, об'єкт, мета та завдання дисципліни.*
- 1.2. *Сутність творчості, креативності.*
- 1.3. *Актуальність запровадження креативного менеджменту у діяльність підприємств та організацій.*

Ключові поняття теми: наука, діяльність, предмет, об'єкт, мета, завдання, організаційні цілі, інфраструктура, обмеження, інноватика, творчість, креативний менеджмент, креативність, креативістика.

1.1. Креативний менеджмент як наука і вид діяльності. Предмет, об'єкт, мета та завдання дисципліни

Креативний менеджмент є досить новим поняттям і являє собою самостійну галузь управлінської науки та професійної діяльності, яка спрямована на формування сучасних умов розвитку організацій. Можна виокремити теоретичний і прикладний аспекти даної дисципліни. Теорія креативного менеджменту знаходиться на перетині інноваційного менеджменту, теорії творчості, яка має багато різновидів (теорія науково-технічної, художньої творчості) та низки інших наукових дисциплін (рис. 1.1). Теорія почала розвиватися приблизно з середини ХХ століття і лише нещодавно знайшла втілення у ґрунтовному прикладному застосуванні цих знань.

У науковій літературі мають місце різні підходи до визначення сутності та змісту креативного менеджменту. Окремі автори акцентують увагу на тому, що креативний менеджмент є одним із напрямів інноваційного менеджменту та пов'язаний здебільшого з новими видами продукції. Він охоплює технічні, маркетингові проблеми, пов'язані з інноваціями. Креативний менеджмент складає сукупність принципів, методів і форм управління творчим процесом, інноваційною діяльністю та залученим до цього персоналом.

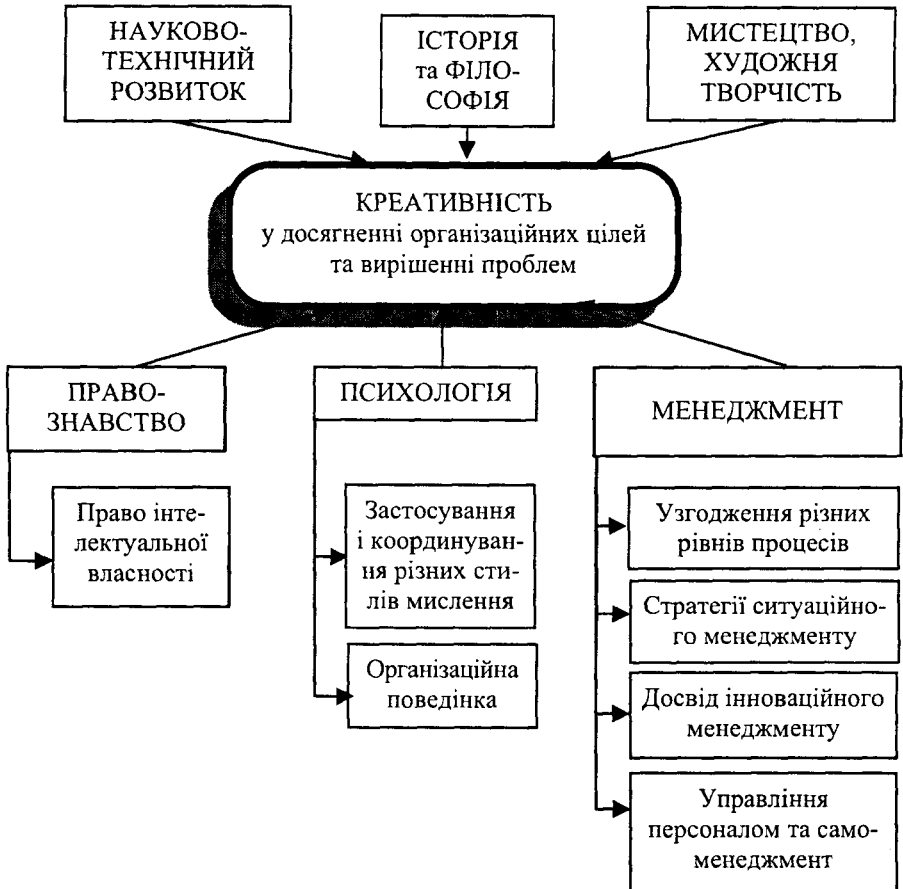


Рис. 1.1. Креативний менеджмент у системі наук

Перехід на якісно новий щабель розвитку наукової сфери підштовхнув менеджерів до дії, вони стали активними учасниками досліджень, почали створювати матеріальну та інвестиційну базу діяльності. Отже, прикладні аспекти пов'язують перш за все з *інноваціями*, тобто процесами розробки, впровадження, експлуатації виробничо-економічного та соціально-організаційного потенціалу організації [29]. Після патентного періоду креативний менеджмент, попри всі труднощі становлення, заявив про себе як реально існуюча галузь знань. Яскравим

свідченням цьому є запровадження з початку ХХІ століття в Україні відповідної дисципліни у навчальний процес вищої школи. До речі, у Росії вперше презентація навчальної програми для економічних та управлінських вузів відбулася у 1995 році.

Предметом даної дисципліни є креативний процес та механізми управління ним. *Об'єкт* являє собою процес прийняття управлінських рішень за допомогою послідовної сукупності процедур, що утворюють загальну схему управління творчим процесом. *Мета креативного менеджменту* — забезпечення та утримання конкурентних переваг організації за допомогою стимулювання і заохочення талантів, творчого потенціалу персоналу, запровадження інноваційних технологій менеджменту.

Завданнями даного напрямку менеджменту є: створення ефективних творчих команд працівників, розробка оригінальних ідей та втілення їх у новій продукції та/або технологіях, для модернізації й удосконалення процесів управління.

Креативний менеджмент пов'язаний з такими основними сферами організації, як науково-технічна, кадрова, виробнича, маркетингова.

На рівні типового виробничо-торгівельного підприємства креативний менеджмент є комплексом процедур, правил, принципів, методів, ціннісних орієнтирів, організаційних форм, зв'язків і економічних відносин з досягнення нетрадиційних результатів діяльності. Аналогічно традиційному сприйняттю загального менеджменту система управління креативними процесами на підприємстві складається з двох підсистем: керуючої (суб'єкта управління) і керованої (об'єкта управління). Механізм керуючого впливу включає збір, обробку і передавання необхідної інформації та прийняття відповідних рішень.

Креативний менеджмент має скоординувати функціонування та взаємодію як внутрішніх, так і зовнішніх структурних елементів творчого процесу, створити певну інноваційну культуру. Вперше, мабуть, розділив сфери інноваційного та менеджменту А.І. Прігожин [18, с. 78–83], обумовлюючи його наступними тезами. Проблеми креативного менеджменту, з організаційної точки зору, полягають у створенні тимчасових творчих колективів для формування банку нових ідей, а інноваційний менеджмент стосується реалізації найбільш слушних пропозицій та їх комерціалізації. Креативний менеджмент спирається

на *креативістику* — галузь знань про продуктивне колективне вирішення творчих завдань, а інноваційний — на *інноватику* — галузь, що вивчає формування нововведень та їх поширення, а також способи розробки інноваційних рішень. Причому обидві галузі лише сьогодні знайшли своє втілення у ґрунтовному застосуванні цих знань в практичній діяльності виробничих організацій. Інноваційний менеджмент оперує з інтелектуальним продуктом як цілим і неподільним, а креативний — розглядає його, поелементно, як складне утворення. Пов'язаний із ним менеджмент новою системою знань та умінь розкладається на окремі складові, кожна з яких піддається вивченню і осмисленню з метою правильних практичних дій. Інноваційний та креативний менеджмент розглядають один і той самий об'єкт, однак інноваційний — із зовнішнього боку, як статичний, завершений, а креативний — з внутрішнього, як процес створення у динаміці.

Здійснення креативного менеджменту передбачає:

- моніторинг сфери діяльності й прогнозування її розвитку;
- розробку ідей для реалізації у планах інноваційної діяльності;
- координацію діяльності всіх підрозділів у цій сфері;
- забезпечення кваліфікованим персоналом та його мотивацію;
- створення спеціальних проектних груп;
- оцінювання творчого потенціалу індивіда (якого залучатимуть до вирішення творчих задач);
- створення творчої атмосфери у колективі;
- формування груп експертів-аналітиків для оцінювання ідей та пропозицій у сфері інноваційної політики;
- визначення евристичних методів і прийомів (*евристика* — галузь знань про продуктивне творче мислення людини) для ефективнішого розв'язання творчих завдань фахівцями.

Отже, креативний менеджмент на підприємстві — це особлива організаційно-управлінська діяльність, що спрямована на одержання високих економічних, соціальних, екологічних результатів шляхом активізації творчої діяльності для впровадження інновацій. Він не вигадусе методи активізації творчого потенціалу, а визначає їх склад і найраціональнішу послідовність.

При цьому цільові установки і ресурсні обмеження креативний менеджмент бере з інноваційного менеджменту, який забезпечує функціонування відповідної забезпечуючої системи (інфраструктури).

Сукупність видів діяльності формується у загальні функції управління: визначення цілей, планування, прийняття рішень, організацію, мотивацію, контроль. Склад функцій і завдань управління може бути регламентованим залежно від рівня керованої системи (економіка в цілому, галузь виробництва, організація, підприємство чи окремий проєкт) та внутрішніх і зовнішніх умов її роботи. Кожна загальна функція поділяється на специфічні, пов'язані з особливостями підприємства: визначення цілей досліджень, планування творчої роботи, мотивація раціоналізаторства тощо.

Креативний менеджмент вивчає психологічні, управлінські, соціологічні, економічні, історичні, культурологічні чинники, що впливають на процеси творчості.

Таким чином, креативний менеджмент у широкому сенсі — це складний механізм взаємодії керуючої та керованої систем для створення сприятливих умов і можливостей творчого розвитку та досягнення організацією ефективного результату.

1.2. Сутність творчості, креативності

Зміст поняття «творчість» трактується як діяльність людини, спрямована на створення якісно нових, невідомих раніше духовних або матеріальних цінностей (нові твори мистецтва, наукові відкриття, інженерно-технологічні, управлінські чи інші інновації тощо) [14]. Необхідними компонентами творчості є фантазія, уява, психологічний зміст якої полягає у створенні образу кінцевого продукту (результату творчості).

Творчість може розглядатися у двох аспектах: психологічному й філософському.

Одним із перших виділяє поняття творчості давньогрецький філософ Платон, підкреслюючи її універсальний характер: «Будь-який пе-

рехід із небуття в буття — це творчість, і, отже, створення будь-яких творів мистецтва й ремесла можна назвати творчістю, а всіх творців — їхніми творцями» [23].

Фундаментальні зміни прийшли з початком християнської епохи, з концепцією створення (лат. *creatio*) Богом світу («*creator*» — творець, Бог, бо він створив світ), і даний термін не вживався щодо людської діяльності.

В епоху Ренесансу, навпаки, просякнута вірою у безмежні творчі можливості людини, творчість все більше усвідомлюється як художня, виникає інтерес до постаті художника і самого акту творчості (рис. 1.2), все виразнішою є тенденція розглядати історію як продукт людської творчості [28].



Рис. 1.2. Рафаель Санті.
Фреска «Афінська школа»

Польський поет М. Сарбевський (1595–1640) почав використовувати це слово стосовно поезії. Проте тривалий час таке розуміння творчості наражалося на критику через тлумачення терміну як акту творення з нічого.

В епоху Просвітництва творчість пов'язується із здатністю людини до уявлення. Англійські емпіристи (Ф. Бекон, Т. Гоббс, Дж. Локк, Д. Юм) трактували творчість як певну

комбінацію вже існуючих елементів, творчість, таким чином, була близька винахідництву. Завершена концепція творчості у XVIII столітті оформлюється І. Кантом, який спеціально аналізує творчу діяльність у вченні про продуктивну здатність уяви, що виступає як сполучна ланка між розумом і почуттєвим досвідом.

Іммануїл Кант (1724–1804), родоначальник німецької класичної філософії. Стверджував, зокрема, що умова пізнання — загальнозначущі апріорні форми, які упорядковують хаос відчуттів.

Учення Канта було продовжене Шеллінгом, який розглядав творчі здібності в єдності свідомої й несвідомої діяльності людини. Погляд на художника як на генія, що творить з натхнення, досяг своєї кульмінації в епоху Романтизму. Творчість художника і філософа вважалася вищою формою людської життєдіяльності.

Фрідріх Вільгельм Йозеф фон Шеллінг (1775–1854). У його філософській еволюції відсутні чіткі межі між її етапами, які можна назвати як «філософія природи» (натурфілософія), трансцендентального ідеалізму, «філософія тотожності» та «філософія одкровення».

В ідеалістичній філософії кінця XIX — початку XX століття творчість розглядається переважно як протилежна механічно-технічній діяльності. При цьому, якщо філософія життя протиставляє технічному раціоналізму творчий природний початок, то екзистенціалізм підкреслює духовно-особистісну природу творчості. У філософії життя найбільш розгорнута концепція творчості дана А. Бергсоном («Творча еволюція», 1907): творчість як безперервне народження нового складає сутність життя. Вся дійсність розглядається філософом як «безперервне зростання і нескінченна творчість» [9]. Найбільш адекватною формою існування вважають творчість і екзистенціалісти. М. Бердяєв («Зміст творчості», 1916) розглядає творчість як «діло богоподібної свободи людини, розкриття в ньому образу Творця» [10].

Микола Олександрович Бердяєв (1874–1948) — російський релігійний філософ, один із найвидатніших філософів XX сторіччя, основоположник екзистенціалізму — філософії існування, яка мала значний вплив на розвиток літератури та мистецтва. Започаткував такий філософський напрям, як персоналізм, який визнає особистість первинною творчою реальністю, а весь світ — проявом творчої активності «вищої особистості» — Бога.

Філософія прагматизму і позитивізму, навпаки, розглядає творчість як винахідництво, мета якого — вирішувати завдання, поставлене певною ситуацією. Марксистська філософія визначає творчість як «діяльність людини, що перетворить природний і соціальний світ відповідно до цілей і потреб людини й людства на основі об'єктивних законів

дійсності» [20]. У той же час для творчості необхідне забезпечення більшого простору особистій ініціативі, індивідуальним схильностям, простору думки й фантазії.

У психології творчість вивчається як психологічний процес творення нового і сукупність властивостей особистості. Творчість як процес спершу аналізували, виходячи із самозвітів діячів мистецтва й науки (опис «натхнення», «мук творчості» тощо). Англійський учений Г. Воллес (1924) поділив творчий процес на чотири фази: підготовку, дозрівання (ідеї), осяяння й перевірку. Подібні стадії виділяв і А. Пуанкаре, описуючи процес здійснення ним декількох математичних відкриттів [27].

Жуль Анрі Пуанкаре (1854–1912) — французький математик, фізик, філософ і теоретик науки. Голова Паризької академії наук. Його вважають останнім математиком-універсалом, людиною, здатною охопити всі математичні результати свого часу.

На думку вченого, творчий процес починався зі встановлення задачі, далі проходив процес несвідомої роботи, раптового знаходження ключа для розв'язання і завершувався опрацюванням результатів.

Оскільки головні ланки процесу (дозрівання й осяяння) не піддаються свідомо-вольовому контролю, це послужило доказом на користь концепцій, які відводили вирішальну роль у творчості підсвідомому й ірраціональному факторам. Однак експериментальна психологія довела, що несвідоме присутнє і в свідомому, інтуїтивному й розумовому процесах.

Сукупність психічних властивостей, характерних для творчої особистості, стала об'єктом конкретно-наукового вивчення з винаходом тестів і методик їх обробки й аналізу. В статистичних дослідженнях учених вивчається співвідношення між освітою і продуктивністю роботи, віком і динамікою творчості, розробляються методики стимуляції групової творчості.

Популярною моделлю стала «порогова теорія», запропонована П. Торренсом, який вважає, що високий ступінь інтелекту є необхідною, проте недостатньою умовою для високих творчих здібностей [4]. Загалом це — позитивний взаємозв'язок між творчими здібностями та інтелектом, хоча він не проявлятиметься, якщо оцінюватися будуть лише люди з найвищим рівнем інтелекту.

Проводилися дослідження, щоб визначити зв'язок між емоціями та творчою активністю. Деякі дослідники, зокрема Г. Айзенк, вважають, що позитивні емоції активують як асоціативне мислення, так і розфокусовують увагу, збільшуючи поле для добору фактів, що стосуються опрацьованої проблеми [5].

Ганс Юрген Айзенк (1916-1997) — англійський учений-психолог, один із лідерів біологічного напрямку в психології, творець чинникової теорії особистості, автор популярного теста на інтелект.

З іншого боку, деякі дослідники вважають, що й негативні емоції можуть підвищити креативність. Наприклад, Арнольд Людвіг, вивчаючи діяльність 1005 видатних особистостей ХХ століття, знайшов слабкий, але значущий зв'язок між депресіями і творчими досягненнями.

Згідно з різними підходами до визначення меж творчості визначають певні типи творчості: актора (мистецтво), мудреця (наука та інженерія).

Креативність — (лат. *creatio* — створення) — новітній термін, яким окреслюються «творчі здібності індивіда, що характеризуються здатністю до продукування принципово нових ідей, а також входять в структуру обдарованості в якості незалежного фактора» [14]. Раніше в літературі використовувався термін «творчі здібності», однак пізніше він витісняється запозиченням англійської мови (*creativity, creative*). На думку професора І. Мілославського (Московський державний університет), терміном «креативний» позначається творчість, яка «не тільки висуває ідеї, а й доводить їх до конкретного практичного результату».

Ф. Баррон і Д. Харрінгтон, підбиваючи підсумки досліджень у галузі креативності з 1970 по 1980 роки [2], узагальнили відомості про креативність таким чином:

1. Креативність — це здатність адаптивно реагувати на потребу нових підходів і продуктів. Ця здатність дозволяє також усвідомлювати нове в бутті, хоча сам процес може мати як свідомий, так і несвідомий характер; здатність породжувати незвичайні ідеї, відхилятися від традиційних схем мислення, швидко вирішувати проблемні ситуації.

2. Створення нового творчого продукту багато в чому залежить від особистості творця і сили його внутрішньої мотивації.

3. Особливостями творчого процесу, продукту та особистості є їхня оригінальність, валідність¹, адекватність задачі і придатність — естетична, екологічна, оптимальність форми, правильність та оригінальність на даний момент.

4. Креативні продукти можуть бути дуже різноманітними за природою: нове вирішення проблеми в математиці, відкриття хімічного процесу, створення музики, картини чи поеми, нової філософської чи релігійної системи, нововведення у правознавстві, свіже вирішення соціальних проблем тощо.

Аналізуючи сучасні дослідження цього явища, можна зробити висновок, що до сьогодні все ще немає однозначної відповіді на запитання, чи існує взагалі креативність як явище, чи є вона науковим конструктом чи самостійним процесом креативності, чи креативність — це сума інших психічних процесів.

Креативність є вродженою рисою людини. Завдяки їй особа проявляє себе, реалізує соціальні потреби, а з часом — у досягненнях, успіху, самовираженні. Протягом життя, завдяки розвитку трудових навичок, збільшенню досвіду, проблем, з якими вона стикається, і безліччю інших всіляких ситуативних, об'єктивних і суб'єктивних чинників, креативність розвивається та проявляється по-різному. Можна сказати, що існує взаємозв'язок поведінки і креативності. Завдяки творчості людина виражає власний внутрішній світ та змінює зовнішній, а продукти творчості спонукають її розвиватися далі.

Під *первинною* креативністю ми розуміємо дещо нове, що відрізняється від попереднього. *Вторинна* креативність полягає у створенні певного предмету (реалізації процесу складної багатоетапної справи тощо) із додаванням окремих своєрідних рис. Вона стосується тих питань, що вже мали місце, здійснювалися раніше. Наприклад, режисер ставить виставу за класичним твором відомого письменника, але, тим не менше, має власне бачення, підбирає акторський склад на власний розсуд і створює власну виставу згідно традиційних принципів її по-

¹ Документ називається валідним (англ. *valid*), якщо він є коректним, містить посилання на граматичні правила та повністю відповідає обмеженням, вказаним у цих правилах. Валідність у соціологічних дослідженнях — відповідність результатів тесту тій характеристиці, для вимірювання якої він призначений.

будови. Це є вторинна креативність. Вона розглядається до певної конкретної ситуації чи обставин, а новітність в ній є дещо умовною.

Однак режисер може підійти до постановки абсолютно по-новому. Мова йде про народження унікальної концепції, яку жоден митець не використовував. Це можна вважати первинною креативністю.

Відомий психолог Л. Виготський вивчав творчу сутність людини з культурно-історичного погляду. Він вважав, що завдяки діяльності людина вивчає, «розшифровує» продукти культури, надбання людства, по-своєму їх засвоює. Цей процес є основою та передумовою саморозвитку. Кожна людина має унікальний внутрішній світ та по-своєму проявляє творчий потенціал [15].

Лев Семіонович Виготський (1896–1934) — білоруський і радянський психолог, засновник культурно-історичної школи в психології. Відомий у Європі та США як один із основоположників та розробників когнітивної психології (вищі психічні функції, психологія мовного мислення, теорія навчання). В радянський час вважався реакційним психологом, зібрання його праць були надруковані лише на початку 80-х років XX ст..

Для наочного порівняння у табл. 1.1 зібрано погляди окремих вчених на креативність. Г. Альтшуллер розглядав об'єктивно-суб'єктивні відносини творчого процесу в чотирьох аспектах: філософському, соціальному, психологічному та методичному. У філософському плані — формалізація може бути поширена тільки на репродуктивний компонент і не може розглядатися як ключ до розуміння тієї частини творчого процесу, яка характеризується продуктивним компонентом [6, 7]. У соціальному — дві форми відображення потреби у творчій діяльності: соціальне замовлення суспільства і виявлена суб'єктом потреба. У психологічному — два підходи: дослідження психології творця-суб'єкта; дослідження прийомів, використаних творцями у створених «продуктах» творчості. Результатом першого підходу став розгляд причин «психологічних бар'єрів» та інертності мислення:

- професійна сила звички;
- страх потрапити в іншу галузь знань;
- вплив авторитетів, звань;
- наявність спеціальних термінів;
- невміння переформулювати умову задачі.

Таблиця 1.1

СУТЬ КРЕАТИВНОСТІ З ТОЧКИ ЗОРУ РІЗНИХ НАУКОВЦІВ

АВТОР	ЗМІСТ КРЕАТИВНОСТІ
Л. Виготський	Творчою є будь-яка діяльність, що створює нове, творчість — необхідна умова існування, і все навколо зобов'язане своїм походженням творчому процесу людини.
Я. Пономарьов	Креативність складається із двох основних складових: формально-динамічного аспекту <i>мотиваційної напруженості</i> , що проявляється через активну дослідну діяльність, інтелектуальну працю, та <i>сенситивності</i> , тобто чутливості до інтуїтивних проявів мислення.
О. Яковлева	Креативність — це реалізація людиною власної індивідуальності, а не набір особистісних рис.
В. Моляко	Творча обдарованість є вродженим статичним феноменом, а вже на її основі формуються вміння та навички творчого розв'язання задач діяльності.
М. Подд'яков	Творча спрямованість складається із низки компонентів: потреби і мотиви; формування цілей; емоційне регулювання; пізнавальні засоби та результати.
Є. Алфеева, А. Магюшкін	Креативність формується за допомогою розвитку особистих рис, таланту, здібностей.
В. Дружинін	Креативність — це властивість, яка реалізується лише при сприятливих умовах середовища.
Н. Хазратова	Креативність спочатку формується на внутрішньому мотиваційно-особистісному рівні, а пізніше — на зовнішньому поведінковому і продуктивному рівнях.
М. Гнатко	Творчість — активність, завдяки якій людина народжує нові соціально-значущі матеріальні та духовні цінності. Креативність поділяється на потенційну (комплекс відповідних задатків) та актуальну (відповідні здібності).

Закінчення табл. 1.1

АВТОР	ЗМІСТ КРЕАТИВНОСТІ
Е. де Боно	Креативність є, з одного боку, природною властивістю людини, а з іншого — найвищою формою активності особистості, що втілюється у продуктах творчості.
А. Маслоу	Креативність — це творчі здібності особистості, яка реалізує потребу самоактуалізації.
А. Дж. Роу	Креативність відображає креативне мислення людини. Воно відрізняється від «звичайного» тим, що концентрується на прагненні досягнути чогось нового чи унікального.
Г. Альтшуллер	Творчість є процесом аналізу та синтезу нових форм і образів в мозку людини, відображення предметів і явищ об'єктивного світу, пізнання мети, умов і причин виникнення та існування цих предметів і явищ.

Результатом другого підходу стало створення списку типових прийомів пошуку рішень, а у методичному аспекті — методи пошуку нових технічних рішень і психологічні інструменти.

Завдяки креативності людина виражає себе, змінює як власний внутрішній, так і зовнішній світ. Отже, креативність характеризується через категорії мотиваційної спрямованості особистості, пошуково-дослідної активності, застосування інтуїції в процесі розробки та ухвалення рішення. Успіх при розв'язанні творчих завдань залежить від ступеня спроможності маніпулювати з ідеями, образами предметів чи явищ, а також від «внутрішнього плану дій особистості» [25].

Психолог Я. Пономарьов, широко трактуючи поняття «творчість», визначав це поняття як «механізм продуктивного розвитку» і не вважав «новизну» вирішальним критерієм творчості [24].

Велике значення має рівень інтелекту, потреба в самореалізації, уявлення людини про її місце у суспільстві. Лише така особа здатна на творчу діяльність, а продукт її творчості постає як кінцевий результат прагнення нестандартно вирішити певну проблему. З огляду на це, відомий американський теоретик А. Маслоу наголошував, що одержан-

ня художньої освіти надзвичайно важливе для формування кращих людей, тому що вона має на меті розкриття потенціалу особистості з гуманістичної точки зору [3].

Протилежна креативній особистості є рекреативна (фр. *recreatif*, від лат. *recreo* — відновлюю, підбадьорюю — той, що містить у собі розважальні елементи) або репродуктивна, у якій система мотивації є простішою (можливо, навіть більш примітивною), пізнавальні прагнення — невисокі, відповідно, і продукти власної пізнавально-практичної діяльності не оцінюються нею надто вимогливо. Тому творчий процес є виявом індивідуальності.

Подекуди креативність взагалі вважається абстрактним (ідеальним) поняттям, оскільки її наявність не передбачає обов'язкового матеріального продукування. Ідея як нематеріальний продукт може зникнути, не отримавши з певних причин подальшого розвитку. Іноді креативність може проявлятися лише у міжособистісних взаєминах з метою власної презентації неповторних індивідуальних рис [34].

Повністю протилежний погляд на креативність полягає у тому, що вона переважно проявляється у сфері науково-технічних розробок. Обдарованість є найважливішим чинником творчої діяльності, результати такої людини є більш оригінальними, ніж у інших. Водночас позитивним ефектом від творчої обдарованості є нові методи і шляхи розв'язання індивідуальних проблем, пов'язаних із пристосуванням до ситуації, оточення [22].

Мислити творчо — означає бути зацікавленим у винайденні оригінальних способів діяльності, вмотивованим змінити світ на краще, задля цього застосовуючи власні «дослідницькі стратегії» [26].

Гуманістична психологія стверджує, що здібності, нахили і навіть таланти можна розвивати за допомогою спеціальних програм, що, у свою чергу, дозволить формуватися креативності.

Складність вивчення феномену креативності полягає, зокрема, у тому, що механізм його формування та розвитку надзвичайно складний і не піддається формалізації. Наприклад, не існує типового зразка правильної поведінки, позитивної творчої поведінки, умов її наслідування або однозначного соціального схвалення.

Звичайно, зовнішнє середовище впливає на розвиток креативності. М. Гнатко визначає творчість як активність, завдяки якій індивід про-

дукує нові матеріальні та нематеріальні цінності [16]. Креативність можна поділити на вроджену («досоціалізовану») та набуту (актуальну, «соціалізовану»). Тут постає проблема визначення закономірностей формування актуальної креативності, процесу трансформації вроджених задатків у реальність.

Дуже добре, якщо інтелектуальні показники, такі як швидкість, рухливість, гнучкість мислення, поєднуються з оригінальністю. У соціологічних дослідженнях Н. Хазратової оцінювалися два основних параметри поведінки: цінність продуктів креативної діяльності та мотиваційне підґрунтя [32]. Вона дійшла висновку, що спершу необхідно завести мотиваційний механізм, а тоді вже стануться зміни у поведінці та продуктах життєдіяльності.

Людям з високим рівнем креативності властиві такі риси, як надія на успіх, афіляція (букв. «всиновлення», від лат. *filius* — «син»), тобто прагнення бути разом з людьми, вміння співпереживати, у протилежному випадку переважає страх бути знехтуваним і потерпіти фіаско.

Е. де Боно підкреслює, що креативність — не природний талант, а радше навички, яким можна навчитися. Для того, щоб досягнути креативності, слід кидати виклик консервативним твердженням і правилам. «Адже рухаючись протореним шляхом, наше мислення часто випускає з поля зору приховані можливості, що знаходяться поза ним» [31].

Отже, креативність може втілюватися у будь-якій справі і проявлятися у будь-кого, особливо якщо взяти до уваги безліч способів, якими вона може бути реалізована.

1.3. Актуальність запровадження креативного менеджменту у діяльність підприємств та організацій

Розвивати креативний менеджмент необхідно тому, що завжди є актуальним питання підвищення якості управлінських рішень. Однією із основних причин кризи в економіці є неприпустимо низька якість управлінських рішень, які ухвалюються спонтанно, імпульсивно, без ґрунтовного опрацювання з позицій сучасного менеджменту. Для успішного управління бізнесом потрібно багато умов, зокрема, більш досконалі методи підготовки інформації для менеджерів. З одного бо-

ку, раціональне рішення вимагає від менеджера його особистої фаховості, а з іншого — рішення як продукт управлінської праці має бути результатом мобілізації резервів працівників і будуватися на повному використанні їх творчого потенціалу, включаючи найглибинніші рівні. Удосконалення управління творчим потенціалом передбачає його збільшення, проте, попри існування різних методик у науково-технічній творчості або ж при розробці нових ідей в інших сферах діяльності, нині майже не застосовується для удосконалення управлінських рішень в організаційно-економічних сферах. Це пояснюється, насамперед, більшою складністю об'єктів аналізу порівняно із технічними системами.

Актуальність запровадження креативного менеджменту також обумовлена потребою «розкріпачення» особистості у колективі, адже не таємниця, що виховання у школі та сім'ї спрямоване переважно на пригнічення неординарності, оригінальності. Методи креативного менеджменту слугують у боротьбі із заштампованістю, одноманітністю.

Крім питання створення творчого колективу та управління ним, важливе значення має вирішення проблем креативного менеджменту для формування завдань штучного інтелекту.

Необхідно підвищувати як ефективність індивідуальних дій менеджера, так і навчитися керувати процесом змін. Це вимагає компетентності у таких питаннях, як лідерство, навчання, креативність. Нині почали запроваджуватися когнітивні та поведінкові технології нейролінгвістичного програмування для розвитку особистих і організаційних стратегій навчання, комунікативних навичок і навичок керівництва, які у свою чергу уможливають процес управління інноваціями.

Управління креативністю в організації можна розглядати на мікротамакрорівнях. Мікрорівень — це особистісний рівень, а макроаспекти — методи посилення творчої взаємодії у групі, колективна взаємодія для розв'язання проблем в організації.

Діяльністю менеджерів координується робота, спрямована на зміцнення і краще використання творчого потенціалу, інтелектуальних здібностей. Менеджмент, як особливий вид діяльності, завжди використовував творчість. По-перше, для розробки рішень (навіть під час щоденних нарад і засідань), по-друге, в процесі реалізації мотиваційної функції менеджменту для спонукання підлеглих до потрібної по-

ведінки. У зв'язку із все більшим поширенням «ексклюзивності» у менеджменті, ми можемо стверджувати про все більше наближення його до сфери мистецтва. Перехід на якісно новий рівень розвитку менеджменту спричинить руйнування сталих стереотипів і виникнення особливих, досі невідомих рис.

Розвиток здібностей завжди був прерогативою навчальної діяльності, а тепер він перейшов і до теорії та практики управління. Менеджмент творчих процесів є синтетичною галуззю знань. Творчість — інтегральне поняття щодо різноманітних і навіть суперечливих процесів, а менеджмент вимагає, щоб об'єкт управління був чітко окреслений, зрозумілий та конкретний. У цьому полягає дилема креативного менеджменту.

ЛІТЕРАТУРА



1. *Anderson H.* Creativity and Its Cultivation // The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science. — 1961. — 335 p.
2. *Barron F., Harrington D.* Creativity, intelligence and personality // Ann. Rev. of Psychol. V. 32. 1981. P. 439–447.
3. *Maslow A.H.* The Psychology of Science: A Reconnaissance. — New York: Harper & Row, 1966.
4. *Torrance E.P.* Education and creativity // (Ed.) Taylor C. W. Creativity: Progress and Potential. N.Y., 1964.
1. *Айзенк Г.* Интеллект: новый взгляд // Вопросы психологии. — 1995. — № 1. — С. 111–131.
2. *Альтшуллер Г.С.* Найти идею. Введение в теорию решения изобретательских задач. — Новосибирск: Наука, 1986.
3. *Альтшуллер Г.С.* Творчество как точная наука (теория решения изобретательских задач) — М.: Сов. радио, 1979.
4. *Мецгеряков Б., Зинченко В.* Большой психологический словарь. — М., 2004.
5. *Бергсон А.* Творческая эволюция / Пер. с фр. В.А. Флеровой. — М.: КАНОН-пресс, Кучково поле, 1998.
6. *Бердяев А.М.* Смысл творчества (Опыт оправдания человека). Гл. III. Творчество и искупление. — М.: Изд-во Г.А. Лемана и С.И. Сахарова, 1916.

7. Березина Т.Н. Интеллект и креативность // Эдип. — 2008. — № 3. — С. 92–101.
8. Богдавленская Д.Б. Психология творческих способностей: Учеб. пособие. — М.: Академия, 2002. — 320 с.
9. Вишнякова В.Ф. Креативная психология. Психология творческого обучения. — Минск, 1995. — С. 22–126.
10. *Wikipedia* — Вільна енциклопедія / wikipedia.org.ua.
11. Выготский Л.С. Воображение и творчество в детском возрасте: Психол. очерк: Кн. для учителя. — 3-е изд. — М.: Просвещение, 1991. — 93 с.
12. Гнатко Н.М. Проблема креативности и явление подражания. — М.: ИП РАН, 1994.
13. Дружинин В.Н. Психология общих способностей. — С-Пб.: Питер, 2000. — 480 с.
14. Кирсанов К. Креативный и эвристический менеджмент // Российский экономический журнал. — 1995. — С. 11.
15. Литвиненко С. Креативність як загальна здібність до творчості: сучасні підходи // Збірник наукових праць полтавського державного педагогічного університету імені В.Г. Короленка. — Серія «Педагогічні науки». — Випуск 3 (50). — Полтава, 2006. — С. 215–219.
16. Лук А.Н. Психология творчества. — М.: Просвещение, 1987. — С. 11–26.
17. Маркс К., Энгельс Ф. Соч., 2 изд., Т. 2, С. 351.
18. Раблюк Р.О. Креативність як складова частина професійної підготовки майбутніх вчителів http://www.rusnauka.com/16_NPM_2007/Pedagogica.doc.htm
19. Платон. Избранные диалоги. — М.: Художественная литература, 1965. — 205 с.
20. Пономарев Я.А. Психология творчества / Я. А. Пономарев. — М.: Наука, 1976. — 294 с.
21. Пономарев Я.А. Психология творчества и педагогика. — М.: Педагогика, 1976. — С. 29–33.
22. Проблемы научного творчества в современной психологии. — М.: Педагогика, 1971.
23. Пуанкаре А. Математическое творчество // Адамар Ж. Исследование психологии процесса изобретения в области математики. — М., 1970.
24. Рафаэль Санти. Альбом. Вступит. ст. А. Габричевского. — М., 1956.
25. Скрипко Т.О. Інноваційний менеджмент: Підручник для студентів вищих навчальних закладів. — К.: Знання, 2009. — 385 с.
26. Солсо Р.Л. Когнитивная психология. — СПб.: Питер, 2006. — 589 с.
27. Федорак Я. Креативність — не талант, а навичка. Майстер-клас Едварда де Боно «Курс креативного мислення в менеджменті».

28. *Хазратова Н.* Типологічна модель індивідуально-психологічного образу // Соціальна психологія, 2004, № 4 (6). — С. 3–13.

29. *Холодная М.А.* Психология интеллекта. Парадоксы исследования. — 2-е изд., перераб. и доп. — СПб.: Питер, 2002. — 272 с.

30. *Яковлев Б.А.* Интеллектуальная собственность (создание, правовая охрана и использование объектов промышленной собственности). Учеб. пособие. — Новосибирск: Новосибирский гуманитарный институт, 1998.

31. *Яковлев В.Я.* Философские принципы креативности // Вестник Московского Университета. — 2005.

32. *Ярошевский М.Г.* Психология творчества и творчество в психологии // Вопросы психологии. — 1985. — № 6. — С. 14–24.



1. Продемонструйте на конкретних прикладах зв'язок креативного менеджменту з:
 - інноваційним менеджментом;
 - менеджментом персоналу;
 - психологією управління;
 - художньою творчістю.
2. Порівняйте поняття творчість і креативність.
3. Проаналізуйте історичний аспект концепцій творчості.
4. Чи існує зв'язок емоційного стану із креативністю?
5. Що таке первинна та вторинна креативність?
6. На вашу думку, чи своєчасне сьогодні запровадження креативного менеджменту в практику комерційних підприємств?



ТВОРЧИЙ ПОТЕНЦІАЛ ОСОБИСТОСТІ

- X 2.1. *Поняття і психологічна структура творчого потенціалу особистості. Риси творчої особистості.*
- X 2.2. *Механізм творчого акту.*
- X 2.3. *Види творчого мислення. Творчість і моделі мислення людини.*
- X 2.4. *Інтелект і творчість.*

Ключові поняття теми: креативний потенціал, параметри креативності, конвергентне мислення, дивергентне мислення, механізм творчого акту, модель інформаційних процесів мислення, форми мислення, типи мислення, властивості мислення, операції мислення, латеральне мислення, модель «Шість капелюхів мислення», модель інтелекту.

2.1. Поняття і психологічна структура творчого потенціалу особистості. Риси творчої особистості

Креативний потенціал являє собою складну підсистему, яка тісно переплітається з іншими структурними складовими психіки, з елементами, що детермінують творчі процеси. Креативний потенціал виявляється у здатності особистості ставити і вирішувати нові завдання у сфері своєї діяльності, підходити до вирішення конкретної справи нестандартно, самостійно.

Здатність до творчості властива не лише талановитим особистостям у галузях науки, техніки, культури та мистецтва. Її можна стимулювати та розвивати цілеспрямованими заходами у кожного індивіда, підвищуючи ефективність продуктивної діяльності людини в різних галузях.

Дослідники акцентують увагу на різних складових процесу креативності, або виділяють як пріоритетну одну складову, чи будують складну систему взаємодіючих процесів. Дж. Гілфорд, П. Торренс описують креативність у термінах мислення, розуміючи творче мислення

«як процес відчуття труднощів, проблем, прогалин в інформації, елементів, яких не вистачає, перекосів у чомусь, побудови здогадок і формування гіпотез, що стосуються цих недоліків, оцінки й тестування цих гіпотез, можливості їх перегляду, перевірки та узагальнення результатів» [8].

Д. Гілфорд виділив чотири основних параметри креативності [15]:

1. Оригінальність — здатність продукувати незвичайні відповіді;
2. Семантична гнучкість — здатність запропонувати нове використання об'єкта;
3. Образна гнучкість — здатність бачити в об'єкті нові ознаки.
4. Спонтанна гнучкість — здатність продукувати різноманітні ідеї в нерегламентованих ситуаціях.

До параметрів креативності Дж. Гілфорд відносить:

1. Здатність до виявлення і постановки проблеми;
2. Здатність до генерування великої кількості ідей;
3. Гнучкість — здатність продукувати різноманітні ідеї;
4. Оригінальність — здатність відповідати на подразники нестандартно;
5. Здатність удосконалити об'єкт, доповнюючи деталі;
6. Здатність вирішувати проблеми, тобто здатність до аналізу і синтезу.

Натомість П. Торренс на основі особливостей подання відповідей респондентами на тестові запитання запропонував такі основні параметри креативності [5]:

- легкість, яка оцінюється швидкістю виконання тестових завдань;
- гнучкість, що оцінюється як кількість переходів з одного класу об'єктів на інший у ході відповідей;
- оригінальність, оцінюється як мінімальна частота даної відповіді по відношенню до однорідної групи респондентів.

Концепція Дж. Гілфорда передбачає два різновиди мислення: конвергентне — це мислення, при якому всі зусилля концентруються на пошуку єдиного правильного рішення, і дивергентне — це «віяло подібний» пошук рішення за всіма можливими напрямками з метою роздивитися якомога більше варіантів, які призводять до оригінальних рішень [15]. Креативність він пов'язує із продуктивністю, оригінальністю, унікальністю і селективністю.

О. Кульчицька до особливостей творчого мислення відносить:

➤ легкість і продуктивність мислення — тобто те, наскільки швидко індивід може створювати певні продукти творчості: ідеї, думки, образи тощо;

➤ гнучкість — здатність до швидкого переходу від однієї проблеми до іншої або їх об'єднання;

➤ оригінальність — своєрідність мислення, незвичність підходу до проблеми, її нове вирішення;

➤ точність (відповідність) — чіткість операцій мислення щодо проблеми, вибір адекватного рішення, відповідного до поставленої мети [22].

І. Барташнікова, О. Барташніков розкривають основні показники творчого мислення: швидкість, гнучкість, оригінальність, допитливість, сміливість [6]. Л. Хомик називає такі особливості творчого мислення, як пластичність, швидкість та оригінальність [24]. Кожен із авторів для пояснення творчого мислення використовує різноманітні поняття, наприклад — параметри творчого мислення, особливості творчого мислення, показники творчого мислення, ознаки творчого мислення, не надаючи їм специфічного тлумачення. Можна припустити, що у будь-якому випадку йдеться про особливості творчого мислення.

Едвард де Боно вважає, що творчим людям властива ще й «непокійність духу» [10].

У психології існує поняття конформізм — прийняття індивідом правил поведінки групи, до якої він належить. Ще зі шкільної лави діти із притаманною їм вродженою «хитрістю» засвоюють схеми схвальної поведінки і одержують особисту вигоду: як сподобатися вчителю і якнайменше сидіти за підручниками. Пізніше це повторюється у вищому навчальному закладі, на роботі. Однак з-поміж них зустрічаються бунтарі-нонконформісти, які кидають виклик громадськості. Саме із них найчастіше формуються творчі особистості, адже для того, щоб плисти проти течії, необхідні сміливість та енергійність. Це, мабуть, первинна креативність. Потім конформісти підхоплюють ідеї, якщо суспільство вирішує, що новачі потрібні (вторинна креативність), а нонконформісти знову відходять від загальноприйнятих рамок і шукають нестандартних рішень.

Е. де Боно доводить, що виникає парадокс переходу творчого потенціалу від бунтарів до конформістів. Отже, творчість не належить виключно опозиціонерам, а й конформістам. Якщо порівнювати японську модель менеджменту з європейською, то японці вже в школі привчають дітей до розвитку творчих навичок і виховують думку, що саме вони будуть світовими лідерами, аналогічно як у 70-х роках минулого століття вони випереджали інші країни щодо управління якістю.

Надзвичайна складність проблеми психологічного дослідження творчості стає зрозумілою, якщо розглядати все розмаїття спеціальних видів творчості, які можна розрізнати за предметом творчої діяльності (наукова, технічна, художня, соціальна, управлінська, політична, економічна, педагогічна, побутова), за віковими, культурними, національними та іншими ознаками. Творче мислення відбувається на таких рівнях, як операційний, предметний, рефлексивний та особистісний. Вони утворюють систему складових компонентів пізнавальної діяльності. А пошук людиною вирішення творчого завдання є рухом її думки по ієрархічно підпорядкованих рівнях. Верхівку цієї ієрархії утворюють особистісний і рефлексивний рівні, а основу — предметний та операційний. У процесі мислення вони функціонують як динамічна система.

А. Лук [24] виділяє в творчій особистості такі характерні якості: готовність до ризику, імпульсивність, незалежність суджень, нерівномірність успіхів при вивченні різних навчальних предметів, почуття гумору, самотність, пізнавальна скрупульозність, неприйняття на віру, критичний погляд на такі речі, які вважають «священними», сміливість уявлення та мислення.

У результаті розгляду особливостей креативного процесу й основних ознак творчості особистості можна виділити наступні основні риси, що характеризують розвинену творчу особистість: глибина і широта знань, уміння застосовувати їх у різних ситуаціях, сформована стійка потреба до постійного відновлення знань і набуття нових; цілеспрямоване прагнення до істини, здатність глибоко проникати в сутність проблеми, виявляти зв'язки між явищами, тобто здатність до аналізу та синтезу, уміння самостійно систематично працювати, нездоланне прагнення до самовдосконалення і самореалізації; конструк-

тивний критицизм і самокритичність, уміння відмовитися від застарілих звичок і поглядів, погоджувати нове з колишнім особистісним досвідом і досвідом інших; науковий світогляд.

Отже, креативність виявляється у швидкості, точності, гнучкості, оригінальності мислення, багатій уяві, схильності до високих естетичних цінностей, ступеня деталізації проблеми, прояву наполегливості, цілеспрямованості, рішучості, працелюбності, систематичності у роботі.

2.2. Механізм творчого акту

Для активізації креативності необхідне створення особливого психічного стану. Еволюція наукової думки щодо механізму творчого акту приводить до виникнення нових уявлень про творчість, креативність. Принциповою відмінністю творчості є її амотивованість, стихійність, спонтанність, безкорисливість. Натомість креативність — це творчість, що ставить перед собою конкретну мету, переважно в соціально-економічному середовищі.

Цікаво дослідити механізм творчого акту митців. Практично всі вони сходилися в думці про неконтрольованість власного творчого процесу, наявність особливого стану свідомості, відчуття управління ззовні, лише засоби і результати цих процесів відрізнялися. Російський поет О. Блок (1880–1921) відзначав: «І все вже не моє, а наше, і зі світом утвердився зв'язок».

Можна навести деякі характерні вислови. Французький письменник граф А. де Вінї (1797–1863) писав: «Я свою книгу не роблю, вона сама робиться. Вона зріє і росте в моїй голові як великий плід»; класик французької прози В. Гюго (1802–1885) відзначав: «Бог диктував, а я писав». Схожі вислови можна знайти і у відомих богословів. Так, блаженний Августин (354–430), применшуючи значення власного досвіду, зазначав: «Я не сам думаю, але мої думки думають за мене». Видатний митець епохи Відродження Мікеланджело Буонароті (1475–1564) був впевнений, що його мистецтвом керує вищий Розум — Бог: «Якщо мій важкий молот надає твердим скелям то одного, то іншого вигляду, то його приводить в рух рука, яка тримає його, спрямовує і керує ним: він діє під тиском сторонньої сили».

З провідною роллю несвідомого, домінуванням його над свідомістю у творчому акті пов'язаний і ряд інших особливостей творчості, зокрема ефект «безсилля волі» при натхненні. В момент творчості, неконтрольованої активності психіки, людина абсолютно не здатна управляти потоком образів, довільно відтворювати образи і переживання. Художник не в змозі заповнити прогалини творчої фантазії. Образи зароджуються і зникають спонтанно, всупереч певному задуму (раціонально створеному плану твору), більш яскраві і динамічні витісняють зі свідомості менш яскраві. Тобто свідомість стає пасивним екраном, на який людське несвідоме себе відображає.

Митець завжди відчуває неспокій при спробах пояснити причину, джерело своїх фантазій. Найбільш поширені «божественна» і «демонічна» версії атрибуції причини творчості. Причому художники і письменники приймали їх в залежності від свого світогляду. Якщо англійський поет Байрон (1788–1824) вважав, що в людину вселяється «демон», то Мікеланджело — що його рукою водить Бог: «Гарна картина наближається до Бога і зливається з ним».

Наслідком цього було навіть зречення від авторства — оскільки писав не я, а Бог, диявол, дух, «внутрішній голос» (у російського композитора П.І. Чайковського, 1840–1893), то творець усвідомлює себе, як, наприклад, Моцарт (1756–1791, австрійський композитор), інструментом сторонньої сили: «Я тут ні до чого». Версія безособистісного джерела творчого акту проходить через різні епохи і культури. Так, у ХХ столітті вона відродилася в думках лауреата Нобелівської премії Й.Бродського (1940–1996): «Поет є засіб існування мови, пише не тому, що розраховує на посмертну славу, а тому, що мова йому підказує або диктує наступний рядок».

Багато митців після оприлюднення їхніх творів втрачали до них інтерес. Так, наприклад, австрійський письменник Ф. Кафка (1883–1924) заповідав спалити свої рукописи, а відомий англійський письменник Р. Кіплінг (1865–1936) твір «Recessional» («Останній спів») кинув до корзини, оскільки видані книги ніби переставали існувати для нього.

Активність несвідомого у творчому процесі пов'язана з особливим станом свідомості, творчий акт часто відбувається уві сні, у стані сп'яніння та під наркозом. Часом митці вдавалися до штучної стимуляції — коли французький письменник Р. Ролан (1866–1944) писав

поему «Кола Брюньйон», він пив вино; німецькому поету Й.-Ф. Шіллеру (1759–1805) підтримувати творчу наснагу допомагали холодні ванни для ніг; французький мислитель, поет і композитор Ж.-Ж. Руссо (1712–1778) отримував творчі сили стоячи на сонці з непокритою головою; польському письменнику Б. Прусу (1847–1912) доводилося нюхати міцні парфуми, а англієць Дж. Мільтон (1608–1674) та росіянин О. Пушкін (1799–1837) не писали своїх віршів інакше, як лежачи на канапі або кушетці. Траплялися і більш глибокі та сумні залежності. Так, наприклад, французький класик О. де Бальзак (1799–1850), німецький композитор Й. Бах (1685–1750) були затятими кавоманами, а Дж. Г. Байрона та винахідника детективного жанру в літературі американця Едгара По (1809–1849) звинувачували у вживанні наркотиків. Наркоманами були і кумири ХХ століття — Дж. Леннон (1940–1980, засновник «The Beatles») і Дж. Моррісон (1943–1971, лідер і вокаліст групи «The Doors»). Втім, історія світової рок-культури, на жаль, вся пов'язана із психотропними засобами. Руйнування особистості протилежно творчості, хоча воно також є способом звернутися до безпосереднього зв'язку з природою: злочинний шлях повернення до «краю» через впадіння в «гріх». Але засоби і результати цих процесів протилежні.

Саме стан відчуженості від власного «Я», коли відсутнє відчуття особистої ініціативи і особистої заслуги в створенні творчого продукту, вселяє в людину ніби чужий дух, думки, образи, відчуття ззовні, і це переживання призводить до несподіваного ефекту: творець починає з байдужістю або, більше того, з відразою ставитися до своїх творінь. В той же час креативні механізми при виконанні доцільної розумової діяльності створюють протилежний ефект, а саме — ефект докладених зусиль. Чим більше людина витрачає зусиль на досягнення креативної мети, тим більшу емоційну значимість для неї набуває кінцевий результат.

Безсумнівною є теза про те, що креативність — це здатність виконувати роботу, яка одночасно є як новаторською (тобто оригінальною, несподіваною), так і корисною, що відповідає вимогам завдання. У цьому принципова відмінність креативності від суто творчої діяльності.

Нелогічна поведінка і мислення також іноді бувають корисними, тому що вони підштовхують до новітніх методів розв'язання задач.

Наведений нижче приклад демонструє, що інтелект та логічні дії не завжди приводять до кращих результатів. Творче мислення являє собою поєднання логічного і випадкового.

Якщо у пляшку помістити бджіл і мух та покласти її горизонтально, дном до вікна (як це зробив Г.Сью — фахівець у галузі менеджменту), то бджоли не знайдуть вихід, а мухи швидко звільняться завдяки стрімким нелогічним рухам.

2.3. Види творчого мислення. Творчість і моделі мислення людини

Значна частина працездатного населення не проявляє креативності з декількох вагомих причин. Один із психологічних бар'єрів полягає у відсутності великої відповідальності у виробничих відносинах. Творчій ідеї передує велика внутрішня робота як за обсягом обробленої інформації, так і за витратами енергії. А історично склалося так, що ні у школі, ні у вищому навчальному закладі, ані в науковій лабораторії середньостатистична людина не звикла конструктивно мислити, тобто сформована століттями культура мислення заважає творчій спрямованості. Дослідження, проведені в США [23] продемонстрували інший зріз конструктивного мислення: лише 20 відсотків перспективних ідей надходить від професіоналів даної області знань, близько 30 — запропоновані представниками суміжних професій, а половина — надходить від осіб, які практично не мають відношення до даної спеціальності.

У спеціальній літературі розглядаються різні підходи до стилів або моделей творчого мислення. Модель *інформаційних процесів мислення* людини [35] будується аналогічно принципу триєдності на трьох складових — понятійний апарат (свідомість — «знає»), система вірувань (рефлексія — «вірять»), система переваг (самоототожнення — «хоче»: звідси виникають проблемні ситуації). Поєднання цих ознак однозначно визначає суб'єкт. На перетині трьох складових формується власна усвідомлена думка про себе (достатня умова існування об'єкта). Перетинання області свідомості з областю переваг є зоною

проблем (те, що необхідно вирішити, але не повністю зрозуміло, яким чином). Перетинання областей свідомості і підсвідомості (вірять) містить власна усвідомлювана думка про світ — світогляд суб'єкта. І, нарешті, перетинання областей підсвідомості і переваг відображає автоматизовані навички суб'єкта [6, с. 10].

Одна із властивостей мислення — це його дуальність (двобічність). Свідоме взаємодіє з несвідомим. Від несвідомого аналогом світогляду є моральність, совість (що сприймаються душею, серцем, «нутром» людини). Свідоме може характеризуватися ступенем динамічності мислення (здатністю відзначати і прогнозувати час життя процесів, об'єктів) [31].

Крім функції пізнання і системи цінностей, базовим предметом аналізу є рушійна сила особистості. Це ключовий фактор, що лежить в основі креативності. Наші спонукання, здатність справлятися зі складностями й основні потреби, комбінуючи з тим, що ми вважаємо корисним, потрібним чи бажаним, описують чотири базових стилі креативного мислення. Кожний з них описаний нижче [30].

Інтуїтивний тип мислення. Цей стиль описує спритні особистості і є типовим для менеджерів, акторів та політиків. Інтуїтивний стиль креативного мислення надає особливого значення досягненням, важкій роботі і здатності швидко знаходити правильні відповіді, він концентрується на результатах, використанні здорового глузду і попереднього досвіду.

Новаторський тип мислення. Цей стиль описує допитливі особистості і є типовим для учених, інженерів і винахідників. Новаторський стиль надає особливого значення точності, експериментуванню й акуратному аналізу; з легкістю справляється з труднощами.

Образний тип мислення. Цей тип описує проникливі особистості і є типовим для артистів, музикантів, письменників і лідерів. Образний стиль підходить для визначення потенційних перспектив; він також характеризується готовністю піти на ризик, не зважаючи на традиції. До того ж, образний стиль є неупередженим і часто схильний до гумору при висловленні ідей.

Надихаючий тип мислення. Цей стиль описує мрійливі особистості і є типовим для педагогів, лідерів і письменників. Надихаючий стиль володіє позитивною, орієнтованою на подолання соціальних негараз-

дів дію і характеризується готовністю до самопожертви в ім'я досягнення цілей. Цей стиль пов'язаний зі змінами, що допомагають іншим.

Креативні особистості реагують на різні ситуації по-різному, ґрунтуючись на індивідуальних стилях креативного мислення. Наприклад, інтуїтивний стиль характеризується швидкою реакцією на оперативні проблеми. З іншого боку, особистості-новатори довіряють великим обсягам інформації і використовують час для вивчення і проникнення в суть проблеми. Люди з образним стилем використовують суб'єктивну оцінку як базис для прийняття рішень. Вони покладаються на великі обсяги інформації, і їм потрібна значна кількість часу на обмірковування, щоб оцінити варіанти і можливі наслідки. Існують люди, для яких властивий наступний хід думок: «З одного боку, нам варто вчинити так; але з іншого — є реальна вигода від того, що ми вчинимо інакше». Такий спосіб міркування вимагає часу, але звичайно веде до кращого і розумнішого рішення, ніж у тих, хто діє не роздумуючи. Це характеристики надихаючого стилю. Подібні особистості стурбовані забезпеченням добробуту інших і готові до самопожертви. Надихаючий стиль ґрунтується на почуттях чи інстинктах, і такі люди концентруються на роботі з людьми для вирішення організаційних чи соціальних проблем.

Чи можна впевнено вважати якийсь із цих стилів кращим? Звичайно, це залежить від ситуації. У критичній ситуації інтуїтивний стиль допомагає швидко прийняти правильні рішення, але якщо справа доходить до розуміння наслідків певних проблем у майбутньому — образний стиль, буде більш ефективним.

Креативність відображає стилі нашого креативного мислення, вона залежить від нашого пізнання (здатності подумки уявляти і розуміти), пам'яті (вивчені реакції) і здатності розвивати, переформулювати, рекомбінувати чи винаходити нові реакції на різні ситуації як усередині себе (спонукання, готовність піти на ризик), так і у взаємодії із зовнішнім оточенням.

Згідно іншого погляду, існують три стилі творчого мислення: кінестичний (орієнтований переважно на фізичні відчуття), візуальний (спирається на зорове сприйняття) і вербальний (мовноорієнтований) [18]. З огляду на це, бар'єром до групового креативного рішення може бути комунікаційний. Так, візуаліст каже вербалісту чи кінести-

ку: «Я не уявляю, що ти мав на увазі?» Вербаліст на це: «Я говорив тобі про це багато разів!», а кінестик відповідає: «Я не можу відчувати суть проблеми».

Мислення — найскладніший когнітивний процес, який відіграє важливу роль у діяльності керівника. Це соціально обумовлений і нерозривно пов'язаний з мовою процес відображення та пізнання явищ дійсності в їхніх істотних ознаках і взаємозв'язках. Формується мислення на основі відчуття і сприйняття, але виходить далеко за їхні межі. Характеристика мислення — це опис його основних властивостей, операцій, що утворюють процес мислення, його форм, видів, основних етапів.

Основні *властивості* мислення: нерозривний зв'язок із мовою, соціальний характер, узагальненість, опосередкованість, проблемність.

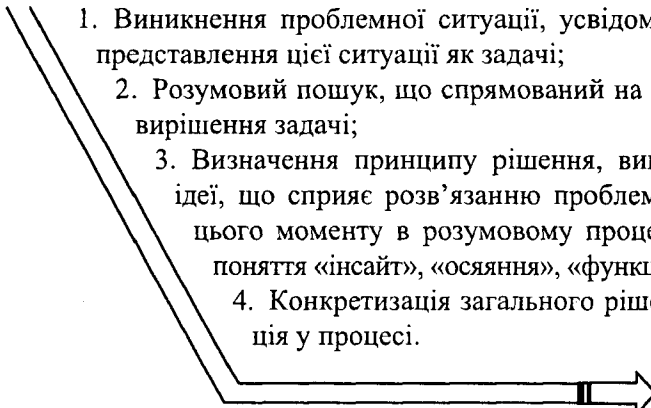
Основні *операції* мислення: аналіз, синтез, узагальнення, абстрагування, конкретизація, порівняння, категоризація тощо.

Основні *форми* мислення, згідно із класифікацією російського психолога Н. Ревської, включають поняття, роздуми, висновки [29, С. 112].

Основні *види* мислення: наочно-діюче, наочно-образне, словесно-логічне.

Основні етапи розумового процесу:

1. Виникнення проблемної ситуації, усвідомлення її людиною, представлення цієї ситуації як задачі;
2. Розумовий пошук, що спрямований на аналіз, осмислення, вирішення задачі;
3. Визначення принципу рішення, виникнення ключової ідеї, що сприяє розв'язанню проблеми. Для позначення цього моменту в розумовому процесі використовують поняття «інсайт», «осаяння», «функціональне рішення»;
4. Конкретизація загального рішення і його реалізація у процесі.



Едуард де Боно для позначення нестандартного креативного мислення у 1967 році впровадив власний термін «латеральне мислення» — нині він офіційно визнаний та зафіксований у словниках і енциклопедіях, а саме в Оксфордському словнику англійської мови [9].

Завдяки латеральному мисленню людина здатна висувати конкретні нові пропозиції, нетрадиційні погляди на речі та події. Творчий підхід потрібен завжди там, де ніщо інше не приносить дієвих результатів. Він містить у собі виклик консервативному, звичному, підштовхує до ризику. Щоб володіти латеральним мисленням, необхідно, по-перше, бути оптимістом. По-друге, бути здатним змінювати моделі поведінки та стереотипи мислення, накопичені за життя. Його можна протиставити логічному мисленню та порівняти із почуттям гумору. Принцип дії латерального мислення ґрунтується на асиметричності сприйняття. Іншими словами, людина відходить від протореної стежки, свідомо руйнує єдину схему на частини, і тоді виникають ідеї.

Стосовно латерального мислення використовують поняття «рух» у сенсі роботи мозку, яка протилежна до застою. Такий рух передбачає активність, в ідеї ми шукаємо щось наперед невідоме, надихаємося тим, що можемо створити щось, що досі нікому не вдалося зробити. Рух може проявлятися у намаганнях знайти відповіді на запитання: Що цікавого у цій ідеї, куди вона приведе? Нові ідеї часто народжуються внаслідок помилок логіки (як то відкриття Колумбом Америки).

Для реалізації латерального мислення Е. де Боно впровадив концепцію «по», що означає розглядати об'єкт по інший бік звичних суджень. Завдяки цьому прийому можна перейти на новітню схему сприйняття світу. Скажімо, абсурдна ідея про квадратні колеса автомобіля, квадратну форму гамбургера тощо. Інший аналогічний прийом — це погляд шкереберть: «нехай продавці оплачують покупки відвідувачів»; «працівники самі повинні займатися власним просуванням кар'єрними щаблями». Однак спонукальні ідеї не обов'язково повинні бути абсурдними чи протиставлятися здоровому глуздові. Третій прийом активізації латерального мислення — це використовувати випадкові підказки, наприклад, прочитавши перше-ліпше слово у будь-якій книзі і пов'язати його з проблемою, що розглядається. Приміром, потрібно вдосконалити телевізор і поєднати з випадковим словом «сир». Спадає на думку, що непогано зробити екран з багатьма «дірками», тобто можливість переглядати одночасно декілька програм. Отже, випадкове слово здатне запропонувати нову точку, з якої можна згенерувати ідею, що навряд чи досягнути за допомогою звичайного способу мислення. Латеральна думка спрямована на пошук нових то-

чок зору. Творче мислення — це одночасно природний дар, особливість характеру та навички. Звичайно, одні люди більше здатні до нього, аніж інші, проте досягнути певного рівня може переважна більшість.

«Модель творчого мислення Уолта Діснея», розроблена Робертом Дилтсом [18], є конкретним застосуванням техніки моделювання класичного латерального мислення, яке добре застосовується при вирішенні творчих задач, хоча побудоване на основі логіки.

Уолт Дісней, англ. *Walt Disney* (1901–1966) — американський художник-мультиплікатор, кінорежисер, актор, сценарист і продюсер, засновник компанії «*Walt Disney Productions*», яка на сьогодні перетворилася на медіаімперію «*The Walt Disney Company*». Засновник першого в історії звукового мультфільму, першого музичного та першого повнометражного. У своєму надзвичайно напруженому житті Уолт Дісней як режисер зняв 111 фільмів і був продюсером ще 576 кіноробіт. Заслуги Діснея в області кіномистецтва були відзначені 26-ма «Оскарами» та багатьма іншими нагородами та преміями.

Здатність Уолта Діснея поєднувати у своїй продукції новаторську креативність, успішну бізнес-стратегію і привабливість для мас дозволила йому заснувати в області індустрії розваг імперію, що пережила творця на кілька десятиліть. Дісней став втіленням здатності будувати успіх своєї компанії на креативності і перетворювати фантазії в конкретні і відчутні результати. Глибше зрозуміти цю ключову частину стратегії Діснея дозволяє висловлення одного із його співробітників-мультиплікаторів: «...насправді Діснеїв було три: мрійник, реаліст і критик. І неможливо було вгадати заздалегідь, хто з них прийде на нараду».

Це — проникнення в суть не тільки діснеївської стратегії, але й процесу креативності в цілому. Креативність як сукупний процес передбачає координацію трьох субпроцесів: «мрійник», «реаліст» і «критик». «Мрійник» без «реаліста» не в змозі надати ідеї чіткої форми. «Критик» і «мрійник» без «реаліста» загрузнуть у нескінченному конфлікті. «Мрійник» і «реаліст» діездатні, але без «критика» ніколи не досягнуть бездоганності. «Критик» допомагає оцінювати й удосконалювати продукти креативності. Ось гумористичний приклад: один начальник звичайно пишався власними новаторськими ідеями, але був

позбавлений здатності поглянути на них з точки зору реаліста і критика. Співробітники його компанії говорили про нього так: «Щохвилини у нього виникає якась ідея... іноді навіть цінна». Справа в тому, що креативність за своєю суттю передбачає синтез процесів. «Мрійник» необхідний креативності для формування нових ідей і цілей, «реаліст» — як засіб перетворення ідей у конкретні вираження, «критик» виконує роль фільтру і є стимулом до удосконалення.

Зрозуміло, кожна з цих фаз являє собою самостійну стратегію мислення, і ці стратегії мають тенденцію скоріше конфліктувати, аніж підтримувати одна одну. Корисно вивчити в подробицях специфіку того, як Дісней використовував і координував свою уяву («мрійник»), методично перетворював ці фантазії у відчутну форму («реаліст») і застосовував критичні судження («критик»).

Один із принципів латерального мислення — усвідомлення, що шаблонне мислення є шкідливим у процесі генерації ідей. Використання елемента випадковості, гри, приносить користь. Наприклад, Джеймс Клерк Максвелл, видатний математик і фізик, полюбляв гратися під час обіду із столовими приладами. Він знав ціну гри, тому що підлітком за допомогою гри з булавками та нитками він прийшов до відкриття закону відбиття світла. Поступово з удосконаленням власного латерального мислення випадкове поєднання різних речей приносить все більше результатів.

Нові ідеї як такі не є цікавими, для підприємства цінними є нові ідеї, які можна з користю використати. На жаль, критерії для висновку про придатність нової ідеї частіше базуються на попередньому досвіді. Також інертне мислення боїться ризикових витрат. Трапляється, що лише коли конкуренти впровадили інновацію і вона продемонструвала життєздатність, інші наважуються на те саме. Звідси можна зробити висновок, що багато ідей так ніколи і не були реалізовані.

«Кінь назавжди, а автомобіль — лише пустоші, захоплення».

Президент Michigan Saving Bank, 1903 р.

(порада Генрі Форду відмовитися від інвестицій в Ford Motor Co.)

"Аероплан інакше працює, але з точки зору інженерів стратегія не представляє жодної цінності".



«Нам не подобається їхнє звучання. Гітарна музика вкоротила собі віку».

Офіційна відмова Decca Records у записі групи «Бітлз»



1977 р.
Кембридж, заснована і проведена Digital Equipment Corp.
"Немає причин для того, щоб люди ніколи не встановлювали комп'ютери в себе вдома".

Модель Е. де Боно «шість капелюхів мислення» [11] дозволяє виробити навички творчого мислення. Її суть у тому, що, вдаючи, ніби одягаєш капелюх певного кольору, змінюєш стиль мислення.

Основне призначення зеленого капелюха — цілеспрямований пошук альтернатив. Необхідно вийти за рамки звичного, очевидного. Синій символізує всеохоплюючий контроль, ми набуваємо здатності чітко бачити план дій у логічній послідовності. У ньому найкраще спостерігати за процесом міркування. Образно можна порівняти людину в синьому капелюсі із пасажиром таксі, який пильнує за водієм (адже саме пасажир вказав не лише кінцеву адресу, а й окреслив маршрут). Це корисно, адже під час обговорення часто панує «творчий безлад».

Чорний колір — похмурий, недобрий, тобто у ньому індивід розмірковує над ідеєю у критичному напрямку. Червоний символізує гнів, внутрішнє напруження, тому, одягнувши червоний капелюх, дослідження проводимо із залученням емоцій. Жовтий колір — сонячний, життєдайний, тому жовтий капелюх наповнений оптимізмом, під ним живе надія та позитивне мислення. Білий колір — об'єктивний, він не надає переваги. Під білим капелюхом «варяться» думки, змішані на цифрах та фактах.

Е. де Боно пропонує приміряти кожний капелюх, щоб навчитися думати по-різному. Таким чином, латеральне мислення — це спеціальний метод для вирішення складних проблем на основі нетрадиційного підходу до питання, із мобілізацією прихованих творчих можливостей.

2.4. Інтелект і творчість

У психологічній літературі триває дискусія стосовно того, чи є творчість та інтелект ланками єдиного психічного процесу. Спроби встановити взаємозв'язок між інтелектом і творчістю почалися в 1950-х роках у роботах Джо Гілфорда, який дійшов висновку, що цей взає-

мозв'язок достатньо сумнівний, щоб розглядати ці процеси як окремі. Він протиставив у науці креативність та інтелект на засадах власної теорії двох видів мислення: конвергентного та дивергентного. Конвергентне мислення спрямоване на аналіз всіх наявних способів розв'язання задачі з тим, щоб вибрати з них єдино правильний, такий тип мислення лежить в основі інтелекту. Дивергентне мислення — це мислення, «що йде одночасно у багатьох напрямках», воно спрямоване на те, щоб породити безліч різних варіантів розв'язання задачі, і саме такий тип мислення лежить в основі креативності.

Інші вважають, що творчість є результатом тих же когнітивних процесів, що й інтелект, і розцінюється творчістю лише за наслідками, тобто коли цей результат відтворює щось нове.

Дослідники Д. Векслер, Г. Айзенк, Л. Терме, Р. Стенберг розглядають інтелект і креативність як єдину людську здатність вищого плану. В. Дружинін охарактеризував цю точку зору «як редукція креативності до інтелекту» [19]. В даному контексті йдеться не просто про те, що це єдина здатність, а про те, що творчість похідна від інтелекту: високий інтелект — високі творчі здібності, низький інтелект — низький хист до творчості.

У дослідженнях П. Торренса виявлена висока позитивна кореляція рівня IQ і рівня креативності [5]. Чим вищий рівень інтелекту, тим більша ймовірність того, що досліджуваний матиме високі показники за тестами креативності, хоча у осіб із високим інтелектом можуть траплятися і низькі показники креативності. Учений запропонував теорію інтелектуального порогу: за IQ нижче від 115–120 балів — інтелект і креативність утворюють єдиний фактор; за IQ понад 120 — творчі здібності та інтелект стають незалежними факторами. Отже, креативність являє собою творчі здібності індивіда, яким властива готовність до продукування принципово нових ідей і тісно пов'язана із обдарованістю. Крім того, П. Торренс вважав, що креативність включає підвищену чутливість до проблем, брак або суперечливість знань, адже завдяки цьому активізується пошук рішень, висунення гіпотез, їх перевірка тощо.

Психологи виділяють вроджені і спеціальні (набуті) здібності та розробили декілька моделей інтелекту, що представлені у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

МОДЕЛІ ІНТЕЛЕКТУ

АВТОР	НАЗВА	СУТНІСТЬ
К. Спірмен	Двофакторна теорія інтелекту	Рівні розвитку пізнавальних процесів (уваги, пам'яті, сприйняття та ін..) взаємопов'язані. В інтелекті існують два основні чинники: загальний фактор (general factor, G-фактор); специфічний для кожної пізнавальної функції (S-фактор). G-фактор — це і є власне інтелект, а S-фактори йому підпорядковуються.
Л. Терстоун	Багатофакторна модель інтелекту	Інтелект складається із 7 розумових здібностей: 1) S — просторовий фактор; 2) P — сприйняття (деталізація зорових образів); 3) N — обчислювальний; 4) V — вербальний; 5) F — швидкість мови; 6) M — пам'ять; 7) R — логічне міркування.
Дж. Гілфорд	Кубічна модель інтелекту (4x5x6 = 120 спеціальних здібностей)	Виділяється 120 вузькоспеціалізованих і незалежних один від одного пізнавальних здібностей. Залежать вони від трьох основних параметрів інтелектуальної діяльності: утримання (4 типи), характеру інтелектуальних операцій (5 типів) та її цілей (6 видів). Цей учений визначив два типи мислення: дивергентне (творче) і конвергентне (логічне).
Р. Кеттел	Теорія гнучкого і кристалізованого інтелекту	Підтримує існування загального та спеціальних (парціальних) факторів, вказує на два типи інтелекту: кристалізованого (зв'язаного) і текучого (вільного). Перший є мірою оволодіння культурою суспільства, до якого людина належить, другий характеризує біологічні можливості нервової системи індивіда.
Л. Хамфрейс	Модель загального інтелектуально-освітнього фактору	Наближена до моделі К. Спірмена. Загальна психологічна закономірність при дослідженні різних сторін інтелекту — виділення G-фактора, що демонструє наявність загального інтелекту як незаперечної психологічної реальності.

Одна із сучасних моделей інтелекту [32] розглядає його як цілісну систему ментального (розумового) досвіду людини і психічних механізмів, що забезпечують його накопичення, обробку і використання. На ментальному рівні виділяються три види досвіду:

1) *когнітивний досвід* — забезпечує зберігання, систематизацію та використання інформації, тобто відбувається оперативна переробка поточної інформації;

2) *метакогнітивний досвід* — здійснює саморегуляцію власної інтелектуальної активності, контроль інтелектуальних ресурсів;

3) *інтенціональний досвід* — є підґрунтям індивідуальних інтелектуальних здібностей, надаючи суб'єктивну перевагу певній предметній області та напрямам пошуку рішень.

Нині для оцінювання креативності використовуються різноманітні тести дивергентного мислення, опитувальники особистості. Існує, як мінімум, три основні підходи до проблеми творчих здібностей. Вони можуть бути сформульовані наступним чином.

1. Власне творчих здібностей немає. Інтелектуальна обдарованість виступає в якості необхідної, але недостатньої умови творчої активності особистості. Головну роль в детермінації творчої поведінки відіграють мотивації, цінності, особистісні риси [26]. До основних рис творчої особистості ці дослідники відносять когнітивну обдарованість, чутливість до проблем, незалежність в невизначених і складних ситуаціях. Креативна активність особистості обумовлюється певною психічною структурою, притаманною креативному типу особистості, а творчість є ситуативно нестимульованою активністю, що виявляється у прагненні вийти за межі заданої проблеми. За цим підходом, креативний тип особистості властивий всім новаторам, незалежно від виду діяльності: льотчикам-випробувачам, художникам, музикантам, винахідникам [14].

2. Творча здатність (креативність) є самостійним чинником, що не залежить від інтелекту, однак між рівнем інтелекту і рівнем креативності є незначна кореляція [15]. За теорією інтелектуального порогу Е. Торренса, якщо IQ нижче 115-120, інтелект і креативність утворюють єдиний фактор, а при IQ, вищому за 120 — творча здатність стає незалежною величиною. Отже, немає креативних осіб із низьким інтелектом, але є інтелектуали з низькою креативністю [5]. Згідно дослі-

джень Д. Пер-Кінсі [16], для кожної професії існує нижній допустимий поріг розвитку інтелекту. Люди з IQ нижче певного рівня не можуть оволодіти даною професією, але якщо IQ вище цього рівня, то прямого зв'язку між інтелектом і рівнем досягнень немає. Головну роль у визначенні успішності роботи відіграють особистісні цінності та риси характеру.

3. Високий рівень розвитку інтелекту передбачає високий рівень творчих здібностей, і навпаки. Отже, заперечується феномен творчого процесу як специфічної форми психічної активності. Цієї точки зору дотримуються такі фахівці у сфері інтелекту, як Д. Векслер, Р. Уайсберг, Г. Айзенк, Л. Термен, Р. Стернберг та ін. Айзенк, спираючись на хоча й невисокі, але значущі кореляції між IQ і тестами на дивергентне мислення Гілфорда, висловив думку, що креативність є компонентом загальної розумової обдарованості. Уайсберг стверджує, що творче мислення діагностується за якістю продукту, а не за способом його отримання. Будь-який пізнавальний процес, з його точки зору, ґрунтується на попередніх знаннях й спричинює їхні перетворення відповідно до вимог завдання. Більш сучасною є концепція Стернберга, за якою інтелект бере участь як у вирішенні нових завдань, так і в автоматизації усталених дій. По відношенню до зовнішнього світу інтелектуальна поведінка може виражатися в адаптації, виборі типу зовнішнього середовища або його перетворенні. Якщо людина реалізує третій тип відносин, то при цьому він виявить творчу поведінку.

Прихильники редукації творчих здібностей до інтелекту спираються на результати емпіричних досліджень, до яких належить класична робота Л. Термена і К. Кокс [21]. У 1926 р. вони проаналізували біографії 282-х західноєвропейських знаменитостей і спробували оцінити їх IQ на основі досягнень у віці від 17 до 26 років (рис. 2.1). При цьому враховувалися не лише інтелектуальні, а й творчі досягнення [22]. Дослідниками було проведено порівняння вікових показників набутих знань і навичок у знаменитих людей з аналогічними даними вибірки звичайних дітей. Виявилось, що IQ знаменитостей значно вище середнього (158,9). Звідси Л. Термен зробив висновок, що генії — це люди, яких ще в ранньому дитинстві, за даними тестування, можна віднести до категорії високообдарованих. Із 800 осіб з високим IQ опублікували до 50-ти років 67 книг (21 — художні твори і 46 — наукові моногра-

фії), отримали 150 патентів на винаходи, 78 з них стали докторами філософії, 48 — докторами медицини, 47 — увійшли до категорії «Кращі люди Америки за рік». Ці показники в 30 разів перевищили дані з контрольною вибіркою.

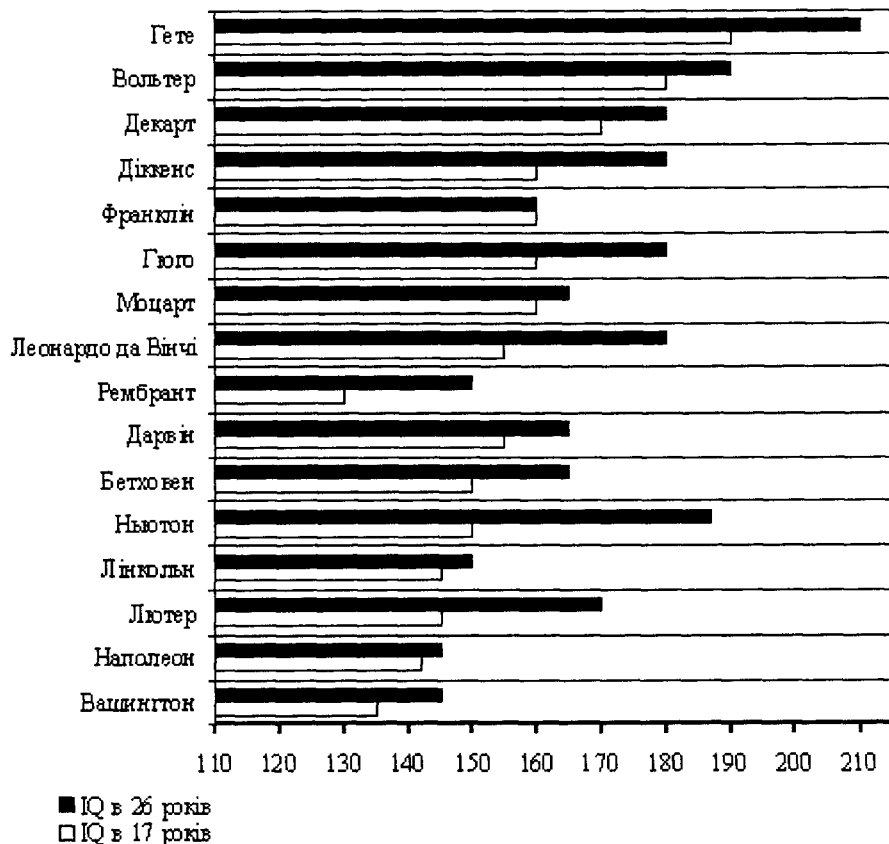


Рис. 2.1. IQ знаменитих людей у віці 17 і 26 років

Що стосується творчих досягнень, то результати не настільки однозначні. Жоден ранній інтелектуал не проявив себе як виключно талановитий творець в галузі науки, літератури, мистецтва, ніхто з них не зробив суттєвого внеску в розвиток світової культури.

Таким чином, ранні інтелектуали надзвичайно успішно адаптувалися в суспільстві. Інтелект — не тільки не перешкода, а необхідна умова досягнення успіху в демократичному суспільстві. Однак високий (і навіть надвисокий) рівень інтелекту не гарантує творчих досягнень — можна бути інтелектуалом, але так і не стати творцем.

ЛІТЕРАТУРА



1. *Guilford J.P.* Cognitive styles: What are they? // *Educational and Psychological Measurement*. — 1980. — V. 40 (3). — P. 715–735.

2. *Guilford J.P.* Is some creative thinking irrational? // *Journal of Creative Behavior*. — 1982. — V. 16 (3). — P. 151–154.

3. *Humphreys L.G.* Critique of Cattell's theory of fluid and crystallized intelligence: A critical experiment // *Journal of Educational Psychology*. — 1967. — V. 58 (3). — P. 129–136.

4. *Thurstone L.L., Chave E.J.* The measurement of attitude. — Chicago, 1929.

5. *Torrance E.P.* Guiding Creative Talent — Englewoodcliffs. — N. Y.: Prentice-Hall, 1962.

6. *Барташников А.А., Барташникова И.А.* Учись мислити: Ігри та тести для дітей 7-10 лет. — Харьков: Фолио, 1998. — 480 с.

7. *Богоявленская Д.Б.* Метод исследования уровней интеллектуальной активности // *Вопросы психологии*. 1971. — № 1.

8. *Богоявленская Д.Б.* Психология творческих способностей. — М.: Издательский центр «Академия», 2002. — 320 с.

9. *Боно Э.* Латеральное мышление: Учебник творческого мышления (пер. с англ. Самсонова П. А.). — Минск: Попурри, 2005. — 384 с.

10. *Боно Э.* Серьезное творческое мышление / Перевод с англ. — М.: Попурри, 2005. — 415 с.

11. *Боно Э.* Шесть шляп мышления. — СПб.: Питер Паблицинг, 1997. — 256 с.

12. *Борисевський М.Й.* Духовні цінності як детермінанта громадянського виховання особистості // *Цінності освіти і виховання*. — К., 1997.

13. *Брушлинский А.В.* Субъект: мышление, учение, воображение. Избранные психологические труды. — М.: Институт практической психологии; Воронеж: НПО «МОДЭК», 1996. — 390 с.

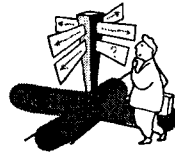
14. Галкина Т.В., Алексеев Л.Г. Изучение влияния тестовой ситуации на результаты исследования креативной личности // Методы психологической диагностики. — Вып. 2. — М.: ИП РАН, 1995.
15. Гилфорд Дж. Три стороны интеллекта // Психология мышления. — М.: Прогресс, 1969.
16. Гільбух Ю.З. Розумово обдарована дитина: Психологія, діагностика, педагогіка: Пер. з рос. — К.: Фірма «Віпол», 1993. — 75 с.
17. Гуревич К.М. Надёжность психологических тестов // Психологическая диагностика. Её проблемы и методы. — М., 1975.
18. Дилтс Р. НЛП: управление креативностью. — СПб.: Питер, 2003. — 416 с.
19. Дружинин В.Н. Психология общих способностей. — С-Пб.: Питер, 2000. — 480 с.
20. Костюк Г.С. Навчально-виховний процес і психічний розвиток особистості. — Київ, 1989. — 608 с.
21. Кульчицкая Е.И. Диагностика творческих способностей детей. — К.: Общество «Знание» Украины, 1996. — 67 с.
22. Кульчицька О.І. Дивергентне мислення як умова розвитку творчості дітей молодшого шкільного віку // Обдарована дитина. — № 1. — 1999. — С. 2–6.
23. Лебедева Е.А., Недотко П.А. Внедрение изобретений в промышленности США. Роль мелкого исследовательского бизнеса. — М.: Наука, 1984.
24. Лук А.Н. Психология творчества. — М.: Наука, 1978. — 126 с.
25. Максименко С.Д. Основы генетичної психології. — Київ, 1998. — 220 с.
26. Маслоу А.Г. Мотивация и личность / Пер. с англ. — 3-е изд. — СПб.: Питер., 2003. — 392 с.
27. Моляко В.А., Кульчицкая Е.И., Литвинова Н.И. Психология детской одарённости. — К.: Знание, 1995. — 83 с.
28. Развитие творческой активности школьников /Под ред. А.М. Матюшина; Науч. — исслед. ин-т общей и пед. психологии. Акад. пед. наук СССР. — М.: Педагогика, 1991. — 160 с.
29. Ревская Н. Е. Психология менеджмента. Конспект лекций. — СПб.: Альфа, 2001. — 240 с.
30. Роу А.Д. Креативное мышление / Пер. с англ. Островский В.А. — М.: НТ Пресс, 2007. — 187 с.
31. Соколов Г.В. Решение противоречивых задач. — Новосибирск: ИСИ СО РАН, 2003. — 186 с.
32. Холодная М. А. Психология интеллекта: парадоксы исследования. — Томск: Изд-во Томск. ун-та, 1997. — 392 с.

33. Циба В.Т. Регулятивно-детерміністська парадигма теорії особистості: системний аналіз // Проблеми загальної та педагогічної психології. — Зб. наук. праць Інституту психології ім. Г.С. Костюка АПН України /За ред. С.Д. Максименка. — К., 2002. — Т. IV. — Ч.7. — С. 287–293.

34. Циба В.Т. Соціологія особистості: системний підхід.— К., 2000.

35. Шередеко Ю.Л. Классификация информационных процессов. Когнитивные процессы // Управляющие системы и машины, 1998. — № 1.

ЗАПИТАННЯ



1. Які ви знаєте властивості креативності? Поясніть їх суть.
2. Чим ви можете пояснити, що переважна більшість підприємницьких ідей надходить від сторонніх людей, а не від фахівців галузі?
3. Наведіть приклади відомих особистостей, які мають один із наступних стилів мислення: інтуїтивний, новаторський, образний, надихаючий.
4. Розкрийте суть поняття креативного потенціалу та його складових.
5. Що таке латеральне мислення?
6. За рахунок яких рис У. Діснея вважають видатним творцем у сфері анімації?
7. Яким чином модель Е. де Боно «Шість капелюхів» допомагає у роботі креативних ідей?



КЕРІВНИК ЯК ЛІДЕР КРЕАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ



- 3.1. *Особливості процесів мислення керівника.*
- 3.2. *Формування інноваційного стилю управління.*
- 3.3. *Лідерство у процесах ухвалення рішень.*

Ключові поняття теми: еволюція управління, лідер креативного менеджменту, керівник, загальні здібності, спеціальні здібності, інтегральні здібності, інноваційний стиль управління, соціально-психологічні феномени, ефективність діяльності групи.

3.1. Особливості процесів мислення керівника

Лідером креативного менеджменту має бути керівник. Загальні основи психологічних особливостей його мислення становлять базис особистої креативної поведінки.

З точки зору психології, креативний процес характеризується наявністю випереджувального відображення, ймовірного прогнозування, передбачення подій (антиципації). Тому від лідера вимагається мобілізація всіх його інтелектуальних і психологічних здібностей.

Для розуміння своєрідності креативного процесу в управлінській діяльності необхідно враховувати, що особливістю сучасного мислення керівника є унікальне значення розумових процесів у забезпеченні ефективної управлінської діяльності. Однак, на відміну від, наприклад, ученого-теоретика, мислення керівника розглядається як практичне мислення. Науковці працюють у спеціальному напрямі, який позначають як «психологія практичного управлінського мислення». Загально-теоретичними засадами напряму послужили праці визначного радянського ученого С. Рубінштейна [10]

Сергій Леонідович Рубінштейн (1889–1960) — російський психолог і філософ, один із творців діяльнісного підходу в психології. Сформулював принцип єдності свідомості та діяльності, розробив нові методологічні принципи психологічної науки, зокрема, принцип детермінізму («зовнішні причини діють через внутрішні умови»).

Б. Теплов [11] розглядає особливості практичного мислення лідера на матеріалі діяльності великих полководців та державних діячів. Суть практичного мислення в тому, що процес мислення здійснюється для вирішення практичних завдань і реалізується паралельно з виконанням інших функцій керівника. Ось чому завдання для практичного мислення ставить сама практична діяльність, а не теорія. Основна мета практичного мислення — це вміння правильно формулювати завдання і проблеми, хоча донині не існує якісної методики для визначення практичного мислення.

Виступаючи по відношенню до підлеглих у специфічній ролі арбітра правильності їхніх дій, керівник повинен визначити критерії розв'язання проблем, що підлягають оцінюванню. Специфічною для практичного мислення керівника є також *форма відповідальності* — не лише за результат, а й за сам процес розробки рішення.

Позиція суб'єкта для теоретичного мислення є пізнавальною, а для практичного мислення — початково-перетворюючою. Відмінний від теоретичного і сам характер роботи практичного мислення з інформацією про проблему. У першому випадку виділяються загальні, головні риси, в другому — деталі, які, зокрема, часто підказують шлях розв'язання проблеми. Врахування деталей на практиці іноді має вирішальне значення.

Наступна специфічна особливість практичного мислення керівника пов'язана зі змістом та умовами управлінської діяльності. За змістом управління вимагає явного оперування з інформацією про людей, які характеризуються високим ступенем складності і прихованості від безпосереднього сприйняття, а тому труднощами «розшифровки» і односторонністю інтерпретації.

Невизначеність розумових задач керівника може виникати через деякі психологічні причини: складність, дефіцит або надлишок ін-

формації. Професійною вимогою до керівника є поєднання високого рівня системного мислення з достатнім розвитком його аналітичних сторін.

Управлінські ситуації характеризуються динамічністю, варіативність ситуацій вимагає активної продуктивної розумової роботи, а швидкість їх зміни надає управлінській діяльності іншу специфічну особливість — режим «цейтноту» (постійний брак часу). Це вимагає від практичного мислення високої швидкості, оперативності входження в ситуацію, швидкого переключення від осмислення до дій. У зв'язку з тим, що управлінське рішення оцінюється за адекватністю (якістю) і своєчасністю, дуже важливими є особливості організації пам'яті та професійного досвіду. Динамічність мислення залежить також від швидкості актуалізації інформації із пам'яті і готовності системи знань до використання.

До загальних здібностей, що впливають на ефективність управлінської діяльності, належать інтелект, креативність, здатність до навчання, рефлексивність, активність, саморегуляція. Існує специфічна кризовітніна залежність успішності управлінської діяльності від ступеня розвитку загальних здібностей керівника. Цей факт експериментально доведено щодо інтелекту, рефлексивності і креативності. Щодо здатності до навчання, то слабка є негативним чинником управлінської діяльності, а занадто висока не сприяє ефективності управління. Це пояснюється, зокрема, тим, що прагнення відразу спробувати (використати на практиці) те, чого навчився (експериментування), підвищує ризикованість діяльності і знижує її якісні показники.

Спеціальні здібності пропорційні успішності управлінської діяльності. Чим вищі розвинуті спеціальні здібності, тим вищі, за інших рівних умов, показники ефективності діяльності. Наприклад, довгострокова пам'ять (психологічна основа професійного досвіду) і оперативна пам'ять (основа реалізації функцій оперативного управління) є об'єктивними умовами ефективності діяльності керівника. Розвиток уваги, уяви аналогічно корелює із успішністю, а отже, зі зміцненням статусу лідера креативного процесу.

Про значний інтелектуальний потенціал керівника свідчить здатність генерувати більшу кількість різноманітних і оригінальних ідей, вміння складати прості конкретні плани, своєчасно корегувати їх під

впливом змін, а також воля в реалізації затвердженого плану. Найважливіша умова ефективності керівництва — пропорційне поєднання розуму і волі, що відображено у «формулі квадрата» (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Модель ефективності керівництва «Формула квадрата» [9, с. 115]

Зв'язок інтелекту з управлінням очевидний і має вирішальне значення. Лідер креативного процесу повинен мати високий рівень інтелекту (від лат. *Intellectus* — пізнання, розуміння) — це узагальнене поняття, до складу якого входять сприйняття, пам'ять, увага, уява. Крім того, інтелект залежить від особистісних властивостей суб'єкта. Інтелектуальна обдарованість як форма прояву інтелектуальних здібностей диференціюється на кілька типів [9, с. 123]:

Кмітливі — з коефіцієнтом інтелекту більше 135 балів (за шкалою Д. Векслера норма — 100-115 балів).

Відмінні учні — люди з високими показниками навчальних досягнень.

Компетентні — люди, що мають великий обсяг професійних знань і досвід практичної роботи.

Талановиті — люди із надзвичайними інтелектуальними досягненнями, які знайшли визнання в суспільно значимих формах.

Креативи — люди, які народжують багато творчих, оригінальних ідей і відчувають потребу вирішення складних проблем.

Мудрі — люди з екстраординарними інтелектуальними можливостями, пов'язаними з аналізом і прогнозом «повсякденного» життя.

Сконцентруємо увагу на тому, що за такою диференціацією існують відмінності креативного від талановитого і мудрого типів інтелектуальної обдарованості.

До інтелектуальних здібностей особистості належать креативність, здатність до навчання, рефлексивність (приклад наслідування підлеглими). У діяльності вони виступають в нерозривному зв'язку із вродженим рівнем розумових функцій. Однак вже у 1960 р. американським психологом Е. Гізеллі [9, с. 240] був доведений факт нелінійної

залежності ефективності управлінської діяльності від рівня інтелектуальних здібностей. Учені намагаються знайти пояснення, чому розумний керівник не завжди є автоматично найефективнішим. Спроби визначити особливий набір рис характеру та розумових здібностей ідеального керівника мали обмежений успіх. Едвін Гізеллі приділив цій сфері досліджень особливу увагу — більше двадцяти років наукової діяльності він присвятив вивченню даного питання. У табл. 3.1 містяться відомості про порівняльну важливість тринадцяти різних рис характеру та розумових здібностей для створення портрету ідеального керівника. *Буквені позначення:* *A* — професійні навички; *P* — персональні характеристики; *M* — мотивуючі фактори. *Ступінь важливості:* 100 — дуже важлива характеристика; 0 — не має значення у створенні образу.

Таблиця 3.1

ШКАЛА ВАЖЛИВИХ ХАРАКТЕРИСТИК КЕРІВНИКА ЗА ГІЗЕЛІ

ХАРАКТЕРИСТИКИ	СТУПІНЬ ВАЖЛИВОСТІ
<i>A</i> Авторитарні нахили	100
<i>M</i> Професійні досягнення	76
<i>A</i> Рівень освіти	64
<i>M</i> Самореалізація	63
<i>P</i> Самовпевненість	62
<i>P</i> Рішучість	61
<i>M</i> Відсутність потреб у захисті	54
<i>P</i> Походження із робітничого середовища	47
<i>A</i> Ініціативність	34
<i>M</i> Відсутність фінансової залежності	20
<i>M</i> Бажання мати владу	12
<i>P</i> Зрілість	5
<i>P</i> Фізичні навички	0

Лідер з яскраво вираженими авторитарними нахилами має менше шансів на успіх, ніж демократичний керівник. Також важливими рисами, що характеризують керівника, є професійні досягнення, розумові здібності, самовпевненість, самореалізація, рішучість.

Концепція «опосередкованих чинників» Ф. Фідлера [1, 2] ґрунтується на множинності факторів впливу ефективної діяльності керівника, таких як рівень вмотивованості, досвід, стосунки у колективі.

В якості підсумку зазначених особливостей мислення керівника на рис. 3.2 наведено важливі риси лідера креативного менеджменту.

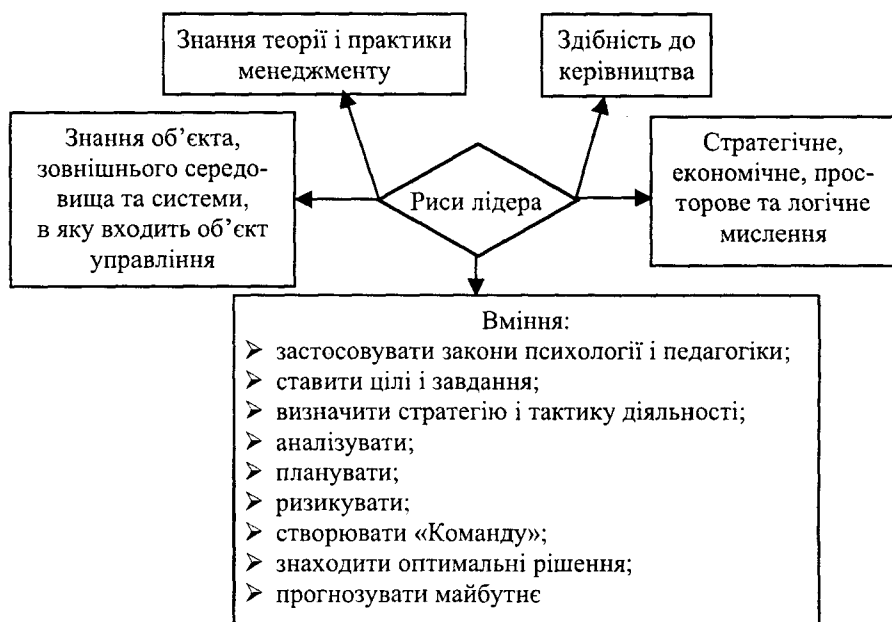


Рис. 3.2. Вимоги до особистості лідера креативного менеджменту

3.2. Формування інноваційного стилю управління

Управлінська діяльність має багато різних способів реалізації — вона поліваріантна і виявляється через існування кількох основних стилів керівництва. Кращий серед них визначити неможливо. Різні стилі передбачають наявність різних комбінацій здібностей. Індивіду-

альні відмінності визначають стиль керівництва. Стиль, обраний керівником, дозволяє йому спиратися на сильні сторони своєї індивідуальності та ігнорувати слабкі. У процесі еволюції суспільства стиль управління кардинально змінився, що демонструють дані табл. 3.2.

Таблиця 3.2

ЕВОЛЮЦІЯ УПРАВЛІННЯ [5]

Особливості управління	Дорадянське суспільство	Радянський період	Ринковий період
1	2	3	4
Мотивація лідерства			
Влада	потужна автократія	централізоване керівництво, придушення демократії на низовому рівні	поділ влади і власності
Відповідальність	централізація відповідальності	маріонетки-чиновники і сумлінні рядові виконавці	делегування повноважень та прийняття стратегічних рішень
Розвиток			
Мотивація до досягнень	домінування стабільного стану	відсутність мотивації	без обмежень
Прагнення	зменшення рівня бідності	служба в партійних організаціях, колективний добробут	прагнення перемагати
Ініціатива	розгляд альтернативних варіантів	діяти виключно в межах правил та інструкцій	підприємливість
Людські ресурси	недбале ставлення до людського чинника	8-годинний робочий день, наявність авралів	використання всіх потенційних можливостей
Спосіб життя	життя — це боротьба	намагаються жити звичайним життям	намагаються втілювати щось нове

Закінчення табл. 3.2

Особливості управління	Дорадянське суспільство	Радянський період	Ринковий період
1	2	3	4
Чесність і сумлінність			
Дуалізм етичних норм	нечесність в ділових стосунках, порядність в особистих стосунках	подвійні стандарти у кожному напрямку життя	дикий капіталізм, особиста довіра до найближчого оточення
Використання зв'язків	пошук прихильності землевласників	розвиток хабарництва, корупції	значна корупція, але прагнення будувати ринкові відносини
Впевненість у собі	від безпорадності до бравади	від приниження до гігантоманії	від цинізму до популізму

Аби продемонструвати місце лідера у креативному процесі в управлінській діяльності, розглянемо особливості національного менталітету України, США та інших країн. З сучасній термінології [13] використовується термін «владна дистанція», який характеризує ставлення «простих» людей до людей з керівним статусом. У країнах з різними культурними традиціями владна дистанція також відрізняється (рис. 3.3).

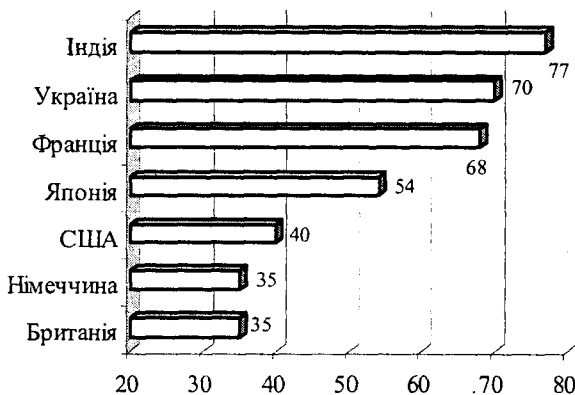


Рис. 3.3. Вимоги до особистості лідера креативного менеджменту [13, с. 17]

У країнах з невеликою дистанцією влади (Британія, Німеччина, США) підлеглі не знаходяться у значній залежності від керівника як в організаціях, так і в суспільстві. Виховання починається із сім'ї, де до дітей ставляться як до рівних, розвиваючи їх особисту незалежність. В організаціях між керівником і підлеглим диференціація в оплаті праці не дуже суттєва. Авторитаризм в управлінні не схвалюється. У країнах з великою дистанцією влади, в тому числі в Україні, має місце суттєва залежність від керівників. Незалежна поведінка у родині не заохочується, так само і за місцем роботи влада є переважно централізованою. Працівники звикли одержувати вказівки від начальства і не проявляти «самодіяльності». Специфіка владної дистанції проявляється також у процесі вироблення рішень. На жаль, при авторитарному керівництві шанси формування креативного лідера невеликі.

Креативна здатність керівника ґрунтується на вмінні мобілізувати власні інтелектуальні якості для розв'язання проблем підприємства. Якщо поділити всіх керівників на три категорії — *бюрократи* (діють чітко за правилами), *новатори* (шукають нові шляхи розв'язання) та *аналітики* (приводять до ладу існуючі системи за допомогою критичного аналізу та удосконалення), то лідером креативного процесу, найімовірніше, стане керівник другої категорії.

Важливою специфічною якістю креативного лідера є відкритість у пізнанні, від якої залежить сприйняття нового, готовність змінити власні погляди, попередню думку. Креативність виявляється у творчому ставленні до справи, уміння бачити проблему, формулювати нові завдання перед підлеглими.

Креативність виявляється і у вирішенні вже наявних проблем. Керівник повинен уміти запропонувати нетрадиційне вирішення проблеми, що зміцнює його професійний і соціальний авторитет. Креативність необхідна для реалізації експертно-консультативної функції.

Для процесів прийняття рішення властивий поліформізм, тобто наявність різноманітних форм роботи з інформацією, які керівник систематизує, що є доволі складним завданням. Така упорядкованість, заснована на головній особливості управлінських рішень — їх синтетичному характері, одночасно включає в себе процеси індивідуального і групового вибору. Зміна пропорції між цими процесами змінює

характер взаємодії керівника з групою, що приводить до змін структурної організації групи учасників колегіального рішення. Виділяють п'ять основних стилів організації розробки і прийняття управлінських рішень [9, с. 158].

1. *Автократичний рівень*. Процесами прийняття рішень індивідуально управляє керівник, причому він протиставляє себе групі. Іноді рішення мають диктаторський або волюнтаристський характер.

2. *Автономний рівень*. Рішення також приймаються індивідуально, але відрізняються від автократичних за психологічним змістом. Керівник прагне максимально враховувати інтереси і думки членів групи, бо усвідомлює приналежність до неї.

3. *Локально-колегіальний рівень*. Для рішень цього рівня характерні такі особливості:

- 1) вироблення рішення здійснюється за участі інших членів групи;
- 2) вироблення рішення здійснюється в ході міжособистісних контактів, що надає їм особливої психологічної своєрідності;
- 3) у прийнятті рішень бере участь лише невелика частина колективу;
- 4) керівник зберігає домінуючий статус у колегіальних рішеннях, які здійснюються як ієрархічно організовані.

4. *Інтегративно-колегіальний рівень*. У процес підготовки і прийняття рішень цього рівня залучаються всі. У них досягає свого максимуму ступінь вираженості колективних засад. Рішення мають форму референдумів, конференцій, зборів.

5. *Метаколегіальний рівень*. Великі організаційні системи управління організовані, наприклад, за дивізіональним принципом, мають багато рівнів ієрархії. Керівник у своїй організації є в ній ієрархічно вищим, а у загальній структурі управління — входить як підлеглий нижчого рівня.

Лідер не може зловживати тими рівнями організації управлінських рішень, що не формують референтну групу (автократичний, метаколегіальний). Однак у практиці вітчизняних підприємств керівники дотримуються протилежної тактики. У них існує квазіпотреба в ухваленні самостійного рішення, тому що воно підвищує суб'єктивну самооцінку щодо власного статусу, переважає прагнення посилити своєю компетентністю авторитет серед підлеглих.

Ці факти є негативними, оскільки не відображають в цілому логіку організації діяльності та її завдання. Існує лише одна позитивна причина посилення ролі керівника у процесі прийняття рішення — коли він «виходить за межі» норм чи стандартів, з'являється необхідність у рішеннях інноваційного порядку. Це наднормативні рішення, що розвивають і вдосконалюють усереднений, нормативний спосіб діяльності. Вони характерні для *інноваційного стилю управління*, нестандартного підходу до реалізації функцій керівництва.

Для того, щоб сформувані інноваційний стиль управління, лідер повинен розуміти діючі психологічні механізми прийняття рішень у своїй організації. Процеси прийняття управлінських рішень розподіляються по загальному циклу вироблення рішення — від розпізнавання та постановки проблеми до контролю та корегування. Їх сукупність є тимчасовою структурою операцій з розробки, прийняття та реалізації управлінських рішень. До процесів прийняття управлінських рішень входять основні явища, властиві індивідуальному і груповому вибору. Ці процеси реалізуються у соціальному й організаційному аспектах, і тому в процесі менеджменту спостерігається низка *соціально-психологічних феноменів*.

Оскільки остаточне рішення приймає керівник, у менеджменті виявляються такі феномени: *суб'єктивність вибору*, «*інерційний ефект*» — прийняття того варіанту, який вже себе виправдав, *феномен зміцнення першої альтернативи*. Можуть проявитися *ефекти пізнавального радикалізму* — зниження значущості і достовірності найбільш імовірної альтернативи або, навпаки, — консерватизму.

Ці феномени проявляються в будь-яких групових рішеннях, але колегіальні рішення ускладнюються новими явищами. До явищ, пов'язаних суто з феноменом лідерства, належить беззастережна довіра до лідера («*ефект ореолу*»). За умови конфронтації лідера і групи, формується протилежна установка на недовіру.

Некомпетентність і слабкість особистої позиції деяких членів групи обумовлюють їх перехід у своєрідну позицію, що називається феноменом «*неправдивої згоди*», тобто демонстративне підкреслення згоди з більшістю або ж із лідером. Відповідно протилежна поведінкова установка — прагнення підкреслити власну роль, відзначитися — провокується феноменом «*демонстративної незгоди*».

В ієрархічно організованих групах найбільш загальним є феномен «заморожування потенціалу» організації. Як механізм групової організації, ієрархія забезпечує її керованість і структурованість, але водночас блокує прояв креативних здібностей її членів. Завдання лідера — надати можливість членам групи проявити потенціал у процесах рішення, що веде до «розморожування» її потенціалу.

Механізм ієрархії може впливати і на характер кінцевих результатів. Групи успішніше вирішують чітко поставлені, детерміністські задачі, аніж ймовірні, невизначені. Для ієрархічних груп характерна менша оригінальність і значна стереотипність рішень. В ієрархічній групі керівник має великі компенсаторні можливості щодо некомпетентності групи в рішеннях, ніж група стосовно керівника. Цю закономірність позначають як «асиметрію компенсації компетентності».

У процесах управлінських рішень мають місце загальні феномени «групової поляризації» і «зростання екстремальності суджень» у групі. В першому випадку група розділяється на «консерваторів» і «радикалів» саме в процесах групових рішень, причому радикалам на завершальних їх фазах належить найбільший вплив. У другому випадку під впливом групи збільшується ступінь категоричності суджень та індивідуальних альтернатив. За допомогою ризикованих (екстремістських) суджень члени групи прагнуть посісти вищий груповий статус, претендувати на роль ситуативного лідера. Найбільші об'єктивні можливості для висловлення таких пропозицій існують саме в задачах прийняття рішень.

Феномен навмисної ескалації конфлікту полягає у тому, що в момент навмисного нагнітання напруженості виникає ситуація, за якої провідну роль у прийнятті рішення на його заключних фазах відіграють міжособистісні, емоційні чинники, а не суто конструктивні. За такою поведінкою маскується некомпетентність окремих членів групи, які використовують дану ситуацію як захисно-компенсаторний механізм. Його часто використовують і керівники. Даний феномен активно впливає на процес прийняття рішення, стає одним із його механізмів.

Всі розглянуті феномени входять до механізму вироблення рішень, взаємопов'язані один з одним, можуть змінювати значення, ступінь прояву і спрямованість.

3.3. Лідерство у процесах ухвалення рішень

Впровадження будь-якої ідеї неможливе без участі лідера. Ця людина вкладає свою енергію, бореться за ідею, у той час як інші концентрують увагу на короткострокових власних вигодах. Саме така людина потрібна для впровадження творчості. Натомість пересічний працівник більше схильний розв'язувати проблеми традиційно — методом збирання інформації та її аналізу.

Під час найму працівників важливо враховувати всі ці чинники та обирати людей, які володіють необхідними інтелектуальними здібностями, досвідом та відповідними професійними знаннями для виконання обов'язків (рис. 3.4). Ефективність діяльності групи достатньою мірою залежить від кадрового продуктивного поєднання лідерів і менеджерів. Успішні організаційні перетворення на 70–90 відсотків залежать від лідерів і лише на 10–30 відсотків — від менеджерів.

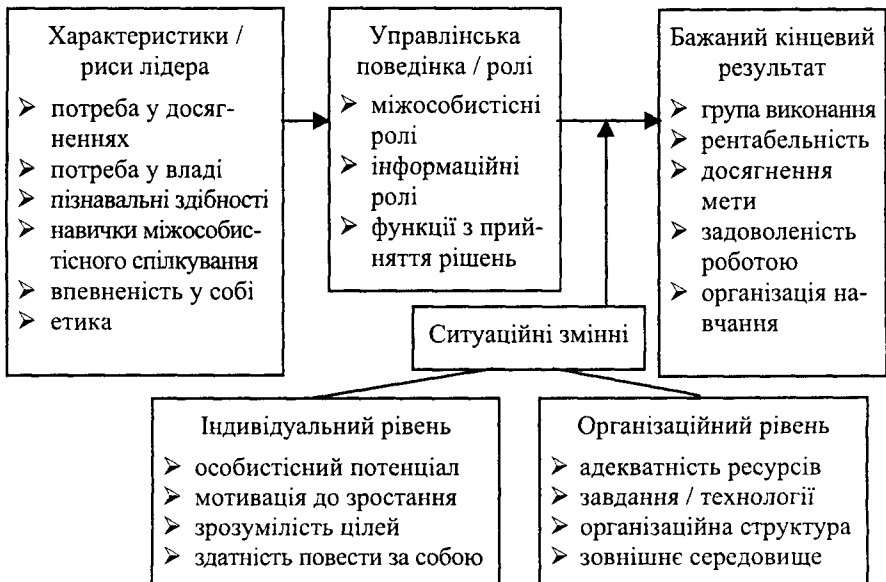


Рис. 3.4. Концептуальна основа для розуміння лідерства [6]

Відмінності між лідером і керівником полягають у тому, що лідерство не обмежується посадою або функцією (табл. 3.3). Будь-який член організації може стати її беззаперечним лідером, якщо прагне зробити власний внесок в організаційну ефективність.

Таблиця 3.3

ВІДМІННОСТІ МІЖ ЛІДЕРОМ І МЕНЕДЖЕРОМ

ЛІДЕР	МЕНЕДЖЕР
Нововведення	Адміністрування
Розробка	Підтримка
Наснага	Контроль
На довгострокову перспективу	На короткострокову перспективу
Запитайте, що і чому	Запитайте, як і коли
Початок	Ініціатива
Порушувати статус-кво	Визнавати статус-кво
Робити правильні речі	Робити речі правильно

Прихильники поведінкової школи менеджменту (біхевіористи) намагалися виявити різні види поведінки лідера, в результаті якої продуктивність роботи групи підвищується. *Теорія рис* зосереджується на виявленні особистих рис, які відрізняють лідерів від послідовників.

На рубежі ХХ століття переважало переконання, що лідерами не стають, а народжуються. Обрані люди володіють вродженими здібностями, які роблять їх успішними лідерами. До Другої світової війни проводились сотні досліджень з метою виявлення рис успішних керівників, і було виявлено десятки таких якостей. Ральф Стогділ (1948 р.) і Річард Манн (1959 р.) спробували узагальнити і згрупувати всі раніше виявлені лідерські якості [8]. Стогділ виділив п'ять основних характеристик лідера:

1. Розум, або інтелектуальні здібності.
2. Домінування, або перевага над іншими.
3. Впевненість у собі.
4. Активність і енергійність.
5. Знання справи.

Однак ці якості остаточно не пояснили природу появи лідера. Багато людей з такими якостями так і залишалися послідовниками, а не лідерами. Манна спіткало таке саме розчарування. Серед семи особистісних якостей лідера, які він виявив, розум був кращим провісником того, що його володар буде лідером, однак практика цього не підтвердила. Незважаючи на це, вивчення лідерських якостей було продовжено до середини 80-х років ХХ ст. Найцікавіший результат отримав відомий американський консультантом Уоррен Бенніс [7], який дослідив 90 успішних лідерів і визначив наступні чотири групи лідерських якостей:

1) управління увагою або здатність так уявити сутність результату, мети або напрямку руху (дій), щоб це було привабливим для послідовників;

2) управління значенням або здатність так передати значення створеного образу, ідеї чи бачення, щоб вони були зрозумілі і прийняті послідовниками;

3) управління довірою або здатність побудувати свою діяльність з такою постійністю і послідовністю, щоб отримати повну довіру підлеглих;

4) самоуправління або здатність так добре знати та вчасно визнавати власні сильні й слабкі сторони, щоб уміло залучати інші ресурси для компенсування слабких сторін, включаючи ресурси інших людей.

Бенніс пропонує лідерам ділитися владою в організації для створення середовища, в якому люди відчують значимість і можливість пізнання того, що вони роблять, а також те, що вони є частиною спільної справи. Створюване таким чином організаційне середовище має вселяти в людей силу і енергію через якість роботи. Подальше вивчення привело до виділення чотирьох груп лідерських якостей: фізіологічні, психологічні (емоційні), розумові (інтелектуальні) та особисті ділові.

Сучасні науковці говорять про існування лідерів, орієнтованих на відносини у колективі і виробничі завдання. Перші зосереджуються на створенні взаємної поваги та довіри і турбуються про потреби членів групи. Натомість структурний лідер організує і визначає, що члени групи повинні робити для досягнення максимального результату.

Роберт Хаус сформулював теорію лідерства, що базується на поясненні поведінки персоналу щодо шляхів до мети і вигод [3]. Саме тому вона отримала назву «Шлях — ціль». Модель описує, яким чином очікування впливають на відносини між співробітниками при різних стилях лідерства (рис. 3.5)².

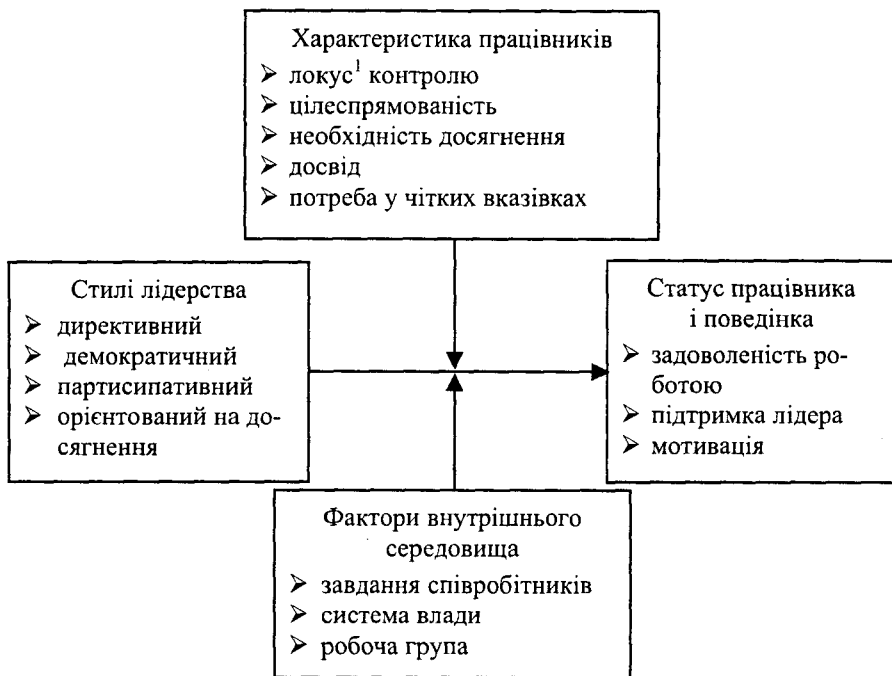


Рис. 3.5. Сутність теорії «Шлях — ціль» [4]

Працівники погоджуються і йдуть за лідером, якщо сприймають свою діяльність як джерело задоволення або шлях у майбутні перспективи. Крім того, лідер зменшує перешкоди, які заважають досягненню цілей, забезпечує керівництво і підтримку необхідних працівників,

² Локус контролю — поняття в психології, що характеризує властивість особистості покладати свої успіхи або невдачі на внутрішні або зовнішні фактори. Введено соціальним психологом Дж. Роттером у 1954 році.

винагороджує за досягнення цілей. Лідери можуть використовувати один домінуючий стиль або їх комбінації. Ф. Фідлер [1] інтерпретує стилі керівництва з моделі Р. Хауса наступним чином:

➤ директивний. Надання керівних вказівок співробітникам про те, що має бути зроблено і як це зробити, планування роботи та підтримання рівня продуктивності;

➤ демократичний. Постійне піклування про добробут і потреби працівників, відкритість спілкування з ними як із рівними;

➤ партисипативний. Проведення консультацій з працівниками та серйозний розгляд їхніх ідей у процесі прийняття рішень;

➤ орієнтований на досягнення. Заохочення співробітників для виконання на високому рівні поставлених перед ними завдань, підкреслюючи прогресивний досвід та демонструючи довіру до них.

Фактори внутрішнього середовища впливають на ефективність стилю керівництва, ускладнюючи діяльність або додатково мотивуючи працівників. Менеджерам рекомендується змінювати стиль залежно від змісту завдань і характеристик співробітників.

Успішно управляти творчістю може лідер процесу. У лідера креативного менеджменту є *три типи здібностей: загальні, інтегральні і специфічні*. Загальні властиві пересічному керівнику, інтегральні відповідають складу загальних управлінських функцій (визначення цілей, планування, організація, мотивування, координування і контролювання). Специфічні функції лідера креативного менеджменту розглянемо докладніше.

Лідер процесу не обов'язково повинен відрізнятися високими творчими здібностями. Дуже часто людина, яка здобула собі славу творчої особистості, виявляється найгіршою кандидатурою на роль організатора. Вона звикла працювати у ніші власного таланту і виявляється неспроможною керувати людьми. Така людина викликає у співробітників вороже ставлення до себе (породжене комплексом неповноцінності). Часто талановитих людей серйозно не сприймають. Водночас і вони можуть із зарозумілістю ставитися до чужих ідей. Саме тому лідер процесу повинен бути людиною мотивованою і зацікавленою у творчості, але не обов'язково винятково творчою.

Обов'язкові якості лідера процесу — енергійність та організаторські здібності. Оскільки творчість має дуже широкий діапазон засто-

сування і не обмежена певною фаховою спрямованістю, не існує єдино правильного способу поширення творчих методів. Тому лідер процесу не може сидіти склавши руки, доки події розвиваються своєю чергою. Він відповідає за кожен крок на шляху розвитку.

Лідер процесу повинен посідати високе місце в ієрархії організації, але при цьому мати досить часу й енергії. Необхідно, щоб творчі ціннісні орієнтації схвалювалися керівництвом, крім того, лідер процесу має бути комунікабельною людиною, вміти налагодити зв'язок між різними ланками організації й окремими людьми. Він повинен володіти даром переконання, бути гарним продавцем ідей і мати почуття міри.

Роль лідера процесу полягає у тому, щоб бути провідником для співробітників. Він скеровує їхні творчі можливості. Одним із найважливіших і цінних знарядь в арсеналі навичок спілкування лідера є його вміння ставити питання, щоб якнайкраще допомогти співробітникам розкрити свій творчий потенціал. Такий «сократівський» підхід дає співробітникам можливість самим повідомити нові плани, ідеї, потенційні проблеми і перешкоди. Таке саморозкриття веде до значно більшої особистої прихильності щодо реалізації рішень, які необхідні для виконання особистих, професійних і корпоративних задач. Підсумковим позитивним результатом такого підходу з боку лідера є вищий рівень взаємодії та розуміння при командній роботі і підвищеній віддачі з боку співробітників.

Найважливіша функція питання — мотивувати спілкування. Якщо ставиться запитання, відкриваються канали спілкування і відбувається словесний контакт. Управляючи креативністю, лідер процесу може використовувати такі типи запитань:

а) спрямовані на отримання інформації. За допомогою таких запитань співробітники діляться своїми проблемами, тому можна одержати більш об'єктивну картину про задоволення і невдоволення;

б) спрямовані на розкриття мотивів і розуміння. Лідер повинен розуміти цілі і мотиви, покладені в основу поглядів співробітників;

в) спрямовані на надання інформації. Такий тип запитання дуже корисний для того, щоб повідомити про турботу і доброзичливість організації стосовно її співробітників;

г) спрямовані на залучення до участі у певному процесі. Як тільки між лідером і співробітником налагодиться взаєморозуміння, слід

продовжувати спроби вирішення проблеми. Значна участь співробітника в пошуку рішення активізує у нього творчі нахили;

д) спрямовані на перевірку розуміння і зацікавленості. Забезпечують «зворотний зв'язок», необхідний для двосторонніх контактів;

е) спрямовані на те, щоб змусити співробітника думати. Вимагають висловити думки та пропозиції, які здатні привнести у справу щось важливе і цінне;

ж) спрямовані на досягнення згоди. Даремно продовжувати роботу, якщо відсутнє взаєморозуміння. Проте не слід виробляти у співробітника звичку позитивної відповіді, відверто маніпуляційні прийоми можуть призвести до повного краху взаємної довіри;

з) спрямовані на акцентування уваги до об'єкта. Застосовуючи творчу уяву, слід пам'ятати про конкретну ціль креативного вирішення проблеми;

і) спрямовані на задоволеність від змістовного наповнення роботи. Маючи чітку перспективу і розуміння ситуації, працівник зможе вибрати новий цікавий напрям дій.

Лідеру процесу не обійтися без команди однодумців, і він повинен уміти підтримувати в них високу мотивацію. Здається, неможливо поєднати всі ці характеристики в одній людині — вона буде надто перевантажена роботою. Можливо, на цю роль підійде людина, яка досягла високого статусу у своїй сфері, але не має амбіцій щодо владних повноважень.

У великій організації, окрім лідера процесу, доцільно забезпечити наявність менеджера концепцій. В умовах гострої конкуренції, де висока якість товару чи послуг — лише базовий рівень, єдиний шлях до досягнення успіху полягає у кращих концепціях, які розвиваються у корпоративну стратегію. Найближчим часом вони набудуть такої ж актуальності, як фінанси, сировина, трудові й енергетичні ресурси, а тому вимагають серйозної систематичної уваги. Менеджер концепцій відповідає за збір, генерацію і розвиток нових концепцій, а тому ця роль стає ключовою для успіху організації.

У маленькій організації ролі лідера творчого процесу і менеджера концепцій можуть поєднуватися в одній людині. У великих організаціях лідер процесу працює під керівництвом і в тісній взаємодії з менеджером концепцій. Завдання менеджера концепцій — заохочувати

розвиток концепцій, завдання лідера процесу — слідкувати за тим, щоб усі співробітники розвивали і використовували навички творчого мислення.

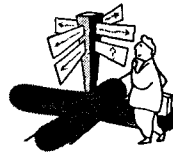
Отже, лідерство у креативному менеджменті — це складна діяльність з формування інноваційного культурного середовища в організації, яка вимагає особливих ділових та особистих характеристик менеджера.

ЛІТЕРАТУРА



1. *Fiedler F.E.* A theory of leadership effectiveness. — N.Y.: McGraw-Hill, 1967.
2. *Fiedler F.E.* The contingency model and the dynamics of leadership process // *Advances in experimental social psychology*. V.2. — N.Y., 1978.
3. *House R. J., Mitchell T. R.* Path — Goal Theory of Leadership // *Contemporary Business*. — 1974. — Vol. 3. — №. 2. — P. 81-98.
4. *Kreitner R., Kinicki A.* *Organizational Behavior* 12 Win / McGow.Hill. — 1998. — 670 p.
5. *Puffer S.M.* Understanding the Bear: A Portrait of Russian Business Leaders // *Academy of Management Executive*. — February 1994. — P. 42.
6. *Yukl G.* Managerial Leadership: A Review of Theory and Research // *Journal of Management*. — June 1989. — P.274.
7. *Беннис У.Д., Томас Р.Д.* Как становятся лидерами: менеджмент нового поколения. — М.: Издательский дом «Вильямс». — 2006. — 208с.
8. *Ларионов В.Г., Мельников О.Н.* Подходы к изучению лидерства и лидерских качеств // *Российское предпринимательство*. — № 5, 2001. — С. 32-39.
9. *Ревская Н.Е.* Психология менеджмента. Конспект лекций. — СПб.: Альфа, 2001. — 240 с.
10. *Рубинштейн С.Л.* Основы общей психологии. СПб.: Питер, 2002. — 720 с.
11. *Теплов Б.М.* Ум полководца. — М.: Гослитиздат, 1990. — 206 с.
12. *Хансейкер Ф., Алессандра Э.* Искусство управления людьми. — М.: ФАИР-ПРЕСС. — 2004. — 346 с.
13. *Шеремета П.М., Канищенко Л.Г.* Кейс-метод: з досвіду викладання в українській бізнес-школі / За ред. О.І. Сидоренка. — К.: Центр інновацій та розвитку, 1999. — 80 с.

ЗАПИТАННЯ



1. Що являє собою практичне мислення?
2. Пригадайте талановитого лідера — відому особистість. Які загальні, спеціальні здібності вона має?
3. Як ви розумієте поняття «інноваційний стиль управління»?
4. Чому в Україні мають місце несприятливі умови формування креативного лідера?
5. Перерахуйте соціально-психологічні феномени, що супроводжують розробку управлінських рішень. З якими ви безпосередньо стикалися?
6. На основі рис. 3.4 розкрийте лідерські складові.
7. Які функції покладаються на лідера процесу і менеджера концепцій?



МЕТОДИ ВИЯВЛЕННЯ ПРОБЛЕМ ТА ЇХ АНАЛІЗ



4.1. Класифікація задач.

4.2. Використання теорії складних систем щодо організації.

4.3. Методи постановки і системного аналізу управлінських проблем.

Ключові поняття теми: творчий процес, системний аналіз, теорії складних систем, діаграма Ісікави, принцип Парето, метод функціонально-вартісного аналізу, функціонально-вартісна модель.

4.1. Класифікація задач

Завдання синтезу має порядок розгляду від проблеми до структури і називається прямою задачею.

ПРОБЛЕМИ (p) → ЦІЛІ (g) → ФУНКЦІЇ (f) → СТРУКТУРА (s)

Зворотний порядок розгляду системи — від структури до проблеми прийнято називати зворотною задачею.

СТРУКТУРА (s) → ФУНКЦІЇ (f) → ЦІЛІ (g) → ПРОБЛЕМИ (p)

Третім типом задач є задачі оптимізації.

Яскравим прикладом вирішення прямих задач є винахідництво. По суті, вся наша життєдіяльність складається з вирішення то прямих (розв'язування проблем), то зворотної (аналіз ситуації) задач. Чим достовірніший і об'єктивніший аналіз ситуації, тим ефективніше може бути вирішена проблема і менш несподівані наслідки рішення. Тобто, рішення зворотної задачі (навчання), не змінюючи властивостей об'єктів, створює передумови для їх зміни в майбутньому (для вирішення прямої задачі).

Як наслідок діяльності або як результат зіставлення бажаного і можливого формується проблемна ситуація. Ситуація називається проблемною, якщо вона не може бути розв'язана наявними засобами. Виділяють чотири стадії усвідомлення проблеми: неясне відчуття, що щось не так; усвідомлення потреби; виявлення потреби; формулювання мети.

Мета прямої задачі — з'ясувати причини проблеми. Мета — це суб'єктивний образ (абстрактна модель) неіснуючого, але бажаного стану середовища, яке вирішило б проблему. Ієрархія цілей є лише своєрідним путівником у процесі синтезу [5, с. 44].

Побудова дерева цілей управління організаційною системою є наступною:

- розробка сценарію;
- формулювання мети;
- генерація підцілей;
- оцінка важливості підцілей;
- перевірка цілей на здійсненність;
- побудова дерева цілей.

Як правило, формулювання цілей — найбільш складний та трудомісткий процес. Цей етап здійснюється за допомогою методу *декомпозиції*, що дозволяє з'ясувати склад необхідних умов для досягнення заданої мети. У результаті виходить ієрархічна структура мети, тобто сукупність необхідних умов досягнення головної мети. Цілі нижнього рівня ієрархії підпорядковані цілям верхнього рівня, а цілі верхнього рівня не можуть бути досягнуті, поки не досягнуто цілей найближчого нижнього рівня. Отримана схема цілей є основою для синтезу функцій, а потім і структури системи.

Щодо задачі оптимізації, то до кожної знаходять власні методи рішення, які з часом видозмінюються.

Креативний менеджмент має розвиватися за певними правилами. В першу чергу за загальними законами розвитку — законами діалектики. У той же час науково-технічний прогрес впливає на потреби суспільства та розвиток природи. Відомо три основних закони діалектики: єдність та боротьба протилежностей; перехід кількісних змін у якісні; заперечення. Крім законів діалектики, дуже важливим критерієм здійсненності нових ідей є системність.

4.2. Використання теорії складних систем щодо організації

Розвиток системних уявлень характеризується поступовим переходом від простого до складного — від структурних понять до методів функціонування, які визначають ефективність систем. Відповідно до

цього процесу повинні еволюціонувати і бази даних та знань. Вони мають постійно перероблятися, переоцінюватися.

Класифікація систем будується на кількісно-якісному принципі. Розвиток системного аналізу і понять систем розпочинався в галузі математики як прийомів формалізації процесів та функціонування об'єктів. Нині є можливість застосувати системний підхід до вирішення різних технічних, промислових, економічних і соціальних проблем.

З позицій набору загальних характеристик [5] системи поділяють на:

- прості або складні (по відношенню до управління);
- детерміністські або випадкові (імовірнісні);
- статичні (функціонуючі) або динамічні (що розвиваються);
- моноцільові або поліцільові.

У креативному менеджменті враховують наступні правила системного аналізу:

- принцип цілісності (із властивостей елементів системи не можна вивести властивості системи);
- можливість структурного та функціонального опису системи;
- множинність опису системи: побудова безлічі різних моделей, кожна з яких описує лише одну зі сторін системи;
- взаємозалежність системи і середовища;
- системність прогнозування: взаємопов'язаність і співвідпорядкованість прогнозів об'єкта, середовища та його елементів;
- ієрархічність;
- відповідність ресурсів цілям одного рівня ієрархії.

Система залишається рівноважною (стійкою) до виникнення нової проблемної ситуації. Для того, щоб розвиватися, вона має безперервно функціонувати і мати гармонійне співвідношення між рівноважною (гомеостатичною) і нерівноважною (суперечливою) структурами в цій системі [5, с. 53].

Системи аналізують з двох боків: з точки зору структури системи та функцій. Так, у радіоелектроніці існує роздільний опис структури системи (блок-схеми, функціональні та принципів схеми) та її функцій (циклограма, тимчасові діаграми, алгоритми перетворень сигналів у символічній формі). У психології відомий напрям досліджень — бі-

хевіоризм, який досліджує психічні явища виключно з функціонального погляду. У програмуванні також можна простежити схильність до розробок мов, програм, що базуються або на структурному описі, або на функціональному.

У системі елементи та зв'язки можуть бути речовими, енергетичними та інформаційними. Причому вони мають бути присутні у необхідній кількості і забезпечувати певну якість.

Узгодження в системі, яку розробляють, проводиться за видами:

- функціональне;
- структурне;
- функціонально-структурне.

Функціональне узгодження повинно максимально зменшити допоміжні та скоротити основні функції для діяльності системи. Структурне — координування елементів між собою за допомогою зв'язків, формування дерева системи. Функціонально-структурне узгодження визначає відповідність структури із функціями.

Системність, тобто працездатність системи з визначеною структурою, забезпечує головну мету, виконує основні та другорядні функції. Склад системи включає внутрішні підсистеми та зовнішнє середовище. Ефективність залежить не лише від структури системи, а й від взаємозв'язків, прямого та зворотного впливу. До вимог системності також належить урахування історичного розвитку системи, що необхідно при прогнозуванні розвитку об'єкта дослідження.

4.3. Методи постановки і системного аналізу управлінських проблем

Проблему можна розглядати під кутом зору запитання: як досягнути певної мети? Тому важливо точно визначити межі та суть проблеми. Слід визначити, чи дійсно дана обставина є для нас проблемою. Навіщо її розв'язувати? Для чого нам взагалі це потрібно?

Творчість, як процес створення нового продукту, виражає творчу, перетворювальну працю людини. Творчий процес є послідовністю етапів, на кожному з яких здійснюється пошук і вибір функцій об'єкта і його структури (рис. 4.1).

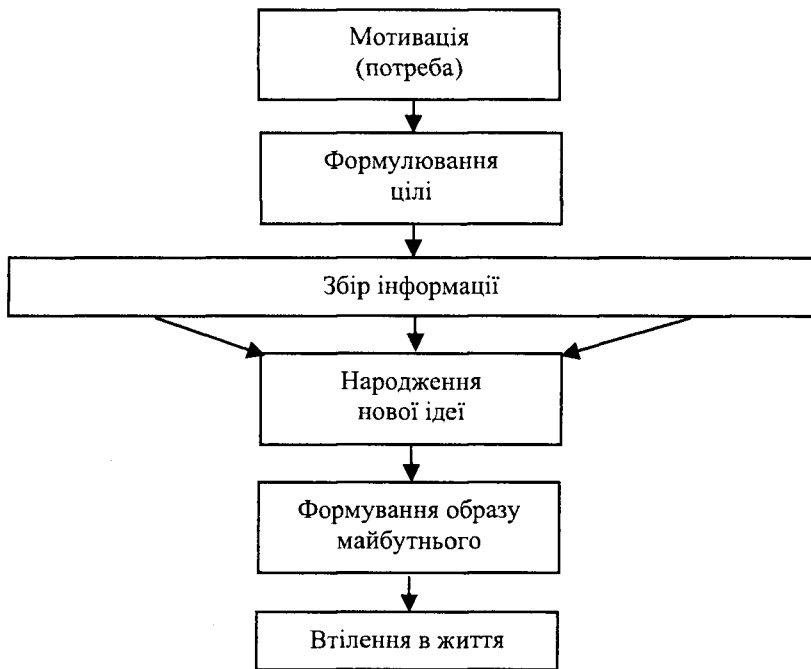


Рис. 4.1. Етапи творчого процесу

Вже випробувані привабливі підприємницькі ідеї варто шукати у таких сферах підприємницької діяльності:

- виробниче підприємство;
- торгівельне підприємство;
- фінансова установа;
- консультативна агенція (консалтингові послуги).

Існує багато методів системного аналізу проблем. Оцінюючи кожну ідею за окремими критеріями, можна отримати інтегральний підсумок, який допоможе при виборі оптимальної. Нижче ми розглянемо причинно-наслідкову діаграму та функціонально-вартісний аналіз.

Діаграма Ісікави (інші назви — причинно-наслідкова діаграма, «риб'ячий кістяк») запропонована К. Ісікавою у 1952 році. Метод застосовується при розробці та вдосконаленні продукції, забезпечує системний підхід до визначення фактичних причин виникнення проблем.

Каору Ісікава (1915-1990) — японський теоретик менеджменту, є одним із розробників нової концепції організації виробництва, втіленої на фірмі «Тойота». Запропонована ним схема унаочнює роботу над покращенням якості виробничих процесів, є засобом візуалізації та організації знань, який систематично полегшує розуміння і кінцеву діагностику проблеми.

Мета методу — вивчити, відобразити і забезпечити технологію пошуку справжніх причин розглянутої проблеми для ефективного її розв'язання. Перевагами цього інструменту є те, що діаграма дозволяє в простій і доступній формі систематизувати всі потенційні причини розглянутих проблем, виділити найістотніші і поступово віднайти першопричини. Згідно з принципом Парето³, серед множини потенційних причин (причинних факторів, за Ісікавою), що породжують проблеми, лише дві-три є найбільш значимими, тому саме їх пошук і має бути організований.

Аналітична робота проводиться за такими етапами:

- збір та систематизація причин, що прямо чи опосередковано впливають на досліджувану проблему;
- групування причин за смисловим і причинно-наслідковим блоками;
- ранжирування їх усередині кожного блоку;
- аналіз діаграми.

На рис. 4.2 наведено діаграму для розв'язання проблеми підвищення якості продукції, і стає зрозуміло, чому її називають «риб'ячий кістяк».

Для того, щоб її побудувати, учасники наради вивчають проблему, малюють основну горизонтальну стрілку — «кістяк» — результат, якого хочуть досягнути. У процесі аналізу можна визначити першоп-

³ Принцип Парето (також відомий як правило Парето, правило 80:20 і принцип малої кількості причин) стверджує, що для багатьох явищ 80 % наслідків спричинені 20 % причин. Ця ідея знайшла застосування у багатьох галузях. Наприклад, 20 % злочинців скоюють 80 % злочинів, 20 % відсотків водіїв створюють 80 % аварій, 20 % покупців дають 80 % прибутків. Принцип був відкритий Джозефом Мозесом Юраном, а названий ім'ям італійського економіста Вільфредо Парето, який помітив, що 80 % власності в Італії належить 20 % населення.

ричину проблеми, якщо постійно відповідати на запитання «чому?». У процесі обговорення наносяться важливіші причини (причини першого рівня), що впливають на проблему, — «великі кістки». Ці причини обводять у рамки і з'єднують похилими стрілками з «кісткою».

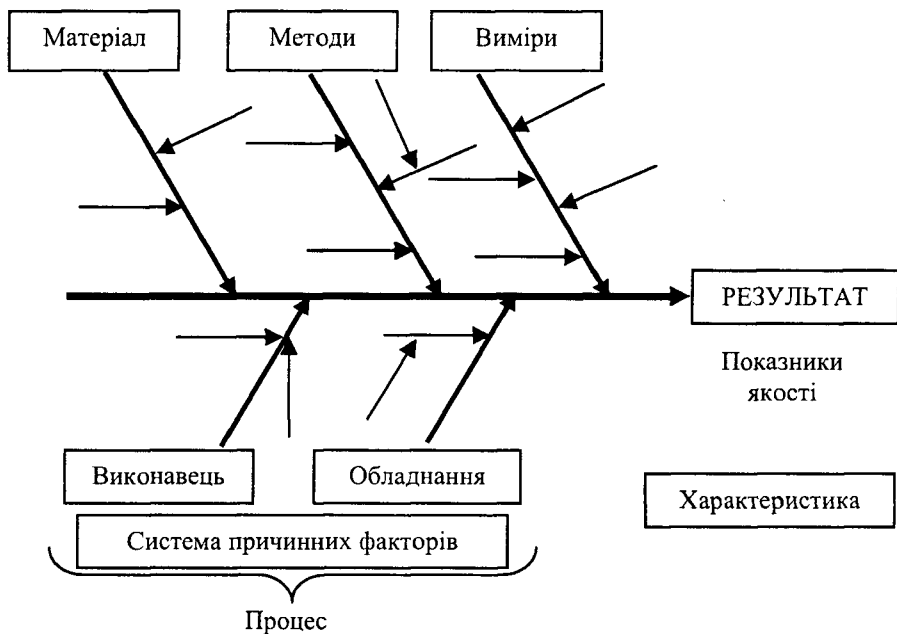


Рис. 4.2. Концептуальна схема діаграми Ісікави під час розв'язання проблеми підвищення якості продукції

Далі наносяться вторинні причини (причини другого рівня), які впливають на головні причини («великі кістки»), а ті, у свою чергу, є наслідком вторинних. Вторинні причини записуються і розміщуються у вигляді «середніх кісток», що приєднуються до «великих». Причини третього рівня, які впливають на причини другого рівня, розміщуються у вигляді «дрібних кісток», що примикають до «середніх». Якщо на діаграмі наведені не всі причини, то стрілки залишаються порожніми. При аналізі повинні виявлятися і фіксуватися якомога більше факторів, оскільки це сприятиме пошуку найефективнішого шляху вирішення проблеми.

Діаграма Ісікава дозволяє стимулювати творче мислення, уявити взаємозв'язок між причинами і зіставити їх відносну важливість.

Проте метод має й недоліки:

➤ не розглядається логічна перевірка ланцюжка причин, тобто відсутні правила перевірки у зворотному напрямі — від результатів до першопричини;

➤ якщо проблема надто складна, то діаграма не дозволяє зробити правильні висновки.

Наступний метод системного аналізу управлінських проблем — *функціонально-вартісний* — комплексне, системне дослідження діяльності підприємства, засноване на взаємопов'язаному розгляді функцій, властивостей, якостей створюваних об'єктів, товарів і витрат на забезпечення цих функцій. Метод функціонально-вартісного аналізу (ФВА) або в англійській абрєвіатурі Activity Based Costing (ABC) слугує для визначення вартості та інших характеристик виробів, послуг і споживачів, в основі якого лежить використання функцій і ресурсів. Метод ФВА, розроблений як операційно-орієнтована альтернатива традиційним фінансовим підходам, дозволяє:

➤ аналізувати результати та проблеми діяльності підприємства;

➤ визначати та проводити загальний аналіз собівартості бізнес-процесів на підприємстві (маркетинг, виробництво продукції та надання послуг, збут, менеджмент якості, технічне і гарантійне обслуговування тощо);

➤ проводити порівняльний аналіз та обґрунтування вибору раціонального варіанту технології реалізації бізнес-процесів;

➤ проводити функціональний аналіз, пов'язаний із визначенням і обґрунтуванням функцій, які виконують структурні підрозділи підприємства для забезпечення високої якості продукції та надання послуг;

➤ визначати та аналізувати основні, додаткові і непотрібні функціональні витрати;

➤ формувати адекватну інформацію про ефективність діяльності центрів відповідальності на підприємстві;

➤ здійснювати порівняльний аналіз альтернативних варіантів зниження витрат у виробництві, збуті та управлінні за рахунок упорядкування функцій структурних підрозділів підприємства.

Важливою умовою ефективного застосування ФВА є дотримання чіткої послідовності проведення за наступними етапами: підготовчий, інформаційний, аналітичний, творчий, дослідницький, рекомендаційний.

Основні завдання *підготовчого* етапу — вибір об'єкта аналізу з відповідним техніко-економічним обґрунтуванням, визначення завдань, термінів проведення і виконавців, навчання фахівців, підготовка необхідних інформаційних матеріалів. На цьому ж етапі складається та обговорюється план проведення аналізу. Робоча група формулює мету, узгоджує методологію до вирішення певних проблем. *Інформаційний* етап спрямований на збір, систематизацію та всебічне вивчення інформації про процеси, витрати, структурну модель об'єкта. Завданням *аналітичного* етапу є аналіз функцій і витрат в цілому за складовими елементами. Його основним призначенням є висунення ідей та варіантів вирішення удосконалення об'єкта.

Найцікавішим, з точки зору креативного менеджменту, є *творчий* етап, що включає розробку варіантів поліпшення об'єкта, обговорення пропозицій і відбір найбільш привабливих, а також їх систематизацію. Найпоширенішим методом генерації ідей є комбінування попередніх знань і досвіду.

Під час *дослідницького* етапу відбираються найраціональніші варіанти. Їх попередньо оцінюють спільно з фахівцями за кожним напрямом реалізації, ранжують та відбирають для розгляду на наступному *рекомендаційному* етапі. Він включає проведення експертизи, подання рекомендацій, складання техніко-економічних розрахунків та плану-графіка впровадження.

ФВА як високоефективний універсальний метод зниження витрат широко застосовується у таких країнах, як США, Канада, Японія, Англія, Німеччина. Сфера застосування нині набагато ширша, ніж була на момент створення методу (проекування, технологічні процеси, будівельні об'єкти, процеси управління). На макроекономічному рівні ФВА використовується як допоміжний інструмент управління економікою.

На відміну від традиційних фінансових підходів, метод ФВА надає інформацію у формі, зрозумілій для персоналу підприємства. Проведення розрахунків згідно ФВА-моделі дозволяє одержати великий обсяг інформації для прийняття рішення. Отримана інформація дозволяє

обґрунтовувати і приймати рішення в процесі застосування таких методів удосконалення фінансово-господарської діяльності підприємства, як:

- «Точно в строк» (Just-in-time, JIT) і KANBAN;
- глобальне управління якістю (Total Quality Management, TQM);
- безперервне поліпшення (Kaizen);
- реінжиніринг бізнес-процесів (Business Process Reengineering, BPR).

Як правило, ФВА-інформація представляється у вигляді системи вартісних і часових показників, показників трудомісткості і трудовитрат.

Систему показників можна використовувати як для поточного (оперативного) управління, так і для прийняття стратегічних рішень. На рівні оперативного управління інформацію з ФВА-моделі можна застосовувати для формування рекомендацій зі збільшення прибутку та підвищення ефективності діяльності підприємства. На стратегічному — допомога у прийнятті рішень щодо реорганізації підприємства, зміни асортименту продуктів та послуг, виходу на нові ринки, диверсифікації тощо. ФВА-інформація показує, як можна перерозподілити ресурси з максимальною стратегічною вигодою, допомагає виявити можливості тих факторів, які мають найбільше значення (якість, обслуговування, зниження вартості, зменшення трудомісткості), а також визначити найкращі варіанти капіталовкладень.

Розвитком ФВА-методу став метод функціонально-вартісного управління (ФВУ, Activity-Based Management, ABM). ФВУ — це метод, який включає управління витратами на основі застосування більш точного віднесення витрат на процеси, процедури, функції і продукцію. Спільне застосування ФВА/ФВУ-методів дозволяє не лише точно визначати витрати, а й керувати ними.

Побудова функціонально-вартісних моделей здійснюється на основі застосування методологічного та технологічного взаємозв'язку між IDEF0⁴ і ФВА моделями. Зв'язок методів IDEF0 і ФВА полягає в тому,

⁴ IDEF0 (*Integration Definition for Process Modelling* або *Function Modeling*) — методологія функціонального моделювання та графічна нотация, призначена для формалізації і опису бізнес-процесів. Відмінною особливістю IDEF0 є її акцент на підпорядкованість об'єктів. У IDEF0 розглядаються логічні відносини між роботами, а не їх послідовність у часі.

що обидва вони розглядають фінансово-господарську діяльність підприємства як безліч послідовно виконуваних функцій, а дуги входів, виходів, управління та механізмів функцій IDEF0-моделі відповідають вартісним об'єктам і ресурсам ФВА-моделі. Ресурси (витрати) у ФВА-моделі — це входні дуги, дуги управління і механізмів у IDEF0-моделі (рис. 4.3), продукти (вартісні об'єкти) ФВА-моделі — це вихідні дуги IDEF0-моделі, а дії ФВА-методу — опції в IDEF0-моделі.

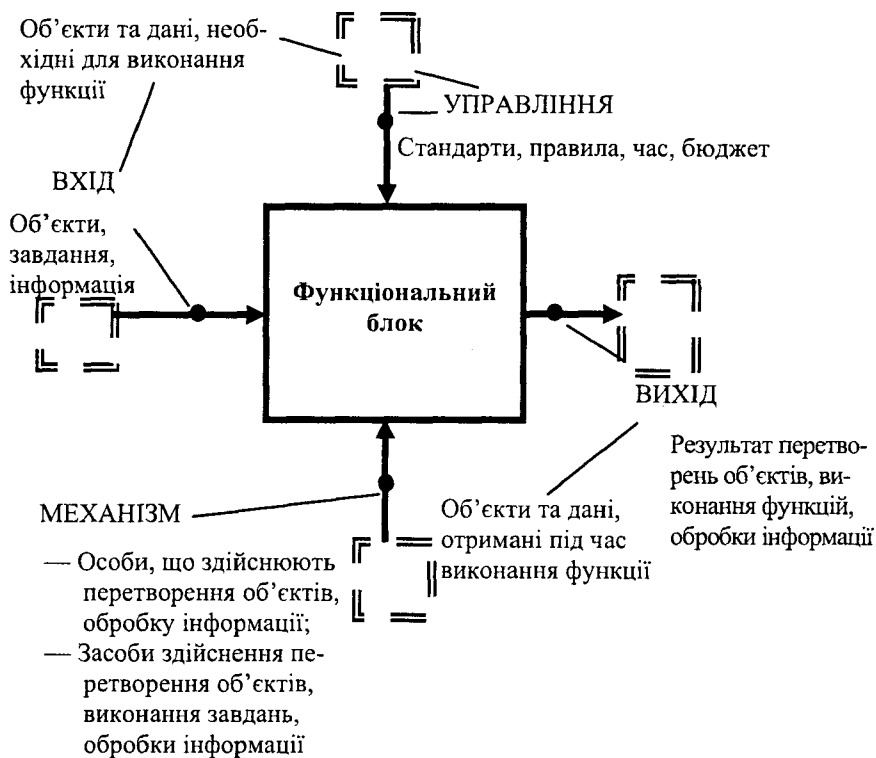


Рис. 4.3. Функціональний блок та інтерфейсні дуги IDEF0-моделі

На нищому рівні, а саме рівні функціонального блоку, зв'язок IDEF0- і ФВА-моделей базується на трьох принципах:

1. Функція характеризується числом, що являє собою вартість або час виконання цієї функції.

2. Вартість або час функції, яка не має декомпозиції, визначається розробником моделі.

3. Вартість або час функції, яка має декомпозицію, визначається як сума вартостей (часів) всіх підфункцій на даному рівні декомпозиції.

Безпосередньо зв'язок методів функціонального і вартісного моделювання реалізували деякі виробники програмних CASE-засобів (наприклад, VPwin). Слід зазначити, що у VPwin реалізований спрощений варіант ФВА-методу. У той же час в програмному продукті EasyABC ФВА-метод реалізований повністю, але програмна підтримка взаємозв'язку між IDEF0-моделлю і ФВА-моделлю в явному вигляді відсутня.

ЛІТЕРАТУРА



1. Александров Л.В. и др. Роль изобретений в разработке эффективных технологий. Учебное пособие. — М.: ВНИИПИ, 1991.

2. Альтишуллер Г.С. Творчество как точная наука (теория решения изобретательских задач). — М.: Сов. радио, 1979.

3. Виханский О.С. Стратегическое управление. — Изд-во Гардарики. — 2003. — 296 с.

4. Гальчинський А. Методологія складних систем // Економіка України. — 2007. — №8.

5. Гладких Б.А. и др. Основы системного подхода и их приложение к разработке территориальных автоматизированных систем управления. — Томск: ТГУ, 1976.

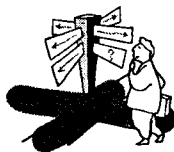
6. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Основи менеджменту: Підручник. — К.: Академвидав, 2003. — 416 с.

7. Перегудов Ф.И., Тарасенко Ф.П. Введение в системный анализ. — М.: Высшая школа, 2007.

8. Совланов В.Г. Теорія й практика прийняття рішень. — М.: Економіка, 1999. — 125 с.

9. Соколов Г.В. Имитационная система функционального проектирования и моделирования. Старт С90 // Сб. Методы теоретического и системного программирования /Под ред. В.Е. Котова. — Новосибирск, 1991.

ЗАПИТАННЯ



1. Сформулюйте пряму і зворотну задачі із життєвих ситуацій, з якими вам доводилося стикатися.
2. Продемонструйте зв'язок креативного менеджменту з філософією (законами діалектики).
3. Наведіть приклади систем за різними класифікаційними ознаками.
4. Назвіть принципи системного аналізу, які застосовуються у креативному менеджменті.
5. Пригадайте товар, яким ви нещодавно почали користуватися, який можна вважати інноваційним. Які цікаві ідеї у ньому втілено?
6. Проведіть апробацію методу Ісікави на конкретному прикладі.
7. Яким чином можна використовувати метод ФВА у креативному менеджменті?



МЕНЕДЖМЕНТ ІДЕЙ



- 5.1. Методи пошуку креативних ідей.
- 5.2. Теорія вирішення винахідницьких задач.
- 5.3. Класифікація типових прийомів пошуку рішень.

Ключові поняття теми: методи пошуку креативних ідей, пошукові стратегії, типи задач, теорія вирішення винахідницьких задач, прийоми пошуку рішень, фантазія, система управління проектами.

5.1. Методи пошуку креативних ідей

Розв'язування творчих задач є умовою розвитку креативності мислення працівників. Мета творчості у креативному менеджменті полягає у прийнятті оперативного якісного управлінського рішення. У табл. 5.1 наводиться перелік основних методів генерації ідей учених різних країн.

Методи пошуку рішень поділяють на три класи: евристичні, функціонально-структурного дослідження об'єктів та комбіновані алгоритмічні. Реалізація стратегій творчої діяльності можлива в рамках методів, спрямованих на підвищення ефективності, надійності і якості одержуваних рішень (рис. 5.1). Сьогодні відомо багато методів, заснованих на кожній із стратегій [10].

Евристичні методи (грец. *heurisko* — знаходжу, відшукую, відкриваю) ґрунтуються на принципі випадкового пошуку, а найвідомішим та найпопулярнішим з них є брейнстормінг («мозкова атака»), автором якого є Алекс Осборн (США, 40-і роки ХХ ст.). Основні ідеї: колективний пошук ідей, поділ процесів генерації та критики у часі.

У процесі генерації висловлені ідеї розвиваються і модифікуються далекими асоціаціями і аналогіями. Оптимальними вважаються групи із 5–10 осіб. Мета цього заходу — продукування максимальної кількості різноманітних ідей, адже чим їх більше, тим більша вірогідність успіху.

Таблиця 5.1

МЕТОДИ ПОШУКУ ІДЕЙ [10]

Автор	Найменування методу	Рік видання
Великобританія		
Е. Матчетт	Фундаментальне проектування	1966
Т. Ейлоарт	Контрольні запитання	1969
К. Джонс	Функціональне винахідництво	1970
К. Джонс	Розподілене проектування	1972
К. Джонс	Ліквідація тупикових ситуацій	1972
Німеччина		
Ф. Кунце	Метод каталогу	1926
Ф. Ханзен	Організаційні поняття	1953
В.Гільде та ін.	Конференції ідей	1970
І. Мюллер та ін.	Систематична евристика	1970
Х. Еберт, К. Томас	Аналіз витрат на основі споживчої вартості	1971
Росія		
Ю. Соболев	Економічний аналіз та поелементне відпрацювання конструкторських рішень	1950
Г. Альтшуллер	Алгоритм вирішення винахідницьких завдань (АВВЗ)	1956
М. Середа	Скероване мислення	1961
Г. Буш	Семикратний пошук	1964
В. Чавчанідзе та ін.	Психоевристичне програмування інтелектуальної діяльності	1968

Закінчення табл. 5.1

Автор	Найменування методу	Рік видання
А. Половинкін	Використання бібліотеки евристичних прийомів	1969
В. Шубін	Системно-логічний підхід до вирішення винахідницьких задач	1972
Г. Буш	Гірлянди випадковостей та асоціацій	1972
А. Половинкін та ін.	Узагальнений евристичний алгоритм	1976
Р. Повилейко	Десяткові матриці пошуку	1976
М. Заріпов та ін.	Знаходження узагальнених прийомів на основі аналізу описів винаходів	1978
Г. Альтшуллер	Предметно-польовий аналіз	1978
А. Чус	Аналіз якостей та синтезу технічних вирішень	1979
В. Скоморохов	Аксиоматичний метод понять	1980
США		
Ф. Цвіккі	Морфологічний аналіз	1942
В. Гордон	Синектика	1944
Д. Пойа	Контрольні запитання	1945
Л. Майлз та ін.	Інженерно-вартісний аналіз	1947
Р. Кроуфорд	Контрольні запитання	1954
Франція		
А. Моль	Матриці відкриттів	1955
І. Бувен та ін.	Інтегральний метод «Метра»	1972



Рис. 5.1. Типи задач, пошукові стратегії та методи пошуку

Вважається за норму, якщо протягом 1,5 години група запропонує до сотні ідей. Обов'язковими умовами проведення мозкового штурму є створення сприятливих умов для подолання психологічної інерції і побоювань висловлювати безглузді ідеї через їх критику, залучення в групу фахівців різного профілю, схильність їх до творчої роботи.

Недоліки методу (і всіх його різновидів):

- величезна кількість ідей ще не гарантує появи «геніальної ідеї»;
- зважаючи на відсутність аналітичного етапу, мозковий штурм виробляє яскраві, оригінальні ідеї, але не завжди стратегічно правильні рішення;
- цей метод не призначений для вирішення складних задач, для яких необхідне проведення досліджень ринку, спеціальні знання щодо продукту або технічна підготовка.

Зворотна мозкова атака є різновидом методу мозкового штурму. Процес пошуку ідей проходить у два етапи. Спочатку виявляються всі можливі недоліки об'єкта. На підставі знайдених недоліків та слабких місць пропонують шляхи їх усунення, тобто триває нарада за традиційною схемою мозкової атаки. Даний метод, відображаючи повніше недоліки, дозволяє знаходити більшу кількість нових вирішень як у сфері маркетингу, так і в техніко-технологічних аспектах.

Тіньова мозкова атака — різновид мозкового штурму, орієнтований переважно на навчання і тренінг творчих здібностей. Метод дозволяє залучити до колективної творчості всіх учасників процесу без обмежень. Під час проведення тіньової мозкової атаки в аудиторії формується група активних генераторів ідей із 5–7 чоловік, яка працює за правилами звичного мозкового штурму. З решти учасників формується одна або декілька груп «тіньового кабінету» (між ними може бути організоване змагання). Генератори «тіньового кабінету» слідкують за ходом роботи активних генераторів, фіксуючи ідеї, що висуваються ними, і рішення, але не виказуючи своїх пропозицій вголос.

Один із варіантів мозкової атаки — *метод 635*, який означає: шість учасників, три пропозиції, п'ять передач по колу. Шість учасників письмово пропонують як мінімум по три пропозиції щодо вирішення проблеми протягом п'яти хвилин. Пропозиції передаються по колу. В результаті 18 вихідних пропозицій варіюються п'ять разів з різних точок зору.

На думку Е. де Боно [6], концепція мозкового штурму була спробою створити розкуті умови, за яких легше генерувати ідеї, не боячись критики. Однак він не привчає до тренування серйозних навичок творчого мислення. З таким методом виробітку ідей формувалася хибна думка про те, що справжня інновація — це приголомшлива божевільна річ.

Едвард де Бono (народ. 1933) — доктор психології, фізіології та медицини. Показав, що теорчність є необхідною характеристикою самоорганізованих інформаційних систем. Його книга «Принцип Дії Розуму» випередила на 10 років розділи математики, пов'язані з теорією хаосу, нелінійних і самоорганізованих систем. Розробив концепцію та інструменти латерального мислення.

Даний метод народився за необхідності креативних ідей у сфері маркетингу, там він цілком виправданий, проте в інших сферах не завжди себе виправдовує. До того ж брейнстормінг — колективний метод генерації, але не завжди ефективніший колективний процес творчості, ніж особистий.

Корабельна рада (або «нарада піратів»): різновид мозкового штурму, для вирішення проблеми в умовах дефіциту інформації та часу. Автори методу — В. Гильде, К. Штарке (Східна Німеччина, 1970). Правилами проведення передбачено, що заздалегідь встановлюється черговість виступів від «юнга» до «капітана», тобто від молодшого до старшого за рангом. При цьому кожен висловлюється тільки після звернення до нього «капітана» (модератора). Генерація ідей чергується з критикою (також після команди модератора). Критикувати, а потім і захищати відібрані ідеї повинні всі. На завершення роботи «капітан» підводить підсумок.

Метод фокальних об'єктів («метод каталогу», «метод випадкових об'єктів»), автор — Ч. Вайтинг (США, 1926): метод пошуку нових ідей шляхом приєднання до заданої продукції властивостей або ознак випадкових об'єктів. Перенесення ознак випадково вибраних об'єктів на удосконалюваний об'єкт лежить у фокусі перенесення і тому називається фокальним. В результаті можуть виникати незвичайні комбінації шляхом вільних асоціацій. Подібний метод запропонував Г. Буш і назвав його «Гірлянди випадковостей та асоціацій». Перевагою даних методів генерації ідей є можливість нестандартного сприйняття оточуючого середовища.

Синектичний («синектика» в перекладі з грецької означає суміщення різнорідних елементів) метод запропоновано У. Гордоном (США, 1976). Він передбачає розглядати проблему групою приблизно з дев'яти осіб. Менеджер-інструктор виконує роль «клієнта» підпри-

емства, висуває проблему, пояснює її суть. А інші після нетривалої спільної наради пропонують варіант розв'язання. «Клієнт» його аналізує, висловлюється щодо його позитивних та негативних моментів. Потім учасники знову радяться і пропонують інше рішення, яке так само аналізується. Пропозиції висуваються доти, доки не буде знайдено прийнятне рішення.

Метод запитань (списки контрольних запитань, розробники — Д. Пойа, А. Осборн, Т. Ейлоарт) передбачає відповіді на запитання, які можуть наштовхнути на цікаву ідею модифікації об'єкта. Метод ефективний, якщо розробник має багату уяву, вміє абстрагуватися від стереотипів. Нижче наведено приблизний перелік запитань:

- Чи можна знайти для цього інший спосіб використання?
- Чи можна це адаптувати?
- Чи є вже щось подібне? Що можна скопіювати?
- Що можна змінити (колір, зміст, рух, запах, форму)?
- Чи можна збільшити (час, частоту, потужність, розмір)?
- Додати ще якісь компоненти?
- Чи можна зменшити (зробити нижче, коротше, легше)?
- Чи можна замінити іншим? Замінити один інгредієнт? Інший матеріал? Джерело енергії?
- Чи можна перекомпонувати (інший графік, ритм, порядок)?

Метод колективного блокноту являє собою письмову форму фіксації ідей у «блокнот», який знаходиться у визначеному місці (наприклад, у приймальній у секретаря). Кожний працівник може запропонувати власний варіант рішення, а у подальшому найвлучніші виносять на загальне обговорення.

Метод розкладання на частини: формується перелік основних характеристик ідеї чи предмета і розглядається кожна окремо з метою її удосконалення. Кожну характеристику розглядають і пропонують її змінити певним чином.

Незважаючи на те, що ідей може «визріти» багато, недоліком евристичних методів є відсутність гарантії, що рішення буде оптимальним.

Систематичний пошук містить менше можливостей для творчих злетів, натомість дана стратегія вирішення проблеми дозволяє більшою мірою охопити досвід, формалізувати ідеї і провести функціонально-структурне дослідження об'єктів за допомогою сучасних засобів.

Метод написання сценаріїв. Сценарієм називається письмовий опис методів і уявлень про проблему (об'єкт аналізу). Спершу його зміст окреслював логічну послідовність подій чи варіанти вирішення проблеми обов'язково у термінах. Потім сценарієм стали називати документ, що містив аналіз проблеми і пропозиції щодо її розв'язання або розвитку об'єкта дослідження. Причому готує сценарій кожний експерт індивідуально, а потім узгоджує з думкою інших фахівців та керівників. Складання сценарію вирішення проблем дозволяє у деталях та в часі відслідковувати послідовність дій, які мають бути виконані, допомагає з'ясувати та врахувати критичні й вузлові моменти, що можуть виникнути у процесі прийняття рішення. Складений сценарій може бути використаний і як модель процесу. Якщо він призначений для опису, рекомендується залучати спеціальну комплексну групу, яка складається із фахівців різних профілів. Завдяки цьому сценарій стає багатогранним, дозволяє врахувати аспекти, пов'язані із перебігом процесу, відносно якого має прийматися рішення. Перевагою методу є наявність кількісного техніко-економічного або статистичного аналізу із попередніми висновками та прогнозами. Група розробників отримує доступ до необхідної інформаційної бази.

До функцій спеціалістів із системного аналізу при виконанні сценарію належать:

- консультаційна допомога провідним спеціалістам і керівникам підприємства;
- визначення закономірностей роботи системи;
- аналіз зовнішніх та внутрішніх чинників;
- створення інформаційної бази (краще автоматизованої), що сприятиме ефективному вирішенню.

Для раціоналізації стандартних процесів управління проектами розроблено спеціальне комп'ютерне забезпечення. Зважаючи на велику кількість пропозицій, розглянемо програмні продукти лише найбільш відомих виробників.

TurboProject Professional дозволяє представити проект у графічному вигляді. Електронні таблиці видаються на запит, їх зміст конфігурується, надається можливість поділу екрана для перегляду різноманітних типів графіків. Це зручний інструмент для створення складних структурованих проектів, які подаються у формі дерев, де кожне нове

«розгалуження» відзначає початок нового підпроєкту, а «гілки» вказують на відношення між ними. Пакет дозволяє одержати швидкий доступ до інформації при редагуванні, але певною мірою є складним для початківців.

Project Scheduler — крок за кроком навчає створенню нового проєкту, а оперативна довідка роз'яснює деталі роботи програми. Всі опції максимально доступні і прості у використанні, екран виконаний у стандартному «розділеному» (split) форматі, що дозволяє бачити відразу декілька вікон — списки ресурсів, задач, мережні діаграми, графіки Gantt і звіти. Всі візуальні засоби добре взаємозалежні. Розподіл ресурсів є ключовим моментом у керуванні проєктами, і тут особливо важливим напрямом є робота з витратами. Підходить для складних проєктів, роботи як з окремими проєктами, так і з пакетом підпроєктів. Існує функція групування проєктів для визначення взаємозв'язків або їх інтеграції для проведення єдиних операцій. Для новачків є складною у використанні.

Microsoft Project відрізняється поєднанням потужності функцій із зручним інтерфейсом, що підтримує користувача-початківця і дозволяє працювати з програмою без додаткового навчання. Дозволяє здійснювати розподіл ресурсів, роботу в групах і розподіл витрат. Передбачає опціональне планування переміщуваних зусиль (effort driven scheduling), коли результатом збільшення наявних ресурсів може бути автоматичне зменшення кількості часу, необхідного на вирішення задачі. Менеджер, який керує кількома окремими проєктами, може відзначати, що вони містять пов'язані між собою елементи, задачі одного залежать від ресурсів іншого. Програма дозволяє задати зв'язки між проєктними задачами, обравши тип зв'язку з чотирьох можливих: «кінець до початку» (finish to start), «початок до початку» (start to start), «кінець до кінця» (finish to finish) або «початок до кінця» (start to finish). Ці зв'язки є по суті гіперпосиланнями і можуть виявитися дуже корисними поряд із цілим спектром Internet-опцій.

Оскільки програмне забезпечення Microsoft найбільше поширене в Україні, розглянемо докладніше можливості Microsoft Project з функціональної точки зору. Під час планування система опису властивостей задач і їх взаємозв'язків дозволяє побудувати модель, максималь-

но наближену до реальності, а гнучкі засоби ресурсного планування і вирівнювання перевантажень допомагають оптимально розподілити задачі між виконавцями. За існуючими методиками можна не тільки розрахувати вартість проекту, а й проаналізувати можливі шляхи її зменшення. Під час контролю автоматизовані засоби підготування звітів, розвинена система збору інформації від проєктантів дають можливість мати достовірні відомості про стан проєкту. Існує можливість повторного перегляду попередніх етапів (до 10 ітерацій). Аналітична функція передбачає застосування вмонтованих засобів аналізу поточного стану і тенденцій розвитку, що дозволяє вчасно й оперативно втрутитися в хід виконання проєкту. Можливості імпорту/експорту даних (MS Excel, MS Access) забезпечують застосування зовнішніх програм для додаткового аналізу. Управління змінами передбачає прогнозування наслідків коригуючого впливу на поточний проєкт та оцінку його ефективності. Система дозволяє не тільки підготувати підсумкові документи, проаналізувати ефективність реалізації проєкту, а й зберегти проєкт в архіві для подальшого використання в цілому або його окремих фрагментів. Відмінною рисою Microsoft Project від аналогів є реалізація концепції багатопроектного планування (можна об'єднувати до 1000 проєктів) і широкі можливості з організації групової роботи.

SureTrak Project Management містить у собі модуль створення проєкту Project KickStart Wizard і можливість створення HTML-публікацій для тих, кому необхідно розмістити свої матеріали в Internet. Проєкт може бути розбитий на компоненти і задачі, для виконання яких потрібно визначена кількість ресурсу та часу. При цьому *SureTrak* дозволяє відобразити власний підхід користувача до упорядкування проєкту.

SureTrak підтримує використання Work BreakDown Structure (WBS) — ієрархічної структури розподілу проєкту, яка відображає вертикальну схему деталізації. Роботам присвоюються унікальні ідентифікатори, що особливо корисно для складних проєктів. Система кодування дозволяє зробити аналіз перспектив розвитку і ходу виконання проєкту під будь-яким зрізом. Можна створювати словники ідентифікаторів роботи. Інший засіб структурування — створення ескізів, які допомагають чітко структурувати проєкт на блоки за різними критеріями

з подальшим розподілом на дрібніші компоненти. Використання ескізів вигідно тоді, коли немає повної інформації про проект.

Time Line містить унікальні можливості обміну з базами даних, проте має менше функцій. Застосовується при невеликих проектах, виконуючи, по суті, роль органайзера. Вбудована система *Guide Line* забезпечує похвилинний розклад. *Co-Pilot* виключає можливість помилок, перевіряючи логіку планування. *Time Line* пропонує достатньо потужні алгоритми роботи з ресурсами, що включають засоби між-проектного призначення і вирівнювання перевантажень ресурсів, гнучкі можливості щодо специфічних календарних графіків управління ресурсами. Для більших проектів першим кроком планування є створення ієрархічної структури проекту, що полягає в побудові структури розбивки робіт (CPP). Метод CPP поділяє проект на пакети детальних робіт, для яких легше визначити тимчасові і вартісні показники та встановити зв'язки. Формування структури полягає в послідовному поділі цілей проекту на блоки робіт, до рівня контролю і управління детальними задачами. Така деревоподібна структура дозволяє розбити загальний обсяг робіт з проекту на частини, виконання яких буде контролюватися й управлятися окремо.

Система управління проектами *Open Plan* включає засоби розробки моделі проекту й аналізу комплексу робіт за методом критичного шляху, гнучкі засоби ресурсного планування, розрахунку, контролю й аналізу витрат на проект на основі фактичного виробітку, аналіз ризиків методом Монте-Карло. При залученні ресурсів є два засоби описати їх витрати:

- задати кількість ресурсів, яку використали за день роботи;
- задати загальну кількість ресурсів на час роботи, визначивши характер функції споживання.

Primavera Project Planner дозволяє зберігати фактичні дані про етапи виконання проекту, автоматично проводити розрахунок розкладу і вирівнювання проекту, автоматично вводити факт виконання робіт, настроювати заголовки звітів і макетів створювати коди проектів у групах, розширені можливості по відправленню через електронну пошту.

Отже, програми для управління проектами суттєво відрізняються за можливостями, складністю, інтерфейсом, методами аналізу. Ми

вважаємо, що для вирішення завдань креативного менеджменту, найбільше підходить Microsoft Project.

Існує багато *методів експертних оцінок* (запропоновані українськими ученими В. Глушковым, Г. Добровим, Є. Жариковим, Є. Суїменко, Є. Головахою та ін.). До них належать, зокрема, *методи виявлення думок за допомогою інтерв'ю або анкетування*. Опитувати можна різні категорії респондентів: співпрацівників, ділових партнерів, кінцевих споживачів тощо. Опитувальний аркуш може скеровувати думку в заданому напрямку, тобто слугувати своєрідним вказівником ідей. Запитання можуть стосуватися конкретної діяльності підприємства або бути загальними, скажімо, по дизайну, фінансах, маркетингу. Широко використовується так званий опитувальний аркуш Осборна, особливістю якого є наявність підзаголовків: «використовувати за іншим призначенням», «пристосувати», «модифікувати», «зменшити», «замінити», «реорганізувати», «скомбінувати» тощо. З одного боку, це допомагає респонденту, з іншого може обмежити творчі здібності внаслідок звуження опитування. Вибір методів проведення експертних опитувань, прийомів обробки результатів залежить від конкретних цілей тощо.

Метод експертних оцінок не можна вважати досконалим через комплекс причин. Якщо вивчається об'єкт в умовах обмеженості інформації, достовірність знижуватиметься. Крім того, не завжди звертають увагу на окремі думки, які істотно відрізняються від загалу, а це може призвести до того, що слухна ідея «загубиться». Узагальнена групова думка не завжди є правильною. Отже, краще налагодити систематичну роботу з експертами та комбінувати кілька методів.

Популярним методом експертної оцінки є *метод «Дельфі»*⁵, або «дельфійського оракула». Спершу він використовувався в якості ітеративного прийому під час мозкової атаки). Проте досить швидко метод став застосовуватися ще й як засіб підвищення достовірності опитувань, оцінюванні дерева цілей, розробки сценаріїв. Перевагами

⁵ Метод виник у 1950-1960 рр. для аналізу планів атомної війни США (розроблений корпорацією RAND, авторами вважаються Olaf Helmer, Norman Dalkey і Nicholas Rescher). Відрізняється заочністю, багаторівневістю та анонімністю.

методу «Дельфі» вважають високу достовірність результатів внаслідок зворотного зв'язку, багатоетапність оцінювання і можливість ознайомлення з оцінками колег між турами. У покращених методиках експертам присвоюються вагові коефіцієнти значущості думок, які визначаються за результатами попередніх турів. Однак передбачена процедура обґрунтування власної думки, яка не співпадає з іншими, може спричинити ефект конформізму⁶. Нині метод комбінують з іншими (морфологічним, мережевим, комп'ютерною алгоритмізацією). Також підвищує його ефективність поєднання з діловою грою, коли експерт стає на місце керівника проекту або організації.

Метод «дерево цілей», розроблений У. Черменом, передбачає наявність ієрархічної структури (рис. 5.2). «Дерево цілей» можна визначити як «цільовий каркас» організації, явища чи діяльності. У випадку використання методу для розробки та ухвалення управлінського рішення його називають «дерево рішень», ще відомі такі різновиди, як «дерево проблеми», «дерево розвитку», «прогнозний граф».

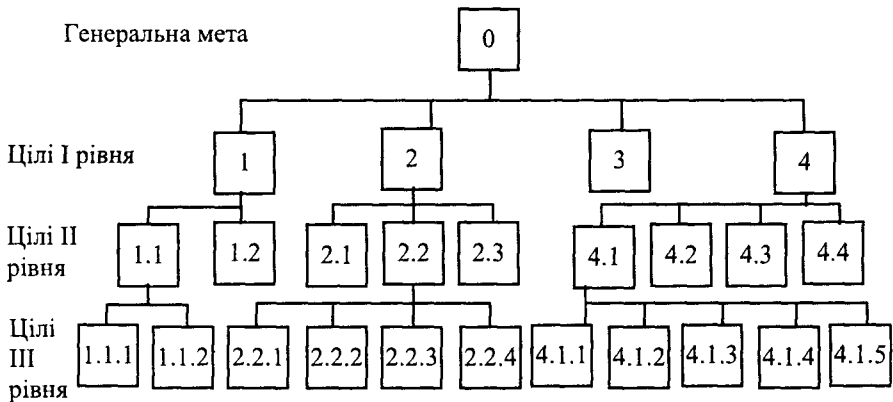


Рис. 5.2. «Дерево цілей» організації

⁶ Ефект конформізму — зміна поведінки або думки людини в результаті реального чи уявного тиску групи. У досвіді М. Шерифа (1937) на екрані в темноті з'являлося джерело світла, кілька секунд рухалося і зникало. Три особи на першому етапі на самоті визначали відстань зміщення, а на другому — давали узгоджену відповідь, помітно змінюючи думку в бік усередненої групової норми, що експериментально довело схильність людей довіряти судженням інших більше, ніж самому собі.

«Дерево цілей» — це наочне графічне зображення підпорядкованості та взаємозв'язку цілей, що демонструє розподіл загальної (генеральної) мети або місії на підцілі, завдання та окремі дії. Мета — це ідеальне уявлення про характер діяльності та можливості об'єкта (рис. 5.3).



Рис. 5.3. Модель соціальних цілей організації

Основна ідея щодо побудови «дерева цілей» — декомпозиція (укрупнення), тобто розкриття структури системи, при якому за однією ознакою її поділяють на окремі складові. Декомпозиція використовується для побудови «дерева цілей», щоб пов'язати генеральну мету зі способами її досягнення, сформульованими у вигляді завдань окремим виконавцям.

Універсальних методів побудови «дерева цілей» не існує, вони залежать від характеру мети, обраного методологічного підходу, розробника, поставлених завдань та їх взаємозв'язку. Горизонтальна координація забезпечує ефективне використання виробничого потенціалу, вертикальна використовується для узгодження напрямків діяльності з урахуванням конкурентних переваг.

Морфологічний аналіз. Терміном «морфологія» (від грецьк. *морф* (*morphe*) — форма, *логія* (*logia*) — слово, вчення) позначається вивчення внутрішньої структури системи. Ідея морфологічного стилю мислення походить ще від давньогрецьких філософів Аристотеля і Платона, а в середньовіччя — моделі механізації мислення Р. Луллія.



Раймунд Луллії (1235–1315) — каталонський філософ і богослов. У творі «Велике мистецтво» («*Ars magna*») описував спроби механічно моделювати логічні операції у винайденій ним «логічній машині». Логіку визначав як «мистецтво і науку, за допомогою яких істина і неправда розпізнаються розумом і відокремлюються одна від одної. Основні ідеї згодом були удосконалені Дж.Бруно (1548–1600) і Г. Лейбніцем (1646–1716).



Аристотель (Ἀριστοτέλης; 384–322 до н. е.) - великий старогрецький філософ, геніальний вчений-енциклопедист. Учився у філософській школі Платона. Був вихователем Олександра Македонського. Узагальнив досягнення античної думки. Характерна риса філософії – вагання між матеріалізмом та ідеалізмом. Пізнання об'єктивно існуючої природи відбувається через відчуття, уявлення, поняття. Без відчуттів немає справжнього знання. Категорії, які служать знаряддям пізнання сутності речей, розглядає як типи зв'язків не тільки в поняттях, а й як відображені зв'язки між речами і явищами.

Рис. 3.4. Платон і Аристотель (справа), центральний фрагмент фрески Рафаеля «Афінська школа»

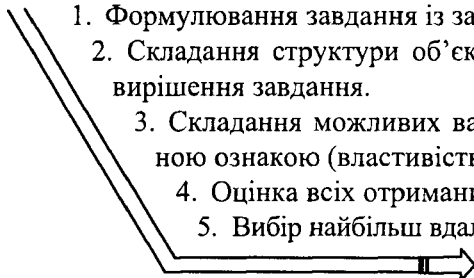
Платон (грецьк. Πλάτων; 427–347 (348) до н.е.) – старогрецький мислитель, поряд з Піфагором і Сократом є родоначальником європейської філософії; очолював філософську школу Академія. Продумав і зафіксував проект ідеального державного устрою і ідеальне законодавство («Закони»). Створена ним філософська школа, яку він протиставив софістичним і риторичним школам, проіснувала до кінця античності. Тим самим платонізм зберіг реальні досягнення античної філософії не тільки для західного середньовіччя і Візантії, але і для арабо-мусульманської традиції, забезпечивши єдність усієї європейської думки.

Метод морфологічного аналізу складних проблем розроблений швейцарським астрономом Ф. Цвіккі у 30-х роках ХХ ст. і тому має другу назву — метод Цвіккі. Відправними точками морфологічного дослідження дослідник вважає:

- 1) рівнозначний інтерес до всіх об'єктів морфологічного моделювання;
- 2) ліквідацію обмежень і оцінок, доки не буде отримана повна структура досліджуваної області;
- 3) максимально точне формулювання поставленої проблеми.

Метод складається з наступних етапів:

1. Формулювання завдання із зазначенням умов та обмежень.
2. Складання структури об'єкта і його функцій як основи для вирішення завдання.
3. Складання можливих варіантів реалізації окремо за кожною ознакою (властивістю).
4. Оцінка всіх отриманих варіантів вирішення завдання.
5. Вибір найбільш вдалого варіанту вирішення завдання.



Ф. Цвіккі також запропонував такі методи морфологічного моделювання, як систематичне покриття поля, заперечення і конструювання, методи морфологічної скрині, екстремальних ситуацій, узагальнення тощо. Основна ідея морфологічного підходу — систематично знаходити найбільше число, а в межі — всі можливі варіанти вирішення поставленої проблеми або реалізації системи шляхом комбінування основних структурних елементів системи або їх ознак. При цьому система або проблема може розбиватися на частини різними способами і розглядатися в різних аспектах.

Різновидами морфологічного аналізу виступають також функціональне конструювання (Р. Коллер, Німеччина, 70-ті роки ХХ ст.) та морфологічна класифікація, запропонована українським ученим В. Одріним.

Матриця відкриттів (А. Моль, Франція, 1955), десяткові матриці пошуку (Р. Повілейко, СРСР, 1976), полягають у складанні матриці. Всі змінні заносять у таблицю і намагаються скомбінувати їх повному. У ліву колонку вносять об'єкти впливу, а в горизонтальний верхній рядок — можливі способи впливу (змінюючі заходи). Потім вільні клітинки заповнюють можливими засобами впливу на об'єкт

певними варіантами даного способу. Перевагами методу є можливість цілеспрямовано формувати як об'єкти впливу, так і способи, а далі систематично досліджувати різні варіанти.

Клас комбінованих алгоритмічних методів ґрунтується на стратегії логічного пошуку.

Системний пошук призначений для систематичного дослідження об'єкта. Стратегія пошуку вирішення проблеми заснована на складанні n -мірної матриці за ознаками досліджуваного об'єкта. Комірки на перетині рядків і стовпців відображають всі можливі реалізації.

Системні методи відрізняються лише реалізацією дослідження структур і функцій об'єктів і відносяться до методів математичного аналізу.

До класу комбінованих алгоритмічних методів належать:

- теорія вирішення винахідницьких задач (Г. Альтшуллер, СРСР);
- узагальнений евристичний метод (О. Половинкін, Росія);
- комплексний метод пошуку рішень технічних проблем (Б. Голдовський);
- фундаментальний метод проектування (Е. Метчетт);
- еволюційна інженерія (С. Пушкарьов);
- нейролінгвістичне програмування (Дж. Гріндер, Р. Бендлер).

Пошук рішень з використанням цих методів є системним і цілеспрямованим. Таким чином, вирішення задачі залежить від характеру завдання, ступеня повноти і достовірності вихідної інформації та особистих якостей розробника: від його здатності орієнтуватися в інформаційному середовищі, ступеня володіння методологією пізнання і творчості.

Крім прямого продукту творчої діяльності, що відповідає поставленій меті, виникає і побічний, який у певний момент може проявитися як підказка, що призведе до інтуїтивного рішення.

Проблеми в організації управління до певної міри вирішуються при інтегральній роботі з групою фахівців, яка включає дослідників, розробників і експертів-консультантів. Ця група фактично створює координаційний механізм, за допомогою якого згладжуються суперечності між фахівцями, інвесторами, споживачами. Роль експертів-консультантів, у тому числі фахівців з організації виробництва, торгівлі, маркетингу, фінансів, полягає у задоволенні вимог виробництва, споживачів, післяпродажного обслуговування, необхідних для успішної реалізації продукції на ринку. Для ефективної роботи експертного ор-

гану необхідна наявність осіб, які виконують ролі ерудита, генератора ідей і критика. Без генератора і критика ерудит перероджується в догматика, без ерудита і генератора ідей критик стає безплідним песимістом. Робота буде малопродуктивною, якщо в організації не враховувати закономірності колективної творчості і не застосовувати методичні прийоми активізації пошуку оптимального рішення.

5.2. Теорія вирішення винахідницьких задач

Теорію вирішення винахідницьких задач (ТВВЗ) розробив Генріх Альтшуллер. Перша робота по ТВВЗ була опублікована в 1956 р. [4], а період робіт над даною теорією фактично складав ціле його життя (1946–1998 рр.). ТВВЗ відноситься до аналітичних теорій. Розглянутий у попередньому питанні структурно-функціональний метод системного аналізу є основною складовою частиною ТВВЗ. Основна суть ТВВЗ — виявлення і використання законів, закономірностей і тенденцій розвитку технічних систем. На рис. 5.4 показані основні функції теорії, що переконливо свідчать про унікальність даного інструменту для пошуку нетривіальних ідей, виявлення і вирішення багатьох творчих проблем, вибору перспективних напрямів розвитку техніки, технології та зниження витрат на їх розробку і виробництво, розвитку творчого мислення, формування творчої особистості та груп.

ТВВЗ — це система прийомів, методів і алгоритмів цілеспрямованого управління процесом пошуку вирішення завдань. Прийоми — це оператори перетворення вихідної технічної системи (пристрої) або початкового технічного процесу (способу), достатньо «сильні», щоб вирішити протиріччя. Прийом повинен бути одинарною (елементарною) операцією. Метод — це система операцій, яка передбачає певний порядок їх застосування. Метод ґрунтується на одному принципі, постулаті і залишається в рамках цих вихідних принципів. До складу ТВВЗ (рис. 5.5) входять:

1. Закони розвитку технічних систем (ТС).
2. Інформаційний фонд ТС.
3. Вепольний аналіз (структурний матеріально-польовий аналіз).
4. Алгоритм вирішення винахідницьких завдань (АВВЗ).
5. Методи розвитку творчої уяви.



Рис. 5.4. Основні функції ТБВЗ

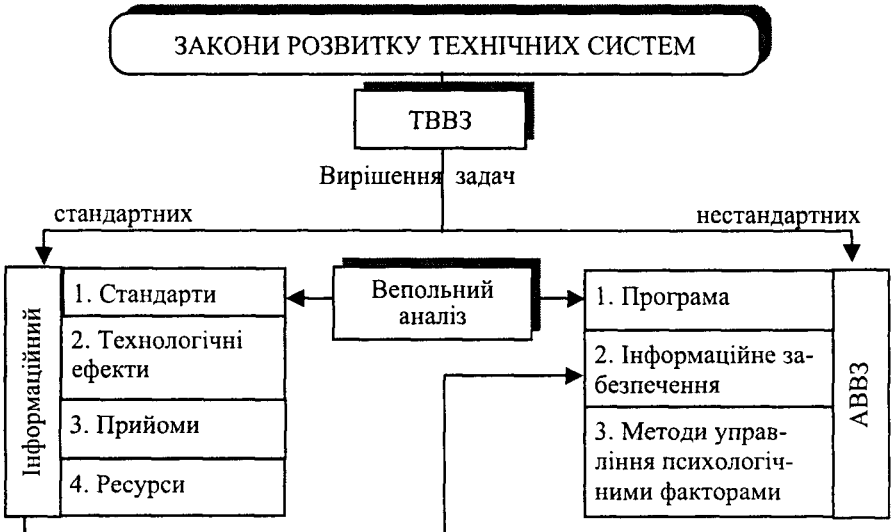


Рис. 5.5. Структурна схема ТБВЗ [8, с. 15]

Інформаційний фонд складається із:

- системи стандартів на вирішення винахідницьких задач (типові рішення певного класу задач);
- технологічних ефектів (фізичних, хімічних, біологічних, математичних, зокрема, найбільш розроблених з них в даний час — геометричних) і таблиці їх використання;
- прийомів усунення протиріч і таблиці їх застосування;
- ресурсів природи і техніки та способів їх використання.

АВВЗ — досить чітка програма дій (для прямої задачі), яка являє собою програму (послідовність дій) з виявлення і вирішення протиріч. АВВЗ включає: власне програму, інформаційне забезпечення, що живиться з інформаційного фонду (на рис. 5.5 показано стрілкою), і методи управління психологічними факторами, які входять складовою частиною у методи розвитку творчої уяви. Крім того, в АВВЗ передбачені частини, призначені для вибору завдання та оцінки отриманого рішення.

Вепольний аналіз дозволяє представити структурну модель вихідної системи, виявити її властивості, за допомогою спеціальних правил перетворити модель задачі, отримавши тим самим структуру рішення, яке усуває недоліки вихідної задачі.

Класифікація системи стандартів на вирішення винахідницьких задач і самі стандарти побудована на основі вепольного аналізу технічних систем. Крім того, він включений у програму АВВЗ (це показано стрілками на рис. 5.5).

Методи розвитку творчої уяви дозволяють зменшити психологічну інерцію при вирішенні творчих завдань. Останнім часом почали розвиватися теорії розвитку творчої особистості і творчих колективів. Метою ТВВЗ є формалізація репродуктивного компоненту творчого процесу, вибір найбільш ефективної тактики пошуку рішень замість тактики спроб і помилок. ТВВЗ — це спроба створити інструмент для виховання «системного» мислення: «... дати правила організації мислення за багатоекранною схемою» [12].

АВВЗ являє собою один із сценаріїв розв'язання винахідницьких завдань, що містить такі етапи:

- аналіз задачі та її моделі (два етапи);
- визначення ідеального кінцевого результату і фізичного протиріччя;

- аналіз оптимального використання ресурсів;
- пошук аналогів у базі знань;
- коригування завдання;
- аналіз якості отриманого рішення;
- перевірка фактичного сценарію вирішення на новітність.

Даний алгоритм мало відрізняється від переліку етапів процесу прийняття складних рішень. На першому етапі розглядаються обмеження і цілі завдання з виявленням технічного протиріччя. У результаті отримують модель задачі, аналіз якої дозволяє виявити оперативну зону конфлікту (другий етап). На третьому етапі формується образ ідеального рішення і «фізичного протиріччя», що заважає його досягненню. На четвертому виконуються планомірні операції зі збільшення ресурсів та їх оптимального використання. Тобто етапи 3 і 4 являють собою ітеративний структурно-функціональний аналіз-синтез з орієнтацією на пряму задачу, або пошук оптимального варіанту рішення.

Практичним прогресом у галузі ТВВЗ є використання банків знань (інформаційного фонду), що дозволяє більш успішно вирішувати проблеми у взаємозв'язку з екологічними, соціальними вимогами і вимогами технології виготовлення технічних об'єктів. В інформаційний фонд входять:

- прийоми усунення технічних і фізичних протиріч;
- банк закономірностей та тенденцій розвитку технічних об'єктів;
- банк методів інженерної творчості;
- банк методів активізації інженерної творчості;
- банк відкриттів і фізичних ефектів (вибір принципу функціонування технічного рішення);
- банк негативних ефектів (наслідків);
- банк прийомів перетворення технічних об'єктів;
- банк методів оцінки техніко-економічних параметрів об'єктів, їх працездатності та ефективності (виявлення базового об'єкта кращого світового зразка).

Інформаційний фонд будується на принципах класифікації та систематизації. Особливу актуальність отримав банк негативних ефектів, тому що за останні десятиліття виявилось багато «віддалених» наслідків забруднення навколишнього середовища та інформаційної складової, що створює потенційну загрозу існуванню життя на Землі.

Таким чином, нове у ТВВЗ — це інтерпретація відомих системних понять до техніки і введення нового терміну «*веполь*». Поняття технічного і фізичного протиріччя відображають загальний закон розвитку (єдність і боротьба протилежностей), за яким рішення знаходиться методом циклічно повторюваного структурно-функціонального синтезу-аналізу, тобто так, як це відбувається і в самому житті.

За допомогою ТВВЗ вирішуються відомі і невідомі типи завдань. Відомі (стандартні) типи винахідницьких завдань вирішуються з використанням інформаційного фонду, а невідомі (нестандартні) — застосуванням АВВЗ. З накопиченням досвіду клас відомих типів завдань поповнюється рішеннями і структурується. Сьогодні розроблені комп'ютерні програми, засновані на ТВВЗ, які забезпечують інтелектуальну допомогу інженерам та винахідникам при вирішенні технічних завдань, а також виявлення та прогнозування аварійних ситуацій і небажаних явищ.

Розглянемо детальніше окремі розділи ТВВЗ для функції вирішення задач (табл. 5.2), позначивши цифрами черговість (міру важливості) елемента для даної функції. Знаком « \leftarrow » помічені елементи, які для даної функції не виконуються.

Нині на основі статистичних даних почали розвиватися методи активізації мислення, типові напрями пошуку рішень (типові прийоми) і засоби розробки технічних рішень. Тематика літератури з ТВВЗ охоплює буквально всі галузі знань: від загальних законів природи до мислення людини. Особливості завдань забезпечують можливості для розкриття різних стратегій творчої діяльності. Стратегія *інтуїтивного пошуку* — це послідовне висування і перевірка ідей, гіпотез без доведення коректності кожної висунутої ідеї. Стратегія *систематизованого пошуку* передбачає формулювання, визначення всіх можливостей у рамках заданої ситуації, перевірку та відсіювання помилкових варіантів. Стратегія *упорядкованого спрямованого пошуку* означає логічний аналіз причин негативного явища. Зазвичай при розв'язуванні певних проблем використовуються комбінації різних стратегій або їх складових частин. При недостатності інформації на початковому етапі більше покладаються на інтуїтивні методи, більша кількість вхідної інформації дозволяє залучати логічну компоненту (рис. 5.6).

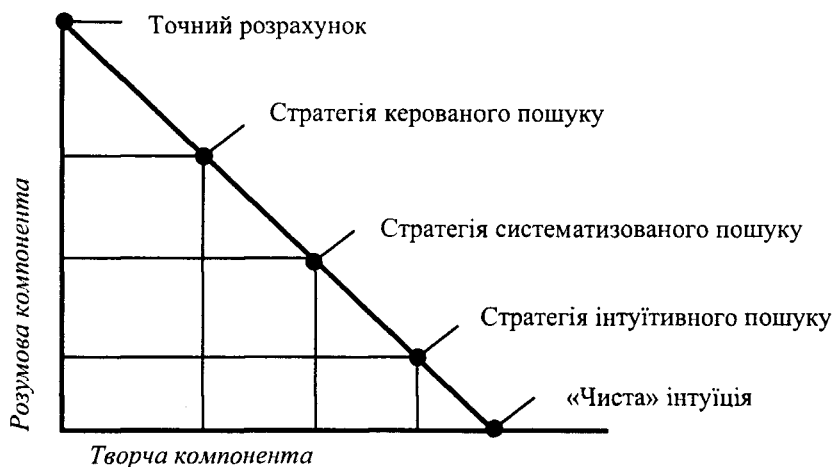


Рис. 5.6. Модель взаємозв'язків стратегій творчої діяльності [10, с. 74]

У процесі вирішення творчих завдань проявляється діалектичний взаємозв'язок логічного та ірраціонального. Логічним шляхом формулюються передбачення, задуми, програми рішень, водночас накопичується необхідний вхідний матеріал та проміжні результати для вирішення творчого завдання. В даному випадку вирішальним є власне поєднання творчості з науковими досягненнями, гнучке адекватне уявлення про творчість.

5.3. Класифікація типових прийомів пошуку рішень

Основною проблемою у винахідництві є поетапне визначення найімовірнішої зони пошуку рішення. Випадковий набір методів (приймів) не є ефективним. Процес пошуку рішення в залежності від складності завдань повинен бути багаторівневим і з такими визначеннями, як обмеження, властивості і відносини. Для того, щоб методи працювали узгоджено, необхідна відповідна класифікація типових прийомів (табл. 5.3).

Таблиця 5.3

КЛАСИФІКАЦІЯ ПРИЙОМІВ ПОШУКУ РІШЕНЬ

РОЗДІЛИ ВЕРХНЬОГО РІВНЯ	ПІДРОЗДІЛИ
Структурні перетворення (категорія простору і зв'язків)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ кількісне перетворення частин об'єкта; ➤ якісні перетворення об'єкта; ➤ вибір конструкції та матеріалу; ➤ вибір форми; ➤ вибір кольору; ➤ вимірювання; ➤ вибір посередника.
Функціональні перетворення (категорія часу і послідовності)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ періодична послідовність станів (дискретна, гармонійна); ➤ вкладені цикли (календар часу); ➤ безперервність функціонування; ➤ імпульсні, одноразові дії; ➤ обертальний рух.
Структурно-функціональні перетворення	<ul style="list-style-type: none"> ➤ вага; ➤ універсальність; ➤ вибірковість; ➤ оперативна зміна параметрів; ➤ самообслуговування; ➤ зворотний зв'язок; ➤ час життя об'єкта; ➤ економічні технології; ➤ інтенсифікація процесів; ➤ принцип навпаки.

Наведемо кілька відомих прийомів, які представлені за наведеною вище класифікацією.

Структурні перетворення → Кількісні перетворення об'єкта:

➤ прийом «Принцип подрібнення»:

а) розділити об'єкт на незалежні частини;

б) зробити об'єкт розбірним;

в) збільшити ступінь подрібненості об'єкта

➤ прийом «Принцип винесення»: відокремити від об'єкта зайву частину (властивість) чи виділити потрібну частину (властивість)

➤ прийом «Принцип об'єднання»:

а) з'єднати однорідні чи призначені для суміжних операцій об'єкти;

б) об'єднати в часі однорідні чи суміжні операції

➤ прийом «Принцип універсальності»: об'єкт виконує кілька різних функцій, завдяки чому відпадає необхідність в інших об'єктах

➤ прийом «Дешева недовговічність замість дорогої довговічності»: замінити дорогий об'єкт набором дешевих об'єктів, поступившись при цьому деякими якостями (наприклад, довговічністю)

Структурні перетворення → Якісні перетворення об'єкта :

➤ прийом «Принцип місцевої якості»:

а) перейти від однієї структури об'єкта (чи зовнішнього середовища, зовнішнього впливу) до неоднорідного;

б) різні частини об'єкта повинні мати (виконувати) різні функції;

в) кожна частина об'єкта повинна знаходитися в умовах, що найкраще відповідає її роботі

Структурні перетворення → Вибір конструкції і матеріалу:

➤ прийом «Використання пневмо- і гідрокопункцій» (замість твердих частин об'єкта використовувати газоподібні й рідкі)

➤ прийом «Використання гнучких оболонок і тонких плівок» (замість звичайних конструкцій або ізоляції)

➤ прийом «Застосування пористих матеріалів»

➤ прийом «Принцип однорідності» (об'єкти, що взаємодіють з данним об'єктом, мають бути зроблені з того ж матеріалу чи близького йому за властивостями)

➤ прийом «Застосування композиційних матеріалів» (перехід від однорідних матеріалів до композиційних)

Структурні перетворення → Вибір форми:

➤ прийом «Принцип асиметрії» (перехід від симетричної форми об'єкта до асиметричної або збільшення ступеня асиметрії)

➤ прийом «Принцип «Матрьошки» («Телескопу»)»:

а) один об'єкт розміщений усередині іншого який у свою чергу знаходиться усередині третього, і т.д.;

б) один об'єкт проходить крізь порожнину в іншому об'єкті.

➤ прийом «Принцип сферичності» (перехід від прямолінійних частин об'єкта до криволінійних, від плоских поверхонь до сферичних, від куба чи паралелепіпеда до кульових конструкцій)

Структурні перетворення → Вибір кольору:

➤ прийом «Принцип зміни фарбування» (змінити фарбування чи ступінь прозорості, використовувати барвні добавки або мічені атоми)

Структурні перетворення → Вибір виміру:

➤ прийом «Принцип переходу в інший вимір»:

а) задачі, пов'язані з рухом чи розміщенням об'єкта в одній площині, усуваються при переході до простору трьох вимірів;

б) багатоповерхове компонування об'єктів;

в) нахилити об'єкт, покласти його «набік», використовувати зворотну сторону даної площі

Структурні перетворення → Вибір посередника:

➤ прийом «Принцип «посередника» (використання проміжних об'єктів)

➤ прийом «Принцип копіювання» (замість недоступного, складного, дорогого, незручного чи тендітного об'єкта використовувати його спрощені і дешеві копії або їхні оптичні копії)

Функціональні перетворення → Періодична послідовність станів (дискретна, гармонійна):

➤ прийоми «Використання механічних коливань» та «Принцип періодичної дії»

Функціональні перетворення → Безперервність функціонування:

➤ прийоми «Принцип безперервності корисної дії», «Принцип проскакування», «Принцип сферичності», «Принцип попередньої антидії», «Принцип заздалегідь підкладеної подушки», «Принцип антиваги»

Структурно-функціональні перетворення → Оперативна зміна параметрів:

➤ прийоми «Принцип динамічності (параметризації)», «Принцип самообслуговування»

Структурно-функціональні перетворення → Зворотний зв'язок:

➤ прийом «Принцип зворотного зв'язку»

Структурно-функціональні перетворення → Час життя об'єкта:

➤ прийом «Принцип регенерації частин»

Структурно-функціональні перетворення → Економічні технології:

➤ прийоми «Заміна механічної системи», «Зміна фізико-хімічних параметрів об'єкта»

Структурно-функціональні перетворення → Інтенсифікація процесів:

➤ прийоми: «Застосування фазових переходів», «Застосування термічного розширення», «Застосування сильних окислювачів», «Застосування інертного середовища»

Структурно-функціональні перетворення → Принцип навпаки:

➤ прийом «Принцип «Навпаки»

а) замість дії, що впливає з умов задачі, здійснити зворотну дію (наприклад, не охолоджувати об'єкт, а нагрівати);

б) зробити частину об'єкта, що рухається (чи зовнішнього середовища), нерухомою, а нерухомою — ту, що рухається;

в) перевернути об'єкт «догори ногами»

Структурно-функціональні перетворення → Умовні методи:

➤ прийоми: «Принцип часткового чи надлишкового рішення», «Звернути шкоду на користь»:

а) використовувати шкідливі фактори для одержання позитивного ефекту;

б) підсилити шкідливий фактор, доки він не перестане бути шкідливим.

Якщо від застосування цих принципів неможливо одержати 100 відсотків необхідного ефекту, треба намагатися одержати «трохи менше» чи «трохи більше». Задача при цьому може істотно спроститися.

Таким чином, на прикладі даної класифікації видно, що прийоми креативного пошуку рішень можна поділити за певними розділами та підрозділами, але інколи готових прийомів для вирішення тієї чи іншої проблеми взагалі не існує. Типові прийоми винахідник має розглядати лише як основу для прийняття рішень, яку необхідно самостійно і безперервно поповнювати. Доступними і найпоширенішими прийомами пошуку рішень є: *аналогія, інверсія, емпатія, фантазія*.

Ідеї для впровадження можна одержати шляхом подібного рішення з іншої сфери, підказки виникають із літературних джерел або елементи живої природи здатні наштовхнути на цікаву ідею

(до речі, вивчає і пропонує адаптувати природні механізми в інженерно-технічну сферу наука *біоніка*). Для використання методу аналогій необхідно вивчити основні принципи і конструктивні особливості досліджуваного об'єкта. Потім перенести властивості прототипу до потрібної сфери, але скорегувати, враховуючи матеріали, технології тощо. Наприклад, птахи і риби мають спеціальну форму тіла для мінімального опору з метою зменшення сили тертя під час руху. Транспортні засоби конструюють з урахуванням цих особливостей.

Хоча *аналогія*⁷ є надзвичайно плідним джерелом ідей, разом з тим, її не можна використовувати повсякчасно. Так, при розробці робота, який би мав тестувати фарфоровий посуд, передбачалось, що він має аналогічно людині брати предмет і стукати, а по звуку визначати якість виробу. Проте найбільш ефективним способом перевірки визнано ультразвукове тестування.

У бізнесі дуже поширена практика, коли продукція виготовлена невідомими підприємствами, які імітують відомі бренди, однак вона не завжди виправдана. Також трапляється, що підприємство-лідер продає комплектуючі іншому, а воно змінює певні параметри чи знаходить інше застосування.

Метод *інверсії* — зворотний до аналогії — означає виконати навпаки. Наприклад, якщо певний об'єкт розташований горизонтально, розглядається доцільність вертикального розташування; рухома частина замінюється на нерухому, розтягування на стискання тощо. Так інверсні предмети — це радіоприймач і передавач. Аналогічно винайшли біговий і плавальний тренажери, ескалатор. Існує декілька видів інверсій: функціональна, структурна, параметрична, просторова, зв'язку. Функціональна полягає у виготовленні продукту із зворотною функцією (притягування-відштовхування, нагрівання-охолодження). Наприклад, сконструювали піч-гриль, де рухається не їжа, а гарячі потоки повітря обертаються навколо неї.

Структурна інверсія пов'язана зі складовими частинами системи (мало-багато, суцільна-дискретна, ієрархічна-пласка). Так, електронна

⁷ *Аналогія* (грец. *analogia* — відповідність) — подібність, схожість у цілому відмінних предметів, явищ за певними властивостями, ознаками або відношеннями.

апаратура раніше складалася із множини блоків, а процесор замінив багато елементів. Технічні управлінські засоби були за окремими функціями, а нині — багатофункціональні.

Параметрична інверсія ґрунтується на протилежних параметрах (довгий-короткий, твердий-м'який). Наприклад, замість нагрівання у медицині для дезінфекції застосовують сильне заморожування.

Наступним різновидом даного методу виступають інверсні зв'язки (є зв'язок — немає, позитивний — негативний). Приміром, на цьому принципі побудований телефонний зв'язок.

Просторова інверсія ґрунтується на істотній зміні предмета у просторі. Цей прийом використовується у дизайні побутових приладів (навісний холодильник, пральна машина з різним розташуванням барабану), при будівництві хмарочосів.

Часова інверсія базується на змінах проміжків часу: швидко — повільно, минуле-майбутнє. До цієї категорії також належить тенденція зміни аналогової техніки на цифрову.

Емпатія — наступний метод розробки креативних ідей. Він є отождненням себе з іншою особою (кажуть «влізти в чужу шкіру»). Проектувальник отожднює себе з об'єктом, який розробляє. Завдяки перевтіленню можуть виникати думки про нові функції чи удосконалення.

Креативність і *фантазія* тісно взаємопов'язані. Прийом фантазії дозволяє увявити нездійсненні події, фантастичні рішення можуть нашоухнути на те, що може привести до нового реального результату. Приміром, альтернативні види енергії (біопаливо, розкладання біологічних відходів) ще донедавна були фантастичними. Вже не викликає здивування технічна продукція, управління якою здійснюється не натисканням кнопок чи ручок, а голосовими командами. На сьогодні опрацьовуються можливості транспортування шкідливих відходів на інші планети.

Необхідність в креативності виникає тоді, коли існує нагальна потреба у нових ідеях, бо без них настане криза. Однак навіть якщо ситуація не настільки драматична, ідеї можуть принести нові вигоди і переваги. Отже, креативність найчастіше потрібна, якщо об'єкт удосконалюється. Під удосконаленням ми розуміємо менше витрат ресурсів та екологічність. Удосконалення має декілька напрямів, в першу

чергу — виправлення недоліків. У цьому дуже активні японські працівники: в середньому триста ідей порівняно із середньостатистичними десятьма. Тому й набула поширення концепція всеосяжного управління якістю TQM. З іншого боку, правильне рішення можна знайти, використовуючи не творчість, а лише досвід, нову технологію, раціоналізм та логіку.

Крім удосконалення, креативність потрібна при розв'язанні проблем. Корисно поглянути на проблему з іншої точки зору. Винахідник спершу ставить задачу, а потім шукає шлях розв'язання.

І ще одна причина застосування креативного мислення — створення цінностей і проектування можливостей. В сучасних умовах конкуренція все більше проявляється не в цінових формах, а у вищій кваліфікації, досконалішій системі розповсюдження, високій репутації і створенні нової системи цінностей.

Внаслідок напруженого темпу життя ми не маємо часу на паузи у формі складної розумової діяльності, але вона приносить користь, якщо ми замислюємося над питаннями, чи можна зробити це інакше, чи маємо альтернативні можливості. Цей простий метод спонукає до того, що креативне мислення стає звичним і розвиває творчі навички.

Фокусування — елемент творчості, який полягає у концентрації на постановці задачі. Це просте фокусування на тому, на що інші не звертають увагу, адже інколи ідеї просто «валяються під ногами», а їх ніхто не помічає.

Здатність обрати об'єкт і замислитися — є важливим навиком творчого мислення, а його відсутність різко знижує ефективність творчості. Цей прийом люди рідко використовують, тому що звикли до того, що увагу слід приділяти нагальним серйозним проблемам. А якщо їх не існує, то й немає на що реагувати. Е. де Боно у роботі «Шість капелюхів мислення» поділяє фокусування на два види: на сфері дії та на меті [5]. Він наводить приклади використання цього прийому:

1. *Зрозуміла певна потреба або мета.* Мета або завдання визначені з самого початку. У нас є чудова можливість застосування творчого мислення. Завдання може бути обрано самостійно або запропоновано для вирішення іншою особою.

2. *Перегляд звичних операцій*. У даному випадку ми не маємо певного завдання або проблеми. У нас є намір переосмислити деякі операції чи процеси. Ці процеси можна поділити на дрібні й зручні для розгляду зони уваги та об'єкти фокусування, до кожного з яких по черзі застосовується нестандартне мислення. Таким чином можна розглядати будь-який існуючий процес. Тип фокусування можна обирати на власний розсуд — як фокусування на області дії, так і фокусування на цілі.

3. *Чутливе до ідей місце*. Слово «чутливий» означає, що в даному місці нова ідея принесе значний ефект. Про чутливе рульове управління ми говоримо, коли найменший поворот керма змінює напрям руху автомобіля. Світлочутлива плівка реагує на найменше світло. Нам потрібно знайти місце, яке миттєво реагуватиме на зміну ідей або концепцій. Цей пошук — операція, яка є цінною власне як така. Коли нам вдається знайти щось схоже, ми намагаємося розробити нові ідеї, що належать до цієї чутливої сфери. Від «перегляду» така дія відрізняється тим, що в попередньому випадку у нас не було відчуття величезного потенціалу нової ідеї. Ми звертали увагу на існуючу операцію просто тому, що вона є.

4. *Влучність*. Цей випадок близький до творчої паузи і простого фокусування. Він належить до «інвестиційної» сторони творчості. Час від часу ми можемо фокусуватися на чомусь без будь-якої причини, просто тому, що нам цього хочеться. До того ж, ми бажаємо мати здатність зосереджуватися на чомусь, без будь-якої на те необхідності. Завдяки цьому ми можемо зосереджуватися на таких предметах, на які інший не звернув би уваги.

Множинні об'єкти фокусування можна розбити на низку дрібніших об'єктів. Наприклад, ми маємо потребу в нових ідеях щодо автобусного сервісу. Розіб'ємо цю проблему на наступні проблеми обладнання, управління рухом, розклад, ринок, «години пік», навчання водіїв, конфігурація автобусів тощо. Якщо ми розбиваємо загальне фокусування на більш дрібні частки, далі можна використовувати класичний метод лінійного аналізу, але при цьому не обов'язково дотримуватися чіткого поділу між окремими типами фокусування — навпаки, їх перетинання дає певні переваги.

Таким чином, менеджмент ідей всебічно розроблений теоретиками і практиками щодо методів, прийомів в пошуку оптимальних рішень. Менеджер володіє широкими можливостями вибору із запропонованих для розв'язання специфічних проблем організації та колективу.

ЛИТЕРАТУРА



1. Александров Л.В. и др. Алфавитный аннотированный справочно-библиографический указатель принципов, методов, правил и приемов инженерного творчества. — М.: ВНИИПИ, 1989. — 41 с.

2. Александров Л.В., Шепелев Н.П. Системный анализ при создании и освоении объектов техники. — М.: НПО «Поиск», 1992.

3. Альтиуллер Г.С. Найти идею. Введение в теорию решения изобретательских задач. — Новосибирск: Наука, 1986.

4. Альтиуллер Г.С. Творчество как точная наука (теория решения изобретательских задач). — М.: Сов. радио, 1979.

5. Боно Э. Шесть шляп мышления. — СПб.: Питер Паблишинг, 1997. — 256 с.

6. Боно Э. Серьезное творческое мышление / Перевод с англ. — М.: Попурри, 2005. — 415 с.

7. Гладких Б.А. и др. Основы системного подхода, — Томск: ТГУ, 1976.

8. Злотина Э., Петров В. Введение в теорию решения изобретательских задач. — Тель-Авив, 1999. — 267 с.

9. Иванов Г.И. Формулы творчества, или как научиться изобретать: Кн. для учащихся ст. классов. — М.: Просвещение, 1994.

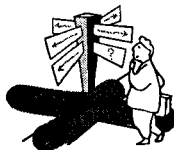
10. Кудрявцев А.В. Методы интуитивного поиска технических решений. — М.: НТК «Метод», 1992. — 111 с.

11. Томилев В.В., Крупанин А.А., Хакунов Т.Д. Маркетинг и интрапренерство в системе предпринимательства. — СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 1998. — 68 с.

12. Ханке Х. Люди, корабли, океаны (6000-летняя авантюра мореплавания) / Пер. с нем. — Л. : Судостроение, 1976. — 432 с.

13. Яковлев Б.А. Интеллектуальная собственность (создание, правовая охрана и использование объектов промышленной собственности). Учебное пособие. — Новосибирск: Новосибирский гуманитарный институт, 1998.

ЗАПИТАННЯ



1. Які ви знаєте стратегії пошуку ідей?
2. Як класифікуються методи пошуку ідей?
3. Порівняйте програмне забезпечення різних виробників для управління проектами.
4. Які чинники впливають на вибір методу пошуку ідей?
5. Розкрийте суть теорії вирішення винахідницьких задач.
6. Наведіть приклади застосування окремих прийомів пошуку ідей.
7. Які сучасні технології базуються на методах аналогії, інверсії?



УПРАВЛІННЯ РОЗРОБКОЮ КРЕАТИВНИХ РІШЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ



- 6.1. Особливості управлінських креативних рішень.
- 6.2. Рішення, які ґрунтуються на досвіді і судженнях.
- 6.3. Інтуїтивні рішення.

Ключові поняття теми: управлінське креативне рішення, критерії оцінювання проєкту, інтегрованість досвіду, інтуїтивні рішення, модель нейролінгвістичного програмування, матриця припущень.

6.1. Особливості управлінських креативних рішень

Процес прийняття рішення є одним із найважливіших розділів менеджменту, а методи прийняття рішення — спеціальний напрям, який базується на математичному апараті, системному аналізі, теорії операцій та інших науках. У креативному менеджменті функція розробки рішень також визначає ефективність та якість даної діяльності в цілому. Решту функцій можна вважати похідними.

Поняття «управлінське рішення» має двоїсту природу, бо являє собою водночас і функцію менеджменту, і процес реалізації інших функцій (планування, організація, мотивація, контролювання). За це функція «управлінське рішення» одержала назву «зв'язуючої функції» [8]. Тому процес розробки креативних рішень можна розглядати під кутом зору організаційно-нормативних і суб'єктивно-психологічних аспектів. Значення управлінського рішення розкривається у його функціях (рис. 6.1), тобто особливістю даного виду діяльності є поліфункціональність:

➤ *Скеруюча* функція — полягає у тому, щоб скерувати діяльність організації і виконавців відповідно до її стратегії та тактики.

➤ Функція *координації (узгодження)* — управлінське рішення визначає місце кожної ланки, працівника у вирішенні завдань, координує їхні дії та необхідні ресурси у часі і просторі. Координація допомагає ритмічно, якісно працювати.

➤ *Мотивуюча (стимулююча)* — функція активізації виконавців задля мети організації.



Рис. 6.1. Функції та види управлінських рішень

Управлінське рішення — це результат творчого процесу працівників (менеджера і колективу) щодо напрямів, методів, засобів виходу із ситуацій [11]. Тому учасники повинні володіти відповідним потенціалом, який би забезпечував реалізацію цих завдань, чому сприяє й ще одна особливість процесів прийняття рішення — їх *поліморфізм* (велика кількість видів та форм).

Процеси прийняття управлінських рішень поряд з об'єктивними факторами включають також додаткову систему факторів суб'єктного і міжсуб'єктного (міжособового) плану.

У менеджменті існує декілька в цілому подібних алгоритмів процесів прийняття управлінських рішень, які відрізняються лише деталями. Загальна послідовність етапів прийняття та реалізації рішення представлена на рис. 6.2.



Рис. 6.2. Алгоритм розробки та реалізації управлінського рішення

Згідно процесного підходу, прогнозування є сполучною ланкою між функціями визначення цілей і планування. За допомогою прогнозування управління підприємством відбувається не пасивно до зміни зовнішніх умов, а активно до них адаптуючись, у чому й полягає зміст даної функції. Така поведінка отримала назву «випереджаючий менеджмент» (proactive management) [10, с. 43]. Ключовими чинниками прогнозування змін зовнішнього середовища є сфери прямого та непрямого впливу. Перша включає фактори, що безпосередньо впливають на діяльність організації (трудові ресурси, постачальники, закони, споживачі, конкуренти). Сфера непрямого впливу — фактори, що опосередковано впливають на підприємство (фактори стану економіки, науково-технічних досягнень, політичні, юридичні, соціокультурні).

Для того, щоб прогнозування розвитку об'єкта дослідження було достовірним, необхідно вивчити властивості зовнішнього середовища: взаємний зв'язок чинників, складність, рухливість, невизначеність (щодо наявної точної інформації).

Для прийняття обґрунтованого рішення можна використати матрицю припущень (рис. 6.3), яка дозволяє розмістити чинники впливу за важливістю параметрів. Для цього по горизонталі фіксуються параметри контрольованості, а по вертикалі — власне чинники за ступенем важливості впливу. Важливість визначається ступенем позитивного або негативного впливу на об'єкт. Матриця наочно представляє, на які чинники необхідно звернути особливу увагу, а які проблеми взагалі не піддаються вирішенню.

	Контрольовані	Неконтрольовані
Зовнішні		
Внутрішні		

Рис. 6.3. Загальна матриця припущень

Креативне мислення керівника має включати результати прогнозування для розробки внутрішніх та зовнішніх передбачень (припущень, гіпотез). Внутрішні планові припущення стосуються обсягу інвестицій, зміни технологій і засобів праці, організаційної структури управління тощо. Зовнішні припущення стосуються загального оточення прогнозування (економічні, технологічні, політичні, соціальні та демографічні умови), стану ринку (попит, пропозиція, ціни, конкуренція) і ринку факторів виробництва (вартість ресурсів). Зовнішні і внутрішні прогнози можна формулювати через якісні, але найкраще — кількісні показники (приміром, у відсотках від поточного рівня). До неконтрольованих, але добре прогнозованих припущень належать динаміка чисельності населення та податкова політика. Серед контрольованих припущень, на які менеджеру слід звернути особливу увагу, найважливішими є вихід на нові ринки, інтенсифікація наукових досліджень, рівень плинності кадрів.

На рис. 6.4 представлена детальніша класифікація прогнозів. Первинні початкові припущення загального характеру використовуються як матеріал для наступного кроку прогнозування — розробки детальніших припущень. Така робота може виконуватися як індивідуально керівником, так і спільно (залучаються радники, експерти з прогнозування).

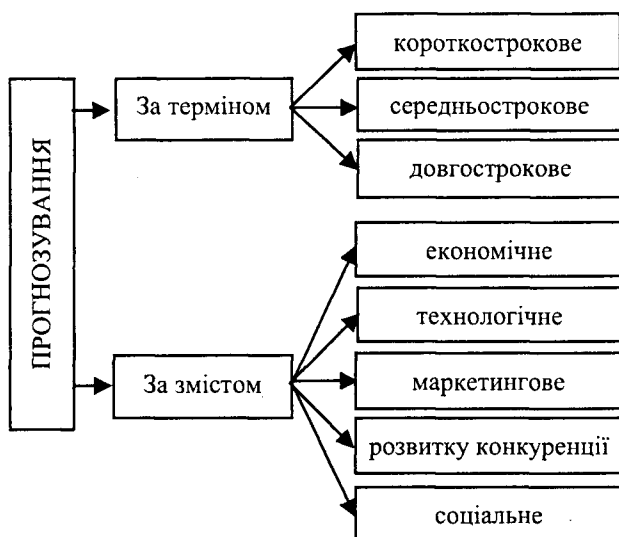


Рис. 6.4. Класифікація прогнозів

Економічне прогнозування передбачає стан економіки в цілому або конкретної організації, технологічне стосується розвитку нових технологій і відповідних економічних наслідків, маркетингове пов'язане з попитом, сегментами споживачів продукції. Це основний тип прогнозування для діяльності будь-якої організації. Прогнозування розвитку конкуренції полягає у припущеннях про можливі зміни стратегії і тактики конкурентів, а соціальне прогнозування ґрунтується на змінах суспільства в цілому і в соціальних установках людей зокрема.

Зазвичай прогнозування відбувається не лише неформальними, а й кількісними та якісними методами. Найвідомішими кількісними методами прогнозування є методи «аналізу часових рядів» і каузального (причинно-наслідкового) моделювання. У зв'язку з розвитком комп'ютерної техніки зростає роль полісценарного (багатоваріативного) прогнозування (про метод сценаріїв вже йшлося в темі 5 «Менеджмент ідей»).

Процедура оцінки рішень може стати важливим елементом інноваційного процесу, дозволяючи враховувати точку зору керівників підрозділів на ранніх стадіях розробки [2, 12]. Критерії фільтрації ідей в процесі опрацювання проекту постійно деталізуються і уточнюються (табл. 6.1).

Таблиця 6.1

ВАЖЛИВІШІ КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ ПРОЕКТУ

Група критеріїв	Характеристика
1	2
А. Критерії, пов'язані з цілями, стратегіями, політикою і цінностями	<ol style="list-style-type: none"> 1. Сумісність проекту з поточною стратегією організації та її довгостроковими планами. 2. Допустимість змін у стратегії з урахуванням потенціалу проекту. 3. Узгодженість проекту з уявленнями про компанію. 4. Відповідність проекту ставленню керівництва до ризику. 5. Відповідність проекту ставленню керівництва до нововведень. 6. Відповідність тимчасового аспекту проекту вимогам керівництва.
Б. Ринкові критерії	<ol style="list-style-type: none"> 1. Відповідність проекту чітко визначеним потребам ринку. 2. Загальна місткість ринку. 3. Частка ринку, яку зможе контролювати підприємство. 4. Життєвий цикл товару. 5. Імовірність комерційного успіху. 6. Імовірний обсяг продажів. 7. Терміни ринкового планування. 8. Вплив на існуючі товари. 9. Ціноутворення та сприйняття продукту споживачами. 10. Конкурентний статус. 11. Відповідність продукту існуючим каналам розподілу. 12. Оцінка стартових витрат.
В. Науково-технічні критерії	<ol style="list-style-type: none"> 1. Відповідність проекту стратегії науково-дослідницької діяльності конструкторських розробок (НДДКР). 2. Допустимість змін у стратегії НДДКР з урахуванням потенціалу проекту. 3. Імовірність технічного успіху проекту. 4. Вартість і час розробки проекту. 5. Патентна чистота проекту. 6. Наявність науково-технічних ресурсів для виконання проекту. 7. Можливість виконання майбутніх НДДКР на базі даного проекту і нової технології. 8. Вплив на інші проекти.

Закінчення табл. 6.1

Група критеріїв	Характеристика
1	2
Г. Фінансові критерії	<ol style="list-style-type: none"> 1. Вартість НДДКР. 2. Інвестиції у виробництво. 3. Інвестиції в маркетинг. 4. Наявність фінансів у потрібні моменти часу. 5. Вплив на інші проекти, що потребують фінансових засобів. 6. Час досягнення точки безбитковості і максимальне від'ємне значення чистого грошового потоку. 7. Потенційний річний розмір прибутку. 8. Очікувана норма прибутку. 9. Відповідність проекту критеріям ефективності інвестицій.
Д. Виробничі критерії	<ol style="list-style-type: none"> 1. Нові технологічні процеси. 2. Достатня чисельність і кваліфікація виробничого персоналу. 3. Відповідність проекту наявних виробничих потужностей. 4. Ціна і наявність матеріалів. 5. Виробничі витрати. 6. Потреби в додаткових потужностях.
Е. Зовнішні та економічні критерії	<ol style="list-style-type: none"> 1. Можливі шкідливі впливи продуктів і технології. 2. Вплив громадської думки. 3. Поточне та перспективне законодавство. 4. Вплив на рівень зайнятості.

Наявність фінансових ресурсів для реалізації проекту НДДКР залежить від стану організації, який визначається її діяльністю, всіма витратами і доходами. Тому грошові потоки, у тому числі і при реалізації проекту, повинні оцінюватися з максимально можливою точністю. Такий аналіз може з'ясувати наступне:

➤ максимальне значення негативного грошового потоку не перевищує фінансових ресурсів. У цьому випадку фінансові обмеження будуть слабо впливати на вибір проекту;

➤ необхідні фінансові ресурси досягли межі очікуваного обсягу наявних коштів. Тоді ризик браку коштів зростає, і треба переглянути графік розробки, пересунути максимум витрат в часі або розробити надзвичайний план поповнення фінансових ресурсів.

Кожна організація сама обирає форму і критерії оцінки. Рейтингові оцінки мають низку переваг:

- легкість проведення оцінок проєкту з різнорідними критеріями;
- можливість згортання в єдину оцінку суб'єктивних оцінок і об'єктивних даних;
- можливість при виборі критеріїв оцінювання обліку специфіки організації.

Крім оцінок з приватним критеріями необхідно встановити рейтингові ваги груп факторів і окремих факторів, а далі здійснити згортання всіх оцінок в одну за обраною методикою (наприклад, адитивним або мультиплікативним чином).

Для прогнозування економічного розвитку підприємства розробляють три основні види сценаріїв:

- оптимістичний — економічні та соціальні перспективи будуть сприятливі;
- реалістичний — перспективи залишаться на попередньому рівні;
- песимістичний — перспективи будуть несприятливі.

Поліваріантний підхід допомагає поєднати чіткість прогнозів з їх гнучкістю, змінюваністю під дією різноманітних факторів.

Визначення структури об'єкта або процесу означає визначення його *компонентного складу*, а також взаємозв'язків цих компонентів. Головна особливість управлінських рішень — специфічний і стабільний компонентний склад: *мета* вирішення, його *інформаційна основа*, *правила* та *критерії* вибору, *стратегії* підготовки й прийняття рішення, *гіпотези*, *альтернативи*.

Гіпотеза — це лише припущення про те, в чому полягає початковий проєкт. Гіпотеза — це здогад, що надає нам відразу кілька переваг, вона є каркасом, що організовує інформацію так, що ми починаємо помічати те, що раніше випадало з поля зору нашої уваги. Гіпотеза також дає нам напрямок дії, оскільки ми повинні довести або спростувати її висновки.

У побудові гіпотез велику роль відіграє творчість. Без нестандартного підходу ми зможемо використовувати лише стандартні концепції. Наука могла б йти вперед набагато швидше, якби не думка, що вчений повинен бути просто хорошим аналітиком; ця думка ігнорує значення творчості у створенні гіпотез. На жаль, з гіпотезами пов'язана серйоз-

на дилема: без гіпотези ми борсаємося в морі фактів, але після створення гіпотези вона може перешкоджати в оцінці реальних можливостей. Гіпотеза повинна відкривати нові можливості, але дуже часто вона їх, навпаки, закриває. Менеджер, який створив гіпотезу про причини падіння попиту на гамбургери, може завдати справі ще більших збитків.

На першому етапі існування гіпотези ми шукаємо підтвердження і докази. Але як тільки гіпотеза утвердилася, необхідно її зруйнувати, щоб рухатися далі. Натомість через те, що вона така переконлива і так добре обгрунтована, ми ніяк не можемо відмовитися від неї і лише заганяємо нові дані в її прокрустове ложе. Ось чому радикальні зміни поглядів в науці відбуваються так рідко і з такими труднощами. Необхідні дані можуть бути доступні задовго до того, як учені будуть в змозі поглянути на них під новим кутом зору. До тих пір ці дані вихолощуються колишніми гіпотезами. Тому, якими б розумними не були ці гіпотези, треба мати під рукою кілька, щоб можна було поглянути на проблему по-різному.

Конче потрібно висувати альтернативні і паралельні гіпотези, припущення та здогади, а зробити це можна тільки творчим методом. Коли людина приходить на роботу в нову організацію, у неї є короткий проміжок часу (приблизно від 6 до 18 місяців), коли можна легко стати автором оригінальної ідеї. Перші півроку працівник ще не увійшов у курс справи (якщо тільки це не зовсім проста справа). Через півтора року людина вже повністю вливається в локальну культуру і втрачає свіжість сприйняття новачка. За своїм змістом ці компоненти виступають як *єдність об'єктивного і суб'єктивного*. Об'єктивні вони тому, що є результатом відображення реальних особливостей ситуації вибору і формуються на їх основі. Суб'єктивні вони в тому сенсі, що повинні бути сформульовані тим, хто приймає рішення, а не надаються йому в готовому вигляді іншими працівниками.

Кожен компонент являє собою *єдність нормативного та описативного змісту*. Всі вони складаються під впливом певних зовнішніх чинників: обмежень, наказів, правових, технологічних і соціальних нормативів тощо. Однак будь-яке рішення практично характеризується відхиленнями від них.

Будь-який з компонентів являє *єдність усвідомлюваного і несвідомого*. Значна частина інформації, наприклад, усвідомлюється в процесі вирішення, але ще більша її частка переробляється на неусвідомлюваному рівні, проявляючись у феномені інтуїтивних здогадок і рішень.

Ще однією особливістю цих компонентів є те, що вони являють собою *єдність формального та змістовного*. Хоча формально — за складом — забезпечити вибір може лише повний набір цих компонентів, у кожному окремому випадку «формальний каркас» наповнений різним змістом, що залежать від конкретної ситуації.

Спершу відбувається визначення проблемної ситуації. Припускає вихід з неї за допомогою реалізації функції прийняття рішення. Це — виявлення ситуації (діагностика), визначення її зони, взаємозв'язків з іншими сторонами діяльності, характеристика її змісту, ключових суперечностей і постановка цілей передбачуваного рішення.

Аналіз складу проблемної ситуації складається з:

- інформаційного аналізу ситуації для зменшення її невизначеності та доступності для контролю;
- визначення «обмежуючих чинників», що породжують проблему;
- формулювання критеріїв рішення, які будуть покладені в основу вибору одного з варіантів.

На етапі формулювання можливих варіантів відбувається пошук і генерація нових можливих виходів з проблемної ситуації. Оцінка альтернатив проходить згідно системи сформульованих критеріїв та у відповідності з основними цілями діяльності. Вибір альтернативи — основний етап у структурі процесу управлінського рішення, оскільки на ньому робиться ключовий крок — здійснюється прийняття рішення. Його головний принцип — постулат максимізації, тобто вибір альтернативи з найбільшою інтегральною «корисністю».

Реалізовувати ухвалене рішення доводиться не тим, хто його розробляв, що і відрізняє даний етап від попередніх. Контроль виконання може бути поточним та заключним, і, нарешті, здійснюється оцінка ефективності вирішення.

Рішення також можна класифікувати на запрограмовані і незапрограмовані. Ці два «чистих» типи на даний час розглядаються як полюси континууму, а в практиці управління найпоширенішими є комбіновані рішення.

Наступні етапи процесу ухвалення креативного рішення визначили А. Пуанкаре (1908р.), Г. Уїлліс (1926р.) [9]:

1. *Підготовка*: формулювання завдання та початкові спроби його вирішення, свідомий аналіз проблеми логічними засобами. Відбувається збір та накопичення інформації.

2. *Інкубація*: відволікання від завдання і переключення уваги на інший предмет. Суб'єкт припиняє свідому, пов'язану з логічними операціями, роботу над проблемою і починається діяльність на несвідомому рівні.

3. *Дросвітлення*. Інтуїтивне проникнення в суть завдання. Це короткочасний етап творчого процесу, момент, коли несвідоме віддає свідомості вирішення проблеми. Він характеризується бурхливими позитивними емоціями, пожвавленням, натхненням, ейфорією. З точки зору психології, несвідоме виконує завдання, поставлене йому свідомістю, і тепер віддає готове рішення. Оскільки завдання було досить об'ємним, то свідомість не в змозі аналізувати і контролювати те, що відбувається, і автор отримує прямий доступ до свого несвідомого.

4. *Перевірка істинності рішення логічними засобами*: правка, редагування, ухвалення або не ухвалення. Далі відбувається розробка наступної частини завдання, тобто повернення до початкового етапу.

6.2. Рішення, які ґрунтуються на досвіді і судженнях

Творчість, що ґрунтується на досвіді, принципово відрізняється від тієї, що виникає, коли людина мало обізнана із проблемою. Інновації, в основі яких покладено набутий досвід, належать до інкрементальних. Вони є відносно низькоризиковими, спрямовані на закріплення попередньо досягнутого успіху. Досвід дає знання про потенційну потребуваність об'єкту. Ідею, що колись виявилася вдалою, підсилюють, удосконалюють, модифікують і так, наприклад, створюється широка

номенклатура одного товару. Інший варіант Е. де Боно влучно називає син «Лессі» (популярний у 80-х роках серіал про розумну шотландську вівчарку), тобто створення продуктів-аналогів, що захищає від нелицензійного копіювання конкурентами [1].

Третій варіант творчості, що ґрунтується на набутому досвіді — рекомбінування перевірених елементів, аналогічно принципу дитячого конструктора. Такий перебіг творчості — найбільш ефективний у маркетингу, проте попри стабільний прибуток, принципово нові ідеї таким шляхом не отримуються.

Професійний досвід формується під впливом основних властивостей довготривалої пам'яті [10, с. 110]. Складаючись на ґрунті усього професійного та особистого життя, досвід організується і функціонує, це — результативний феномен, завдяки якому довгогривала пам'ять ефективніше впливає на всі аспекти управлінської діяльності.

Головна характеристика професійного досвіду — його обсяг і різноманітність, важлива особливість — ситуаційна оформленість. Основні «одиниці» досвіду — це цілісні ситуації управління, що зустрічалися раніше і є найбільш корисними для подальшої діяльності, інформація про причини появи конкретних ситуацій і про дієві способи виходу з них. Тому основною «одиницею» досвіду вважають не стільки ситуацію, скільки певний сценарій (script). Скриптова організація досвіду різко збільшує його інформаційну ємність за рахунок того, що «одиниці»-скрипти гранично комплексні та інформаційно насичені.

Структурованість, впорядкованість досвіду досягається завдяки типологізації основних управлінських ситуацій. Вони поділяються на звичайні (штатні) і екстремальні, такі, які можна доручити іншим або ті, що вимагають особистого втручання, та інші типологізації в структурі професійного досвіду.

Диференційованість професійного досвіду визначається наступними характеристиками:

- кількістю і різноманітністю управлінських ситуацій, що містяться у досвіді;
- ступенем їх типологізації;
- різноманітністю «поведінкового репертуару» керівника в різних ситуаціях.

Крім того, властивостями досвіду виступають:

Інтегрованість досвіду — ступінь координованості його компонентів, похідна від *диференційованості*. Вона включає в себе два основних аспекти: наскільки упорядковані і скоординовані компоненти досвіду та наскільки вони не суперечать один одному, об'єднані загальним змістом і позицією керівника. Диференціювання та інтегрування в сукупності дають узагальнену характеристику — ступінь організованості досвіду. Висока організованість є найважливішою умовою для прояву основної властивості оперативної пам'яті в діяльності керівника — високої мобілізаційної готовності інформації, що знаходиться в пам'яті.

Індивідуалізованість досвіду. Досвід складається в результаті власних досягнень і помилок, тому немає єдиної для всіх структури досвіду, набору ситуацій, які потрібно знати. Що добре для одного — для іншого неприйнятно.

Вибірковість (селективність) досвіду заснована на аналогічній властивості довготривалої пам'яті. Важлива умова формування досвіду — його постійне збагачення, але якщо воно буде мати характер механічного підсумовування інформації, то виникне інформаційне перевантаження. Тому до структури професійного досвіду вбудований механізм селекції.

Продуктивність досвіду — величина, що характеризує обсяг знань, вмій, навичок, отриманих у результаті попередньо набутого досвіду.

У зв'язку з тим, що найчастіше рішення, що ґрунтуються на досвіді і судженнях, ухвалюють з питань оцінювання нових видів продукції маркетологами підприємства, розглянемо технологію такого рішення щодо випуску нової продукції.

Нова продукція може мати різні форми: нове застосування, новий дизайн, технічне вдосконалення, винаходи тощо. У більшості випадків розробка і впровадження нової продукції означають для підприємства значні видатки. Ось чому новаторська ідея попередньо вивчається, прогнозується майбутній продаж. Це здійснюється через анкетування і вивчення конкуренції. Процес прийняття рішення про випуск нової продукції складний і тривалий (рис. 6.5).

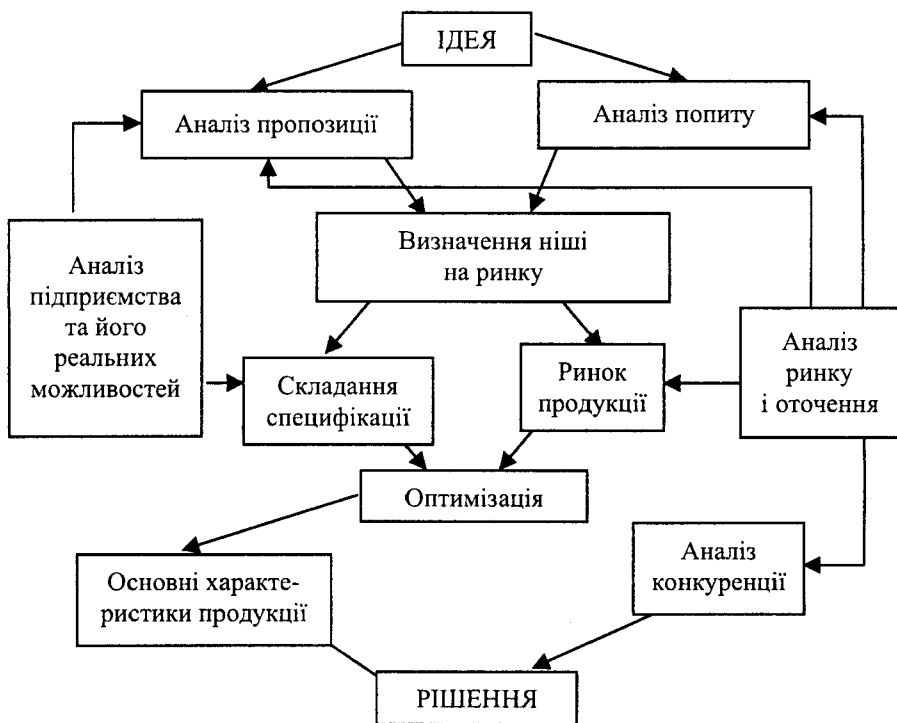


Рис. 6.5. Процес освоєння нового продукту

Важливо подбати про випуск нової продукції якомога раніше. Щоб підприємство стабільно розвивалося, нову продукцію слід вводити тоді, коли попередня продукція перебуває на стадії зрілості. Нульова фаза, тобто пошук і розробка продукції, має збігатися у часі з першою фазою попередньої продукції. Але ж у цей час увага керівників прикута до продукції, що приносить чималі прибутки, і тому підприємство нарощує її випуск. Щоб забезпечити добробут фірми і на майбутнє, необхідно створити відділ досліджень і розвитку, який розробляв би перспективні плани. Назвемо декілька напрямів стратегії підприємства щодо випуску нової продукції:

➤ стратегія першовідкривача, коли підприємство виходить на ринок, якого, по суті, ще не існує, ризикуючи все втратити або отримати високі прибутки;

➤ стратегія імітації, коли підприємство пропонує лише надійну продукцію, яка у конкурентів перебуває на стадії зрілості;

➤ стратегія послідовної диференціації, характерна для підприємств, які постійно вдосконалюють існуючу продукцію.

Після впровадження продукції у виробництво відділ маркетингу має узгоджувати різні фази, щоб отримати максимальні прибутки. Та не слід забувати, що рішення обмежити випуск старої продукції таке ж важливе, як і рішення про випуск нової, адже собівартість старої може бути зависокою. Таке рішення нелегко прийняти ще й тому, що це потребує певних жертв від керівників і викликає невдоволення частини споживачів (наприклад, дефіцит запасних частин).

Для стабільного розвитку підприємства необхідно поєднувати планування нової продукції і припинення випуску старої. Практика показує, що асортимент вважається вдалим, якщо:

➤ 30–40 % продукції перебуває у фазі розширення;

➤ 30–40 % у фазі зрілості;

➤ 10–20 % у фазі впровадження;

➤ решта може перебувати у фазі підготовки або спаду.

Головну увагу під час розробки нової продукції слід приділити не виробничим проблемам, а виявити потреби потенційних покупців і прогнозувати попит на 3–5 років. Тобто створювати продукт не стільки з вищими технічними показниками, як товар ринкової новизни.

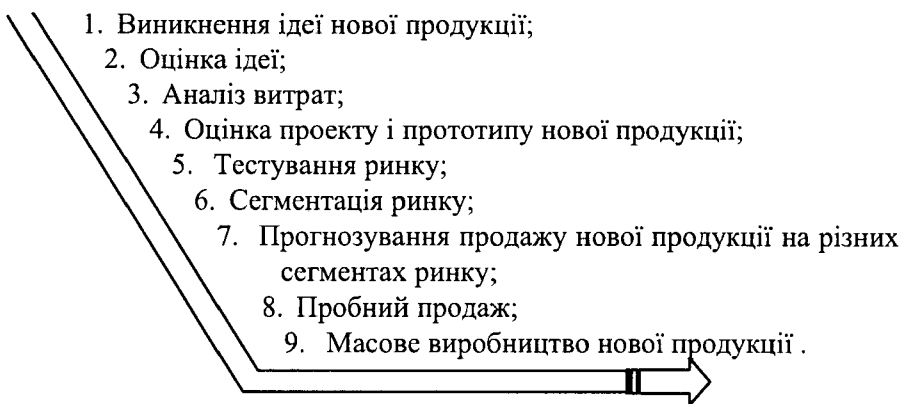
Практика свідчить, що причини невдачі нової продукції криються, в першу чергу, в помилковому визначенні попиту. Ось чому слід пропонувати товар ринкової новизни, який:

➤ відкриває перед споживачем можливість задоволення абсолютно нової потреби (товар-піонер);

➤ підвищує на нову якісну сходинку задоволення відомої потреби.

Завдяки цьому підприємство має підстави деякий час одержувати надприбутки (вищої середньої по галузі норми прибутку). В міру насичення ринку ризик, пов'язаний з освоєнням нової продукції, багатократно зростає. У середньому 8–10 новинок не досягають результатів.

У процесі планування випуску нової продукції визначаються такі етапи:



Підприємство-виробник обов'язково повинно розробити концепцію продукту, який буде освоюватися. Зокрема, слід передбачити:

- характер і якість нової продукції;
- особливості аспекту;
- сегменти ринку, для якого нова продукція призначена;
- умови гарантійного ремонту і післяпродажного обслуговування;
- характер і види послуг, пов'язані з новою продукцією (окрім попередніх).

Процес освоєння нової продукції починається із всебічної оцінки і вибору варіанту з кількох новинок. Для цього використовують *метод рангової кореляції*. Мета методу полягає у кількісному вимірюванні думки експертів з приводу недоліків чи переваг прототипу (проекту).

Методика методу рангової кореляції щодо проекту нової продукції вимагає класифікувати основні чинники, що визначають перспективність проекту в наступні п'ять груп:

- чинники економічної ефективності;
- показники стану ринку;
- фактори, що забезпечують високу динамічність продажу;
- фактори виробничо-технічного характеру;
- чинники торговельні (табл. 6.2).

Кожному показнику залежно від його важливості в системі факторів присвоюється певний ранг. У простішому випадку найважливішим

є 2, менш важливим — 1. Далі у розрізі кожного показника переваги чи недоліки проекту експерти оцінюють у балах. Наприклад, застосовуючи шкалу (–3; 3), група експертів із п'яти осіб оцінювала проект з точки зору очікуваного прибутку і виставила такі оцінки:

I експерт	+ 3
II експерт	+ 2
III експерт	– 1
IV експерт	– 1
V експерт	+ 2
<hr/>	
Разом:	+ 5
Середня оцінка:	+ 1

Беремо до уваги ранг даного чинника + 1 \times 2 = 2.

Аналогічну процедуру застосовують по всіх чинниках.

Перспективність проекту визначається сумою балів за формулою:

$$B = Ri \times m_i$$

де B — сума всіх експертних оцінок (бали);

Ri — ранг даного показника;

m_i — середня експертна оцінка даного показника.

У нашому прикладі максимально можлива сумарна оцінка $B = (+ 3) \times 36 = + 108$, мінімальна $B = (- 3) \times 36 = - 108$. В цьому інтервалі розробляється шкала оцінки освоєння проектів. Наприклад:

- проект неперспективний – 108 по – 136;
- проект відкласти до перегляду у майбутньому – 35 по + 35
- проект схвалити з деяким коректуванням + 37 по + 72
- проект перспективний + 73 і більше

Значення даної методики вибору проекту для освоєння нового проекту полягає в тому, що, незважаючи на наявність протилежних чинників, замовник проекту має можливість оцінити найбільш вагомні сторони проекту і зосередитися на їх досягненні. Замовник (виробник, продавець) обирає той проект нового продукту, який відповідає вимогам ринку, а витрати мінімальні. Отже, зменшується ризик впровадження продукції, підприємство зміцнює позиції, раціонально використовуються ресурси.

Таблиця 6.2

ОЦІНКА ПРОЕКТУ НОВОГО ПРОДУКТУ

Чинники, що визначають перспективність проекту нового продукту, i	Ранг чинника, R_i	Середня експертна оцінка в балах, $(+, -) m_i$	Сума балів, B
1. Чинники економічної ефективності			
1.1. Прибуток від реалізації, тис. грн.			
1.2. Розрахункова рентабельність, %			
1.3. Строк окупності проекту, років			
1.4. Сума інвестицій для наукових досліджень, зміна обладнання тощо, тис. грн.			
2. Чинники, що характеризують стабільність ринку			
2.1. Ємність ринку			
2.2. Потенційний життєвий цикл, років			
2.3. Рівень патентного захисту			
3. Чинники, що забезпечують високу динамічність продажу			
3.1. Існуюча або потенційна конкуренція			
3.2. Ефективність реклами			
3.3. Ставлення покупців до підприємства			
3.4. Співвідношення між попитом і пропозицією			
3.5. Експортні можливості			
4. Чинники виробничо-технічного характеру			
4.1. Простота конструкторського і технологічного вирішення			

Закінчення табл. 6.2

Чинники, що визначають перспективність проекту нового продукту, i	Ранг чинника, R_i	Середня експертна оцінка в балах, $(+, -) m_i$	Сума балів, B
4.2. Можливість виробництва за конкурентоспроможною ціною			
4.3. Доступність сировини			
4.4. Можливість використання відходів виробництва			
4.5. Можливість використання наявного обладнання і технологій			
4.6. Наявність матеріальних і трудових ресурсів			
4.7. Дотримання екологічної чистоти виробництва			
5. Чинники торговельного характеру			
5.1. Стійкість до сезонних коливань попиту			
5.2. Здатність підприємства забезпечити необхідний рівень сервісу			
5.3. Можливість швидкого оволодіння даним ринком			

6.3. Інтуїтивні рішення

Інтуїтивний спосіб розробки рішення є одним із найскладніших з точки зору психології. Йому властива ілюзія миттєвості, спонтанність ходу думок, неусвідомленість процесу. Інтуїція пов'язана як із особливостями мислення, так і загальними інтелектуальними здібностями і механізмами та досвідом. Інтуїтивний спосіб розробки рішення є маловивченим, хоча можна поділити його на два підвиди:

1) раптове осяяння (інсайт) — погляд на об'єкт під абсолютно іншим кутом зору. Таке тваринне інстинктивне відчуття трапляється надзвичайно рідко.

2) псевдоінтуїтивне — насправді воно «визріло» завдяки попередньому досвіду. Скажімо, якщо ідея наснитися, це означає цілодобову напружену інтелектуальну роботу мозку. Підсвідомість реорганізує досвід та обробляє існуючу в пам'яті інформацію.

Модель нейролінгвістичного програмування передбачає, що інформація може потрапити не на стандартні місця у програмі, а піти іншим шляхом, тоді відбувається формування креативної думки. Отже, інтуїтивне рішення може сформуватися з багаторічного досвіду. Необхідно також зазначити, що не завжди інтуїтивні рішення є правильними, тому помилково покладатися лише на інтуїцію, краще свідомо розвивати креативний стиль мислення.

Організаційні фактори управлінських рішень, на перший погляд, ніби не підпадають під категорію інтуїтивних, проте внаслідок невизначеності і динамічності середовища, в якому вони приймаються, є сенс приділити увагу даному питанню.

Основні параметри внутрішнього і зовнішнього середовища організації позначаються поняттям факторів управлінських рішень. Сукупність цих факторів відрізняється складністю і великою різноманітністю, що обумовлено соціотехнічним типом організаційних систем і множинністю форм їх взаємодії із зовнішнім оточенням. В теорії управління склалося уявлення про існування *трьох інтегральних параметрів середовища*, які найбільше впливають на реалізацію даної функції, — невизначеність, складність і динамічність середовища прийняття рішення.

Головний параметр — *невизначеність* — це недостатність релевантної інформації для вибору управлінських альтернатив. Це інформація, адекватна змісту виникаючих проблем і необхідна для вироблення обґрунтованого рішення. Є багато причин виникнення невизначеності, основними з них вважаються: дефіцит інформації та її надмірність. *Складність середовища* прийняття рішення обумовлена значною кількістю факторів, які необхідно враховувати, їхнім тісним взаємозв'язком і взаємозалежністю. Під *динамічністю середовища* прийняття рішення розуміють ступінь мінливості внутрішньо- і зовнішньоорганізаційних факторів, тому будь-яке управлінське рішення має бути як діагностичним, так і прогностичним. Ці три інтегральні параметри діють синхронно, що ускладнює реалізацію функції прийняття рішен-

ня. Але разом з тим ці параметри, виражені в різному ступені в кожній конкретній ситуації, у поєднанні дають повну картину умов реалізації цієї функції.

Поряд із цими загальними параметрами існує ще один важливий, специфічний параметр — ступінь конфліктності середовища. Управлінські рішення завдяки йому набувають ряд специфічних особливостей, одна з яких — компромісність. Загалом у процесі розробки креативного рішення необхідно врахувати, що воно приймається не лише за умов невизначеності, обмеженості ресурсів, але й суперечливих критеріїв. Приміром, основна мета інвестиційного менеджменту — забезпечити найефективнішу реалізацію капіталовкладень. Економічне зростання забезпечується насамперед шляхом інвестування, тобто потрібно витратити, щоб заробити, а це вже є дилемою. Також діаметрально протилежними завданнями менеджменту є:

- 1) забезпечення максимізації прибутку та фінансової стабільності;
- 2) забезпечення мінімізації ризиків, пов'язаних з несприятливими змінами кон'юнктури інвестиційного ринку.

Отже, часто ситуації управління є складними і суперечливими, що унеможливує їх розв'язок за допомогою лише раціонального, логічного мислення. Розробники рішення мають бути спроможними до антиномії, тобто знаходити вихід незважаючи на антагоністичні умови задачі. В цілому управління підприємством має суперечливі вимоги та умови:

- плановість господарювання і невизначеність зовнішніх умов;
- стабільність і мінливість процесів та систем;
- цілісність організації і свобода підрозділів;
- централізація і децентралізація управління;
- виконавчість і творчість в діяльності працівників;
- науковий підхід і мистецтво підготовки управлінських рішень.

Рішення можна назвати вдалим, якщо прийнята альтернатива є найкращою серед усіх потенційно можливих і забезпечує конструктивне подолання проблемної ситуації, ефективність управлінської діяльності може бути максимізована. До інших вимог щодо рішення належать: обґрунтованість, своєчасність, можливість реалізації (виконуваність), конкретність і регламентованість рішення, поєднання

жорсткості та гнучкості, дотримання у вирішенні принципу «обмежуючого фактора».

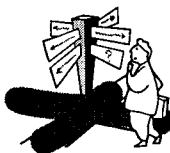
Отже, в процесі управління розробкою креативних рішень необхідно враховувати загальні вимоги до формулювання рішень, правила їх прийняття та реалізації.

ЛИТЕРАТУРА



1. *Боно Э. Серьезное творческое мышление / Перевод с англ.* — М.: Попурри, 2005. — 415 с.
2. *Гольдштейн Г.Я. Стратегический инновационный менеджмент: Учеб. пособие.* — Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2004. — 267 с.
3. *Карданская Л.Н. Основы принятия управленческих решений. Учеб. пособие.* — М.: Русская Деловая Литература, 1998. — 278 с.
4. *Карданская Л.Н. Принятие управленческого решения: Учебник.* — М.: ЮНИТИ, 1999. — 407 с.
5. *Кунц Г., О'Доннел С. Управление: системный и ситуационный анализ управленческих функций. В 2 т.* — М.: Прогресс, 1994.
6. *Лафта Дж. Управленческие решения.* — М.: Центр экономики и маркетинга, 2002. — 304 с.
7. *Литвак Б.Г. Управленческие решения: Учебник.* — М.: Ассоциация авторов и издателей «Тандем», 1998. — 248 с.
8. *Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента/ Пер. с англ.* — М.: Дело, 1992. — 702с.
9. *Пуанкаре А. Математическое творчество // Адамар Ж. Исследование психологии процесса изобретения в области математики.* — М., 1970.
10. *Ревская Н. Е. Психология менеджмента. Конспект лекций.* — СПб.: Альфа, 2001. — 240 с.
11. *Скрипко Т.О., Ланда О.О. Менеджмент. Навч. посіб.* — К.: ЦНЛ. — 2006. — 176с.
12. *Твисс Б. Управление научно-техническими нововведениями.* — М.: Экономика, 1989.
13. *Фатхундинов Р.А. Разработка управленческого решения: Учебник для вузов.* — М.: ЗАО Бизнес-школа «Интел-синтез», 1998. — 381 с.
14. *Хміль Ф. І. Основы менеджменту.* — К.: Академвидав, 2003. — 608 с.

ЗАПИТАННЯ



1. Розкрийте двоїсту природу управлінського рішення.
2. Що означають поняття «поліформізм» і «полі функціональність управлінських рішень»?
3. Який зв'язок між прогнозуванням розвитку бізнесу і креативним менеджментом?
4. На конкретному прикладі нового товару проаналізуйте проект його реалізації за критеріями, наведеними у табл. 6.1.
5. Яка роль гіпотези у процесі творчості? З якої сфери вашого життя вам доводилося висувати гіпотезу?
6. Назвіть властивості досвіду. Яку роль він відіграє у креативному менеджменті?
7. З якими труднощами в процесі прийняття рішень стикається менеджер?



МОТИВУВАННЯ ТВОРЧОСТІ

- ✘ 7.1. *Творчий підхід керівника до мотивації працівників.*
- ✘ 7.2. *Мотивація до творчого вирішення проблем, генерації та реалізації нових ідей.*
- ✘ 7.3. *Творчість як потужний засіб мотивації.*

Ключові поняття теми: творча активність, ефективність підходу до мотивації, методи мотивації, партисипатизм, спіраль знань.

7.1. Творчий підхід керівника до мотивації працівників

Однією із важливіших функцій менеджменту є мотивація⁸ працівників. Безперечно, значною є роль людини як суб'єкта у функціонуванні підприємства і бізнесу. Однак в умовах ієрархії управління спонукання до творчості ускладнюється низкою чинників: збільшення часу і «вартості» розробки рішення, консерватизм та інерційність, блокування індивідуального внеску в управлінське рішення. Ступінь свободи персоналу пропорційна ієрархічності та жорсткості системи управління, а мотивація до креативності — пропорційна ступеню свободи, довіри і реальному колу повноважень особи. Для усунення багатьох гальмуючих феноменів керівник повинен спрямувати процес мислення на рішення, яке можна оперативно і результативно впровадити.

⁸ Німецький філософ А. Шопенгауер (1788–1860) у статті «Чотири принципи достатньої причини» вперше вжив термін «мотивація», після чого його почали застосовувати для пояснення причин поведінки людей. Мотивація — сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, що спонукають до діяльності, задають межі і форми діяльності і спрямовують цю діяльність на досягнення певних цілей. У менеджменті це психологічне явище використовують для виявлення важелів впливу на поведінку працівників, тобто з метою здійснення їх мотивування. Мотивування — вид управлінської діяльності, спрямований на спонукання себе та інших працівників організації до діяльності, що забезпечує досягнення визначених цілей.

Рішення реалізуються виконавцями, тому вони повинні нести «мотиваційний заряд» [9, с. 150], бути зрозумілими, обґрунтованими, відповідати цілям як виконавців, так і керівників.

Проблеми мотивації і стимулювання ефективної діяльності працівників вимагають творчого підходу від керівника, що полягає у розумному поєднанні матеріальних і моральних стимулів (рис. 7.1). Складність полягає в тому, щоб при виборі стимулів врахувати індивідуальні якості людей, їхню спрямованість, разом з проблемами формування корпоративної культури і зміцнення морального клімату колективу (трапляється, що працівникам заслужено піднімають зарплату, але цього не сприймають їхні колеги, внаслідок цього у колективі виникають конфліктні ситуації).

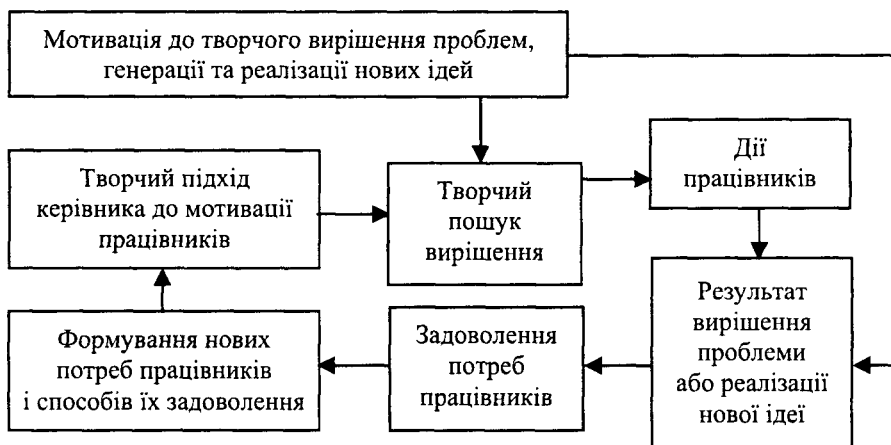


Рис. 7.1. Прояви креативності у реалізації функції менеджменту «Мотивування»

Для спонукання персоналу менеджера потрібно зробити так, щоб задовольнити їхні потреби у самореалізації, що приведе до синергетичного творчого ефекту, який «працюватиме» на організацію та її престиж.

Мотивація досягнення планових цілей і стратегії багато в чому залежить від принципів та організації контролювання. До проблем, що вимагають творчого підходу, відносяться повнота і періодичність контролю та особливості організації ефективного контролю за рівнями

управління. Не менш важливим питанням є проблема, як зробити контроль інструментом для поліпшення, а не батоном для покарання.

В умовах нестабільності або невизначеності умов середовища необхідно переходити на адаптивні структури, які самоорганізуються, пристосовуються. Вони вже знайшли застосування в техніці, автоматизованих структурах. Певна адаптація має місце і в економічних системах, коли щось перебудовується при зміні умов, але мова вже повинна йти про те, щоб процес пристосування став безперервним. Це стає можливим при автоматизації та інформатизації процесів у виробничо-економічних системах. Менеджер не може не враховувати потенціалу персоналу, його професіоналізму, стійкості та готовності до змін.

Близько до розглянутої суперечності стоїть протиріччя між стабільністю (стійкістю) і мінливістю (керованістю). Стабільність свідчить про гармонію відносин усередині і поза підприємством, проте вона не гарантує успіху при різкій зміні умов функціонування. Проблема полягає в тому, що властивість мінливості потребує таких механізмів, які не адекватні стабільній структурі. В той же час без забезпечення деякого рівня стабільності або стійкості неможливо досягнути необхідної мінливості. Відомо, що в техніці протиріччя між стійкістю і змінністю вирішується шляхом компромісу або перебудови системи (залежно від умов або пріоритетних вимог), при цьому сама структура стає динамічною в координатах простору і часу (прикладом цього принципу є змінна форма крила літака при злеті, польоті та приземленні). Проблема поєднання цілісності організації і свободи підрозділів загострюється в умовах нестабільності, невизначеності та кризи. Надання підрозділам певної економічної свободи підвищує життєздатність організації, зберігаючи її цілісність. Мистецтво керівника полягає у визначенні ступеня цієї свободи і збереженні можливості управління.

Враховувати особливості централізації і децентралізації управління при мотивації персоналу можна, виходячи з того, що велика за розміром компанія може перейти на дивізіональний тип відносин, запровадження плоских структур.

Проблема мотивації стикається з дилемою поєднання старанності і творчості персоналу. Старанність і завзятість співробітників необхідні для неухильного виконання прийнятих завдань (планів, стратегій), а творчість — при пошуку ефективніших прийомів роботи. В од-

ному працівнику рідко «уживаються» виконавські і творчі здібності, і завдання менеджера — знайти розумне співвідношення між «вільними художниками», що не підкоряються дисципліні, і «робочими конячками», які сумлінно тягнуть віз рутинної роботи.

Проблема менеджера полягає також у тому, щоб навчитися із розумінням ставитися до амбітних творців та навчити інших працівників робити так само. Досвід показує, що це завдання вирішуване, а нагородою за «терпіння» є інновації у сфері менеджменту і бізнесу. Одночасно менеджер зобов'язаний піклуватися про те, щоб виконавці не починали раптом «творити» там, де треба просто працювати і чітко виконувати інструкції. Поєднання наукового підходу і мистецтва у підготовці рішень характерні для бізнесу, і проблема полягає в тому, щоб кожен підхід знайшов своє місце. Виконання завдань неможливе без урахування людського чинника, тому без мистецтва, розробки і застосування арсеналу мотиваційних засобів не обійтися при організації роботи і досягненні поставленої мети.

Існують два підходи до організації функції мотивування: комплексно-методичний та адаптаційно-організаційний [9, с. 67]. Перший складається з чотирьох основних груп методів, спрямований на посилення мотиваційного потенціалу роботи:

- 1) економічні методи;
- 2) цільовий метод;
- 3) метод проектування та перепроєктування робіт (збагачення праці);
- 4) «партисипативний метод» (метод залучення працівників до управління).

Економічні методи засновані на системі основних принципів організації матеріального винагородження за роботу:

- комунікація та згода між виконавцями і керівництвом з приводу загальних правил організації системи стимулювання;
- справедливість оцінювання результатів роботи;
- створення атмосфери співпраці, а не конкуренції;
- гарантія роботи.

Крім того, загальними правилами матеріального мотивування передбачається розмір премії не менше 30 відсотків зарплати, різке зростання ефективності економічних методів при поєднанні їх із соціально-психологічними заходами (наприклад, вручення премії публічно)

та виникнення помилок «далеких матеріальних вигод» (так, відрахування у пенсійний фонд не впливають на поточну мотивацію).

Цільовий метод ґрунтується на двох важливих психологічних закономірностях:

1) надання цілям чіткої форми, що приводить до підвищення мотивації;

2) складні цілі мають більшу мотивуючу силу, ніж легкодосяжні, оскільки складна мета підвищує самооцінку людиною власних можливостей і значущості. Причому цілі мають бути чітко вимірними, позначати результати, точні терміни роботи.

Керівник може застосувати *метод проектування* та перепроєктування робіт (збагачення праці). Такий метод позитивно змінює ставлення людини до своєї роботи, підвищує мотивацію та ефективність праці. Удосконалення змісту та організації роботи полягає у використанні якомога більше чинників мотивації, за Герцбергом, — гігієнічних та мотиваційних. Визначити, що робота дійсно відповідає даним критеріям, можна, якщо в ній присутні:

- 1) відповідальність за результати;
- 2) впевненість у тому, що працівник виконує важливу роботу;
- 3) контроль за ресурсами;
- 4) зворотний зв'язок із начальником;
- 5) контроль за умовами праці;
- 6) можливість професійного зростання.

По суті, робота висококваліфікованого фахівця є здебільшого творчою. На думку Д. Хакмена і Г. Олдхема [1], висококваліфікованою можна вважати лише ту працю, яка має наступні особливості: різноманітність, завершеність, значущість, оригінальність, психологічний комфорт, можливість особистого, професійного зростання, відсутність антимотиваторів.

Партисипатизм — це метод залучення працівників до процесу організації праці та управління ним. Виконавець із пасивного об'єкта управлінських впливів перетворюється на активного учасника — суб'єкта управління. При цьому розкріпається творча активність, ініціативність, що в психології називається феноменом «розморожування потенціалу суб'єкта праці». В якості загальної ідеології партисипатизм використовується в японській моделі менеджменту.

Основні риси партисипатизму:

- 1) право голосу у працівника при вирішенні проблем;
- 2) пошук згоди;
- 3) використання індивідуальної та колективної мудрості;
- 4) спільне прийняття рішення;
- 5) делегування прав;
- 6) виявлення проблем і визначення дій;
- 7) створення належних умов і установок;
- 8) механізм для покращення співпраці.

Адаптаційно-організаційний підхід до реалізації функції мотивування полягає у тому, що система мотивуючих впливів розподіляється залежно від основних фаз трудової діяльності — від приймання на роботу новачка та професійної адаптації до завершення його кар'єри.

7.2. Мотивація до творчого вирішення проблем, генерації та реалізації нових ідей

Творчій діяльності новаторів властива специфічна складна система мотивації, адже дана категорія людей має потребу в самореалізації за допомогою високоінтелектуальної діяльності. Для належної мотивації працівників до інновацій необхідно, щоб діяльність інженерно-технічних працівників, спеціалістів та висококваліфікованих робітників була цілісною, тобто мала початок, продовження і досягнення визначеного результату. Важливо, щоб систематично здійснювалося оцінювання менеджером або керівником, підкреслювалося значення дорученої та виконаної справи. Мотивує до ініціативи такий стиль керівника, при якому забезпечується зворотний зв'язок з працівником, триває відкритий діалог. Важливість такого зв'язку очевидна — люди повинні знати, наскільки добре вони виконують свою роботу. Менеджер є важливим джерелом зворотного зв'язку, однак краще, коли працівники самі контролюють якість власної роботи (особистий зворотний зв'язок).

Для активізації інтелектуальної діяльності неабияке значення має різноманітність умінь і навичок, причому рівень різноманітності є індивідуальним для кожного працівника. Якщо робота одноманітна і рутинна, людина страждає, нервується або, навпаки, замикається і впадає в депресію. А якщо робота вимагає різноманітних дій і передбачає

використання різних навичок і талантів, з'являється відчуття «наповненості» життя, бажання щось покращувати і проявити творчі здібності у трудовій діяльності. Працівник буде пишатися, що виконав так, як ніхто інший. Робота, яка не використовує цінних навичок працівника, не викликає потреби надалі у навчанні та самоудосконаленні.

Для заохочення творчості на підприємстві можна застосовувати такі методи, як розвиток демократії і розширення повноважень кваліфікованого персоналу в прийнятті рішень, раціоналізація організації праці та впровадження гнучких режимів роботи, організа конкурсів раціоналізаторів і новаторів; створення інтерактивного навчального середовища, у якому працівники можуть передавати знання, досвід, а керівництвом створені сприятливі умови для одержання та засвоєння нових знань; підтримання відповідного соціально-психологічного клімату в колективі.

При високому рівні менеджменту на підприємстві формується так звана «спіраль знань» — концепція підвищення і розширення знань, які застосовуються у різних сферах діяльності. В колективі необхідно розвивати інноваційну культуру, тобто пропагувати актуальність раціоналізаторства, важливість такого ставлення до роботи. Ступінь впливу виконуваної роботи на статус підприємства, задоволеність клієнтів, думку громадськості керівництво повинно визнавати і стимулювати як матеріальними, так і моральними засобами.

Поняття важливості тісно пов'язано із системою цінностей виконавця. Робота може бути цікавою і захоплюючою, але люди залишатимуться незадоволеними доти, доки не відчують, що їхня робота є важливою і її необхідно виконати.

Для творчих особистостей зміст роботи повинен мати риси автономності або групової автономності, коли над проблемою працює група із 5–7 осіб. Автономія характеризує, наскільки робота забезпечує свободу і незалежність службовця. Ось чому авторитарний стиль управління у творчому колективі не прийнятний. Якщо відбувається тотальний контроль, вимагається чітке виконання вказівок, рішення приймаються іншими людьми — якісного результату від спеціаліста навряд чи можна очікувати. Генератори ідей переважно є індивідуалістами, тому для них важливо створити атмосферу, у якій формується почуття його власних рішень, що якість виконання роботи залежить

від слухності цих рішень. Слід підкреслити, що автономність, як і рівень різноманітності, — справа індивідуальна. Для будь-якого службовця існує свій оптимальний рівень автономії, що дає йому реальне відчуття особистої відповідальності і не призводить до стресів.

Необхідно намагатися ускладнювати доручення. Відчуття новизни «заводить» працівника, тому психологічним засобом впливу є метод, що називається «виклик». Спроекована відповідно до цих закономірностей робота забезпечує внутрішнє задоволення. Це дуже потужний мотиваційний чинник, бо стимулює якісне виконання роботи, а за законом підвищення потреб — до виконання більш складної роботи.

Складність, цінність, незалежність і необхідність — ось важливі чинники мотивації творчості. Робота, яка відповідає їм, забезпечує високу якість виконання завдання, дає відчуття задоволення, особистого внеску у діяльність підприємства, та причетності. Тільки така робота дає можливість людині задовольнити соціальні потреби і у самовираженні.

7.3. Творчість як потужний засіб мотивації

Мотивація до творчості означає, що людина готова витратити час на пошук кращого способу дії, досліджує інші можливості, прагне пояснити незрозумілі речі, робить спроби знайти нові ідеї.

Важливим джерелом творчості є концентрація на проблемі. Творчість — значний мотиватор, оскільки збуджує у працівників інтерес до того, що вони роблять [3], дає надію на народження цінної ідеї, уможливорює звершення, робить життя веселішим і цікавішим. Творчість служить каркасом у командній роботі. Всі ці аспекти творчості не пов'язані з реальним результатом творчого зусилля, проте воно важливе саме по собі і його слід заохочувати. Якщо винагороджувати людину тільки за реальний результат, вона буде менше зацікавлена у творчому ставленні до поставленого завдання. З іншого боку, достатня кількість зусиль рано чи пізно дасть результат. За великим рахунком, якщо виникає необхідність подумати, завжди виникає необхідність у творчому мисленні, однак людині не властиво шукати нові можливості без нагальної необхідності. Вона переважно інертна, поки хтось не «наздожене чи пережене», тобто керівнику корисно організувати роботу колективу з елементами змагання. Значного стимулюючо-

го ефекту до творчості працівників можна домогтися спеціально створеним конфліктом (ідей, підходів, спрямувань), проте це небезпечний крок, оскільки завжди залишається ризик переходу конфлікту творчого у конфлікт руйнівний. Тому керівник повинен усвідомлювати рівень власних можливостей та авторитету для управління такою делікатною справою.

Культура ведення бізнесу та менеджмент нині трансформується від принципу «добре, що наразі все спокійно» (реактивне мислення) до евристичного, коли творчість стає нагальною необхідністю. Вважаємо за необхідне використовувати можливості творчого ставлення до задач незалежно від того, наскільки на даному етапі проявилася спроможність працівника до творчого мислення. Одним із головних правил мотивування має бути заміна настанови неуспіху на настанову успіху. Менеджер має морально підтримувати підлеглого.

Поняттю «креативне мислення» майже тотожні «продуктивне», «евристичне», «варіативне», «дивергентне». Це різні аспекти одного й того ж процесу, компоненти творчого мислення, які мають взаємоперетини, але кожний має і певну специфіку. Межі відокремлення є нечіткими, як це властиво психічним процесам (не можна чітко визначити, де саме працює пам'ять, а де відбувається процес мислення). Отже, ці поняття взаємопов'язані, мають взаємоперетини, але не співпадають: креативність більше пов'язана з уявою, фантазією, натомість дивергентність (англ. *divergence* — відмінність, відхилення) — з логікою, а також широтою сфери, яка може бути охоплена в процесі творчості. Відмінності можна продемонструвати на порівнянні діяльності людського мозку із машинним інтелектом. Персональний комп'ютер здатний виконувати масу складних функцій і допомагає у процесі розробки рішень, проте він не в змозі виконати функції творчості та сприйняття.

Під креативністю можна розуміти здатність по-різному використовувати інформацію у швидкому темпі, здібності, які відображають властивість індивіда створювати нові поняття і формувати нові навички [6]. Крім того, креативність передбачає самостійний пошук вирішення задачі, а не тільки розв'язуванням проблем, наданих «ззовні». Це може проявлятися під час делегування повноважень з вищого рівня управління на низовий. У табл. 7.1 подано компоненти творчої особистості, які повинен підтримувати і розвивати менеджер у своїх працівників.

Таблиця 7.1

КОМПОНЕНТИ ТВОРЧОЇ ОСОБИСТОСТІ

Спосіб мислення	Фактори	Опис
Креативність	оперативність	— різноманітність виникнення ідей, асоціацій, зв'язків; — здатність швидко орієнтуватися у змінених і нових умовах, використовуючи знання, які призводять до раціональнішої та продуктивнішої роботи, застосовуючи їх та адаптуючи до наявних умов [14]
	гнучкість	— швидкий перехід від одного поняття (способу роботи) до іншого; — здатність відмовлятися від неефективних застарілих шляхів розв'язування; — швидке переключення уваги
	оригінальність	— незвичність підходів до розв'язування завдань; — нешаблонність мислення, відхилення від прийнятих стандартів; — уміння звільнитися від стереотипів
	Інтегративність	— поєднання різних асоціативних зв'язків; — здатність пов'язувати поняття з різних (іноді досить віддалених) сфер та оперативно користуватися ними
	уява, фантазія	— здатність створювати в уяві конструкції з відомих об'єктів, видозмінені чи нові об'єкти
Дивергентність	широта	— поширення інтелектуальних можливостей з певної теми на іншу сферу питань; — готовність сприйняти ідеї інших, навіть якщо вони і не співпадають із власним баченням.
	продуктивність	— вироблення різних ідей в одному напрямку
	узагальненість	— здатність самостійно переходити від часткових випадків до загальної схеми або висновків
	варіативність	— уміння працювати у нових і змінених умовах, здатність розглядати об'єкт різнопланово, варіюючи його якісні і кількісні властивості

Продовження табл. 7.1

Спосіб мислення	Фактори	Опис
Евристичність	інтуїтивність	<ul style="list-style-type: none"> — здатність спиратися в процесі розв'язування на здогадку; — здатність осягати істину без доведень, шляхом минулого недостатньо усвідомленого досвіду; — здатність «побачити» розв'язок, навіть якщо теоретичне підґрунтя ще невідоме
	індивідуальність	<ul style="list-style-type: none"> — особистісний стиль мислення і діяльності у послідовності етапів розв'язування; — незаалгоритмізованість у методах, тактиці, стратегії
	структурованість	— розв'язування за допомогою виокремлення основних етапів і ключових моментів з необхідним обґрунтуванням і поясненням
	прогнозованість	— здатність прогнозувати можливі результати діяльності на її початку
Ефективність	швидкість	— розв'язування завдання без втрати якості
	конвергентність	<ul style="list-style-type: none"> — знаходження єдиної правильної композиції елементів семіотичного простору, що відносяться до даної проблеми [8]; — синтез з елементами критичного мислення (щодо відбору найбільш ефективних сполучень) без гальмування творчого мислення в процесі визначення тактики розв'язування творчих завдань
	уважність	— знаходження «побічних» продуктів процесу розв'язування, які можуть виявитися не менш важливими, ніж основний продукт
	саморозвиток	<ul style="list-style-type: none"> — здатність до інтелектуального самозбагачення; — здатність накопичувати для наступного використання прийоми, методи, які були вироблені в процесі розв'язування конкретного завдання

Закінчення табл. 7.1

Спосіб мислення	Фактори	Опис
Творча активність	ініціативність	— зацікавленість, бажання працювати, пізнавати, створювати нове; — здатність передавати іншим власне натхнення
	самоорганізація	— високий рівень розвитку рефлексії; — розвинені навички самопланування, самоконтролю, саморегуляції; — самоменеджмент
	самотивація	— здатність до виконання творчої діяльності; — самостійна протидія ускладненням
	мобілізація власних творчих можливостей	— здатність до стійкого збереження оптимальних робочих параметрів; — спроможність приводити до активного стану власні творчі здібності; — використання наявного досвіду роботи над творчими завданнями

Керівнику необхідно усвідомлювати, що творчі прояви можливі, якщо не забороняється така риса креативної особистості, як сміливість висловлення. Часто сам автор відкидає цікаві ідеї через побоювання бути несприйнятим, незрозумілим, через тиск авторитетів, авторитетних думок (керівника, загальної наукової думки). Мотиватором оригінальних новацій є також евристичність мислення, тобто відкритість, схильність до узагальнень, конструктивність, швидке висування ідей, продукування задуму.

Широта мислення яскраво проявляється тоді, коли людина спроможна не просто дати «правильну відповідь», але зорієнтуватися у пропозиції іншої людини, яка може бути цікавим варіантом правильної відповіді або висвітлювати певний аспект проблеми в тому ракурсі, в якому дана людина його ще не розглядала [15]. Перебільшення (гіпераксіоматизація) власних творчих прийомів та результатів може привести до анаксіоматизації (зневажання, знецінення) прийомів і досягнень інших [10]. Така особа вважатиме, що лише її гіпотези, ідеї

є правильними, а ті, що їм протирічать, — хибними. Евристичність мислення відрізняється виробленням нових стратегій, а його складовими є інтуїція та алгоритмізація.

Творча активність — здатність самостійно працювати, використовуючи власний потенціал для творчої роботи, творче натхнення, що базується на високому рівні зацікавленості. Творча особистість характеризується тим, що її пізнавальну потребу задовольнити неможливо [7]. Грунтується пізнавальна потреба на активності, потребі у самому процесі розумової діяльності, на задоволенні від розумової праці.

Прояви творчого мислення відрізняються активністю (активний — пасивний), систематичністю виявлення активності (систематично — епізодично), емоційним забарвленням (яскраво-позитивне, позитивне, індіферентне, негативне). Творче мислення ґрунтується на достатньо високому рівні розвитку творчих та інтелектуальних здібностей.

ЛІТЕРАТУРА



1. Hackman J.R., Oldham G.R., Janson R., Purdy K. A. New Strategy for Job Enrichment // California Management Review. — Vol. 17, 1975.

2. Radulet R. Creativity and revolution in science and technology (towards and operativ defenition) // Science of science. 1980. — Vol.1. — N3. — P. 197–208.

3. Боно Э. Серьезное творческое мышление / Перевод с англ. — М.: Поппурри, 2005. — 415 с.

4. Гурова Л.Л. Когнитивно-личностные характеристики творческого мышления в структуре общей одаренности // Вопросы психологии. — 1991. — №6. — С.14–20.

5. Загвязинский В.И. Педагогическое предвидение. — М.: Знание. — 1987. — 80 с.

6. Психологическая диагностика детей и подростков. / Под ред. К.М. Гуревича, Е.М. Борисовой. — М.: Межд. педагогическая академия, 1995. — 360 с.

7. Психология одаренности детей и подростков / Под ред. Н.С.Лейтеса. — М.: Изд. центр. «Академия», 2000. — 336 с.

8. Психология одаренности: от теории к практике /Под ред. Д.В. Ушакова. — М.: ИП РАН, 2000. — 96 с.

9. Ревская Н.Е. Психология менеджмента. Конспект лекций.– СПб.: Альфа, 2001. — 240 с.
10. Розет И.М. Психология фантазии. — Минск, 1991. — 342 с.
11. Рубинштейн С.Л. Основы общей психологии: В 2 т. — Т.1. — М.: Педагогика, 1989. — 488 с.
12. Рузавин Г.И. Интуиция и понимание в математике // Интуиция, логика, творчество. — М.: Наука, 1987. — 176 с.
13. Творча особистість / Автор-укладач О.Я.Митник. — К.: НПУ, 2001. — 25 с.
14. Чашечникова О.С. Розвиток оперативності мислення учнів на уроках математики // Педагогічні науки. — 36. наук. праць. Вип. 32. — Ч. 1. — Херсон: Вид. ХДПУ, 2002. — С. 202–205.
15. Чашечникова О.С. Система компонентів творчого мислення, що можуть діагностуватися у процесі навчання математики // Дидактика математики: проблеми і дослідження. — 2004. — Вип. 22. — С. 81–87.
16. Шумилин А.Т. Проблемы теории творчества. — М.: Высшая школа, 1989. — 143 с.

ЗАПИТАННЯ



1. Які аспекти мотивування творчості ви знаєте?
2. Назвіть, які протиріччя ускладнюють розробку ефективної системи мотивації. Які методи допомагають їх усунути?
3. Охарактеризуйте методи мотивації персоналу: економічні, цільові, проектування робіт.
4. Яку роль в активізації творчого мислення відіграє демократичний стиль управління?
5. Розкрийте суть феномену «спіраль знань».
6. Обґрунтуйте думку, що змістовність роботи, незалежність і актуальність мотивують до творчості.
7. Прокоментуйте, як ви розумієте компоненти творчої особистості (за табл. 7.1).



НАВЧАННЯ КРЕАТИВНОСТІ

Україні потрібно переходити від принципу «Made in Ukraine» до «Designed in Ukraine».



- 8.1. *Засади формування концепції креативної освіти.*
- 8.2. *Управлінське проектування креативного навчання.*
- 8.3. *Формування українського творчого суспільства.*

Ключові поняття теми: концепція креативної освіти, самопізнання, менеджмент творчих кадрів, проектування креативного навчання, метод case-study, творче суспільство.

8.1. Засади формування концепції креативної освіти

Удосконалення системи освіти має відштовхуватися від потреб середовища і спрямовуватися на їх задоволення. Проте цю проблему можна розглядати з різних позицій. На наш погляд, передусім необхідно підійти до створення досконалішої концепції освіти. Зважаючи на істотний вплив на економічну динаміку інноваційних чинників, в основу концепції менеджмент–освіта має бути покладено формування у студентів навичок креативного, інноваційного мислення.

Практична діяльність менеджера в умовах трансформаційних процесів, що мають місце в економіці України, за змістом наближається до підприємницької діяльності, оскільки висока мінливість середовища господарювання, зокрема його інституційної складової, диктує необхідність відходу менеджерів від так званої системи раціональних структурних рішень. Сучасний період вимагає не лише вміння адаптуватися до нового, а й випереджати події, займати проактивну позицію, створювати нове.

Однак очікування того, що закони ринкової економіки підштовхнуть орієнтуватися на кращі зразки підприємницької поведінки, що

передусім передбачає створення чи піонерське використання підприємствами новачій, які забезпечать більший підприємницький прибуток, не справдилися. Значна частина менеджерів, особливо вищого рівня управління, є прихильниками рентоорієнтованої поведінки. А вона розрахована на отримання доступу до обмежених ресурсів і наступну експлуатацію свого привілейованого становища, а не на пошук нових способів використання наявних ресурсів. Однією із причин цього, на нашу думку, є невміння значної частини українських менеджерів, особливо старої формації, бачити нові можливості застосування наявних ресурсів через відсутність креативного мислення.

Згідно теорії Л. Виготського, одиницею пізнавального досвіду є «клітинка свідомості» — базова структура першого типу знань, а досягається цілісний навчальний результат за рахунок індивідуальних пізнавальних стратегій (базова структура другого типу знань) [5].

Навчальна діяльність складається з *мотиваційного, виконавчого, корегуючого та результативного компонентів*. Пізнавальна стратегія дозволяє об'єднати їх в єдину систему. Тобто вона забезпечує взаємозв'язок між послідовними інтелектуальними та практичними діями з досягнення навчальної (пізнавальної) діяльності.

Індивідуальний склад дій та способу мислення відрізняється (так, індивід може надавати перевагу візуальному стилю мислення), і якщо їх вивчити, можна розробити принципово нові навчальні технології. Процес навчання повинен виходити не лише з логіки побудови наукової галузі, а й враховувати логіку індивідуального пізнання.

Навчання креативності повинно починатися із самопізнання. Будь-який метод, який розширює знання людини про себе, збільшує її креативність, тому що робить доступнішими джерела фантазії, ідей. Щоб змінити світ, необхідно вміти «відриватися від землі», захоплюватися, розвивати уяву. Менеджеру персоналу слід виявляти таких працівників і по-особливому з ними працювати.

Особи, які мають креативні здібності, часто є предметом занепокоєння організації, тому що вони можуть виявляти такі риси, як недисциплінованість, непунктуальність, інфантильність, ексцентричність. Але в той же час саме на такому стилі поведінки побудований метод «мозкової атаки».

Менеджмент творчих кадрів — це актуальна проблема сучасного підприємства. Людський чинник є фундаментом економічного розвитку, суспільний прогрес залежить від ідей, що надходять від креативних і талановитих людей, які не мислять стандартно, а постійно шукають щось нове. Саме цей прошарок і є тим кістяком у суспільстві, який провокує зміни.

Наступною рисою українського менеджменту є доволі сильне прагнення уникати невизначеності (рис. 8.1).

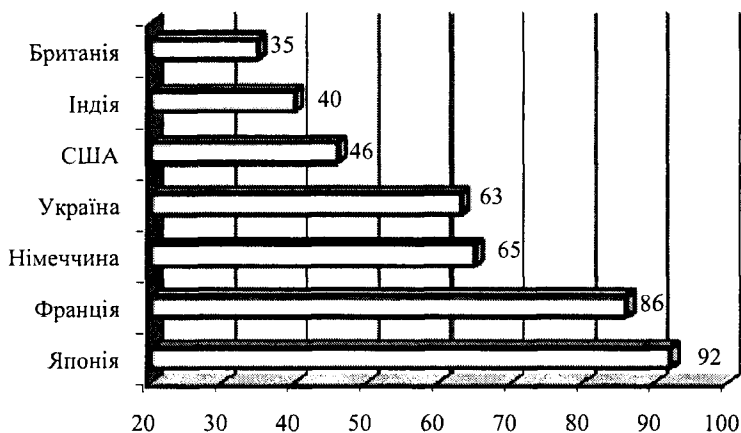


Рис. 8.1. Індекс прагнення уникнути невизначеності [8, с. 17]

Потреба у правилах, інструкціях, наказах пов'язана із прагненням працювати у добре структурованому середовищі. Отже, в Україні домінує чітко структурований навчальний процес з точними цілями, докладними вказівками до виконання завдань і жорстким графіком виконання. Якщо переважає консерватизм, то, відповідно, проявляється підозріле ставлення до нових ідей і нестандартної поведінки. Часто при виборі рішення обмежуються права меншості або молодших за віком.

Стандарти діяльності, яких дотримуються у великих організаціях, потребують модифікації та переосмислення. Необхідно знайти способи, які б дозволили бути індивідуалістами в організації, поважати не-

стандартних працівників. В епоху швидких змін, прискорення накопичення наукових відкриттів і технічних досягнень керівники повинні навчитися управляти творчими людьми, виявляти їх, навчати і виховувати. Змінюється процес технічної і фахової освіти. Користі від засвоєння фактів і методів зараз небагато, бо вони миттєво застарівають.

Нові концепції навчання мають розвинути здатність до імпровізації, не боятися змін. Це стосується як працівників інженерної сфери, так і адміністраторів, менеджерів у бізнесі чи промисловості. Важливо приділяти увагу не лише готовим продуктам творчості, а навчання персоналу, тобто творчому процесу, особистості. В українських компаніях мотивація часто базується на почутті страху. Як сказав один український менеджер: «Світом управляють дві речі — страх і гроші. Страх — ваш, гроші — мої». Креативу за таких умов багато не буде — необхідний перехід від негативної до позитивної мотивації. Менеджер має працювати не як вказівний палець, який показує, що треба зробити, виконувати функцію великого пальця — інтегрувати інших людей. Спробуйте грати в теніс, тримаючи ракетку без великого пальця (тоді як без будь-якого іншого рука функціонуватиме).

Імператив творчості вимагає змін у менеджменті — передусім, у переміщенні акценту з фінансових активів на людський, оскільки фінансові активи у творчому суспільстві хоча й необхідні, але не першорядні. Також треба відходити від авторитарно-бюрократичних методів, в яких креативні рішення не можуть генеруватися, до демократичних. Кажучи образно, треба переходити від «військового оркестру» до «джаз-бенду».

Що стосується навчальних закладів, досить частими є випадки, коли дисципліни, креативні за призначенням, по суті, наповнюються надміру формалізованим змістом. Так, при викладанні менеджерам курсу «Методи прийняття управлінських рішень» основна увага здебільшого приділяється економіко-математичним та експертним методам їх обґрунтування. Дані методи і відповідні економіко-математичні моделі детально вивчаються в курсах «Дослідження операцій» та «Економетрія». Натомість поза увагою залишаються евристичні методи, спрямовані на активізацію творчого пошуку (інверсія, ідеалізація, мозкова атака, метод фокальних об'єктів, методи аналогій та вільних асоціацій, морфологічного аналізу тощо), що найчастіше використо-

вуються у груповій (командній) роботі. Наявні посібники лише коротко описують послідовність здійснення пошуку оптимальної альтернативи управлінського рішення. Без практичної їх апробації студенти не можуть відчутти креативну сутність цих методів. Водночас кількість практичних занять, де можна було б формувати навички групової креативної роботи, недостатня. Як наслідок, студент знає про існування методів активного творчого пошуку, але практично не вміє їх застосовувати. Недостатні навички креативного мислення призводять до того, що практична діяльність студента в якості менеджера здебільшого наповнена стандартними схемами і процедурами.

Не спрямована на формування креативного мислення і практика підсумкового оцінювання знань студентів у багатьох ВНЗ лише за результатами іспиту. Це, як правило, налаштовує на запам'ятовування і просте відтворення теоретичного матеріалу, на те, щоб за будь-яку ціну (в тому числі і за допомогою шпаргалки) відповісти на запитання екзаменаційного білета. І дуже часто додаткові запитання, що мають на меті виявити системність знань студентів, залишаються без відповіді. Такий підхід формує взаємини між викладачем та студентом не як такі, що налаштовують на здобуття і засвоєння знань, а як такі, щоб, з одного боку, спіймати на незнанні, а з іншого — не бути спійманим на цьому.

Отож, формування концепції креативної освіти передбачає низку реформ у суспільстві, бізнес-середовищі та вищих навчальних закладах.

8.2. Управлінське проектування креативного навчання

Величезна кількість проблем, яких зазнало людство у ХХ столітті, спонукає багатьох вчених до розмов про провали і колапси звичайних управлінських рішень [13], системну культурну та антропогенетичну кризи [3], кризи «недосконалого суспільства» [1].

Ознакою багатьох світових процесів стає нестабільність, зазнають краху політичні й економічні теорії, а разом з ними й економіка, кризові тенденції охоплюють інститути державного управління і культури, катастрофічно зменшується керованість суспільством.

Причин системної кризи можна навести багато. Насамперед, змінився стан об'єкта управління — соціуму, ринку, людини, розпався

«зв'язок часів», а методи пізнання і управління залишилися класичними. Іншими словами, людство намагається відкрити «нові двері» старими «ключами». Більш того, соціальна реальність немовби «нашарувалася» — у ній одночасно діють прошарки парадигмальних підходів і практик: класичної або лінійної (Р.Декарт, І.Ньютон, Ф.Бекон), неklasичної (Г.Спенсер) і постнекласичної або синергетичної (У.Матурана, Ф.Варела, І.Пригожин, Г.Хакен). Наприклад, у даний час менеджер практично одночасно зіштовхується відразу з декількома тенденціями — модернізованим тейлоризмом, інституціоналізмом, віртуальною реальністю та інноваційними процесами.

У філософії існує принцип адекватності методів пізнання (управління) об'єкту пізнання. Сьогодні у практичному менеджменті цей принцип порушений, у результаті спостерігаються неадекватність управління і втрата керованості. Відбувається критичне загострення основного цивілізаційного протиріччя (ОЦП) — приріст потреб значно випереджає приріст ресурсів (рис. 8.2). У цьому сенсі, віртуалізація суспільства є не стільки природним, еволюційним ходом подій, скільки підсвідомою відповіддю людства на виклики епохи. При цьому теорія і практика менеджменту, і освіта в тому числі, залишаються незмінними, заснованими на класичних принципах тейлоризму (у кращому випадку модернізованого). Як і раніше, студентів вчать організувати і перетворювати знання, але не генерувати їх, того, що в існуючих реаліях явно недостатньо.



Рис. 8.2. Основне цивілізаційне протиріччя

У літературі [7, 10, 14] аналізуються протиріччя, аналогічні ОЦП: протиріччя закону техногуманітарного балансу, протиріччя між новою якістю енергетичного базису цивілізації і старою якістю ринкових регуляторів економічного розвитку. Сучасні автори доводять зв'язок між загостренням даних протиріч і зниженням внутрішньої та зовнішньої стійкості суспільства. Моральний і екологічний імперативи екогуманізму полягають у тому, що слід підкоряти своє життя і діяльність новим канонам і табу, і таким чином змінювати вартісно-нормативні і мотиваційні установки людини [12].

Принципова роль творчості, а отже і креативності, полягає у сприянні позитивним змінам. Наприклад, у концепції «творчої цивілізації» вона відіграє подвійну роль: підвищуючи ефективність використання ресурсів і змінюючи структуру потреб людини — потреба у творчості стає основною потребою, посуваючи на другий план навіть шопінг і задоволення квазіпотреб суспільства споживання. Конкурентноздатність організації, економіки і держави в цілому, у широкому сенсі цього слова, визначається не використанням окремої ідеї, а постійно відтвореною здатністю генерувати і впроваджувати системи таких ідей. Ключ до стійкого розвитку суспільства у безупинному творчому розвитку. Це стосується не тільки загальноцивілізаційних глобальних проблем соціально-економічного, політичного і технологічного розвитку, але також проблем національного, регіонального й організаційного розвитку. ОЦП, як глобальне системне протиріччя, продукує протиріччя на всіх рівнях соціальності: регіональні, галузеві й організаційні, міжгрупові, міжособистісні і внутріособистісні, приводячи соціально-економічну систему в режим катастрофічності.

Людство потребує нового типу мислення — креативного. Формування людини креативного типу припускає освоєння нею принципово нової культури мислення, суть якої полягає в розвитку інтелекту за допомогою нетрадиційних технологій навчання. У подібних технологіях акцент робиться не стільки на організацію і освоєння знань, скільки на їх походження.

Звідси ключовою задачею освіти поступово має стати навчання творчому мисленню, у тому числі і колективному, а ключовим елементом будь-якої сучасної технології професійної освіти — технологія формування і розвитку креативного мислення. Сьогодні стає важливі-

шим правильно, розумно і швидко думати, аніж багато знати, за влучним висловом А. Ейнштейна — «Уява важливіша за знання».

Подібна технологія дозволяє протягом півтора-двох годин організованого мислення відчутти суть проблеми набагато глибше і просунути до вирішення набагато далі, ніж за тижні, а можливо — і місяці безсистемних пошуків. На цю технологію, як на каркас, одягається будь-який предметний матеріал, у вигляді конкретної управлінської ситуації.

На даний час назріла необхідність синтезу у рамках креативного управлінського мислення різних когнітивних практик, включивши до нього філософію (насамперед філософію орієнтації, нелінійну діалектику, і постмодернізм), а також семіотику, постструктуралізм, нейролінгвістику, сінергетику і нейрофізіологію, на базі загальної теорії і методології менеджменту. Менеджмент, як теорія і практика управління соціальністю, має властивість загальності, будучи засобом для поєднання прагматичних цілей з теоретичними уявленнями про реальність у режимі «швидкого реагування». На базі концепцій ефективності й оптимальності, як складових теорії менеджменту, цілком можлива розробка ефективних управлінських рішень за допомогою принципу максимальної ефективності-дивергентності (рис. 8.3).

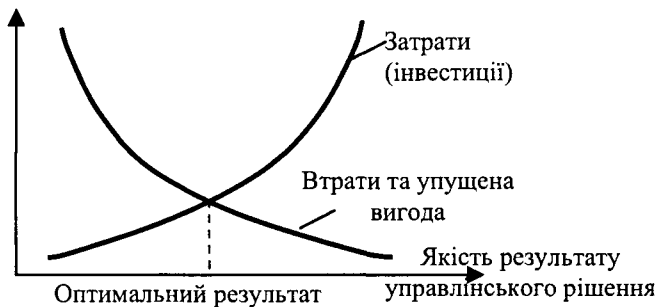


Рис. 8.3. Принцип максимальної ефективності-дивергентності [17]

Отримання оптимальних результатів можливе при застосуванні методики системного управління креативністю (system managing creativity — SMC). У цій системоутворюючій ланці об'єктом управління

виступає власне процес дослідження мислення (рис. 8.4). В даному сенсі креативний менеджмент розглядається як системне управління процесом креативного мислення (індивідуального і командного)

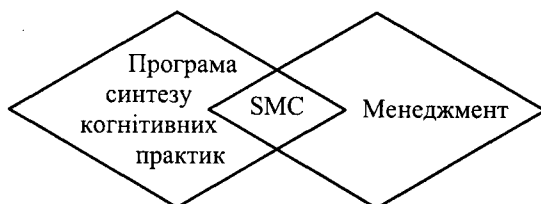


Рис. 8.4. Системоутворююча ланка управління процесом креативного мислення

Креативний менеджмент дозволяє пов'язати теорію когнітивних процесів і теорію практичної діяльності. Об'єктом креативного менеджменту виступає тип управління, що спирається на творчість персоналу і креативний підхід менеджера у вирішенні проблем; менеджмент із використанням творчих, нестандартних методів.

Між методологічними установками попередніх етапів існує спадкоємність. Некласична наука зовсім не знищила класичну раціональність, а тільки обмежила сферу її дії. При вирішенні ряду задач неklasичні уявлення про світ і пізнання часом виявлялися надлишковими — дослідник цілком міг орієнтуватися на традиційно класичні зразки. Наприклад, при вирішенні ряду задач небесної механіки немає потреби залучати норми квантової фізики, достатньо обмежитися класичними нормами дослідження. Так само становлення постнеklasичної науки не призводить до знищення пізнавальних установок неklasичного і класичного дослідження. Вони будуть використовуватися в деяких пізнавальних ситуаціях, але тільки втратять статус домінуючих.

Із середини 70-х років ХХ століття відбулася незворотна зміна стилю наукового (але не управлінського!) мислення. Передумова його розвитку була створена з появою конструкційного та інтуїтивного напрямків у логіці. Метафорично можна говорити про самоконструювання (проектно-конструкційну діяльність, сценарність) інтуїцій як можливих станів реальності. З розвитком сучасної науки такі процеси будуть посилюватися, оскільки техногенна цивілізація нині вступає

в смугу особливого типу прогресу, коли гуманістичні орієнтири стають вихідними у визначенні стратегій наукового пошуку.

Подібні інтерпретації не можуть вважатися повними, оскільки сама етимологія словосполучення «креативний менеджмент», аналогічно — «інноваційний», «фінансовий», менеджмент персоналу тощо, вказують на об'єкт (предмет) дослідження, а не його атрибутивні властивості (як і в інших науках — біологія, фізика, логіка — наука про ...). Очевидно, що й фінансовий, операційний та будь-який інший вид менеджменту також в ідеалі повинні стати креативними.

Креативне мислення проявляється як індивідуальна гра, що комбінаторно конструює, включає в себе різні перетворення як сенситивної, так й інтелектуальної інформації в різних співвідношеннях, визначається типами репрезентативної і ведучої систем доступу (рис. 8.5).

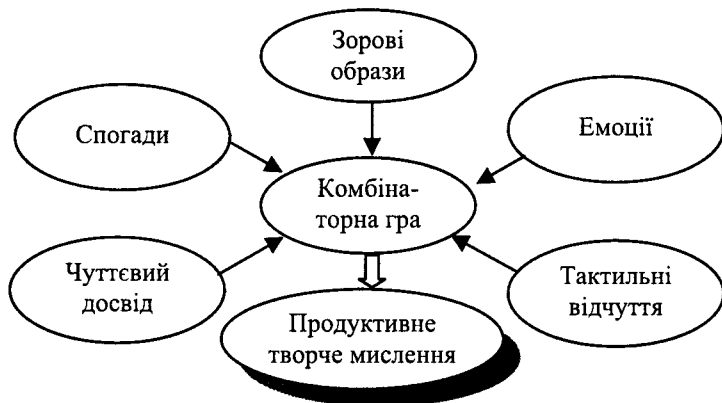


Рис. 8.5. Мислення як комбінаторна гра [16]

Креативність передбачає необхідну розмаїтість знання, сценарність креативного мислення близька до моделі уявного експериментування, до балансування «на грані хаосу» (І. Пригожин) — дійсного і можливого. Первісна трансформація (переконструювання) елементів реальності, спонтанно або спрямовано, за допомогою спеціальних процедур (методів і технологій), дозволяє створити деякий еталон, що визначає «зборку» окремих елементів у систему (креативне рішення). Подібний еталон створює також позитивний зворотний зв'язок з підсвідомістю,

ініціює його діяльність, активно намагаючись «знайти місце» трансформованому елементу в існуючій або гіпотетично трансформованій реальності. У процесі створення нового функціонують два протилежних режими — асоціації й концентрації.

Сучасні організації повинні знайти для себе нові образи і форми, що допоможуть їм трансформуватися в так звані інтелектуальні організації. Інтелектуальна організація повинна фокусуватися на майбутньому, на тому, що вона хоче створити (проактивний підхід). Її ключова мета — процвітання у царині хаосу і невизначеності. Сприймаючи перешкоди як нові можливості, знаходити там, де інші втрачають. Кредо інтелектуальної організації: «Думай глобально, дій локально» і «Думай з майбутнього в сьогодні».

Невід'ємною частиною інтелектуальної організації, її «мозковим центром» є креативний ситуаційний центр (КСЦ), призначений для цілей стратегічного планування й оперативного-диспетчерського управління організацією. Креативні ситуаційні центри дозволяють підвищити якість управлінських рішень, насамперед за рахунок використання системно-креативного підходу до розробки та реалізації управлінських рішень (табл. 8.1). Завданням інформаційно-науково-технічного центру є допомога малим та середнім підприємницьким структурам у становленні та розвитку їхнього бізнесу.

Центр не тільки надає можливість підприємцям набути певних знань, що допоможуть їм сформувати власний бізнес на інноваційній основі, але й активно сприятиме передачі напрацьованих наукових розробок у сферу підприємницької діяльності. Основні напрями діяльності таких центрів — маркетинговий, науково-технічний та освітнянський. Відповідно, це створить додаткові можливості для студентів, які, працюючи у ньому, здобуватимуть досвід стратегічного планування, маркетингового та інноваційного менеджменту. Завданням центру також є інноваційний менеджмент науково-технологічних розробок, участь у плануванні та координації регіональної інноваційної політики, створення умов для обміну науково-технічною інформацією та передовими технологіями, формування покоління учених, які добре орієнтуються в проблемах бізнесу та реальних потребах виробництва. У перспективі діяльність центру може сприяти активнішому функціонуванню бізнес-інкубаторів.

Таблиця 8.1

**НАПРЯМИ ТА ВИДИ ДІЯЛЬНОСТІ
ІНФОРМАЦІЙНО-НАУКОВО-ТЕХНІЧНОГО ЦЕНТРУ [9]**

НАПРЯМИ ДІЯЛЬНОСТІ	ВИДИ ДІЯЛЬНОСТІ
Маркетингова	<ol style="list-style-type: none"> 1. Збирання, накопичення і систематизація інформації про потенційних споживачів продукції, створення бази даних щодо ділових партнерів. 2. Допомога у стратегічному виборі новоствореного підприємства з урахуванням ресурсного потенціалу регіону, інноваційних можливостей і науково-практичних розробок у відповідній галузі. 3. Маркетинговий супровід діяльності новоствореного підприємства для визначення актуальних для потенційних споживачів проблем, що можуть бути вирішені з використанням продукції організації. 4. Організація рекламних заходів для продукції малих приватних підприємств. 5. Допомога в обґрунтуванні економічної доцільності бізнес-ідей підприємця (складання бізнес-плану). 6. Розробка проектів малих виробничих підприємств та їх підрозділів.
Науково-технічна	<ol style="list-style-type: none"> 1. Формування систем сервісного обслуговування малих виробничих підприємств. 2. Сприяння трансферу новітніх наукомістких та екологічно чистих технологій, що можуть використовуватися малими виробничими підприємствами. 3. Надання інжинірингових послуг з метою освоєння новітніх технологій персоналом малих підприємств регіону. 4. Сертифікація інноваційних технологій, створених суб'єктами підприємницької діяльності регіону. 5. Апробація науково-технічних розробок на базі консультативного центру з проектування і сервісного обслуговування виробництв. 6. Надання послуг зі створення та захисту об'єктів інтелектуальної власності.

Закінчення табл. 8.1

НАПРЯМИ ДІЯЛЬНОСТІ	ВИДИ ДІЯЛЬНОСТІ
Освітня	<ol style="list-style-type: none"> 1. Рекомендації центру для використання досвіду діяльності малих приватних підприємств у навчальному процесі. 2. Розробка інформаційного забезпечення, взаємодія з виробниками, споживачами обладнання і виробничих технологій в Україні та по за її межами. 3. Організація курсів, семінарів, навчальних поїздок тощо з метою залучення та поширення нових знань.

В Україні подібні науково-технічні центри перебувають лише на стадії формування, а, наприклад, в Росії на базі вищих навчальних закладів діють корпоративні тренінги-семінари з використанням сучасних програмних комплексів, відбуваються спецкурси з креативного управлінського мислення з досвіду MBA (Management Business Administration).

Саме така технологія, розроблена на базі класу-майстерні управлінського мислення Московської академії економіки і права у вигляді програмного комплексу Технологія творчого рішення проблем «ТТП-ЕВРІКА», яка успішно використовується у навчальному процесі, представлена на рис. 8.6.



Рис. 8.6. Структурна схема програмного комплексу «ТТП-ЕВРІКА»

Таким чином, навчання креативності за допомогою сучасного програмного забезпечення дозволяє постійно розвивати систему знань, інтенсифікувати процес освіти, сформуванати навички управління і насамперед управлінського мислення при розробці та реалізації конкретних проектів з огляду на індивідуальні когнітивні особливості й освітні потреби слухачів.

Сучасний погляд на навчання передбачає, що воно являє собою не просто розвиток індивідів за допомогою підвищення їхньої кваліфікації, але й вирішення найгостріших проблем організації, а тому є одним з підходів до розвитку людей в організації, використовуючи проблемну ситуацію як рушійну силу навчання.

Існують методики спонукання та удосконалення творчого мислення. За результатами соціологічних досліджень І. Смолярчук, ефективність вирішення завдань творчого характеру залежить від стилю мислення індивіда. Краще, якщо уявлення про предмет дослідження або проблему є комплексним, тобто охоплює різні сторони та властивості. Крім того, важливо уявляти предмет в онтогенезі і так звані циклічні уявлення відображають еволюційні зміни об'єкта, що дозволяє передбачити майбутні його риси, поведінку тощо.

Процес розвитку здібностей як цілісної характеристики особистості пов'язаний не стільки з кількісним їх збільшенням, скільки з якісною перебудовою [15]. Тому велике значення мають не стільки «вимірювання» певних особливостей, підпорядкування визначення рівня розвитку творчого мислення (конкретних його компонентів) деякій набраній кількості балів за виконання певних завдань, скільки спостереження за їх проявом у процесі навчально-пізнавальної діяльності, процесом виконання завдань творчого характеру, індивідуальним підходом до вирішення проблемних завдань.

Для розвитку творчого мислення використовуються методи ситуаційного навчання, що спонукають до постановки питань і пошуку шляхів розв'язання проблем. Одним із методів вирішення проблем і навчання в командах є навчання дією, що дає можливість індивідам, групам людей чи організаціям змінитися, використовуючи концепцію активного навчання.

Щодо методів реалізації занять, необхідним є застосування модельних методів з урахуванням ситуаційного методу, сценарію, вправ та ігор для керівників. Доцільним є застосування чотириетапного циклу навчання (рис. 8.7):

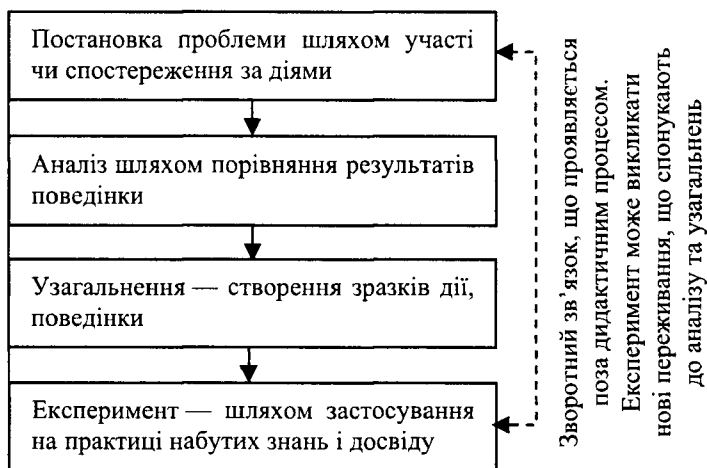


Рис. 8.7. Чотириетапний цикл навчання

При розробці конкретних управлінських проектів активно застосовується метод *case-study* — метод конкретних ситуацій (від англ. *case* — випадок, ситуація) — метод активного проблемно-ситуаційного аналізу, заснований на навчанні шляхом розв'язування конкретних задач.

У процесі роботи з ситуаційним завданням учасники досліджень у приблизному співвідношенні у відсотках зазвичай розподіляються за наступними ролями [6]:

➤ організатор-виконавець. Переважний вид дій — виконання конкретних задач, проєктованих іншими особами — 86 %;

➤ організатор-проектувальник. Переважний вид дій — розробка передумов і планів реалізації конкретних задач, що стосуються даного підрозділу організації — 4 %;

➤ керівник. Переважний вид дій — організація (координація, призначення задач, інспірація, контроль тощо) роботи колективу, покликаного виконати визначені задачі — 6 %;

➤ дидактик. Переважний вид дій — проектування і реалізація дидактичних процесів (курси, семінари, збори, зустрічі, доповіді та ін.) — 4 %.

Трапляється невиконання учасниками важливих з точки зору ефективною дії організації задач та ролей проектувальників, керівників і дидактиків, що пояснюється відсутністю необхідних знань у цій сфері. Найважливіші вимоги до знань та умінь учасників згруповані у табл. 8.2.

Таблиця 8.2

**МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ ЩОДО ПРОВЕДЕННЯ
СИТУАЦІЙНОГО НАВЧАННЯ**

ОБ'ЄКТ НАВЧАННЯ	КОНТРОЛЬНІ ЗАПИТАННЯ
Проблеми	Як аналізувати проблемні ситуації? Як визначати головні проблеми?
Мотивування	Як збуджувати зацікавленість роботою в організації?
Колективна робота	Як управляти колективною роботою? Як брати участь у колективній роботі? Як створювати колективи для реалізації конкретних задач?
Дискусії	Як управляти дискусією? Які аргументи наводити?
Наради	Як проектувати наради? Як проводити наради?
Передача інформації	Як підготувати свій виступ? Як удосконалювати стиль своєї мови? Як перевіряти ефективність передачі інформації?

Симуляція реальних обставин і занурення у проблему може відбуватися за допомогою методу ділових ігор. Зазвичай алгоритм проведення ділової гри з управлінського проектування наступний:

- а) вибір управлінського проекту (проблемної ситуації);
- б) формування ефективних команд (визначення командних ролей і психологічної сумісності учасників);

в) управління командною креативністю у процесі управлінського проектування в режимі реального часу за окремими етапами технології системно-креативного управління;

г) командний захист управлінського проекту.

Варіанти моделей занять обирають залежно від загальних цілей дано-го тематичного блоку. На рис. 8.8 представлені схеми основних особливостей окремих варіантів. Варіант А доцільно застосовувати, якщо мета занять — аналіз і вирішення визначених проблем, варіант Б — якщо результатом має бути розробка проектів конкретних задач, дій даного підрозділу організації, варіант В — у разі, якщо головною метою є удосконалення дій членів організації в межах визначених структур і задач. У варіантах А і Б найефективнішим вважається ситуаційний метод та сценарій. У варіанті В застосовують прості ігри і вправи для керівників. На етапах 2, 3 і 4 застосовують переважно метод багаторазової дискусії в групах, що діють відповідно до розроблених алгоритмів.

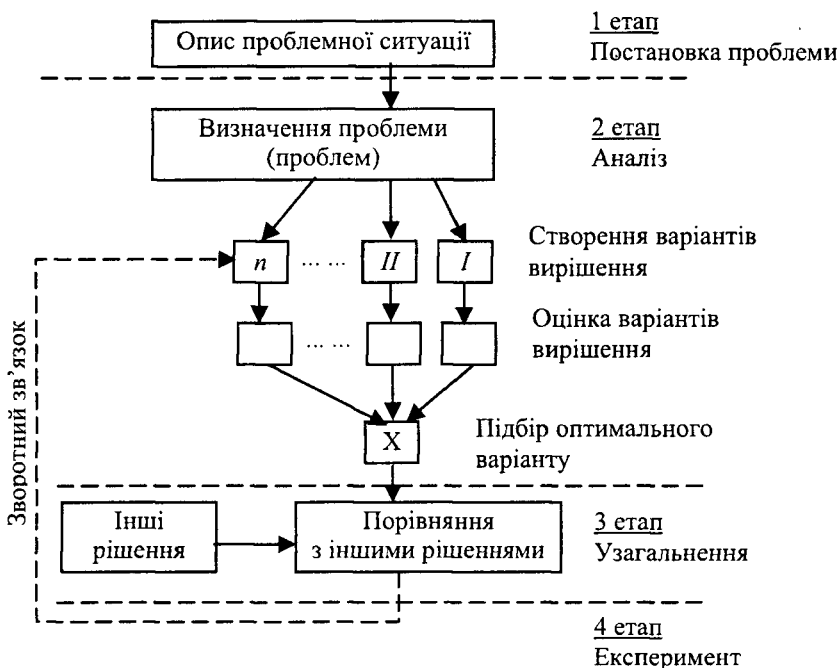


Рис. 8.8. Варіант А. Ділова гра на вирішення проблеми

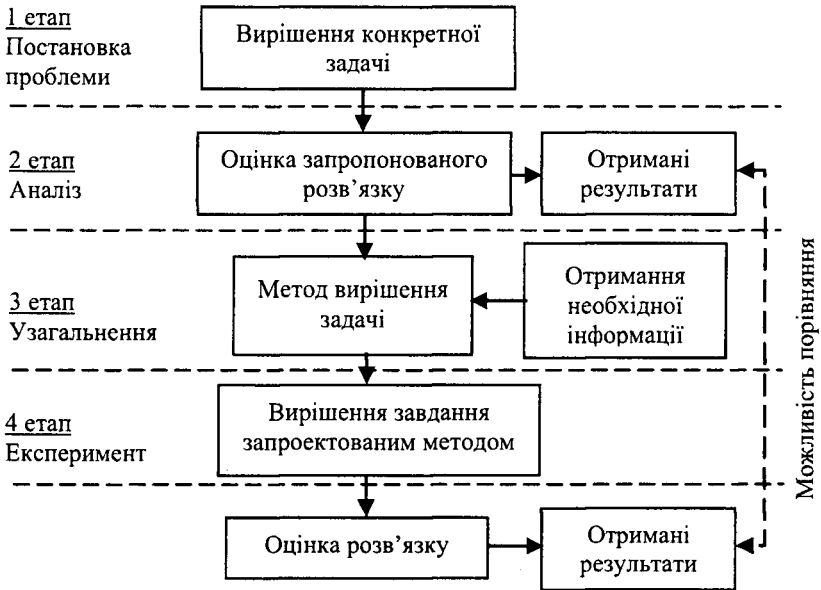


Рис. 8.8. Варіант Б. Ділова гра на розробку проекту вирішення управлінської задачі

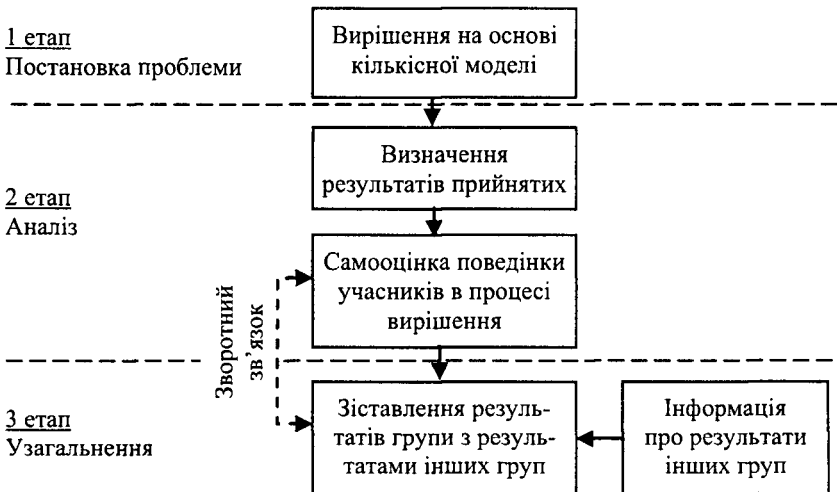


Рис. 8.8. Варіант В. Ділова гра щодо підвищення якості діяльності персоналу [6]

Застосування пропонованих підходів у навчанні сприяє підвищенню привабливості занять і значною мірою збільшує їх ефективність.

Таким чином, використовуючи напрацьовані методи за різними напрямками (менеджменту, економіки тощо), можна цілеспрямовано здійснювати організаційні зміни, метою яких є наближення до потреб відповідного бізнес-середовища.

8.3. Формування українського творчого суспільства

Образно кажучи, руками людина заробляє на хліб, розумом — на масло, а ідеями — на ікру. Багато дослідників, концепції креативності яких ми вже розглядали, вважають, що аргіогі кожна людина є креативною, і треба намагатися розкрити цей потенціал. Річард Флоріда — один із дослідників творчості та творчого суспільства у книзі «Злет креативного класу» [2] висловлює думку: якщо у суспільстві кожен зможе його розвивати, то вдасться вибудувати творче суспільство, яке буде постійно розвивати таланти та генерувати креативні ідеї. Така система, як магніт, притягує розумних людей ззовні. Саме генеруванням і залученням талановитих працівників пояснюється великий економічний та технологічний успіх таких країн, як Японія, Швеція, Фінляндія — вони і є прикладами творчого суспільства.

Р. Флоріда створив модель «трьох Т»: технології, талант і толерантність. Він визначає, що технології потрібні для розвитку суспільства. Що стосується таланту, то ідеї не падають з неба, і немає технологій, які б генерували ідеї самостійно, отже, талановитих людей треба навчати, готувати. Третій фактор формування творчого суспільства — толерантність. За цими параметрами учений провів дослідження рівня креативності багатьох країн. Ранжування проведено на основі розрахунку окремих коефіцієнтів для кожного з трьох факторів (рис. 8.9):

Інтегральна величина — глобальний індекс креативності країни — обчислювався на основі зазначених трьох коефіцієнтів. У результаті Україна посіла 27-ме місце (за фактором «талант» — 19-те місце), а перші три — Швеція, Японія та Фінляндія. Це непоганий результат, зважаючи, що основним експортним сектором економіки України є важка промисловість. Такий високий показник одержано переважно за рахунок великої частки населення з вищою освітою.

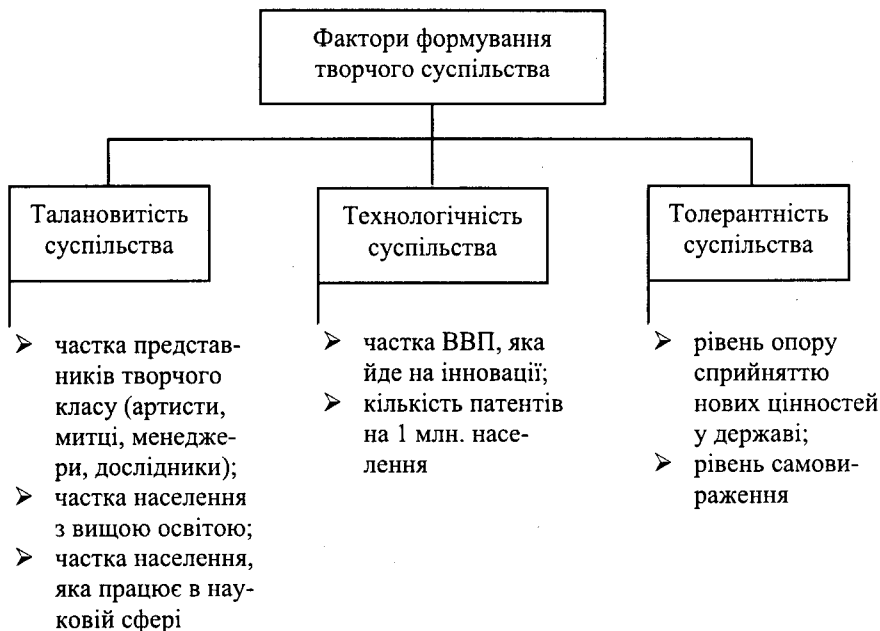


Рис. 8.9. Складові формування творчого суспільства

Що стосується індексу технологій, тут Україна посідає 28-ме місце. Це свідчить про те, що рівень нових розробок у нашій країні є значно нижчим, ніж кількість людей, які потенційно можуть ці розробки здійснювати.

Найнижчий показник — рівень толерантності. Україна в цьому списку посідає 33-тє місце, а за рівнем самовираження — 44-тє із 45 країн. Змалечку нам кажуть: «я» — остання буква в алфавіті; не перебивай, коли говорять старші і т.д. Для нашого суспільства характерним є бажання спрямувати поведінку кожного у певне русло стандартів, у той час коли творчому суспільству властиві зовсім інші риси. В Україні в плані толерантності є ще одна проблема — дистанція влади. Власне особливості української моделі менеджменту в контексті національного менталітету [18] зумовлюють риси великої владної дистанції. Критикувати викладача у присутності інших, перечити йому не прийнято, спілкування ініціюється виключно викладачем, а інтелекту-

альна дискусія між ним і студенто може сприйматися як неповага. У нашій країні переважає колективізм, а отже, метою суспільства є не самореалізація кожного, а досягнення консенсусу. Рівень ієрархічності обернено пропорційний рівню творчості суспільства, а ієрархічність відчувається повсякчасно. Наприклад, коли приїздить VIP-персона у місто, зупиняють рух транспорту, перекривають дороги. А у Швеції, Данії VIP-персони не мають таких привілеїв. У вітчизняній організації важливіше значення у стосунках відіграють моральні цінності (пошана, толерантне ставлення до керівника), аніж формування авторитету за рахунок фаховості. Тому типовою проблемою для вітчизняних викладачів є розморожування аудиторії: студенти соромляться висловлювати власну думку, навіть якщо їм ставлять пряме запитання. Ці фактори належать до національно-культурних і психологічних, складають наші ціннісні орієнтації та переконання. Саме тому змінити показник толерантності надзвичайно складно.

На практиці найважливішими проблемами формування креативного суспільства можна вважати труднощі з освоєнням нової парадигми мислення (управління) — через незнання нелінійних принципів управління. Наприклад, дотепер абсолютна більшість науковців користується поняттям «дерево цілей», хоча в термінології системно-креативного менеджменту використовується поняття «павутина» (мережа) — «дерево» передбачає статичність та ієрархічність цілей, а «павутина» — динамічність і мережеве узгодження. Брак навчально-методичних матеріалів і програмного забезпечення з креативного менеджменту гальмує розвиток даного напрямку освіти, а відсутність прямої мотивації є додатковим негативним чинником. Розробку та впровадження інновацій необхідно організовувати, а для цього потрібні люди, які вміють ці інновації створювати. Сьогодні успіх компанії визначається здатністю залучити таланти, мобілізувати й утримати їх.

Між країнами — світовими лідерами точиться конкурентна боротьба за таланти. В теорії інноватики з кінця минулого століття сформувалася *теорія прискорення* [11, 16]. Передумовою виникнення цієї теорії слугував, зокрема, бурхливий розвиток цифрових та нанотехнологій. Можна стверджувати, що на початку 80-х років XX ст. розпочалася «ера інформаційних технологій». Це зумовило як стрімке зрос-

тання пов'язаних бізнесів, так і виникнення низки проблем, зокрема, швидке зменшення сировинних ресурсів, екологічне забруднення, пригнічення здатності середовища до саморегуляції. Багато ще до недавня перспективних галузей досягли стадії зрілості або взагалі зникли.

Фази винаходів і нововведень мають тенденцію до прискорення. Приміром, між винаходом і впровадженням у виробництво пристроїв для фотографічної зйомки минуло 112 років, телефону знадобилося 56 років для завоювання популярності, а пейджер протримався на ринку комунікацій всього чотири роки до свого повного зникнення завдяки поширенню систем стільникового зв'язку. Чим ближче до нашого часу, тим більше скорочується життєвий цикл нововведення.

Крім цифрових мереж, програмних продуктів, інновацій у сфері охорони здоров'я, базовим винаходом останнього десятиліття є перспективні розробки у сфері біотехнологій. Шляхом їх розвитку можна буде подолати кризові накопичення депресивних компонентів. Більшість економістів дійшли висновку, що вихід із кризи буде пов'язаний з виникненням нової хвилі нововведень, яка дасть тривалий стимул наступному періоду зростання, що нині виявляється у:

- глобалізації світової економіки;
- бурхливому розвитку науки, що започатковує нові технології;
- зникненні або радикальній перебудові традиційних галузей господарства;
- перетворенні сільського господарства на науко- і капіталомістку агропромислову галузь;
- розвитку сфери послуг: фінансових, страхових, консультаційних, науково-пошукових, споживчих тощо;
- індустріалізації країн, що розвиваються;
- тенденції до децентралізації та уніфікації у всіх сферах життєдіяльності;
- незворотних змінах навколишнього середовища і необхідності його захисту;
- виникненні нових концепцій організаційного розвитку.

Однією із концепцій теорії прискорення є новаторський ризиковий підхід (синдром Силіконової долини — Silicon Valley Syndrom), започаткований сучасними американськими науковцями. Розвиток підпри-

ємництва базується на піонерному типі інноваційного процесу, що означає політику на досягнення світового лідерства в інноваціях. На сукупні витрати, науково-дослідні роботи та розробки у США витрачається набагато більше, ніж в інших високорозвинутих країнах. Завдяки цьому швидко оновлюються старі галузі і з'являються нові: виробництво комп'ютерів, офісної техніки, розроблення програмного забезпечення, культурологічна продукція (кіноіндустрія, комп'ютерні ігри тощо). Останнім часом виробництво офісної техніки, програмного забезпечення зростає швидкими темпами.

З огляду на такі тенденції США спростили процедуру отримання віз для залучення у країну талановитих іноземців, попри адміністративні заходи щодо тероризму. Франція ввела наукові візи, Німеччина полегшила процедуру отримання візи для програмістів і науковців, Канада надає податкові пільги тим, хто повертається із США.

Одним із найцікавіших прикладів творчого суспільства є Сінгапур — країна, яка у 1965 році отримала незалежність і вважалася низькорозвиненою. Однак там були налагоджені дипломатичні та бізнес-відносини із «недружніми» Малайзією та Індонезією, проведені економічні реформи, і нині за рівнем та динамікою ВВП країна входить до першої десятки. Для насичення талантами та провадиться політика переманювання китайських, малайських та індійських студентів з найпрестижніших світових навчальних закладів. Таким чином, на противагу щорічному 10-відсотковому відтоку талантів, Сінгапур має щорічний 20-відсотковий притік.

Нині за збереження талантів вже змагається Китай: тим, хто повертається, уряд надає більші квартири, пропонує кращі школи для дітей, службові автомобілі з водіями та привабливі посади. І є результат: якщо у 90-х роках щороку в середньому поверталось близько 5 тис. випускників, то у 2000-них — у п'ять разів більше.

Отже, боротьба за талановитих людей триває у багатьох країнах, натомість українські вчені, менеджери та митці виїзять до Європи, США, а віднедавна — й до Азії.

Таким чином, для гальмування негативних тенденцій Україні слід більше уваги приділяти технологічним галузям, адже саме технології є одним із факторів економічного зростання. Також необхідно зберегти толерантність у державі.

ЛІТЕРАТУРА

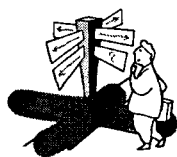


1. *Beck U.* Ecological Enlightenment/Essays on the Politics of the Risk Society. New Jersey: Humanities Press, 1995.
2. *Florida R.* The Flight of the Creative Class. The new global competition for talent. — London: Harper Collins Publishers, 2007. — 326 p.
3. *Опережающее образование в контексте синергетического подхода к социальной динамике // Аргументация и интерпретации. Исследования по логике, истории философии и социальной философии.* — Калининград, Изд-во РГУ им. И. Канта, 2006. — С. 209–219.
4. *Винницький М.* Україна — творче суспільство. Так чи ні? // Аналітичний журнал з менеджменту «Кієво-Могилянська бізнес-студія». — 2007. — № 17.
5. *Выготский Л.С.* Воображение и творчество в детском возрасте: Психол. очерк: Кн. для учителя. — 3-е изд. — М.: Просвещение, 1991. — 93 с.
6. *Гембарски К.* Дидактические цели. — Варшава: Институт по управлению и подготовке кадров, 1977.
7. *Девис М.* Прикладной нестандартный анализ. — М.: Политиздат, 1980.
8. *Дружинин В.Н.* Психология общих способностей. — СПб.: Питер, 2000. — 480 с.
9. *Йохна М., Стаднік В.* Як наблизити бізнес- та менеджмент-освіту до потреб бізнес-середовища // Синергія. — № 2(6), 2003. — С. 16–20.
10. *Котельников Г.А.* Синергетика как миропонимание XXI века // Синергетика в современном мире. — Белгород, ч.3, 2001. — С. 13–38.
11. *Краснокутська Н.В.* Інноваційний менеджмент: Навч. посібник. — К.: КНЕУ, 2003. — 504 с.
12. *Моисеев Н.Н.* Алгоритмы развития. — М.: Наука, 1987.
13. *Надлер Дж., Хибино Ш., Фаррелл Дж.* Мышление полного спектра. — Мн.: ООО «Попурри». — 2001. — 464 с.
14. *Назаретян А.Л.* Цивилизационные кризисы в контексте Универсальной истории. — М., 2001. — С. 239.
15. *Рузавин Г.И.* Интуиция и понимание в математике // Интуиция, логика, творчество. — М.: Наука, 1987. — 176 с.
16. *Скрипко Т.О., Ланда О.О.* Менеджмент: Навч. посіб. — К.: ЦНЛ. — 2006. — 176 с.

17. Шевыр'єв А.В., Романчук М.Н. Обучение креативности: концепция, технология, программное обеспечение, управленческое проектирование // Креативная экономика. — 2008. — № 9. — С. 97–104.

18. Шеремета П.М., Канищенко Л.Г. Кейс-метод: з досвіду викладання в українській бізнес-школі / За ред. О.І. Сидоренка. — К.: Центр інновацій та розвитку, 1999. — 80 с.

ЗАПИТАННЯ



1. Що таке рентоорієнтована поведінка у бізнесі? Чому вона є негативним чинником формування концепції креативної освіти?
2. Яким чином ментальні риси вітчизняного менеджера гальмують розвиток креативного навчання?
3. Які проблеми креативного навчання спостерігаються у вищих навчальних закладах? Яким чином ви б їх вирішували?
4. Що таке основне цивілізаційне протиріччя і в чому воно полягає?
5. Як ви розумієте, що гуманістичні орієнтири стають вирішальними у визначенні стратегії наукових досліджень?
6. Яким чином створення науково-технічних центрів при ВНЗ може сприяти формуванню засад креативного суспільства?
7. Назвіть активні методи навчання, що активізують творчу діяльність.

ПРАКТИКУМ ЗА ТЕМАМИ

Тести

Обрати одну правильну відповідь із запропонованих варіантів

1. Креативний менеджмент — це:

- 1) сукупність принципів, методів і форм управління творчим процесом, інноваційною діяльністю та залученим до цього персоналом;
- 2) наукові принципи, методи, форми за завдання управління сучасними бізнес-процесами на підприємстві, інноваційною діяльністю та залученим до цього персоналом;
- 3) засоби цілеспрямованого впливу на трудовий колектив або окремих його членів для досягнення цілей підприємства.

2. Креативний менеджмент пов'язують перш за все із:

- 1) організаційним потенціалом підприємства;
- 2) апаратом управління;
- 3) інноваціями.

3. Предмет дисципліни «Креативний менеджмент» — це:

- 1) процес прийняття управлінських рішень за допомогою послідовної сукупності процедур, що утворюють загальну схему управління творчим процесом;
- 2) забезпечення і утримання конкурентних переваг організації за допомогою стимулювання та заохочення талантів, творчого потенціалу персоналу, запровадження інноваційних технологій менеджменту;
- 3) креативний процес та механізми управління ним.

4. Креативістика — це:

- 1) галузь, що вивчає формування нововведень та їх поширення, а також способи розробки інноваційних рішень;
- 2) галузь знань про продуктивне колективне вирішення творчих завдань;
- 3) науковий підхід до розвитку креативності.

5. Креативність — це:

- 1) галузь знань про продуктивне колективне вирішення творчих завдань;
- 2) елемент креативістики;
- 3) новітній термін, яким окреслюються «творчі здібності індивіда, які характеризуються здатністю до продукування принципово нових ідей і входять в структуру обдарованості в якості незалежного фактора».

6. Необхідними компонентами творчості є:

- 1) фантазія, уява, психічний зміст якої полягає у створенні образу кінцевого продукту (результату творчості);
- 2) фантазія, уява, фінансування (для впровадження результату творчості);
- 3) фантазія, уява, науковий підхід, фінансування (для впровадження результату творчості).

7. Які негативні емоції можуть підвищити креативність:

- 1) депресії;
- 2) агресії;
- 3) заздрість.

8. Вторинна креативність:

- 1) є набутою рисою людини;
- 2) полягає у створенні певного предмету, реалізації процесу складної багатоетапної справи тощо із додаванням окремих своєрідних рис;
- 3) це дещо нове, що відрізняється від попереднього.

9. Креативний потенціал загалом виявляється у:

- 1) можливості особистості діяти за алгоритмом вирішення винахідницьких завдань;
- 2) знаходженні засобів цілеспрямованого впливу на трудовий колектив або окремих його членів для досягнення цілей підприємства;
- 3) здатності особистості ставити і вирішувати нові завдання у сфері своєї діяльності, підходити до вирішення конкретної справи нестандартно, самостійно.

10. Що не належить до чотирьох основних параметрів креативності за Д. Гілфордом:

- 1) закономірність, семантична гнучкість, образна гнучкість, спонтанна гнучкість;

2) оригінальність, організаційна гнучкість, образна гнучкість, спонтанна гнучкість;

3) оригінальність, семантична гнучкість, образна гнучкість, спонтанна гнучкість.

11. Конвергентне мислення — це:

1) мислення, при якому відбувається згладжування гострих думок, питань, тобто зменшення розбіжностей і знаходження зон узгодження;

2) мислення, при якому всі зусилля концентруються на пошуку єдино правильного рішення;

3) «віялоподібний» пошук рішення за всіма можливими напрямками, щоб роздивитися якомога більше варіантів, які приводять до оригінальних рішень.

12. Дивергентне мислення — це:

1) мислення, при якому відбувається згладжування гострих думок, питань, тобто зменшення розбіжностей і знаходження зон узгодження;

2) мислення, при якому всі зусилля концентруються на пошуку єдино правильного рішення;

3) «віялоподібний» пошук рішення за всіма можливими напрямками, щоб роздивитися якомога більше варіантів, які призводять до оригінальних рішень.

13. Що не належить до принципової відмінності креативності від суті творчої діяльності:

1) креативність є вродженою рисою людини;

2) креативність — це здатність виконувати роботу, яка одночасно є як новаторською (тобто оригінальною, несподіваною), так і корисною, що відповідає вимогам завдання;

3) креативність — це творчість, що «не тільки висуває ідеї, й доводить їх до конкретного практичного результату».

14. Модель інформаційних процесів мислення людини будується на трьох складових:

1) фізіологічній системі людини, системі вірувань, системі переваг;

2) понятійному апараті, системі вірувань, системі переваг;

3) понятійному апараті, системі вірувань, мотиваційній системі.

15. Кінестичний тип творчого мислення:

- 1) орієнтований переважно на фізичні відчуття;
- 2) спирається на зорове сприйняття;
- 3) мовноорієнтований.

16. Хто розробив модель «Шість капелюхів мислення»:

- 1) Алан Дж. Роу;
- 2) Едвард де Боно;
- 3) Майкл Мікалко.

17. Когнітивний досвід:

- 1) забезпечує зберігання, систематизацію та використання інформації, тобто відбувається оперативна переробка поточної інформації;
- 2) здійснює саморегуляцію власної інтелектуальної активності, контроль інтелектуальних ресурсів;
- 3) є підґрунтям індивідуальних інтелектуальних здібностей, надаючи суб'єктивну перевагу певній предметній області та напрямам пошуку рішень.

18. Метакогнітивний досвід:

- 1) є підґрунтям індивідуальних інтелектуальних здібностей, надаючи суб'єктивну перевагу певній предметній області та напрямам пошуку рішень;
- 2) забезпечує зберігання, систематизацію та використання інформації, тобто відбувається оперативна переробка поточної інформації;
- 3) здійснює саморегуляцію власної інтелектуальної активності, контроль інтелектуальних ресурсів.

19. Іntenціональний досвід:

- 1) забезпечує зберігання, систематизацію та використання інформації, тобто відбувається оперативна переробка поточної інформації;
- 2) здійснює саморегуляцію власної інтелектуальної активності, контроль інтелектуальних ресурсів;
- 3) є підґрунтям індивідуальних інтелектуальних здібностей, надаючи суб'єктивну перевагу певній предметній області та напрямам пошуку рішень.

20. До загальних здібностей керівника належать:

- 1) довгострокова пам'ять, оперативна пам'ять, розвиток уяви, інтелект, креативність;

- 2) інтелект, креативність, здатність до навчання, довгострокова пам'ять;
- 3) інтелект, креативність, здатність до навчання, рефлексивність, активність, саморегуляція.

21. До спеціальних здібностей керівника належать:

- 1) довгострокова пам'ять, оперативна пам'ять, розвиток уваги тощо;
- 2) інтелект, креативність, здатність до навчання тощо;
- 3) рефлексивність, активність, саморегуляція тощо.

22. Інтелектуальна обдарованість як форма прояву інтелектуальних здібностей диференціюється на такі типи:

- 1) високий, середній, низький;
- 2) кмітливі, відмінні учні, компетентні, талановиті, креативи, мудрі;
- 3) генії, лідери, організатори, творці, виконавці.

23. До інтелектуальних здібностей особистості належать:

- 1) креативність, здатність до навчання, рефлексивність;
- 2) креативність, здатність до навчання, досвідченість;
- 3) здатність до навчання, досвідченість, рефлексивність.

24. Феномен «групової поляризації» полягає у наступному:

- 1) під впливом групи збільшується ступінь категоричності суджень та індивідуальних альтернатив;
- 2) група розділяється на «консерваторів» і «радикалів»;
- 3) демонстративне підкреслення згоди з більшістю представників групи або ж із лідером.

25. Феномен «зростання екстремальності суджень» полягає у наступному:

- 1) під впливом групи збільшується ступінь категоричності суджень та індивідуальних альтернатив;
- 2) група розділяється на «консерваторів» і «радикалів»;
- 3) демонстративне підкреслення згоди з більшістю представників групи або ж із лідером.

26. Обов'язкові якості лідера:

- 1) енергійність і високі творчі здібності;
- 2) високі творчі та організаторські здібності;
- 3) енергійність і організаторські здібності.

27. *Прямою задачею називається:*

- 1) задача, що має порядок розгляду системи від структури до проблеми;
- 2) завдання синтезу, що має порядок розгляду від проблеми до структури;
- 3) завдання локалізації, що має порядок розгляду від структури до проблеми.

28. *З позицій набору загальних характеристик системи теорії складних систем щодо організації не поділяють на:*

- 1) прості або складні (по відношенню до управління);
- 2) моноцільові або поліцільові;
- 3) локальні або інтегровані.

29. *Діаграму Ісікави називають не інакше, як:*

- 1) причинно-наслідкова діаграма;
- 2) «риб'ячий кістяк»;
- 3) «котяче око».

30. *Згідно з принципом Парето, серед множини потенційних причин, що породжують проблеми, найзначущими є:*

- 1) лише два-три причинних фактори;
- 2) лише один причинний фактор;
- 3) від 5 до 15 причинних факторів.

31. *Метод ФВА — це:*

- 1) метод фінансово-вартісного аналізу;
- 2) метод функціонально-вартісного аналізу;
- 3) метод фінансово-витратного аналізу.

32. *Умовою ефективного застосування методу ФВА у креативному менеджменті є дотримання чіткої послідовності проведення за наступними етапами:*

- 1) інформаційний, аналітичний, творчий, дослідницький, рекомендаційний;
- 3) творчий, дослідницький, підготовчий, інформаційний, аналітичний, рекомендаційний;
- 3) підготовчий, інформаційний, аналітичний, творчий, дослідницький, рекомендаційний.

33. *Метод ФВУ — це:*

- 1) метод функціонально-вартісного управління;
- 2) метод фінансово-вартісного управління;
- 3) метод фінансово-витратного уникнення.

34. *Методи пошуку креативних рішень поділяють на наступні класи:*

- 1) евристичні, функціонально-структурного дослідження об'єктів, експериментально-теоретичного рівня;
- 2) евристичні, функціонально-структурного дослідження об'єктів та комбіновані алгоритмічні;
- 3) евристичні, метатеоретичного рівня та комбіновані алгоритмічні.

35. *Різновидами методу «мозкова атака» є:*

- 1) зворотна мозкова атака, тіньова мозкова атака, метод 635, корабельна рада;
- 2) пряма мозкова атака, зворотна мозкова атака, тіньова мозкова атака, корабельна рада;
- 3) зворотна мозкова атака, паралельна мозкова атака, метод 635.

36. *До групи методів експертних оцінок належать:*

- 1) метод виявлення думок за допомогою інтерв'ю, анкетування, метод «Дельфі» та ін.;
- 2) метод виявлення думок за допомогою інтерв'ю, анкетування, метод «Дельфі», метод 635;
- 3) метод виявлення думок за допомогою інтерв'ю, анкетування, метод 635 та ін.

37. *Основна суть теорії вирішення винахідницьких задач полягає в:*

- 1) інтегральній роботі групи фахівців, яка включає дослідників, розробників і експертів-консультантів;
- 2) задоволенні вимог виробництва, споживачів, післяпродажного обслуговування, необхідних для успішної реалізації продукції на ринку тощо;
- 3) виявленні і використанні законів, закономірностей і тенденцій розвитку технічних систем.

38. *До складу теорії вирішення винахідницьких задач входять:*

- 1) група фахівців, закони розвитку технічних систем, інформаційний фонд технічних систем, вепольний аналіз технічних систем, алгоритм вирішення винахідницьких завдань;

2) закони розвитку технічних систем, інформаційний фонд технічних систем, вепольний аналіз технічних систем, алгоритм вирішення винахідницьких завдань, методи розвитку творчої уяви;

3) закони розвитку технічних систем, інформаційний фонд технічних систем, вепольний аналіз технічних систем, алгоритм вирішення винахідницьких завдань, стандарти.

39. Відомі (стандартні) типи винахідницьких завдань вирішуються з використанням:

- 1) алгоритму вирішення винахідницьких завдань;
- 2) інформаційного фонду;
- 3) методів розвитку творчої уяви.

40. Найбільш поширеними прийомами пошуку рішень є:

- 1) аналогія, інверсія, емпатія, фантазія тощо;
- 2) логіка, інверсія, емпатія, фантазія тощо;
- 3) статистика, аналогія, інверсія, емпатія тощо.

41. Оберіть правильне твердження:

1) Едвард де Боно у роботі «Шість капелюхів мислення» поділяє фокусування на чотири види: на предметі, на об'єкті, на сфері дії, на меті;

2) Едвард де Боно у роботі «Шість капелюхів мислення» поділяє фокусування на три види: на сфері дії, на меті, на об'єкті;

3) Едвард де Боно у роботі «Шість капелюхів мислення» поділяє фокусування на два види: на сфері дії та на меті.

42. Для прогнозування економічного розвитку підприємства розробляють такі основні види сценаріїв:

- 1) оптимістичний, реалістичний, песимістичний;
- 2) бізнес-сценарій, описовий сценарій, прикладний сценарій;
- 3) організаційний, колективний, управлінський.

43. Аналіз складу проблемної ситуації складається із:

1) спостереження за динамікою розвитку ситуації, визначення «обмежуючих чинників», формулювання критеріїв рішення, які будуть покладені в основу вибору одного із варіантів;

2) інформаційного аналізу ситуації, моделювання протилежної безпроблемної ситуації, формулювання критеріїв рішення, які будуть покладені в основу вибору одного із варіантів;

3) інформаційного аналізу ситуації, визначення «обмежуючих чинників», формулювання критеріїв рішення, які будуть покладені в основу вибору одного із варіантів.

44. Головні характеристики професійного досвіду:

- 1) сучасність, різноманітність, ситуаційна оформленість;
- 2) обсяг досвіду, різноманітність, ситуаційна оформленість;
- 3) час набуття, обсяг досвіду, різноманітність.

45. Досвід складається в результаті власних досягнень і помилок — йдеться про:

- 1) інтегрованість досвіду;
- 2) індивідуалізованість досвіду;
- 3) продуктивність досвіду.

46. Проблема мотивації до креативності працівників підприємства полягає у:

- 1) необхідності контролю за креативними ідеями персоналу;
- 2) з'ясуванні доцільності креативного підходу до вирішення певного завдання;
- 3) дилемі поєднання старанності та творчості персоналу.

47. Партисипативний метод у процесі мотивування полягає у:

- 1) створенні своєрідних мотиваційних «партій»;
- 2) залученні працівників до управління;
- 3) згрупуванні колективу за особистими інтересами.

48. Що не належить до основних рис партисипатизму:

- 1) право голосу працівника при вирішенні проблем;
- 2) делегування прав;
- 3) застосування авторитарних методів управління.

49. Загальними правилами матеріального мотивування передбачається:

- 1) розмір премії не менше 50% зарплати;
- 2) розмір премії не менше 30% зарплати;
- 3) розмір премії не менше 20% зарплати.

50. *Мотивація до творчості приводить до того, що:*

- 1) людина готова витратити час на пошук кращого способу дії, досліджує інші можливості, прагне пояснити незрозумілі речі, робить спроби відшукати нові ідеї;
- 2) людина намагається діяти лише нестандартними методами;
- 3) людина прагне отримати винагороду та визнання за свої новаторські ідеї.

51. *Які фактори належать до дивергентного способу мислення:*

- 1) широта, продуктивність, узагальнення, варіативність;
- 2) інтуїтивність, індивідуальність, структурованість, прогнозованість;
- 3) оперативність, гнучкість, оригінальність, інтегративність, уява, фантазія.

52. *Які фактори належать до евристичного способу мислення:*

- 1) широта, продуктивність, узагальнення, варіативність;
- 2) оперативність, гнучкість, оригінальність, інтегративність, уява, фантазія;
- 3) інтуїтивність, індивідуальність, структурованість, прогнозованість.

53. *Які фактори належать до креативного способу мислення:*

- 1) широта, продуктивність, узагальнення, варіативність;
- 2) інтуїтивність, індивідуальність, структурованість, прогнозованість;
- 3) оперативність, гнучкість, оригінальність, інтегративність, уява, фантазія.

54. *Феномен «спіраль знань» являє собою:*

- 1) спіралеподібне кар'єрне зростання;
- 2) концепцію підвищення і розширення знань, які застосовуються у різних сферах діяльності;
- 3) прийом креативного менеджменту.

55. *Навчальна діяльність складається із:*

- 1) морального, виконавчого, корегуючого та результативного компонентів;
- 2) мотиваційного, виконавчого, корегуючого та результативного компонентів;
- 3) фінансового, виконавчого, корегуючого та результативного компонентів.

56. Для розвитку творчого мислення насамперед використовуються:

- 1) методи ситуаційного навчання;
- 2) методи моделювання;
- 3) евристичні методи.

57. Факторами формування творчого суспільства є:

- 1) технології, талант і агресивність;
- 2) політ технології, талант і продуктивність;
- 3) технології, талант і толерантність.

Ситуаційні завдання

Приклад ситуаційного завдання і його розв'язання креативного менеджменту

Фірма «Reebok» (США), яка переважно випускає спортивне взуття (кросівки), побудувала філіали у Таїланді та Тайвані. Основне місце збуту продукції — крупні американські і європейські магазини.

Виникла проблема: не такі свідомі, як їх американські колеги, працівники підприємств у Таїланді та Тайвані стали розкрадати взуття з метою перепродажу.

Яким чином і якими методами креативного менеджменту можна вирішити ситуацію? Прийміть управлінське рішення, уявіть себе на місці керівництва фірми «Reebok».

Відповідь:

Уявивши себе на місці керівника фірми «Reebok», ми випробували багато традиційних методів боротьби з крадіжками, а саме:

- перевдягання працівників у фірмовий одяг та прохід-вихід їх на територію заводу лише у цьому одязі;
- встановлення камер відеонагляду;
- прилюдне покарання працівника, який помічений у крадіжках;
- накладання штрафу на всіх працівників трудової зміни, при яких відбулася крадіжка та ін.

Проте, уявивши себе на місці працівника, який звик виносити взуття виявляють при цьому виняткову винахідливість, що жоден із наведених вище методів не є універсальним. Отже, необхідно підійти до вирішення ситуації з огляду на креативний менеджмент.

У цій ситуації є цікава креативна ідея: тепер на Тайвані виробляється лише правий черевик, а в Таїланді — лівий. По парах же їх розкладають в США або Європі, безпосередньо на місцях продажу.

Ситуаційні завдання

1. Нещодавно у місті відкрився новий супермаркет. Відповідно, репутацію ще не завойована. Сталась неприємний випадок: до адміністратора супермаркету привселюдно голосно звертається жінка з претензією, що

фарш, який вона купила дві години тому в цьому супермаркеті, зіпсований. Товарний чек у жінки є.

Яким чином і якими методами креативного менеджменту можна вирішити ситуацію? Прийміть управлінське рішення, уявіть себе на місці адміністратора супермаркету.

2. Менеджер престижного ресторану замовив італійське вино, ірландське віскі, українську горілку (по 30 пляшок кожного) на банкет, що має відбутися 5 жовтня. Віскі і горілку вже отримано у потрібній кількості. Вино має прибути з Італії 4 жовтня. Проте, враховуючи тривалу процедуру розмитнення та оформлення дозвільних документів, навряд чи вино буде поставлено вчасно.

Яким чином і якими методами креативного менеджменту можна вирішити ситуацію? Прийміть управлінське рішення, як не підвести менеджера престижного ресторану та не втратити важливого клієнта. Уявіть себе на місці постачальника алкогольних напоїв.

3. Керівник підприємства «АстраШоу» уклав угоду на організацію концерту Олександра Розенбаума та на розповсюдження білетів. Вклавши значну суму коштів в організацію та рекламу, керівником досягнуто значних результатів — продано всі квитки на концерт. Але співак не приїхав.

Яким чином і якими методами креативного менеджменту можна вирішити ситуацію? Як повернути вкладені кошти підприємства та кошти покупців квитків? Прийміть управлінське рішення, уявіть себе на місці керівника підприємства «АстраШоу».

4. Уявіть себе директором спортивного магазину. У вас з минулого сезону залишився товар (спортивні костюми: жіночі і чоловічі). Повернути цей товар постачальникам Ви не можете. Які ваші дії, щоб якнайшвидше продати товар? Можливо, знизити ціну і давати подарунок кожному покупцю костюмів (наприклад, шкарпетки чи недорогі футболки)? Чи залишити все без змін і чекати, коли костюми продадуться?

Яким чином і якими методами креативного менеджменту можна вирішити ситуацію? Як повернути вкладені у спортивні костюми кошти?

5. На підприємстві працює штатний працівник, роботою якого керівник підприємства не задоволений. Працівник працює повільно, безініціативно та постійно чимось не задоволений — то виробничими умовами, то кліма-

том у трудовому колективі. Проте звільнитися не збирається. І підстав за трудовим законодавством України звільнити його у керівника немає.

Керівник все ж розуміє, що треба звільнити цього підлеглого, але без шуму і скандалу.

Яким чином і якими методами креативного менеджменту можна вирішити ситуацію? Прийміть управлінське рішення, уявіть себе на місці керівника підприємства.

6. Сьогодні, коли у місті існує більше 200 салонів краси, конкуренція в цій галузі є значною. Багато невеликих салонів та перукарень закриваються. Перукарі престижних салонів відвойовують кожного клієнта.

В одному із салонів краси найвищого рівня «Loreal», де Ви працюєте адміністратором, майстер невдало зробив зачіску. Клієнтці це не сподобалось, і вона не збиралася платити, ще й влаштувала скандал.

Яким чином і якими методами креативного менеджменту можна вирішити ситуацію? Прийміть управлінське рішення, уявіть себе на місці адміністратора «Loreal» та зробіть все можливе, щоб не втратити цю клієнтку.

7. Особливістю нічних клубів та казино є проблема роботи з дратівливими та зарозумілими клієнтами. Ви — адміністратор нічного клубу «Софі». Знаходячись у залі клубу, Ви спостерігаєте ситуацію, коли офіціантка випадково облила клієнта томатним соком. Здійнявся скандал.

Яким чином і якими методами креативного менеджменту можна вирішити ситуацію? Прийміть управлінське рішення, уявіть себе на місці адміністратора «Софі» та зробіть все можливе, щоб заспокоїти роздратованого клієнта і не втратити його.

8. На ринку художніх картин міста пропозиції значно перевищують попит. Ви зголосилися бути менеджером художника-початківця. Художник є зовсім невідомим ні серед художнього бомонду, ні серед клієнтів.

Яким чином і якими методами креативного менеджменту можна вирішити ситуацію? Які ваші дії для зацікавлення роботами художника потенційних покупців?

9. Ви працюєте на підприємстві, яке постачає імпортне вино у ресторани. Трьом ресторонам, які добре продають вино, Ви надали у тимчасове користування винні шафи (спеціальні холодильники для вина). Але в пе-

ріод кризи ці ресторани перестали продавати в достатній кількості вино. Вам потрібно забрати свої холодильники, щоб дати їх іншим ресторанам, які Ви хочете зацікавити у співпраці. Зробити це треба так, щоб не образити керівництво цих ресторанів.

Яким чином і якими методами креативного менеджменту можна вирішити ситуацію?

10. Ви — комерційний директор заводу з виготовлення бетону. Під час кризи клієнти перестали платити вчасно, а нові не хочуть купувати бетон, говорять, що немає «живих» коштів. Вам в кінцевому результаті необхідно збути бетон, отримати гроші.

Яким чином і якими методами креативного менеджменту можна вирішити ситуацію?

11. У місті працює значна кількість дитячих магазинів. Існує потужна мережа дитячих супермаркетів, таких як «Антошка», «Дитячий світ».

Ви відкриваєте новий дитячий магазин середнього розміру.

Як Ви зацікавите клієнтів? Яким чином і якими методами креативного менеджменту можна це зробити? Подумайте над новими креативними ідеями.

12. Ви працюєте провідним менеджером туристичної фірми «ТурЛьвів». У коло ваших обов'язків входить особистий супровід (в якості гіда) важливих VIP-клієнтів і VIP-груп.

В одній із таких туристичних поїздок в Африку Вам довелося супроводжувати вдвох відомих персон. Там Вам запропонували поїхати на екскурсію в дикі джунглі. Несподівано у гелікоптера відмовив двигун — і всі пасажери падають в озеро з крокодилами.

Наведіть креативні рішення у даній ситуації. Якими будуть Ваші швидкі ідеї, дії?

13. Компанія «Міраж» мала 20 точок гральних клубів та міні-казино. У зв'язку із законом про заборону грального бізнесу всі ці об'єкти були закриті. Отже, залишилося 20 об'єктів, які необхідно якнайшвидше переорієнтувати на інший комерційний напрям.

Яким чином і якими методами креативного менеджменту можна вирішити ситуацію? Прийміть управлінське рішення, уявіть себе на місці керівництва компанії «Міраж».

14. Один із провідних спеціалістів підприємства «АВС» часто запізнюється на роботу на 15–20 хвилин. Бригадир зробив йому зауваження — не подіяло. Пізніше аналогічне зауваження зробив і начальник зміни. Проте він продовжує запізнюватися. Ця ситуація була доведена до відома керівника підприємства.

Яким чином і якими методами креативного менеджменту можна вирішити ситуацію? Прийміть управлінське рішення, уявіть себе на місці керівника підприємства «АВС».

15. Водій привіз на виробниче підприємства «Т&Ком» майстра з ремонту обладнання, та був змушений чекати кінця ремонту (21.30), щоб відвезти майстра. Той самий водій через два дні запізнюється на роботу на три години без попередження, мотивуючи тим, що попередньо затримався на роботі.

Як повинен відреагувати керівник підприємства «Т&Ком»? Яким чином і якими методами креативного менеджменту можна вирішити ситуацію? Прийміть управлінське рішення, враховуючи при цьому, що водія звільняти вкрай небажано, оскільки він є перевіреним та досвідченим працівником.

16. Помічник бухгалтера ТЗОВ «МАК» склала звіт з податку на прибуток та передала його головному бухгалтеру, який, у свою чергу, підписав звіт і здав його до ДПІ. В результаті виявленої у звіті помилки на підприємство «МАК» накладено штрафні санкції в розмірі 600 грн.

Хто має відшкодувати суму штрафу? Яким чином і якими методами креативного менеджменту можна вирішити ситуацію? Прийміть управлінське рішення, уявивши себе на місці керівника ТЗОВ «МАК».

17. На виробничому підприємстві «Галшкіра» затримали виплату заробітної плати на тиждень. Майстер дав завдання робітнику, на що той відповів: «Коли буде зарплата, тоді я буду виконувати ваше завдання». Майстер поскаржився керівнику.

Як повинен відреагувати керівник підприємства «Галшкіра»? Яким чином і якими методами креативного менеджменту можна вирішити ситуацію? Прийміть управлінське рішення, уявивши себе на місці керівника.

18. На підприємстві «Темп» встановлено робочий день з 8 до 17 год. Працівники починають збиратися додому за 15 хв. до кінця робочого дня, що не подобається керівнику.

Яким чином можна змінити ситуацію? Якими методами креативного менеджменту можна вирішити ситуацію? Прийміть управлінське рішення, уявивши себе на місці керівника підприємства «Темп».

19. Цінний та досвідчений працівник ТзОВ «Мрія» висунув вимогу про підвищення йому заробітної плати в три рази, мотивуючи це тим, що без нього підприємство не зможе функціонувати, і це обгрунтовано. Проте його вимогу задовольнити неможливо, оскільки підприємство перебуває у важкому фінансовому становищі.

Як повинен відреагувати керівник ТзОВ «Мрія»? Яким чином і якими методами креативного менеджменту можна вирішити ситуацію? Прийміть управлінське рішення, уявивши себе на місці керівника.

20. Ви — директор туристичної фірми «ГаличТур». Через халатність вашого бухгалтера (не було вчасно зроблено платіж) туристична група не може вилетіти, тому що керівництво аеропорту відмовляється надати літак без оплати.

Яким чином і якими методами креативного менеджменту можна негайно вирішити ситуацію, не втративши клієнтів? Прийміть управлінське рішення, уявіть себе на місці директора «ГаличТур». Які Ваші дії, щоб негайно виправити ситуацію і не втратити клієнтів?

Тренінги з розвитку креативності

Комплекс даних тренінгів розроблений за методикою Едуарда де Боно, провідного науковця-практика з розвитку креативного мислення, викладача Оксфордського, Лондонського, Кембриджського й Гарвардського університетів [9].

Ці тренінги є потужним креативним інструментом та одним із основних прийомів латерального мислення.

Алгоритм

1. Чітко визначте свою мету. Де і чому вам потрібні нові творчі ідеї? Якщо ви не знаєте, у що цілитесь, навряд чи вам вдасться потрапити у мішень.

2. Виберіть випадкове/випадкові слова з табл. 1, використовуючи будь-який метод вибору (випадкове попадання, слова обрані із заданого стовпчика та рядка, через певну кількість слів).

3. Використовуйте випадкове слово з метою стимулювання творчих ідей, необхідних для досягнення поставленої мети.

4. Для досягнення оптимального результату необхідно сконцентруватися. Нова ідея не спаде на думку раптово, поки ви займаєтеся сторонніми справами.

Умови та поради

1. Ви не повинні просто шукати зв'язок між випадковим словом і метою. Так нові ідеї не виникнуть. Ваше завдання — не пов'язати випадкове слово з метою, а використовувати його для стимулювання нових ідей.

2. Не слід добирати нове випадкове слово, використовуючи поетапну стратегію. Наприклад, таку: «Менеджмент має на увазі керівництво, керівництво передбачає наявність кабінету, кабінет — офісні меблі, тому давайте використовувати слово «меблі».

3. Потрібно більше працювати з поняттями і цінностями, ніж з простими асоціаціями.

4. На кожному етапі звертайте увагу на нові можливості, напрями і значення. Як тільки виникає певна можливість, досліджуйте її до кінця.

5. Ніколи і в жодному випадку не говоріть: «Мені не подобається це випадкове слово, я візьму інше». Змушуйте себе використовувати перше випадкове слово, інакше ви просто шукатимете легкі шляхи у вирішенні проблеми і не отримаєте жодних нових ідей.

Результати

Ваша нова ідея повинна сприяти реалізації одного із наступних пунктів:

1. Вирішити дану проблему.
2. Запропонувати оптимізацію або спрощення процесу.
3. Привести до появи іншої ідеї.
4. Відкрити абсолютно новий напрям.
5. Визначити нову концепцію, побудовану на даній ідеї.
6. Визначити нове значення даної ідеї.

Тренінг 1

«Випадкове слово — креативні управлінські ідеї»

Завдання:

Оберіть одне випадкове слово з табл. 1 та використайте його для вирішення наступних задач:

- 1 — нові ідеї для розвитку креативного потенціалу управлінців (керівників) торговельного підприємства ТзОВ «Білочка»;
- 2 — вирішення проблеми високої плинності кадрів на підприємстві;
- 3 — вирішення проблеми опору інноваціям у трудовому колективі виробничо-реалізаційного підприємства;
- 4 — нові ідеї для ефективного управління конфліктами на підприємстві (самостійно визначити характеристики підприємства: напрям діяльності, форму власності, назву та розмір).

Приклад:

Завдання: запропонувати нові ідеї для нового ресторану.

Випадкове слово: маска.

Безпосередні асоціації, що виникають до поняття *маска*:

- розбій на великій дорозі;
- венеціанські гондоли;
- офіціанти і офіціантки в масках.

Подальші ідеї:

- відсутність меню. Ви приблизно уявляєте, що б ви хотіли замовити, а шеф-кухар сам вирішує, які страви вам принесуть;
- ви не бачите, що їсте (страви захищені від вас). Ресторани, де їжа подається в темряві, — вже існують;

- вегетаріанський ресторан, в якому їжа «замаскована» під м'ясо;
- при замовленні страв ви використовуєте спеціальний шифр або кодові слова.

Зрозуміло, що всі ідеї можна віднести до двох напрямів. Один пов'язаний із поняттям «маска», інший — із поняттями «маскувати», «ховати».

Тренінг 2 **«Подвійний управлінський ефект»**

Цей тренінг є різновидом першого, але вимагає від студента більших розумових зусиль. Він названий «Подвійний управлінський ефект», оскільки має сприяти досягненню відразу двох цілей, а випадкове слово обирається одне.

Завдання:

Оберіть три випадкових слова. Перше з них буде ціллю 1-ю, друге — ціллю 2-ю, третє — засобом досягнення цілей. Сформулюйте, як одне і те саме випадкове слово збагатить нас ідеями для досягнення двох цілей відразу.

Приклад:

Ціль 1: світлофор.

Ціль 2: крадіжка.

Випадкове слово: ціна.

Безпосередні асоціації:

— ціни перебувають у постійній динаміці (в русі): підвищуються або знижуються. А при русі дорогами міста найцінніше — потрапити в «зелену хвилю», тобто постійно потрапляти на зелене світло світлофора;

— щоб врятувати дорогі речі від грабіжників, найкраще переконати їх: ніяких цінностей в будинку немає. Наприклад, повісити на помітне місце страховий сертифікат на мізерну суму.

Подальші ідеї:

— ціни залежать від багатьох чинників. Так і зміна кольору світлофора залежить від часу і щільності руху на дорозі;

— навіть дорогі і цінні речі будуть непотрібними для грабіжника за умови, що він не зможе їх збути. Тому на них можна нанести особливе невидиме маркування, що дасть можливість господарю речей притягти грабіжника-продавця його власності до відповідальності.

Тренінг 3 «Зайве слово»

Завдання:

1. Оберіть чотири випадкові слова.
2. Визначте зайве слово, ґрунтуючись на якій-небудь ознаці.
3. Обґрунтуйте цю ознаку.

Додаткові завдання:

1. З того ж набору випадкових слів виберіть друге зайве слово.
2. Продемонструйте, як кожне із слів може бути зайвим.

Необхідно уникати очевидних ознак для визначення зайвого слова. Такими є, наприклад, кількість літер у словах, однакові перші або останні літери та інші ознаки, що базуються на зовнішньому вигляді слів чи правилах їх написання.

Приклад:

Випадкові слова: хутро, викуп, шимпанзе, тривога.

Безпосередні асоціації:

- *тривога* — єдине слово, що позначає людську емоцію;
- *шимпанзе* — єдина жива істота.

Подальші ідеї:

- *викуп* — єдине слово, пов'язане з криміналом;
- *хутро, викуп* і *тривога* викликають неприємні асоціації (для деяких людей), тоді як *шимпанзе* не несе такого смислового навантаження.

Тренінг 4 «Групування»

Завдання:

1. Оберіть шість випадкових слів.
2. Розподіліть слова на дві групи по три слова в кожній на підставі якої-небудь ознаки.
3. Обґрунтуйте обрану ознаку.

Додаткові завдання:

1. Використайте ті самі слова, але створіть декілька груп на підставі різних ознак.

2. Використайте чотири або вісім слів.

3. Розділіть випадкові слова на три окремі групи за тією ж ознакою, що обрали у п.2.

У цьому тренінгу потрібно спиратися на поняття, асоціації і функції кожного з випадкових слів.

Як і у попередньому тренінгу, уникайте групування за літерною ознакою, такою як кількість літер, перша і остання літера та ін. Намагайтеся спиратися на значення слів, а не на їх написання.

Приклад:

Випадкові слова: *сльози, ніч, забобон, шпинат, кут, піжама.*

Безпосередні асоціації:

— *забобон, ніч і сльози* пов'язані з темнотою, а останні слова — ні;

— *кут, сльози і забобон* об'єднуються тим, що виражають погляди на що-небудь.

Подальші ідеї:

— *забобон, кут* (зору) і *сльози* можуть бути складними для розуміння, а останні — ні.

Тренінг 5 **«Пари»**

Завдання:

1. Складіть два списки випадкових слів по чотири в кожному — список А і список Б.

2. Для слова із списку А підберіть пару із списку Б на підставі якої-небудь ознаки.

3. Обґрунтуйте вибір ознаки.

Додаткові завдання:

1. Спробуйте підбирати пари декількома способами (як у наведеному прикладі).

2. Підберіть декілька пар із списку Б для одного слова із списку А, і навпаки.

3. Додайте ще одне випадкове слово в список А.

Як і раніше, уникайте очевидних ознак — за написанням, за кількістю літер та ін.

Приклад:

Список А: тост, пророк, мікросхема, хвіст.

Список Б: рейс, формула, льодяник, піраміда.

Безпосередні асоціації:

- *тост* і *льодяник* — обидва їстівні;
- *пророки* і *піраміди* — відносять до стародавніх культур;
- *хвіст* і *рейс* — мають пряме відношення до літаків;
- *формула* і *мікросхема* — вимагають знань математики.

Подальші ідеї:

- *тост* і *піраміда* — можуть бути однієї форми;
- *рейс* і *пророк* — пов'язані з майбутнім;
- *хвіст* і *формула* — можуть бути дуже довгими.

Таблиця 1

ТАБЛИЦЯ ВИПАДКОВИХ СЛІВ

№	1	2	3	4
1	агент	індукція	конкурент	повноваження
2	товар	лізинг	управління	мета
3	аналіз	гудвіл	потенціал	харизма
4	інвестиція	ціна	місія	поділ
5	валюта	іпотека	магазин	чек
6	вплив	ломбард	рішення	маркетинг
7	торгівля	проект	інжиніринг	попит
8	делегування	індекс	пропозиція	дефіцит
9	прибуток	інновація	банк	точка
10	прогноз	асортимент	реструктуризація	обмін
11	інфляція	концепція	режим	позиціонування
12	цикл	контрагент	рентабельність	новатор

Закінчення табл. 1

№	1	2	3	4
13	капітал	функція	конформізм	біржа
14	криза	бюджет	марка	фактор
15	бренд	компетенція	ефект	рівень
16	норматив	стратегія	комерція	процес
17	ланка	потреба	конкуренція	інструктаж
18	аудит	посередник	рішення	людина
19	керівництво	бізнес	психолог	передача
20	інвестор	менеджер	ресурс	ознака
21	угода	сегмент	демпінг	індивід
22	глобалізація	ризик	орган	метод
23	підприємець	реклама	інформація	мотив
24	штраф	ринок	моніторинг	об'єкт
25	закон	експорт	компанія	принцип
26	збиток	тариф	сертифікат	ідея
27	механізм	сервіс	особистість	галузь
28	фінансист	вексель	служба	мотивація
29	наказ	тендер	обробка	влада
30	ліквідність	ліміт	характер	ціна
31	упаковка	диверсифікація	система	тактика
32	якість	стимул	критерій	демонополізація
33	знижка	конфлікт	імпорт	підприємство

Питання для самостійного вивчення

1. Концепція креативного менеджменту та історичний аспект його розвитку.
2. Передумови та теоретико-методологічні підходи до вивчення креативного менеджменту.
3. Перспективи розвитку креативного менеджменту.
Рекомендована література та джерела: **1***, 5, **11**, 9, 16, 23, 24, 25, 34, 37, 51.
4. Процес і природа людського мислення.
5. Передумови пошуку власного творчого потенціалу.
6. Базові поняття нейролінгвістичного програмування (НЛП).
7. Методи дослідження та розвитку творчого потенціалу.
8. Внутрішні бар'єри, які перешкоджають виявленню творчого потенціалу людини.
9. Психологічні підходи вивчення креативних управлінських аспектів.
10. «48 законів влади» Р. Гріна.
11. Психологічна підготовка трудового колективу до впровадження креативних управлінських аспектів.
Рекомендована література та джерела: 1, 2, **5**, 9, 10, 12, 16, 17, 18 — 20, 23 — 25, 30, 31, **36**, 40, 42, 44 — 46, 49.
12. Управління інноваційними командами.
13. Освоєння нових технологій розробки і прийняття інноваційних рішень.
14. Креативне суспільство та стан розвитку креативності в Україні.
Рекомендована література та джерела: **1**, **2**, **5**, 4, 8, 9, 11, 14, 16, 20, 40, 42, 49.
15. Творчі задачі та рівні їх складності .

* Підкреслені джерела найбільш повно розкривають дану тему.

16. Методи постановки і системного аналізу управлінських проблем (системний оператор, діаграма Ісікави тощо).

17. Функціонально-вартісний аналіз.

18. Комбіновані методи.

19. Використання ресурсів при вирішенні бізнес-задач.

20. Пошук і генерація нових ідей.

21. Теорія рішень творчих (винахідницьких) задач.

22. Технології «менеджмент ідей» на підприємстві.

Рекомендована література та джерела: 1, 5, 7, 9, 16, 23, 24, 25, 35, 45, 47, 50, 51.

231. Інновації та управління знаннями.

24. Особливості створення креативної організації.

Рекомендована література та джерела: 1, 2, 5, 8, 10–15, 17, 18, 19, 20, 34, 42, 49.

25. Модель постійного удосконалення. Модель паралельного сприйняття. Модель постійного вдосконалення.

26. Розширення уяви.

27. Інноваційне лідерство.

Рекомендована література та джерела: 1, 2, 5, 9, 10, 12, 17, 18, 23 — 25, 30–31, 49.

Питання практичного спрямування

1. Дайте визначення суб'єкта та об'єкта креативного менеджмента та визначте їх на конкретному підприємстві*.
2. Дайте визначення «креативного менеджменту» і визначте його особливості на конкретному підприємстві.
3. Назвіть відмінності між розвитком креативного менеджменту за кордоном і в Україні.
4. Які Ви бачите шляхи розвитку креативного менеджменту на підприємстві? Перерахуйте їх та обґрунтуйте свою відповідь.
5. Наведіть приклад впливу соціокультурних факторів на розвиток творчого потенціалу людини.
6. Які, на ваш погляд, чинники (складові) зовнішнього середовища найбільше впливають на розвиток (чи придушення) креативного потенціалу працівників підприємства? Обґрунтуйте свою відповідь.
7. Які, на ваш погляд, чинники (складові) внутрішнього середовища найбільше впливають на розвиток (чи придушення) креативного потенціалу працівників підприємства? Обґрунтуйте свою відповідь.
8. Перерахуйте основні складові для розвитку креативності у людини, опишіть зміст та вкажіть їх особливості в діяльності конкретного підприємства.
9. Перерахуйте основні обмеження для розвитку креативності у людини, опишіть зміст та вкажіть їх особливості в діяльності конкретного підприємства.
10. Дайте визначення поняття «креативного мислення» та визначте його переваги і недоліки на прикладі вирішення певної виробничо-господарської ситуації у межах конкретного підприємства.
11. Сформулюйте місію конкретного підприємства чи організації із використанням креативного підходу.

* Конкретне підприємство обирається таким, де працює сам студент, його батьки чи знайомі, і з особливостями якого він ознайомлений.

12. Наведіть приклад креативного використання управлінського впливу на неформальну організацію колективу конкретного підприємства.

13. Перерахуйте принципи функціонування організації із креативним управлінням та наведіть приклади їх застосування на конкретному підприємстві.

14. Охарактеризуйте складові креативності, наявні на конкретному підприємстві.

15. Визначте особливості креативної поведінки керівників низової, середньої та вищої ланок на конкретному підприємстві.

16. Чому завдання розробляються і розподіляються відповідно до горизонтального і вертикального розподілу праці в організації? Обґрунтуйте відповідь на прикладі підприємства, де Ви працюєте.

17. Визначте ознаки взаємовідносин між лінійними керівниками і штабним апаратом в підприємствах і організаціях із креативним управлінням.

18. У чому полягають відносні переваги централізованих і децентралізованих структур при креативному управлінні?

19. Наведіть приклад використання процесного підходу при креативному управлінні на конкретному підприємстві.

20. Наведіть приклад використання системного підходу при креативному управлінні на конкретному підприємстві.

21. Наведіть приклад використання ситуативного підходу при креативному управлінні на конкретному підприємстві.

22. Дайте визначення системного і стратегічного видів мислення та наведіть приклад необхідності його практичного використання на конкретному підприємстві.

23. Дайте визначення трансформаційного виду мислення та наведіть приклад необхідності його практичного використання на конкретному підприємстві.

24. Дайте визначення конвергентного і дивергентного видів мислення та наведіть приклад необхідності його практичного використання на конкретному підприємстві.

25. Дайте визначення асимілятивного і акомодативного видів мислення та наведіть приклад необхідності його практичного використання на конкретному підприємстві.

26. Перерахуйте основні ознаки креативного управління із закордонного досвіду. Які з цих особливостей можна застосувати в Україні?

27. Перерахуйте основні параметри креативності за Д. Гілфордом та доведіть на прикладах її практичну цінність.

28. Сформулюйте основні положення теорії творчого мислення О. Кульчицької.

29. Сформулюйте основні показники творчого мислення та наведіть їх приклади на конкретному підприємстві.

30. Назвіть основні критерії творчої особистості та визначте наявність чи відсутність кожного з них у себе. Відповідь обґрунтуйте.

31. Поясніть на прикладі процес визначення творчої особистості через її інтелектуальну ініціативність.

32. Поясніть на прикладі процес розгляду творчої особистості через її ставлення до навчально-пізнавальних задач.

33. Поясніть на прикладі процес визначення творчої особистості через творчі процеси мислення та діяльності.

34. Поясніть на прикладі процес визначення творчого розвитку особистості через її здатність до самореалізації.

35. Поясніть на прикладі процес визначення творчої особистості через її творчий потенціал.

36. Дайте визначення «креативної особистості» та перерахуйте внутрішні передумови її формування. Наведіть приклад креативної особистості будь-якого працівника певного підприємства.

37. Дайте визначення «творчої особистості» та перерахуйте внутрішні передумови її формування. Наведіть приклад творчої особистості будь-якого працівника певного підприємства.

38. Порівняйте поняття «креативна особистість» і «творча особистість» та наведіть приклад.

39. Розкрийте зміст такої основної характерної якості творчої особистості, як «готовність до ризику». Наведіть приклад її використання у працівника чи керівника конкретного підприємства.

40. Розкрийте зміст такої основної характерної якості творчої особистості, як «імпульсивність». Наведіть приклад її використання у працівника чи керівника конкретного підприємства.

41. Розкрийте зміст такої основної характерної якості творчої особистості, як «незалежність суджень». Наведіть приклад її використання у працівника чи керівника конкретного підприємства.

42. Розкрийте зміст такої основної характерної якості творчої особистості, як «нерівномірність успіхів при отриманні різних навиків». Наведіть приклад її використання у працівника чи керівника конкретного підприємства.

43. Розкрийте зміст такої основної характерної якості творчої особистості, як «почуття гумору». Наведіть приклад її використання у працівника чи керівника конкретного підприємства.

44. Розкрийте зміст такої основної характерної якості творчої особистості, як «самобутність». Наведіть приклад її використання у працівника чи керівника конкретного підприємства.

45. Розкрийте зміст такої основної характерної якості творчої особистості, як «пізнавальна скрупульозність». Наведіть приклад її використання у працівника чи керівника конкретного підприємства.

46. Розкрийте зміст такої основної характерної якості творчої особистості, як «неприймання на віру». Наведіть приклад її використання у працівника чи керівника конкретного підприємства.

47. Розкрийте зміст такої основної характерної якості творчої особистості, як «критичний погляд на таке, що вважають «священним». Наведіть приклад її використання у працівника чи керівника конкретного підприємства.

48. Розкрийте зміст такої основної характерної якості творчої особистості, як «сміливість уявлення та мислення». Наведіть приклад її використання у працівника чи керівника конкретного підприємства.

49. Опишіть концепцію управління за цілями та проаналізуйте цей процес на матеріалах підприємства, де Ви працюєте.

50. Перерахуйте вимоги до цілей креативного менеджменту та проаналізуйте їх дотримання на конкретному підприємстві.

51. Побудуйте схему (алгоритм) етапів розробки та реалізації довгострокових цілей креативного управління конкретного підприємства або підрозділу.

52. На прикладі конкретного підприємства охарактеризуйте етапи розробки і прийняття креативного управлінського рішення з питання, що нещодавно вирішувалося.

53. Перерахуйте вимоги, що забезпечують успішність креативних управлінських рішень, зазначте їх практичне застосування на прикладі діяльності конкретного підприємства.

54. Визначте відмінності в креативних управлінських рішеннях, що приймаються в умовах визначеності, ризику і невизначеності та наведіть приклади таких рішень у межах конкретного підприємства.

55. Опишіть особливості процесу прийняття креативного управлінського рішення і традиційного науково обгрунтованого управлінського рішення на прикладі конкретного підприємства.

56. Перерахуйте фактори, що впливають на процес прийняття креативних управлінських рішень, і визначте основні з них для конкретного підприємства.

57. Опишіть технологію «розробки оперативних планів та завдань» на підприємстві з креативним менеджментом.

58. Опишіть технологію «організації поточного контролю за ходом виконання» на підприємстві з креативним менеджментом.

59. Які теорії мотивації переважно застосовуються на підприємстві з креативним менеджментом? Наведіть приклад застосування.

60. Які Ви бачите напрями розвитку креативного менеджменту за місцем Вашої праці чи конкретного підприємства?

61. Дайте визначення поняття «активність особистості» та визначте передумови для її розвитку. Наведіть найтипівіші мотиви, здатні спонукати працівника до трудової активності.

62. Опишіть процес формування активності особистості та наведіть опис цього процесу на прикладі конкретного підприємства.

63. Наведіть рівні розвитку особистості та вкажіть, які з них відповідають параметрам креативної особистості.

64. Назвіть умови, що стимулюють розвиток творчого мислення суб'єктів і об'єктів управління, та наведіть приклад на конкретному підприємстві.

65. Визначте роль соціальної групи на розвиток креативності особистості на прикладі конкретного підприємства.

66. Назвіть показники креативності в процесі групового розв'язання управлінських завдань та наведіть приклад на конкретному підприємстві.

67. Опишіть процес розвитку та оцінки творчого потенціалу особистості.

68. Назвіть стратегічні рівні науково-технічної творчості та на прикладі опишіть їх.

69. Дайте визначення поняття «креативістика» та наведіть основні аксіоми, на яких вона базується.

70. Визначте взаємозв'язок креативності і мотивації та на прикладі конкретного підприємства обгрунтуйте цей взаємозв'язок.

71. Визначте взаємозв'язок «креативності» і «вміння та звички мислити» та на прикладі конкретного підприємства обгрунтуйте цей взаємозв'язок.

72. Визначте взаємозв'язок «креативності» і «латеральне мислення» та на прикладі конкретного підприємства обгрунтуйте цей взаємозв'язок.

73. Наведіть фактори розвитку творчого суспільства та проаналізуйте їх рівень у вітчизняному суспільстві.

74. Перерахуйте прийоми креативного менеджменту та опишіть прийом «Свіжість». Наведіть приклад його оптимального використання на прикладі конкретного підприємства.

75. Перерахуйте прийоми креативного менеджменту та опишіть прийом «Теплиця». Наведіть приклад його оптимального використання на прикладі конкретного підприємства.

76. Перерахуйте прийоми креативного менеджменту та опишіть прийом «Розуміння». Наведіть приклад його оптимального використання на прикладі конкретного підприємства.

77. Перерахуйте прийоми креативного менеджменту та опишіть прийом «Реальність». Наведіть приклад його оптимального використання на прикладі конкретного підприємства.

78. Перерахуйте прийоми креативного менеджменту та опишіть прийом «Енергія». Наведіть приклад його оптимального використання на прикладі конкретного підприємства.

79. Перерахуйте прийоми креативного менеджменту та опишіть прийом «Сигналізування». Наведіть приклад його оптимального використання на прикладі конкретного підприємства.

80. Перерахуйте прийоми креативного менеджменту та опишіть прийом «Сміливість». Наведіть приклад його оптимального використання на прикладі конкретного підприємства.

Теми для підготовки доповідей та рефератів

1. Еволюція креативного менеджменту.
2. Концепція креативного менеджменту та історичний аспект його розвитку.
3. Механізм креативного менеджменту.
4. Креативне мислення та його види.
5. Рівні творчого мислення та процес його розвитку.
6. Програми розвитку креативності.
7. Теоретико-методологічні підходи до вивчення креативного мислення.
8. Прийоми креативного менеджменту: «Теплиця», «Свіжість», «Реальність», «Енергія», «Сигналізування», «Сміливість».
9. Особливості здійснення креативного менеджменту.
10. Види мислення: креативне, системне і стратегічне; трансформаційне; конвергентне і дивергентне, асимілятивне, акомодативне.
11. Техніка постановки задач.
12. Структура творчої спрямованості людини.
13. Методи виявлення проблем.
14. Основні параметри креативності.
15. Управління інноваційними командами.
16. Чинники впливу на підвищення креативності.
17. Технології «менеджмент ідей» на підприємстві.
18. Механізм формування активності особистості.
19. Стратегічні завдання науково-технічної творчості (НТТ).
20. Рівні розвитку особистості.
21. Техніка латерального мислення.
22. Використання креативістики.
23. Передумови формування творчої особистості.
24. Активізація інноваційного мислення керівників підприємства, освоєння навиків проектування бізнес-напрямів і розвитку бізнес-ідей.

25. Фактори розвитку творчого суспільства.
26. Зовнішні бар'єри при формуванні креативного середовища в організаціях.
27. Креативна особистість та форми її виявлення.
28. Помилка як частина процесу мислення.
29. Формування креативного середовища на підприємстві.
30. Базові поняття нейролінгвістичного програмування (НЛП).
31. Психологічна підготовка трудового колективу до впровадження креативних управлінських аспектів.
32. Маркетингові прийоми в креативному менеджменті.
33. Контекст і обмеження як компоненти творчого мислення.
34. Перевірка рішень: на ідеальність, на прояв небажаних явищ.
35. Стратегії розвитку творчого потенціалу в організаціях.

Список літератури для самостійного вивчення дисципліни

Основна література

1. Алан Дж.Роу. Креативное мышление / Дж. Роу Алан. — М.: НТ Пресс, 2007. — 176 с.
2. Бакиров А. Как управлять собой и другими с помощью НЛП / А. Бакиров. — М.: Эксмо, 2008. — 416 с.
3. Бланк И.А. Инвестиционный менеджмент / И.А. Бланк. — К.: МП ИТЕМ, 1995. — 448 с.
4. Богатин Ю.В. Оценка эффективности бизнеса и инвестиций / Ю.В. Богатин, В.А. Швандар. — М.: Финансы. 1999. — 254 с.
5. Богоявленская Д.Б. Психология творческих способностей / Д.Б. Богоявленская. — М.: Издательский центр «Академия», 2002. — 320 с.
6. Василенко В.О. Инновационный менеджмент / В.О. Василенко, В.Г. Шматько. — К.: ЦУЛ, 2003. — 350 с.
7. Верба В. Проектний аналіз: Підручник / В. Верба, О. Загородніх. — К.: КНЕУ, 2000. — 322 с.
8. Джаин И.О. Оценка трудового потенциала: Монографія / И.О. Джаин. — Сумы: ИТД «Университетская книга», 2002. — 250 с.
9. Эдуард де Боно. Генератор креативных идей / Эдуард де Боно. — СПб.: Питер, 2008. — 192 с.
10. Каменская Е.Н. Социальная психология: конспект лекций / Е.Н. Каменская. — Ростов н/Д: Феникс, 2006. — 192 с.
11. Козаков В. Психологія діяльності та навчальний менеджмент: Навч. посібник, у 2-х ч. / В. Козаков. — К.: КНЕУ, 2001. — 239 с.
12. Курс практической психологии, или Как научиться работать и добиваться успеха: Учеб. пособ. для высшего управленческого персонала / Р.Р. Кашапов. — Ижевск: Изд-во Удм. ун-та, 1996. — 448 с.
13. Лозниця В.С. Психологія менеджменту: Навч. посібник / В.С. Лозниця. — К.: КНЕУ, 1997. — 329 с.
14. Машков В. Психология управления / В. Машков. — СПб.: Изд-во Михайлова В., 2000. — 358 с.
15. Майкл Микалко. Энциклопедия бизнес-идей. Тренинг креативности / Майкл Микалко. — СПб.: Питер, 2003. — 416 с.

16. *Орбан-Лембрик Л. Е.* Психологія управління: Посібник / Л.Е. Орбан-Лембрик. — К.: Академвидав, 2003. — 568 с.
17. *Организационная психология* / Л.В. Винокуров, И.И. Скрипюк. — СПб.: Питер, 2001. — 425 с.
18. *Провайдинг інновацій: Підручник* / М.П. Денисенко, А.П. Гречан, М.В. Гаман та ін. — К.: «Видавничий дім «Професіонал», 2008. — 448 с.
19. *Психология менеджмента* / Под ред. проф. Г.С. Никифорова. — Харьков: Изд-во Гуманитарный Центр, 2002. — 556 с.
20. *Сизанов А.* Тесты и психологические игры. Ваш психологический портрет / А. Сизанов. — Мн.: Харвест, 2004. — 576 с.
21. *Фальцман В.К.* Оценка инвестиционных проектов и предприятий / В.К. Фальцман. — М.: ТЕИС, 1999. — 56 с.
22. *Федоренко В.Г.* Інвестиційний менеджмент: Навч. посібник / В.Г. Федоренко. — К.: МАУП, 2001. — 280 с.
23. <http://www.management.com.ua>
24. <http://www.dreamcity.com.ua>
25. <http://www.innovations.com.ua>

Додаткова література

26. *Ансофф И.* Стратегическое управление / И. Ансофф. — М.: Экономика, 1989. — 519 с.
27. *Ануфриева Н.* Социальная психология / Н. Ануфриева. — К.: МАУП, 2000. — 387 с.
28. *Балабанова Л.В.* Управління персоналом: Навч. посібник / Л.В. Балабанова, О.В. Сардак. — К.: ВД «Професіонал», 2006. — 512 с.
29. *Бандурка А.М.* Психология управления / А.М. Бандурка, С.П. Бочарова, Е.В. Землянская. — Харьков: Фортуна-пресс, 1998. — 464 с.
30. *Бондарчук Е.* Основы психологии и педагогики / Е. Бондарчук. — К.: МАУП, 2001. — 417 с.
31. *Веснин В.Р.* Технология работы с персоналом и деловыми партнерами: Учеб.- практ. пособие / В.Р. Весни. — М.: ТД Элит — 2002. — 428 с.
32. *Волков И.М.* Проектный анализ / И.М. Волков, М.В. Грачева М.В. — М.: ЮНИТИ, 1998. — 232 с.
33. *Володькіна М.В.* Стратегічний менеджмент: Навч. посібник / М.В. Володькіна. — К.: Знання, 2004. — 381 с.

34. *Гибсон Дж.Л.* Организации: поведение, структура, процессы / Гибсон Дж.Л., Д.М. Иванцевич, Доннелли Д.Х.-мл., / Пер. с англ. — М.: Инфра-М, 2000. — 662 с.

35. *Горохов М.Ю.* Бизнес-планирование и инвестиционный анализ: Как привлечь деньги / М.Ю. Горохов, В.В. Малеев. — М.: Филин, 1998. — 202 с.

36. *Грин Р.* 48 законов власти / Р. Грин. — М.: РИПОЛ классик, 2007. — 576 с.

37. *Инновационный менеджмент* / Под ред. Ильенковой С.Д. — М.: ЮНИТИ, 1997.

38. *Кнорринг В.И.* Теория, практика и искусство управления: Учебник для вузов по спец. «Менеджмент» / В.И. Кнорринг. — М.: Издательская группа «Норма-Инфра-М», 1999. — 528 с.

39. *Колот А.М.* Мотивація, стимулювання і оцінка персоналу: Навч. посібник / А.М. Колот. — К.: КНЕУ, 1998. — 224 с.

40. *Кравченко В.* Организационный инжиниринг: Учеб. пособие / В. Кравченко. — М.: ПРИОР, 1999. — 256 с.

41. *Крушвиц Л.* Финансирование и инвестиции / Крушвиц Л. / пер. С нем. под общей ред. В.В.Ковалева и З.А.Сабова. — СПб.: Питер, 2000. — 400 с.

42. *Лукашевич М.П.* Теорія і практика самоменеджменту: Навч. посібник / М.П. Лукашевич. К.: МАУП, 1999. — 360 с.

43. *Лук'янихін В.О.* Менеджмент персоналу: Навч. посібник / В.О. Лук'янихін — Суми: ВТД «Університетська книга», 2004. — 592 с.

44. *Льюис Д.* Стресс-менеджер / Льюис Д. / Пер. с англ. — М.: Изд. «Рефл-бук», ООО «Фирма «Издательство АСТ», 2000. — 266 с. (Серия «Технологии управления и менеджмента»).

45. *Меркулов Л.С.* Экономическая оценка эффективности инвестиций и финансирования инвестиционных проектов / Л.С. Меркулов. — М.: ИИЦ ДИЛ, 1997. — 160 с.

46. *Мескон М.Х.* Основы менеджмента / Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. / Пер. с англ. — М.: Дело, 1992. — 702 с.

47. *Проектний аналіз:* Навч. посібник / під ред. О. Москвіна. — К.: Лібра, 1999. — 208 с.

48. *Управление инвестициями:* в 2-х т./ В.В.Шеремет, В.М. Павлюченко, В.Д. Шапиро и др. — М.: Высшая школа, 1998. — 634 с.

49. *Урбанович А.А.* Психология управления: Учеб. пособие / А.А. Урбанович. — Мн.: ХАРВЕСТ, 2001. — 423 с.

50. *Фабоцци Ф.* Управление инвестициями / Фабоцци Ф. / Пер. с англ. — М.: ИНФА-М, 2000. — 932 с.
51. *Фатхутдинов Р.А.* Инновационный менеджмент / Р.А. Фатхутдинов. — М.: ЮНИТИ, 1996. — 606 с.
52. *Хміль Ф.І.* Основи менеджменту: підручник / Ф.І. Хміль. — К.: Академвидав, 2003. — 608 с.
53. *Хміль Ф.І.* Управління персоналом: підручник / Ф.І. Хміль. — К.: Академвидав, 2006. — 488 с.
54. *Циба В. Т.* Соціологія особистості: системний підхід (соціально-психологічний аналіз): Навч. посібник / В.Т. Циба. — К.: ЦНЛ, 2000. — 319 с.
55. *Шейн Э.Х.* Организационная культура и лидерство / Шейн Э.Х. / Пер. с англ. — СПб.: Питер, 2002. — 336 с.

Предметні покажчики

- Адаптаційно-організаційний підхід до мотивації, с. 147
- Алгоритм вирішення винахідницьких завдань, с. 102
- Анаксіоматизація, с. 153
- Аналогія, с. 112–114
- Антиципація, с. 51
- Брейнстормінг, с. 85, 90
- Веполь, с. 104, 106
- Вепольний аналіз технічних систем, с. 103–104
- Вербальний тип мислення, с. 37
- Вибірковість (селективність) досвіду, с. 131
- Види мислення, с. 38
- Візуальний тип мислення, с. 37
- Властивості мислення, с. 38
- Гіпераксіоматизація, с. 153
- Гіпотеза, с. 126
- Глобальний індекс креативності країни, с. 174
- Дерево цілей, с. 97–98, 176
- Дивергентне мислення, с. 28, 43, 46
- Дивергентність, с. 150–151
- Діаграма Ісікави, с. 76
- Еволюція управління, с. 57
- Евристичність, с. 152–154
- Економічні методи мотивації, с. 145
- Емпатія, с. 114
- Ефективність діяльності групи, с. 63
- Ефективність, с. 150
- Загальні здібності, с. 53, 67
- Закони розвитку технічних систем, с. 102–103
- Зворотня мозкова атака, с. 89
- Інверсія, с. 113
- Індивідуалізованість досвіду, с. 131
- Інноватика, с. 12

- Інноваційний стиль управління, с. 61
- Інтегральні здібності, с. 67
- Інтегративно-колегіальний рівень, с. 60
- Інтегрованість досвіду, с. 131
- Іntenціональний досвід, с. 45
- Інтуїтивний тип мислення, с. 36
- Інтуїтивні рішення, с. 137
- Інформаційний фонд технічних систем, с. 104
- Кінестичний тип мислення, с. 37
- Когнітивний досвід, с. 45
- Комплексно-методичний підхід до мотивації, с. 145
- Конвергентне мислення, с. 28, 43
- Конформізм, с. 30
- Концепція креативної освіти, с. 160
- Креативне рішення, с. 119, 129
- Креативний менеджмент, с. 9–113
- Креативний потенціал, с. 28
- Креативність вторинна, с. 18
- Креативність первинна, с. 18
- Креативність, с. 5, 17–18, 20–23, 148–149, 157, 165
- Креативістика, с. 12
- Критерії оцінювання проекту, с. 124
- Латеральне мислення, с. 38
- Лідер креативного менеджменту, с. 51, 53–54
- Локально-колегіальний рівень, с. 60
- Локус контролю, с. 66
- Матриця відкриттів, с. 100
- Матриця припущень, с. 122
- Менеджмент творчих кадрів, с. 158
- Метакогнітивний досвід, с. 45
- Метаколегіальний рівень, с. 60
- Метод «Дельфі» («дельфійського оракула»), с. 96
- Метод «дерево цілей», с. 97
- Метод «корабельна рада» («нарада піратів»), с. 90
- Метод 635, с. 89
- Метод case-study, с. 170
- Метод виявлення думок за допомогою інтерв'ю, анкетування, с. 96
- Метод декомпозиції, 73

- Метод експертних оцінок, с. 96
- Метод запитань, с. 91
- Метод колективного блокноту, с. 91
- Метод мозкової атаки (мозкового штурму), с. 85, 88–89
- Метод написання сценаріїв, с. 92
- Метод проектування у мотивації, с. 146
- Метод рангової кореляції, с. 134
- Метод розкладання на частини, с. 91
- Метод фокальних об'єктів («метод каталогу», «метод випадкових об'єктів»), с. 90
- Метод функціонально-вартісного аналізу (ФВА), с. 79
- Метод функціонально-вартісного управління (ФВУ), с. 81
- Методи алгоритмічні, с. 101
- Методи пошуку креативних ідей, с. 85
- Методи пошуку, с. 86–88
- Механізм творчого акту, с. 32
- Мислення, с. 38
- Модель «Шість капелюхів мислення», с. 42
- Модель інтелекту, с. 44
- Модель інформаційних процесів мислення, с. 35
- Модель нейролінгвістичного програмування, с. 138
- Модель соціальних цілей організації, с. 98
- Модель функціонально-вартісна, с. 81
- Морфологічний аналіз, с. 98
- Мотивація, с. 142
- Надихаючий тип мислення, с. 36
- Новаторський тип мислення, с. 36
- Образна гнучкість, с. 29
- Образний тип мислення, с. 36
- Операції мислення, с. 38
- Параметри креативності, с. 29
- Партисипативний метод, с. 145
- Партисипатизм, с. 146
- Пізнавальний радикалізм, с. 61
- Показники (особливості) творчого мислення, с. 30
- Поліморфізм, с. 120
- Полісценарне (багатоваріативне) прогнозування, с. 123
- Поліформізм, с. 59

- Пошукові стратегії, с. 88
- Прийом «структурні перетворення», с. 109
- Прийом «структурно-функціональні перетворення», с. 111
- Прийом «функціональні перетворення», с. 111
- Прийоми пошуку рішень, с. 108–109
- Принцип ефективності-дивергентності, с. 163
- Принцип Парето, с. 77
- Продуктивність досвіду, с. 131
- Проектування креативного навчання, с. 158
- Пряма задача, с. 72
- Псевдоінтуїтивне, с. 138
- Раптове осяяння (інсайт), с. 137
- Рентоорієнтована поведінка, с. 157
- Самопізнання, с. 157
- Семантична гнучкість, с. 29
- Синектичний метод, с. 90
- Система управління проектами Open Plan, с. 95
- Системний аналіз, с. 74
- Соціально-психологічні феномени, с. 61
- Спеціальні (специфічні) здібності, с. 53
- Спіраль знань, с. 145
- Спонтанна гнучкість, с. 29
- Стратегії творчої діяльності, с. 106
- Стратегія імітації, с. 133
- Стратегія інтуїтивного пошуку, с. 106
- Стратегія першовідкривача, с. 132
- Стратегія послідовної диференціації, с. 133
- Стратегія систематизованого пошуку, с. 106
- Стратегія упорядкованого спрямованого пошуку, с. 106
- Творча активність, с. 153–154
- Творче суспільство, с. 174
- Творчість, с. 13–17, 20–21
- Теорії складних систем, с. 73
- Теорія вирішення винахідницьких задач, с. 102, 107
- Теорія лідерства «Шлях — ціль», с. 66
- Теорія прискорення, с. 176
- Теорія рис, с. 64
- Типи задач, с. 88

- Типологізація, с. 130
- Тіньова мозкова атака, с. 89
- Управлінське рішення, с. 120
- Фантазія, с. 114
- ФВА-інформація, с. 81
- Феномен «групової поляризації», с. 62
- Феномен «демонстративної незгоди», с. 61
- Феномен «заморожування потенціалу», с. 62
- Феномен «зростання екстремальності суджень», с. 62
- Феномен «неправдивої згоди», с. 61
- Феномен навмисної ескалації конфлікту, с. 62
- Фокусування, с. 115
- Форми мислення, с. 38
- Цільовий метод мотивації, с. 146

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

Ірена Ігорівна СВИДРУК

КРЕАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

НАВЧАЛЬНИЙ ПОСІБНИК

Оригінал-макет підготовлено
ТОВ «Центр учбової літератури»

Керівник видавничих проєктів – Сладкевич Б. А.

Підписано до друку 01.11.2011. Формат 60x84 ^{1/16}
Друк офсетний. Папір офсетний. Гарнітура PetersburgСТТ.
Умовн. друк. арк. 12,6.

Видавництво «Центр учбової літератури»
вул. Електриків, 23 м. Київ 04176
тел./факс 044-425-01-34
тел.: 044-425-20-63; 425-04-47; 451-65-95
800-501-68-00 (безкоштовно в межах України)
e-mail: office@uabook.com
сайт: www.cul.com.ua

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 2458 від 30.03.2006

Надруковано в друкарні ТОВ «Діса плюс».
61029, Харків, шосе Салтівське, буд. 154.
Тел. (057) 759-70-84, e-mail: disa_plus@mail.ru
Свід. суб. вид. справи ДК № 4047 від 15.04.11

005
С 24

І. І. Свидрук

КРЕАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ



КРЕАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

І. І. Свидрук



ISBN 978-611-01-0341-1



9 786110 103411