

*проф. Перерва П.Г., доц.Кобєлева Т.О.*

## **Розділ 8**

# **КРЕАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

*«Ти ніколи не розв'яжеш проблему,  
якщо думатимеш так само, як ті люди, котрі її створили».*  
*А.Ейнштейн*

### **8.1. Сутність та основні визначення креативного менеджменту**

Протягом останніх десятиліть в розвинених країнах Заходу знання, інтелектуальні ресурси та інтелектуальна власність все більше усвідомлюються як найважливіша рушійна сила нової економіки, яку А. Тоффлер образно назвав економікою «третьої хвилі». В представленій ним метафоричній картині економічного розвитку людства до «першої хвилі» відносяться суспільства з аграрною економікою, до «другої хвилі» – суспільства з індустріальною економікою, до «третьої хвилі» – суспільства з економікою, заснованою на розширеному відтворенні знань. Характерним для економіки «третьої хвилі», або економіки знань, стає «виробництво і розповсюдження знань і інформації замість виробництва і розповсюдження речей». Знання перетворюються на невід'ємну частину економічної системи – третій чинник, що доповнює два традиційних, – працю і капітал [13].

В умовах безперервно мінливого середовища, жорсткої конкуренції та глобалізації економіки класичні теорії менеджменту в значній мірі вичерпали свій потенціал. Для адаптації до реалій сьогодення сучасним організаціям необхідно знаходити нові резерви підвищення ефективності діяльності. Найпотужніший і практично невичерпний резерв розвитку організацій – це інтелектуальні і творчі здібності їх працівників. Розуміння цінності людських здібностей і знань почало формуватися в 70-х роках ХХ сторіччя у зв'язку з

виникненням теорії людського капіталу (Шульц 1979, Беккер 1992), а потім – концепції організації, що навчається (П. Сенге), інтелектуального капіталу і суспільства знань (П. Друкер). Ці концепції робили акцент на підвищення ефективності накопичення, переробки, організації та збереження знань в компанії [24].

На даному етапі розвитку суспільства на перший план виходить задача мобілізації інтелектуальних і творчих ресурсів організації для **генерації нового знання** і розроблення на його основі інноваційного продукту. Єдиним джерелом нових знань є люди. Хоча різні люди в різній мірі здатні до творчості, і відповідно до генерації нових знань, навички креативності може розвинути в собі кожний. Для сучасних організацій підвищення власної креативності пов'язане як із залученням креативних особистостей, так і з розвитком творчого потенціалу вже працюючих.

В даний час поняття «креативний» є не новим і асоціюється у свідомості як творчий, нестандартний, оригінальний. Якщо звернемося до словників, то отримаємо наступне визначення: креативність (від англ. Create - створювати, англ. Creative - творчий, творчий) - творчі здібності індивіда, що характеризуються готовністю до створення принципово нових ідей, що відхиляються від традиційних або прийнятих схем мислення і що входять в структуру обдарованості як незалежний чинник, а також здатність вирішувати проблеми, що виникають всередині статичних систем [13-15, 24, 25].

Креативний менеджмент можна розглядати з позицій системного, функціонального, ситуаційного, поведінкового та адміністративного підходів. Більшість науковців [1, 2, 13, 14, 15, 24, 25] зазначає, що креативний менеджмент набуває найбільш прикладного значення за умови його розкриття з позиції системного і функціонального підходів (табл. 8.1).

Таким чином, креативність розуміють як реалізацію творчої думки в традиційних сферах життєдіяльності, але

нетрадиційними способами і в незвичайній формі. Секрет креативності полягає в самій методології творчості – діяльності, яка створює якісно нове, що відрізняється неповторністю та оригінальністю. Якщо людина створить щось нове, що виходить за рамки традиційного суспільного сприйняття, то це не буде сприйнято відразу. Але сам результат креативу, який стає зрозумілим, традиційним, оцінюється легко та швидко. В галузі економіки доцільно замість терміна «творчі управлінські рішення» використовувати термін «креативні управлінські рішення».

Таблиця 8.1 - Підходи до трактування поняття «креативний менеджмент»

<b>Підхід</b>	<b>Значення поняття "креативний менеджмент"</b>
Системний	<i>Креативний менеджмент</i> – підсистема інноваційного менеджменту, що забезпечує здатність суб'єктів управління висувати та розвивати нові ідеї, які набувають форми наукової або технологічної інформації
Функціональний	<i>Креативний менеджмент</i> – одна з функцій менеджменту, яка спрямована на забезпечення здатності суб'єктів управління висувати та розвивати нові ідеї, які набувають форми наукової, технологічної інформації та акумулювання нових ідей
Ситуаційний	<i>Креативний менеджмент</i> – сукупність сприятливих умов, що створюються керівниками підприємства для творчого розвитку трудового колективу і окремих працівників з метою акумулювання креативних ідей щодо вирішення виробничо-господарських проблем, подолання їх наслідків
Поведінковий	<i>Креативний менеджмент</i> – сукупність цілеспрямованих дій і вчинків керівників підприємства, спрямованих на акумулювання креативних ідей щодо розв'язання виробничо-господарських проблем, подолання їхніх наслідків тощо, а також сприяння творчому розвитку трудового колективу і окремих працівників
Адміністративний	<i>Креативний менеджмент</i> – сукупність управлінських відносин між керівниками та підлеглими щодо встановлення цілей стосовно пошуку креативних ідей, їх виконання, пов'язаних із вирішенням виробничо-господарських проблем, подоланням їх наслідків тощо

Теоретико-методологічні складові креативного менеджменту, які визначають його сутність та значення для промислового підприємства представлено на рис.8.1.

Креативний менеджмент нині вже виявив себе як реальна галузь знань. Більше того, він стає загальновизнаним напрямом науки, як в теоретичному, так і в практичному плані. Деякі західні вчені розглядають креативний менеджмент у тісному взаємозв'язку з інноваційним менеджментом, оскільки предметом його вивчення є джерела інновацій, методи генерування інноваційних ідей, загальні умови для здійснення інновацій. Такий підхід обґрунтовується тим, що ці два напрями мають один об'єкт для вивчення, тільки підходять до нього по-різному. Інноваційний менеджмент вивчає зовнішнє середовище цього об'єкта, загальні умови для його розвитку, перешкоди, які можуть виникнути у разі впровадження інновацій, а креативний менеджмент досліджує безпосередньо внутрішню компоненту, сам процес створення такого об'єкта. Слід зазначити, що креативний менеджмент у буквальному сенсі «творчий, утворюючий» передбачає управління творчим колективом, а евристичний спрямований на всебічне розкриття творчих здібностей особистості.

Сутність креативності проявляється на особистому, суспільному та побутовому рівнях. На особистому рівні креативність – це творче ставлення до своїх власних обов'язків: менеджера в – в процесі управління, дослідника – при виконання науково-дослідних розробок, фахівцю – при виконання посадових інструкцій. На суспільному рівні креативність – це вияв нових напрямків в економіці, промисловості, мистецтві, , наукових відкриттях та соціальних програмах. На побутовому рівні креативність проявляється як кмітливість - здатність досягати мети, знаходити вихід у безвихідній ситуації використовуючи обстановку, предмети і обставини незвичайним чином. Важливість запровадження креативного менеджменту в

діяльність підприємств та організацій не визиває сумніву, так як осиновим методом конкурентної боротьби в умовах ринкової економіки є нововведення, що нагально вимагає нестандартних (креативних) підходів від кожного працівника, який має справу з інноваціями. Креативний менеджмент уточнює, деталізує функції працівника в сфері інноваційної діяльності, тому поняття «менеджмент» і «креативний менеджмент» чітко відрізняються одне від одного.

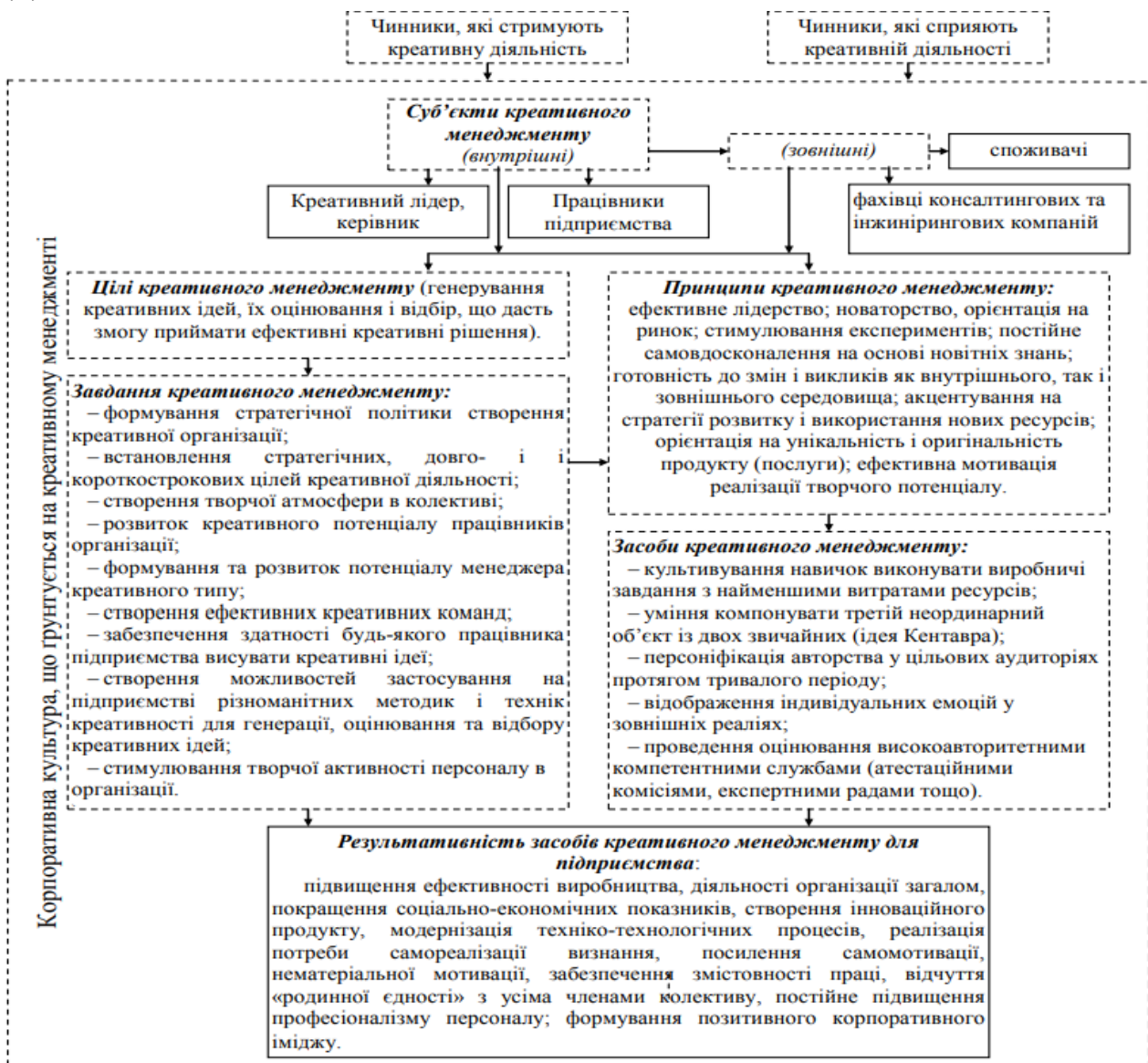


Рисунок 8.1 – Теоретико-методологічні складові креативного менеджменту [15]

Чим принципово різняться поняття «менеджмент» і «управління»? Відомо, що «управління» є широким поняттям,

його можна застосувати до будь-якого об'єкта: фінансів, персоналу, автомобілю, ресурсів, верстата з ЧПУ, товарним потокам, продажів, закупівель, виробництва. А менеджмент - вузьке поняття, так як ми не можемо сказати: «менеджмент верстата з ЧПУ» або «менеджмент устаткування», а вимовляємо: «управління верстатом», «управління обладнанням».

Зіставлення теоретичних концепцій, що лежать в основі двох видів менеджменту - традиційного і креативного - надано в табл.8.2.

Таблиця 8.2 - Зіставлення двох видів менеджменту [13].

Теоретичні концепції	Менеджмент	
	Традиційний	Креативний
Вчить	Управляти науково, за правилами	Нестандартному, творчому підходу
Розробляє	Теорії боротьби	Теорії співпраці, гармонізації відносин (стейкхолдери, альянси, мережі)
Приймає стратегію	Як траєкторію руху до поставленої мети	Як комплекс рішень по позиціонуванню організації в середовищі (стратегічний потенціал, ключові компетенції)
Вважає основою побудови організації	Фрагментацію дій	Виділення бізнес-процесів (цінність, потік створення цінності)
Задає спрямованість інформаційних потоків	Зверху вниз	У будь-якому напрямку
Визначає основного користувача інформації - це	Індивід, який займає певну посаду і інші допущені особи	Будь член організації і будь-яка група
Організовує роботу	Індивідуально і в групах	В командах
Здійснює керівництво	Владу і мотивацію	Довіру і співробітництво (лідерство і культура)
Організовує навчання персоналу	Індивідуальне і дискретне	Групове і постійне (управління знаннями)
Сповідує концепцію продукту	Головне якість, яке диференціює товар і дозволяє підвищувати ціну	Головне зниження ціни, якість повинна бути за визначенням

На цей час виділено велику кількість видів менеджменту: менеджмент організації, інноваційний менеджмент, креативний менеджмент, антикризовий менеджмент, менеджмент персоналу і т.д. Всі ці види спрямовані на управління різними ресурсами організації для досягнення стратегічних цілей компанії. У спрощеному розумінні, менеджмент - це вміння досягати поставлених цілей, використовуючи працю, інтелект і мотиви поведінки інших людей. Анрі Файоль, ще на початку ХХ століття у Франції визначив функції креативного менеджменту: прогнозування і планування, організація, керівництво, координація та контроль. Основними групами методів креативного менеджменту є економічні, адміністративні та соціально-психологічні методи.

Менеджер - фахівець, що професійно займається управлінською діяльністю в конкретній області функціонування економічної системи (підприємства, фірми і т.д.). Управлінням різними сферами діяльності займаються різні види функціонального менеджменту, так в загальному менеджменті особливе місце займають інноваційний менеджмент, а в свою чергу в інноваційному менеджменті основою, початком сфери інноваційної діяльності є творча діяльність людини по створенню інтелектуального продукту від ідеї до нововведення - цією областю діяльності і займається креативний менеджмент.

Креативний менеджмент виокремився з інноваційного менеджменту через потребу більш глибокого і системного дослідження процесу створення нових товарів, визначення чинників, що на нього впливають і підвищення ефективності цього процесу. Це нова дисципліна, яка, окрім інноваційного менеджменту, тісно пов'язана з іншими дисциплінами менеджерського блоку, зокрема управлінням і розвитком людських ресурсів, психологією управління, організаційною поведінкою та стратегічним менеджментом.

Слід віднести до інтересів креативного менеджменту і питання створення творчого потенціалу (навчання, інформаційне насичення, підвищення професійної майстерності, створення умов і стимулів для творчої діяльності). Підсумком творчої діяльності є інтелектуальна продукція, що включає в себе всі результати даної діяльності від ідеї до нововведення.

## **8.2. Інтелектуальний капітал – основа креативного менеджменту**

Світовий досвід підтверджує ефективність інноваційної моделі розвитку на основі використання результатів інтелектуальної діяльності. Основне суспільне багатство розвинутих країн – це нова інтелектуальна еліта: науковці, підприємці, менеджери, фінансисти, висококваліфіковані інженери, інші фахівці, зайняті у сфері високих технологій, розповсюдження інформації та нових знань. Саме вони формують середній клас, який є основою соціальної стабільності і рушієм прогресу. За підрахунками Всесвітнього банку у складі національного багатства США основні виробничі фонди (будівлі та споруди, машини та обладнання) складають лише 19%, природні ресурси – 5%, а людський капітал – 76%. В Західній Європі відповідні показники – 23,2%, 2% та 74%, в Україні – 10%, 40% та 50%.

Виходячи з цього все більша частина дослідників вважає людський капітал найціннішим ресурсом постіндустріального суспільства, який є більш важливим ніж природні та накопичені багатства. Слід зазначити, що ринок є «вимірювальним пристроєм» людської праці. Енергія людської праці в кінцевому підсумку знаходить свій вираз у формі числа (вартості товару, ціни товару) в ринковому середовищі. Елементами товарності є не лише матеріальні речі, предмети і послуги, а й результати інтелектуальної праці – ідеї, управлінські рішення, винаходи, сорти рослин тощо. Ось



чому в динамічному ринковому середовищі по відношенню до результатів інтелектуальної праці використовують терміни «інтелектуальна власність», «інтелектуальний потенціал», «інтелектуальний капітал», «комерціалізація», «трансфер» тощо.

Для розуміння суті інтелектуального продукту і цілей управління творчою діяльністю розглянемо таке поняття як інтелектуальний капітал.

Під інтелектуальним капіталом розумують сукупність інтелектуальних ресурсів і здатності до їх створення і використання, що визначають спроможність підприємства розвиватися на основі інформації і знань. Основою формування інтелектуального капіталу підприємства є людські ресурси – найбільш динамічна компонента спроможності підприємства отримувати прибуток впродовж тривалого часу. За оцінкою А.Маршалла на початку ХХ сторіччя чисельність працівників фізичної праці в п'ять разів перебільшувала чисельність зайнятих інтелектуальною працею. На початку ХХІ сторіччя, в розвинених державах більш як 60% економічно активних людей зайняті розумовою діяльністю, а в США цей показник сягає 75%. До інтелектуального капіталу відноситься продукт розумової, інтелектуальної праці, продукт творчих зусиль.

На рис. 7.2 показана структура формування «інтелектуального капіталу».

У сьогоденні розумінні капітал формується з фізичного і інтелектуального. Відмінності і спільність капіталів показані в табл.8.3.

З табл. 8.3 видно, що фізичний капітал - результат певних дій в минулому, а інтелектуальний капітал - витрати в минулому, доходи в майбутньому. Таким чином, креативний менеджмент повинен забезпечити мінімальні витрати на створення інтелектуального капіталу та максимальні потенційні доходи в майбутньому.

В минулому, а інтелектуальний капітал - витрати в минулому, доходи в майбутньому. Таким чином, креативний менеджмент повинен забезпечити мінімальні витрати на створення інтелектуального капіталу та максимальні потенційні доходи в майбутньому.



Рисунок 8.2 - Структура формування інтелектуального капіталу

Таблиця 8.3 - Відмінності і спільність фізичного і інтелектуального капіталів

<b>Фізичний</b>	<b>Інтелектуальний</b>
Матеріальна природа Результат дій в минулому Аддитивний Переважно фінансова оцінка Організація володіє усім капіталом	Нематеріальна природа Оцінка дій в майбутньому Неаддитивний Комбінація вартісних і невартісних оцінок Організація володіє капіталом лише частково

Креативна діяльність підприємства якраз і розглядається як здатність отримувати вартість із інтелектуального капіталу, тобто управляти відносинами між людським капіталом (здібностями і знаннями співробітників), капіталом

клієнта (рівнем взаємної інтегрованості) та організаційним капіталом (знання і культура організації), що максимізує потенціал організації в контексті створення вартості.

Основне застосування креативного менеджменту - це створення і мотивація діяльності людського капіталу, активізація його творчого потенціалу. Організаційний і клієнтський (споживчий) капітали - це вже певний результат творчої діяльності людини (людського капіталу).

Сформулюємо *основні робочі цілі креативного менеджменту*:

- а) надання можливості отримати знання;
- б) оцінка творчого потенціалу особистості (спеціаліста, якого хочуть залучити до вирішення творчих завдань) в залежності від ряду факторів малого підприємництва;
- в) створення творчої атмосфери в колективі, який пропрацював тривалий час і має свої традиції, неформальних лідерів, виправдало себе розподіл ролевих функцій; в) мотивувати персонал до творчої діяльності;
- г) забезпечення права співробітників на результати творчої (інтелектуальної) діяльності;
- д) формування груп експертів, покликаних оцінювати ті чи інші попередньо розроблені пропозиції, зокрема в області інноваційної політики, орієнтованої на поліпшення стану справ і попередження кризових ситуацій, в яких може опинитися підприємство;
- е) утворення тимчасових творчих колективів з осіб, здатних до ефективної участі в груповому творчому процесі;
- ж) визначення евристичних методів, операцій і прийомів, які необхідно освоїти для більш якісного та оперативного вирішення творчих завдань фахівцям, що ввійшли у тимчасові творчі колективи
- з) забезпечення балансу інтересів і прав організації і розробника інтелектуальної продукції;

и) оцінка домінуючих мотиваційних установок, які породили їх причин і можливих шляхів вирішення в найближчій і довгостроковій перспективі завдань, що вимагають застосування творчих здібностей фахівця;

к) забезпечення безперервного процесу перетворення творчої активності в інноваційні рішення;

л) забезпечення інноваційної активності в стратегії розвитку організації.

Розглянемо більш докладно людський капітал, як частина інтелектуального капіталу. В першу чергу необхідно відзначити, що людський капітал має безпосереднє відношення до людини (знання, практичні навички, творчі і розумові здібності людей, їх моральні цінності, їх культура праці). Без людського капіталу не може бути творчості, не може бути науки, новацій, інновацій та інтелектуального капіталу. Складність відносин людського капіталу та організації, з якою пов'язаний людина в процесі своєї діяльності полягає в тому, що цей капітал як правило, є приналежністю людини, його важко зробити чиеюсь власністю, в тому числі власністю самої людини, а тим більше власністю організації. Коли інтелектуальний капітал стає власністю організації, він переходить з розряду людського капіталу в розряд організаційного та клієнтського капіталів, а це вже товар, який є об'єктом купівлі-продажу. Частина людського капіталу завжди залишається з людиною і переміщається разом з ним (знання, досвід, навички, творча здатність, імідж, мораль, культура і т.д.).

На створення свого інтелектуального капіталу людина робить фізичні та інші витрати постійно протягом свого життя, а на виконання фізичної роботи тільки в момент її виконання. Інтелектуальний капітал, як і фізичні можливості людей завжди має при собі і може перетворити його в товар (продукцію / послуги), а товар в гроші, отримуючи суттєві результати або компенсуючи витрати минулих періодів.

Завдання організації (менеджменту) створити привабливі умови для людського капіталу та виключити його міграцію. Завдання креативного менеджменту забезпечити активну, ефективну, творчу (інтелектуальну) діяльність людини (людського капіталу). Для мотивації творчої діяльності накопичено цілий арсенал методів і способів. Однак найефективніша мотивація закладена в самому творчому людині - це його допитливість, прагнення зробити те, що ще ніхто не зробив, дізнатися те, що ще ніхто не знає.

Відомі історичні істини [26]:

- одних «диваків» спалювали на вогнищі за крамолу, а інші продовжували шукати відповідь «Чи земля кругла?», «Чи крутиться вона?».

- одні люди розбивалися, стрибаючи з дзвіниць, а інші продовжували прилаштовувати собі крила і повторювати досліди.

- вчені-атомщики гинули від радіації, але дослідження тривали, і імідж фізики і фізиків не зменшувався.

Перед вами (перед нами) стоять завдання осмислити, спробувати знайти відповіді, які шукає все людство: «Що ж це таке творче начало людини?», «Як взаємозаміняють, взаємодоповнюють або в якихось інших взаєминах перебувають творча особистість і творчий колектив?» .

Як показує досвід останніх років, глобальні творчі завдання людська спільнота вирішує зусиллями великих творчих колективів, в тому числі зусиллями всіх землян (приклад тому - освоєння космосу).

Креативний менеджмент – поняття складне і багатопланове. Його можна розглядати як:

– самостійну галузь знань, що має властиві їй специфічні цілі, завдання, предмет і методи дослідження,

– практичну діяльність з управління інноваційно-креативними процесами в організації.

В першому значенні креативний менеджмент виступає як наукова дисципліна, що досліджує теоретичні закономірності

і практику інноваційно-креативної діяльності організацій з метою підвищення ефективності генерації нових ідей і знань, що слугують основою інновацій.

У другому значенні креативний менеджмент являє собою систему певних управлінських заходів, спрямованих на максимальну мобілізацію творчого потенціалу працівників і створення нових конкурентоздатних ідей, які можуть бути використані в інноваційній діяльності організації.

В сучасній науці сформувався уявлення про креативний менеджмент як управління працівниками організації, спрямоване на максимальне розкриття і використання їх творчих здібностей на передпроектній і проектній стадіях інноваційного циклу для створення нових конкурентоздатних ідей в різних галузях людської діяльності.

Головна мета креативного менеджменту полягає в тому, щоб підвищити вірогідність виникнення нових креативних ідей, які можуть матеріалізуватися в інноваційних продуктах.

Основні завдання креативного менеджменту:

- виявлення сутності знання, закономірностей процесу генерації, поширення, оцінки і відбору нових знань в організації;

- дослідження творчого потенціалу організації, виявлення і аналіз факторів, що впливають на креативність і творчий потенціал організації;

- активізація творчих здібностей організації до продукування нових знань і оптимізація процесу пошуку креативних рішень;

- розроблення бізнес-моделі управління креативною діяльністю організації;

- дослідження інтелектуального капіталу організації,

- формування креативного середовища і креативної організаційної культури.

Суб'єктом креативного менеджменту є вище керівництво, керівники підрозділів і проектних груп – ті особи, які зацікавлені в отриманні нових ідей і можуть впливати на

ефективність творчих процесів в організації шляхом постановки цілей, планування, надання необхідних видів ресурсів, організування, створення відповідних стимулів для активізації креативних здібностей працівників.

Об'єктами креативного менеджменту є окремі працівники і їх співтовариства, що залучаються до створення креативно-інноваційних продуктів.

При цьому слід розуміти, що єдиним джерелом нових ідей і знань є людський інтелект. Тому суб'єктом творчого процесу завжди виступає людина або співтовариство людей.

Дослідники креативного менеджменту виокремлюють щонайменше п'ять головних причин, що зумовляють зростання потреби у використанні креативно-інноваційного потенціалу організацій в сучасному бізнес-середовищі:

1. Все більш глобалізовані ринки ведуть до росту конкуренції навіть у традиційних галузях промисловості, які вважаються мало динамічними.

2. Все більш досконалі інформаційні і комунікаційні технології призводять до скорочення життєвого циклу продуктів і послуг, збільшення швидкості інновацій і організаційних змін.

3. Інформаційні технології збільшують масштаб автоматизації в тих секторах економіки, які раніше вимагали активного втручання людини. Тим самим зменшується питома вага «не креативних» видів діяльності.

4. Підвищення рівня життя супроводжується зростанням потреб споживачів у сфері освіти, охорони здоров'я, індустрії розваг і виробництва продуктів креативної економіки.

5. Спостерігається індивідуалізація потреб споживачів у всіх сферах, що вимагає постійної диверсифікації продукції і послуг організацій.

Результатом впровадження інноваційних технологій і продуктів є скорочення обсягів фізичної і рутинної праці та передача нетворчих видів діяльності машинам, автоматам і комп'ютерам. Водночас, автоматизація виробничих процесів

вивільнює час працівників, який вони можуть витратити на інтелектуальну діяльність і професійний розвиток, тим самим створюючи об'єктивні умови для нових творчих досягнень.

Підкреслюючи значення креативності в соціально-економічних трансформаціях сучасного світу, американські дослідники Дж. Хоккінс і Р.Флоріда звертаються до поняття «креативна економіка», яке за своєю сутністю близьке до «економіки знань».

Наразі виділяють два підходи до визначення креативної економіки: за галузевою і за професійною ознаками.

1) Дж. Хоккінс виокремлює п'ятнадцять галузей «креативної індустрії», що включають: програмування, дослідження і конструкторські розробки, а також індустрії креативного змісту, такі як кіно і музика. Ці індустрії створюють інтелектуальну власність у вигляді патентів, авторських прав, торговельних марок і оригінальних розробок. Приблизний річний дохід від цих п'ятнадцяти креативних галузей за 1999 рік Хоккінс оцінює в 2,24 трлн. доларів. Креативна економіка США лідирує в світі з великим відривом: її дохід в 960 млрд. доларів перевищує 40% від загальної суми доходів, причому в світових витратах на НІОКР частка США також склала більше 40%.

2) Р. Флоріда вважає основними проявами креативної економіки формування креативного класу і креативних міст – центрів креативності.

Р. Флоріда відзначає, що «Економічна потреба в креативності знаходить вираз у формуванні нового класу». Він називає його «креативним класом» і відносить до цього класу близько 38 млн осіб, або 30% працюючих американців, що перевищує кількість осіб, зайнятих в промисловому і аграрному секторах разом взятих. Зараз креативний клас США у кількісному відношенні займає друге місце після обслуговуючого, однак за рівнем доходів займає лідируючу позицію [12].



У креативному класі Р. Флоріда вирізняє два підкласи: суперкреативне ядро і креативних професіоналів.

Ядро креативного класу складають люди, зайняті в науковій і технічній сфері, архітектурі та інженерній справі, природничих і соціальних науках, освіті, вихованні, дизайні, освіті, мистецтві та індустрії розваг. До ядра креативного класу відносяться 15 млн. чоловік або 12% всієї робочої сили. Їх економічна функція полягає в створенні нових ідей, нових технологій і нового креативного змісту.

Окрім ядра, креативний клас включає також численну групу креативних професіоналів, що працюють в управлінській сфері, бізнесі і фінансах, праві, охороні здоров'я і суміжних областях. Креативні професіонали займаються вирішенням нетривіальних, складних завдань, для чого потрібна значна незалежність мислення, високий рівень освіти і людського капіталу.

Радикальна відмінність між креативним і іншими класами полягає в тому, за що вони отримують гроші. Представникам робочого і обслуговуючого класу платять, головним чином, за виконання роботи згідно плану, тоді як креативний клас заробляє гроші, проектуючи і створюючи щось нове, і робить це з більшим ступенем автономії і гнучкості, чим два інші класи. Протягом ХХ століття креативний клас в США виріс в більш ніж у десять разів, з трьох мільйонів осіб до сьогоденного рівня. Тільки з 1980 року його чисельність більш ніж подвоїлася.

Р.Флоріда провів масштабне дослідження, визначивши рейтинги країн світу за числом працівників креативного класу. Лідером рейтингу є США. Друге місце після США за абсолютною чисельністю працівників, зайнятих в креативних професіях, належить Росії, де зараз працює близько 13 млн. представників креативного класу. Однак, за відсотком від загальної робочої сили їй належить лише 16-те місце.

### **8.3. Стратегії розвитку креативного менеджменту на підприємстві**

Під час створення системи креативного менеджменту, а також під час її суттєвого розвитку удосконалення керівники підприємств вдаються до аналізування доцільності реалізації тієї чи іншої стратегії розвитку. Стратегія – це довгостроковий план розвитку організації, її структурного підрозділу або окремого виду діяльності. Однією з характерних особливостей стратегій є те, що вони є не лише сукупністю конкретних значень показників, яких має намір досягти організація у майбутньому, але й сукупністю способів їхнього досягнення

Підприємство - суб'єкт підприємницької діяльності, який на свій ризик здійснює самостійну діяльність, спрямовану на систематичне отримання прибутку від користування майном, продажу товару, виконання робіт або надання послуг, і який зареєстрований в цій якості у встановленому законом порядку.

Підприємство - організм, в якому переплітаються і уживаються інтереси особистості, групи і колективу, стимули і обмеження, жорстка технологічна дисципліна та інновації, вільна творчість, нормативні вимоги і неформальні ініціативи. У організацій є свій вигляд, своя мораль, своя культура, свої традиції, свій імідж. Підприємство має свою внутрішню структуру і зовнішні зв'язки. Внутрішня структура організації будується на системі договорів, в широкому розумінні, на правилах гри: закони, контракти з персоналом, положення про оплату праці, положення про стимулювання, в тому числі про стимулювання творчої діяльності.

Крім юридичних актів (національних та міжнародних законів, договорів, положень) підприємство як структура, як єдиний організм існує за рахунок своїх традицій, іміджу, зв'язків, моралі, культури виробництва, а головне за рахунок

творчого (інтелектуального) потенціалу колективу, стабільності людських відносин в процесі спільної діяльності, тобто за рахунок всього того, що відноситься до поняття інтелектуального капіталу організації.

Інтереси креативного менеджменту полягають в ефективному функціонуванні підсистеми управління виробництвом інтелектуального продукту, інтелектуальної власності, інтелектуального капіталу

Креативність стає все актуальнішою не тільки для працівників творчих професій, але і для менеджерів, адже, щоб забезпечити, на сьогодні, підприємству переваги в жорсткій конкурентній боротьбі, необхідні креативні підходи. Саме тому менеджери зацікавлені розвивати свій власний креативний потенціал, формувати креативне середовище на підприємстві, а також створювати ефективні креативні команди, які будуть здатні нестандартно, творчо мислити, знаходити нові ідеї і підходи до управління. З цією метою, менеджерам варто застосовувати технології розвитку креативності. Розглянемо основні моменти найбільш поширених технологій розвитку креативності [1, 2, 3].

*Ментальні карти* (mindmapping) – це зручна та ефективна техніка альтернативного запису, яка замість лінійного запису використовує радіальний. Катена – це гра, яка допомагає усвідомити патерни, пов'язані з якою-небудь темою або ситуацією, і таким чином створити можливості для їх реструктуризації.

*«Шість Капелюхів Мислення»* (Six Thinking Hats) розроблений Едвардом де Боно, – це простий і практичний спосіб подолати труднощі за допомогою розділення процесу мислення на шість різних режимів, кожний із яких представлений капелюхом свого кольору. Випадковий стимул – її використання передбачає: сформулювати у формі питання завдання, для вирішення якого потрібна ідея; випадковим чином вибрати об'єкт; утримуючи в думці

питання і випадковий об'єкт, будувати між ними зв'язки та розглядати кожен зв'язок як знак, який вказує на відповідь.

*Переворот* (reversal) – описана Едвардом де Боно і Майклом Мікалко. Послідовність кроків у «перевороті»: сформулювати завдання; перерахувати всі припущення і допуски, які можуть виникати навколо цього завдання; перевернути всі ці припущення; взяти кожне перевернене припущення і запитати себе, як зробити його можливим. Що має відбутися для того, щоб це мало сенс? Ця операція повинна бути виконана зі всіма, у тому числі й особливо з найнеймовірнішими припущеннями.

*SCAMPER* (розробив Боб Еберле) – передбачає список змін, які можна використовувати в роботі на певним об'єктом: Substitute – замінити щось; Combine – комбінувати; Adapt – пристосувати; Modify – модифікувати; Put – примінити для чогось іншого, в іншій сфері; Eliminate – видалити частини; Reverse – поміняти місцями, знайти застосування в чомусь протилежному.

Також, можна використовувати ще і такі технології як: філа, метод газетних вирізок, метод заданого діапазону, метод вигаданих персонажів.

До головних (ключових) аспектів управління організаційною креативністю слід віднести наступні [13].

1. *Управління креативною особистістю і групою.* За останні роки наукове розуміння природи організаційної креативності значно поглибилося. Знаючи закономірності функціонування творчих груп і фактори їх ефективності, менеджери можуть активніше впливати на творчий потенціал через використання широкого арсеналу відповідних управлінських заходів.

2. *Управління креативним процесом чи процесом генерації нового знання.* В цьому процесі виділяють такі етапи: пошук і визначення можливостей, власне генерування нових ідей, їх оцінка і відбір, планування реалізації. Ефективність творчих

зусиль на кожному з етапів може бути підвищена при застосуванні відповідних креативних технік.

### *3.Управління креативним середовищем.*

Як показують численні дослідження, соціальне середовище важливе для формування організаційної креативності, оскільки впливає на частоту прояву креативної поведінки і ступінь креативності працівників. Креативне середовище в сучасній науковій літературі розуміється як сфера, структура, соціальний контекст, що формують вимоги до креативного продукту і створюють умови, що сприяють його утворенню. Креативне середовище заохочує працівників до пошуку нових ідей і складається із специфічних структур і систем, культури і лідерства, що «працюють» на креативність.

*4.Управління креативним (або інтелектуальним) продуктом* – кінцевим результатом креативного процесу і основою інновацій.

Якщо розкласти вартість новоствореного продукту на нематеріальну і матеріальну складову, а з нематеріальної складової виділити творчу, то креативний продукт – це продукт, в вартості якого превалює творча складова.

З точки зору організації найбільш очікуваними і цінними результатами креативної діяльності, що призводять до підвищення її конкурентоспроможності, визнаються такі:

- інновації за рахунок нових продуктів, процесів, ідей,
- безперервне поліпшення якості продукції чи послуг,
- підвищення продуктивності і ефективності,
- економічне прискорення,
- збільшення організаційної гнучкості і здібності до адаптації.

Система креативного менеджменту має бути максимально орієнтована на задоволення потреб організації в нових ідеях і знаннях.

Система креативного менеджменту включає сукупність взаємопов'язаних і взаємоузгоджених управлінських заходів, що відносяться, головним чином, до одного з трьох напрямів:

- 1) формування організаційних структур, що підтримують креативність;
- 2) розроблення організаційних систем і процедур, що активізують креативність і створення нового знання;
- 3) організаційна культура і креативне лідерство на промисловому підприємстві.

Таблиця 8.4 - Система креативного менеджменту

<b>Напрямок управління</b>	<b>Піднапрями</b>	<b>Задачі</b>
Організаційні структури	Розвиток інтелектуального потенціалу	Створення формальних і неформальних організаційних структур, що підтримують креативність
Система управління людськими ресурсами	Відбір персоналу	Найм креативних працівників. Забезпечення гетерогенності колективу
	Забезпечення діяльності творчих груп	Постановка творчих задач. Створення умов для ефективної роботи груп. Управління груповою динамікою, використання креативних технік для активізації творчого мислення
	Оцінка персоналу	Визначення внеску працівника у створення нового знання
	Навчання	Створення умов для навчання і саморозвитку Фінансування у навчання персоналу
	Мотивація креативності	Індивідуалізація винагороди в залежності від цінності працівника для організації Заохочення креативності
Система управління знанневими ресурсами	Управління інформаційним потоками і знаннями	Стратегії управління знаннями Побудова системи управління знаннями, що відповідає потребам фірм Заохочення до обміну знань
Креативна організаційна культура	Формування і розвиток креативної культури Креативне лідерство	Створення середовища, що сприяє креативності Гнучкість у виборі стилю лідерства

В табл.8.4 наводяться напрямки та під напрями (системи) креативного менеджменту і задачі, які повинні вирішуватися підприємством для підвищення власної креативності.

Будь-яка організація є відкритою системою, тому на її функціонування впливає низка як внутрішніх, так і зовнішніх факторів і процесів. З огляду на це передумови формування креативного менеджменту на підприємстві також необхідно розглядати з точки зору зовнішніх в внутрішніх факторів (рис. 8.3).



Рисунок 8.3 - Передумови формування креативного менеджменту на підприємстві [1,2]

Внутрішні передумови здійснення креативної діяльності варто розглядати з точки зору позитивних та негативних внутрішньо-організаційних тенденцій. Так, необхідність вирішення внутрішніх проблем, що склались на підприємстві, вимагає застосування нестандартних креативних підходів. Разом з тим існування певних позитивних тенденцій сприяє розвитку креативної діяльності з метою посилення конкурентних переваг підприємства. Під зовнішніми

передумовами розвитку креативної діяльності розуміють будь-які зміни, що виникають у зовнішньому середовищі функціонування підприємства.

Важливою передумовою здійснення креативної діяльності є створення творчої атмосфери в колективі, акумулювання креативних ідей, стимулювання розвитку процесу самореалізації і самовдосконалення співробітників, їхнього особистого та колективного творчого розвитку, узгодження внутрішніх інтересів співробітників із завданнями підприємства.

На формування й розвиток креативного менеджменту впливають певні чинники техніко-економічного, організаційно-управлінського, юридичного та соціально-психологічного характеру, що стримують або сприяють здійсненню креативної діяльності на підприємстві (табл.8.5).

Таблиця 8.5 - Основні чинники, які впливають на креативну діяльність [1, 2]

<b>Групи чинників</b>	<b>Чинники, які стримують креативну діяльність</b>	<b>Чинники, які сприяють креативній діяльності</b>
1	2	3
Техніко-економічні	Економічна криза; низький науково-інноваційний потенціал держави та регіонів; ускладнення та збільшення вартості науково-дослідних розробок; недостатність маркетингових досліджень; відсутність попиту на продукцію; закриття ринків збуту; високий економічний ризик; відсутність джерел фінансування; слабка матеріально-технічна та наукова база; домінування інтересів існуючого виробництва; орієнтація на короткострокову перспективу.	Формування й розвиток креативної економіки; збереження науково-технічного потенціалу та державна підтримка інноваційної діяльності; наявність резерву фінансових і матеріально-технічних засобів; наявність необхідної інфраструктури; розвиток конкуренції та скорочення життєвого циклу наукоємних товарів; вихід на нові ринки збуту продукції.



Організаційно-управлінські	Механістичність організаційної структури; надмірна централізація; відсутність стратегічного планування; відсутність креативних колективів; консервативність; переважання авторитарного стилю керівництва; недосконалість зворотного зв'язку та ефективних комунікацій; переважання вертикальних потоків інформації; труднощі в міжгалузевих взаємодіях; орієнтація на існуючі ринки збуту.	Гнучкість організаційної структури; децентралізація управління; демократичний та ліберальний стиль керівництва; ефективні комунікаційні зв'язки; наявність стратегічного мислення; формування креативних колективів; створення креативної та інноваційної інфраструктури (креативних ситуаційних центрів; технопарків; бізнес-інкубаторів); організація креативної освіти; створення організації, що самонавчається
Юридичні	Недосконалість законодавчої бази з питань інноваційної діяльності; охорони інтелектуальної власності.	Законодавчі заходи (особливі пільги, закони), що заохочують інноваційну діяльність, забезпечують охорону інтелектуальної власності.
Соціально-психологічні	Культурні бар'єри; вплив наукових кадрів; відсутність креативної освіти; недосконалість соціальної політики влади; відсутність матеріальних і моральних стимулів та умов творчої праці; низький професійний статус інноватора; опір змінам; страх збільшення обов'язків та відповідальності; спротив усього новому, що надходить («синдром чужого винаходу»); неадекватна (занижена) оцінка діяльності.	Розвиток креативного суспільства та креативної освіти; співпраця із громадськими організаціями; суспільне визнання; розвиток інноваційної культури; сприятливість до змін, нововведень; моральна та матеріальна винагорода; можливість персоналу до самореалізації та саморозвитку; удосконалення умов творчої праці.

На формування й розвиток креативного менеджменту безпосередньо впливають такі фактори:

- ‰ рівень розвитку креативного суспільства;
- ‰ формування креативної економіки;
- ‰ розвиток креативної освіти;
- ‰ рівень інноваційності підприємства;
- ‰ творчий потенціал особистості;
- ‰ потенціал менеджера креативного типу.

Взаємозв'язок і взаємодоповнення даних факторів є запорукою успіху у формуванні й розвитку креативного менеджменту (рис. 8.4).

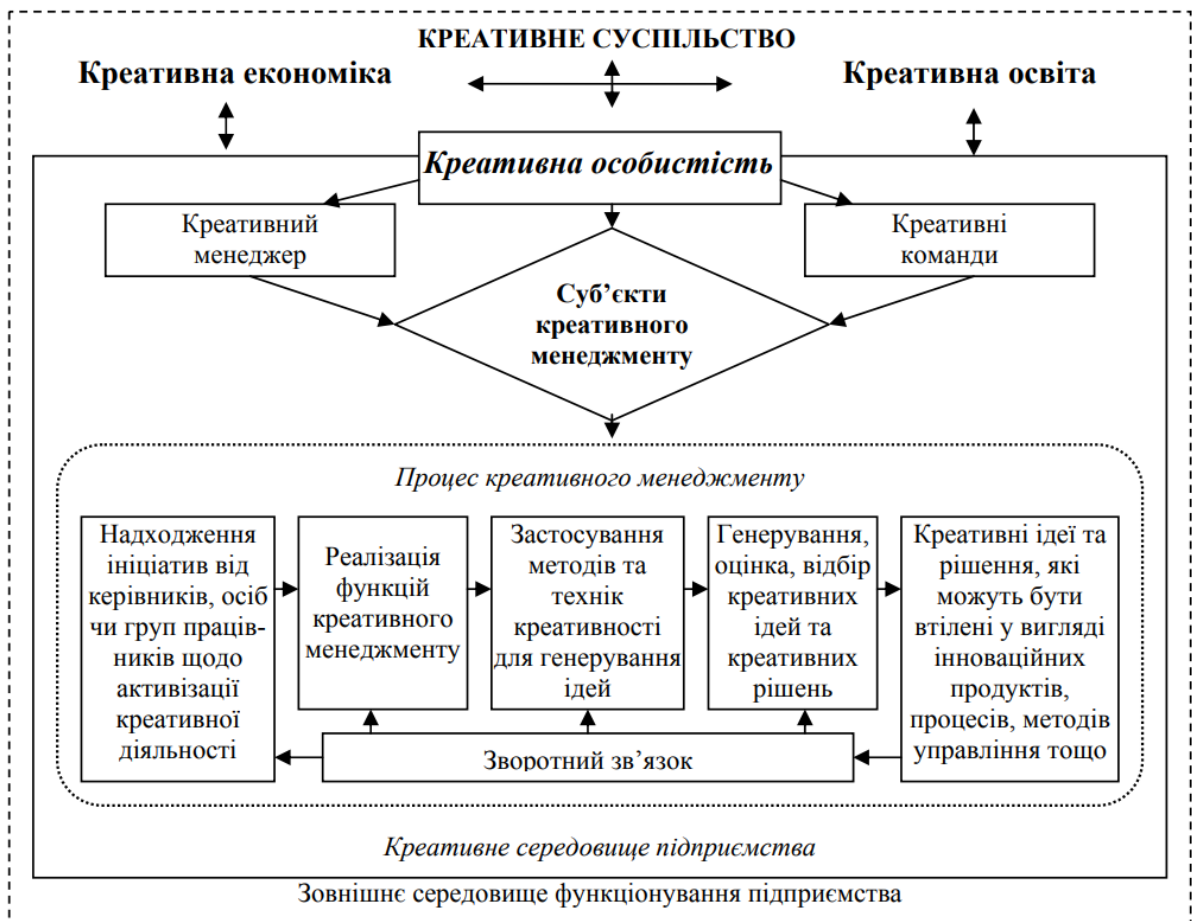


Рисунок 8.4 - Концепція креативного менеджменту на підприємстві [1, 2]

Опрацювання літературних джерел і ознайомлення із матеріалами машинобудівних підприємств дає змогу стверджувати, що досягнення високого рівня

результативності системи креативного менеджменту можлива за умови дотримання під час її побудови таких принципів [4]:

- *системності* (з позиції системного підходу управління підприємством є певною складною системою, складовими елементами якої є локальні підсистеми управління конкретними видами діяльності. З огляду на це, побудова системи креативного менеджменту має формуватись на засадах узгодження її цілей і методів їх досягнення із цілями і методами досягнення інших локальних підсистем управління, а також системи управління підприємством загалом);

- *каузальності* (система креативного менеджменту, з одного боку, є елементом внутрішнього середовища організації, а з іншого боку, вона тісно пов'язана із зовнішнім середовищем, зокрема зміною попиту на машинобудівну продукцію, кон'юнктурою ринку, зміною законодавства тощо. З огляду на це, процеси і явища, які відбуваються в системі креативного менеджменту доцільно оцінювати з позиції їх зв'язку із дією факторів внутрішнього і зовнішнього середовища організації. Враховуючи ці взаємозв'язки можливо істотно знизити зусилля керівників підприємства із формування і реалізації раціональних креативних управлінських рішень);

- *ієрархічності* (креативний менеджмент є однією з конкретних функцій системи управління підприємством. Метою реалізації конкретних функцій управління є оптимізація результатів управління конкретними видами діяльності підприємства. Її виконання є умовою досягнення стратегічної цілі організації. З огляду на це, цілі машинобудівного підприємства мають формуватись як чітко ієрархізована система);

- *результативності* (формування системи креативного менеджменту має бути спрямоване на досягнення конкретних результатів. Якщо з певних причин ці результати не отримані або отримуються із запізненням, то система потребує

регулювання. Обсяг витрат на її формування має бути меншим за прибуток від реалізації креативних рішень);

- *кумулятивності* креативної інформації (загальновідомо, що серед загальної сукупності креативних ідей раціональними виявляється незначна частка. Раціональні рішення на певному етапі їх доведення до рівня готового продукту або технології часто не витримують результатів діагностики, тому кількість насправді ефективних рішень є незначною. Ключовим завданням аналітиків підприємства є врахувати безліч чинників, які визначають перспективність рішень. Ця аналітична робота є надзвичайно інтелектуаломісткою, вона вимагає опрацювання великого масиву даних із внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства. Для того, щоб оброблена інформація не втрачала своєї актуальності і полегшувала роботу аналітиків у майбутньому, доцільно формувати автоматизовані бази даних про можливі варіанти рішень конкретних проблем, чинники, які дослідники враховували під час аналізування цих варіантів, а також умови і результати їх застосування на практиці);

- *відповідальності* за ухвалені креативні рішення (залежно від соціально-психологічного клімату в організації, а також від обраного стилю керівництва організацією, складу працівників надкреативні ідеї можуть розроблятися індивідуально або колективно. Залежно від цього, в організації доцільно пропагувати індивідуальну або колективну відповідальність за ухвалені креативні рішення. Усвідомлення відповідальності працівниками, а також їхня поінформованість про можливі наслідки неповного або несвоєчасного досягнення очікуваних результатів виконання рішення є важливим стимулом ретельності виконання покладених на них функцій і обов'язків);

- *цілеспрямованості* (систему креативного менеджменту доцільно формувати на засадах досягнення конкретних економічних, технологічних, соціальних або інших ефектів чи їх сукупності. Із врахуванням цього доцільно ухвалювати рішення щодо формування організаційної структури системи

креативного менеджменту, застосування методів досягнення встановлених цілей тощо);

- *ліберальності* (діяльність із висунення і розвитку креативних ідей є притаманною для творчих особистостей. Загально відомо, що умовою забезпечення їх продуктивності є можливість особистого прийняття рішень, відсутність адміністративного тиску, робота в умовах ненормованого робочого дня тощо. З огляду на це, управління творчими колективами вимагає застосування ліберальних методів впливу на них);

- *інформаційної безпеки* (керівники підприємства зобов'язані структурувати інформацію залежно від її значущості на загальну інформацію, інформацію з обмеженим доступом і конфіденційну інформацію. Креативні ідеї залежно від рівня їх розроблення, належать до другої і третьої груп. Призначення принципу інформаційної безпеки полягає у тому, щоб креативна інформація не витікала до конкурентів і не спричинила втрати ресурсів, затрачених на її розроблення).

Креативний менеджмент є підсистемою конкретної функції управління підприємством – інноваційного менеджменту. Його об'єктом є особистий і колективний творчий розвиток працівників на користь організації. Складовими елементами системи креативного менеджменту є його цілі, суб'єкти, функції і методи, показники, комунікація та інформація. Досягнення високого рівня результативності системи креативного менеджменту можлива за умови дотримання під час її побудови таких принципів, а саме: системності; каузальності; ієрархічності; результативності; кумулятивності креативної інформації; відповідальності за ухвалені креативні рішення; цілеспрямованості; ліберальності; інформаційної безпеки.

#### **8.4. Моделі креативного менеджменту в системі управління підприємством**

Креативний менеджмент є підсистемою інноваційного менеджменту, який, своєю чергою, виступає конкретною

функцією системи управління підприємством [4]. Ієрархію цих систем наведено на рис. 8.5.

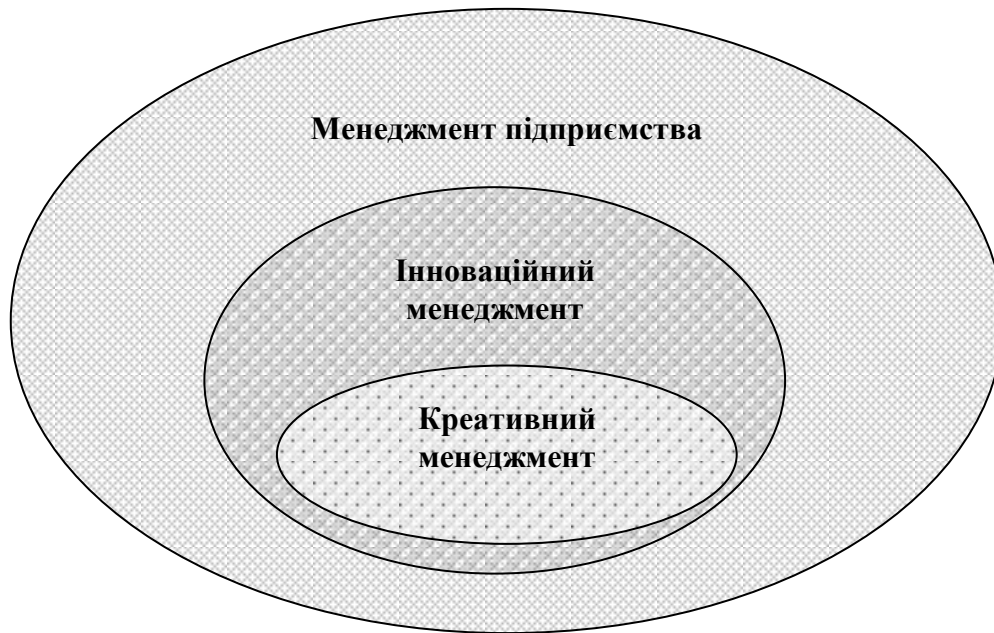


Рисунок 8.5 - Місце креативного менеджменту в системі управління підприємством

Головною відмінністю поняття «креативний менеджмент» від поняття «інноваційний менеджмент» полягає у тому, що в системі креативного менеджменту об'єктом управління є особистий і колективний творчий розвиток працівників. Ознаками цього розвитку є виникнення креативних ідей на предмет покращання розвитку організації загалом. Щодо об'єктів інноваційного менеджменту, то їх перелік значно ширший. По-перше, це об'єкти креативного менеджменту. По-друге, до них також належать: інноваційний потенціал, інноваційний розвиток, інноваційний процес, інноваційні проекти, інноваційні програми тощо.

На формування і розвиток креативного менеджменту впливають певні чинники техніко-економічного, організаційно-управлінського, юридичного та соціально-психологічного характеру, що стримують здійснення креативної діяльності на підприємстві або сприяють йому. Розглянемо основні з них, особливо ті, які сприяють креативній діяльності [15]:

- техніко-економічні (збереження науковотехнічного потенціалу та державна підтримка інноваційної діяльності; наявність резерву фінансових та матеріально-технічних засобів; наявність необхідної інфраструктури; розвиток конкуренції та скорочення життєвого циклу наукоємних товарів; вихід на нові ринки збуту продукції);

- організаційно-управлінські (гнучкість організаційної структури; децентралізація управління; демократичний та ліберальний стиль керівництва; ефективні комунікаційні зв'язки; наявність стратегічного мислення; формування креативних колективів; створення креативної та інноваційної інфраструктури (креативних ситуаційних центрів; технопарків; бізнес-інкубаторів);

- організація креативної освіти; створення організації, що самонавчаються);

- юридичні (законодавчі заходи (особливі пільги, закони), що заохочують інноваційну діяльність, забезпечують охорону інтелектуальної власності);

- соціально-психологічні (розвиток креативного суспільства та креативної освіти; співпраця з громадськими організаціями; суспільне визнання; розвиток інноваційної культури; сприятливість до змін, нововведень; моральна та матеріальна винагорода; можливість персоналу до самореалізації та саморозвитку; удосконалення умов творчої праці).

У табл. 8.6 представлено результативність засобів креативного менеджменту для підприємства.

На підставі виявлення ключових понять креативного менеджменту важливо виділити основні умови, які стимулюють розвиток креативних здібностей та є необхідними для ефективної управлінської діяльності:

- відкритість у колективі, особливо в спілкуванні з керівництвом;

- заохочення додаткових питань під час вирішення поставлених завдань;

– акцентування уваги на власних почуттях, спостереженнях, узагальненнях та ідеях.

Таблиця 8.6 - Результативність засобів креативного менеджменту для підприємства [15]

<b>Засоби креативного менеджменту</b>	<b>Результати їхнього використання (впровадження)</b>
Культивування навичок виконувати виробничі завдання з найменшими витратами ресурсів.	Підвищення ефективності виробництва, діяльності організації загалом, покращення соціально-економічних показників.
Уміння компонувати третій неординарний об'єкт із двох звичайних (ідея Кентавра).	Створення інноваційного продукту, модернізація техніко-технологічних процесів.
Персоніфікація авторства у цільових аудиторіях протягом тривалого періоду.	Реалізація потреби самореалізації визнання, посилення самомотивації, нематеріальної мотивації.
Відображення індивідуальних емоцій у зовнішніх реаліях.	Забезпечення змістовності праці, відчуття «родинної єдності» з усіма членами колективу.
Проведення оцінювання високоавторитетними компетентними службами (атестаційними комісіями, експертними радами тощо).	Постійне підвищення професіоналізму персоналу; формування позитивного корпоративного іміджу

Практика американського креативного менеджменту пропонує модель його функціонування у вигляді трубопроводу (рис.8.6).



Рисунок 8.6 – Модель креативного менеджменту у вигляді трубопроводу

Креативну діяльність підприємства (рис. 8.6) іноді порівнюють з «розкидачами бананів» і «ловцями бананів». «Розкидачі» – це люди, які генерують ідеї, не задумуючись про їхню практичну цінність.



Таблиця 8.7 - Види моделей креативного менеджменту в системі управління підприємством

<b>Види моделей</b>	<b>Сутність моделей</b>
Загально-корпоративна модель	Модель формується для розвитку організації загалом. Рішення, які ухвалюються в цій моделі, мають евристичний характер. Організації, які використовують цю модель, орієнтовані на розроблення інноваційних продуктів і технологій
Функціональна модель	Ця модель не охоплює всієї організації. Вона може стосуватись певних функцій управління, окремих підрозділів або видів діяльності. Метою її реалізації є розроблення і реалізація інновацій, які дають змогу вивести даний підрозділ, вид діяльності, окрему функцію управління на новий рівень
Інтеграційна модель	Сутність цієї моделі найадекватніше відображає мету її реалізації – забезпечення узгодженості цілей структурних підрозділів організації і способів їхньої реалізації. В межах інтеграційної моделі таке узгодження забезпечує формування креативно-інноваційних проектів, до яких залучені всі структурні підрозділи організації
Ситуаційна модель	Ця модель передбачає прийняття і коригування рішень щодо встановлення довгострокових цілей організації на засадах урахування факторів, які впливають на поточний (теперішній) стан системи креативного менеджменту. Її вибирають, якщо умови, в яких функціонує організація, швидко змінюються
Маркетингова модель	Відправною точкою цієї моделі є попит на продукцію підприємства. Формування маркетингової моделі передбачає оцінювання теперішнього попиту і прогнозування його на майбутнє з метою прийняття адекватних рішень, спрямованих на його задоволення
Активна модель	Цю модель, як правило, вибирають організації, керівники яких схильні до ризику. Її сутність полягає у тому, що довгострокові плани розвитку організації ґрунтуються на оптимізаційних прогнозах щодо здатності організації виробляти інноваційну продукцію і продавати її в обсягах, достатніх для реалізації своїх економічних інтересів
Пасивна модель	Керівники, не схильні до ризику, довгострокові плани розвитку організації базують на песимістичних прогнозах. З огляду на це, сутність пасивної моделі полягає у виведенні на ринок інноваційних продуктів лише після ретельного дослідження запитів споживачів, вивчення доцільного способу формування ціни на готову продукцію, проведення широкомасштабних акцій тощо.

Часто вони розкидають «банани», не переймаючись їхньою значущістю. «Ловці бананів» приймають ці ідеї та знаходять ресурси для їхньої реалізації.

В рамках MBA-курсу «Креативний менеджмент» Бізнес-школи Відкритого університету Джейн Генрі сформулювала модель креативного менеджменту, що базується на чотирьох *P*:

1. *POSITIVITY* – *ПОЗИТИВ* – постійне намагання розглядати проблеми як нові можливості. Вміння швидко відновлюватись після невдач і стійко переносити критику. Намагання не дозволяти перешкодам заважати рухові вперед.

2. *PLAYFULNESS* – *ГРАЙЛИВІСТЬ* – використання дитячих рис своєї особистості: бажання йти на ризик, дитячість, жартівливий підхід до вирішення проблем, використання жартів і, як наслідок, гнучкість в мисленні та діях. Включає вміння мислити, не підкоряючись домінуючим поглядам, і почуватися комфортно, не будучи представником більшості.

3. *PASSION* – *ПРИСТРАТЬ* – захоплюючий порив, що лежить в основі будь-якої діяльності. Одержимість бажанням досягнути поставлених цілей.

4. *PERSISTENCE* – *НАПОЛЕГЛИВІСТЬ* – це різниця між «Якщо відразу не вийшло – пробуй ще і ще раз» і «Якщо відразу не вийшло – пробуй щось інше, доки не вийде».

Модель чотирьох *P* можна поширити і трансформувати в схему, придатну до використання як окремими людьми, так і організаціями, які бажають визначити, що вони роблять правильно, а в чому вдосконалити свою діяльність.

Практика роботи вітчизняних підприємств та організацій накопичила певні кількості моделей практичної реалізації концепції креативного менеджменту, основні з яких представлено в табл.8.7.

## **8.6. Фази креативного процесу та етапи розробки креативних ідей**

*Креативна діяльність* є науково-практичною проблемою, яка розробляється в рамках такого досить широкого наукового напрямку як управління знаннями, які розглядаються як основний фактор інноваційного розвитку в постіндустріальній економіці. Однак управління знаннями є частиною загальної проблеми розвитку підприємства в умовах змін, що прискорюються, і викликів часто непередбачуваного майбутнього, що потребує нового мислення і типів організації. Креативна діяльність – це теорія і практика розвитку підприємства в XXI столітті. Креативну діяльність підприємства може бути визначено як здатність отримувати вартість із інтелектуального капіталу, тобто управляти відносинами між людським капіталом (здібностями і знаннями співробітників), капіталом клієнта (рівнем взаємної інтегрованості) та організаційним капіталом (знання і культура організації), що максимізує потенціал організації в контексті створення вартості.

Штучне нав'язування креативності в організації шляхом реалізації тактичних ініціатив рідко веде до досягнення значних та постійних результатів і виправдане тільки за умови впровадження креативності в окремому підрозділі підприємства.

При створенні креативної процесу має місце системний і стратегічний підхід до проблеми. Системний підхід до стратегії вимагає, щоб культура, стиль лідерства і цінності, структури і системи, а також навички і ресурси підприємства були узгодженими – тільки в цьому випадку можливо досягти бажаного сукупного ефекту.

Необхідно мати повне уявлення про суть кожної складової креативного процесу [15]:

✓ культура, стиль лідерства і цінності – це роль лідера і стиль лідерства, а також декларовані та реальні цінності, якими організація живе і дихає;

✓ структури і системи – це формальні організаційні структури, неформальні структури (налагодження контактів, інформаційні структури), а також тіньова сторона організації. Сюди відносяться і системи заохочень, визнання та напями кар'єрного зростання;

✓ навички і ресурси – процес залучення, навчання та використання творчих талантів, в якому не останню роль відіграє надання інформаційних і фінансових ресурсів, а також створення клімату, який сприяє проявам креативності.

*Креативний процес* – кілька послідовних етапів, що приводять до успіху в реалізації креативної ідеї, можливо, через значні проміжки часу. Воллес (Wallas, 1926) характеризує креативний процес такими стадіями: розуміння проблеми, підготовка до її розв'язання, осмислення, осяяння (добре відома "Еврика!"), підтримка ідеї іншими людьми.

Креативний процес забезпечується *креативним потенціалом* підприємства, тобто його готовністю до ухвалення та реалізації креативних управлінських рішень. Саме вони сприяють досягненню поставлених підприємством завдань і формуванню унікальних конкурентних переваг за рахунок використання власних і додаткових ресурсів. Слід зазначити, що креативний потенціал підприємства не є простою сумою креативних потенціалів її співробітників. Він характеризується синергетичним ефектом від реалізації креативного потенціалу кожного зі співробітників і залученням організаційно-економічного механізму розвитку потенціалу загалом.

Аналіз літературних джерел та практики роботи промислових підприємств і організацій дають змогу розглядати креативний процес у вигляді чотирьох фаз циклу: депресія, рецесія, пожвавлення, пік (табл. 8.8).

До найтипівіших мотивів, здатних спонукати креативного менеджера до ефективних дій, необхідно віднести:

- ✓ прагнення змінити статус і зробити кар'єру;
- ✓ бажання розв'язати складне управлінське рішення, від якого залежатиме успіх усієї організації;
- ✓ бажання принести користь організації; інтерес до управлінських справ; сподівання на те, що організація стане незалежнішою і самостійнішою;
- ✓ бажання посилити вплив на персонал;
- ✓ можливість виявити себе і свої здібності.

Таблиця 8.8 – Фази креативного процесу та їх характеристика [15]

№ фази	Назва фази циклу	Загальна характеристика
1	Рецесія (спад)	Втрата інтересу до роботи, низький рівень мотивації породжують зниження рівня креативності серед працівників. Ця фаза характеризується здатністю до продуктивного породження несподіваних ідей, не переймаючись можливостями їх доцільності, співвідношення з реальним попитом оточення
2	Депресія (дно)	Відсутність організаційної підтримки, страх критики виказаних нестандартних думок, переживання невдач породжує незадоволення умовами праці і призводить до небажання працівників мислити креативно і пропонувати неординарні рішення. Ця фаза характеризується стандартністю і шаблонністю щодо генерування ідей
3	Пожвавлення	Виникнення спрямованого інтересу і готовності до створення та дослідницької реалізації принципово нових і незвичайних ідей. Ця фаза характеризується загостреною реакцією на виникаючі суперечності самооцінки і об'єктивних результатів діяльності та є важливим стимулом для породження креативних ідей
4	Пік	Легкість і швидкість генерування оригінальних, неповторних, продуманих та деталізованих нестандартних ідей, підпорядкованість творчості духовній мотивації, стійкий інтерес до певної роботи

*Креативні ідеї*, в широкому сенсі, – уявний прообраз якогось предмета, явища, принципу, який виділяє його

головні та суттєві риси. На практиці використовують як поєднання власне креативних ідей, так і різних креативних технологій реклами (психологічних, частково-алгоритмізованих), вони істотно збільшують достовірність вирішення рекламних завдань.

*Ідея* – форма духовно-пізнавального вираження певних закономірних зв'язків та взаємин зовнішнього середовища, спрямованих на його перетворення. Особливістю ідеї є властивість виявляти найбільш суттєві риси і закони об'єктивних процесів та створювати цілісний ідеальний образ предмета в уяві або творчості. У процесі зародження ідеї є подібними одна до одної і непривабливими на перший погляд. У процесі розвитку ідеї вона наповнюється змістом та проявляються перспективи її реалізації. Навіть безперспективна ідея дозволяє поступово перейти до іншої, більш реалістичної ідеї. Шанси для знаходження блискучого рішення проблеми зменшуються, коли менеджер намагається оцінювати кожен ідею, яка щойно спала йому на думку. Спочатку потрібно знайти максимальну кількість потенційних рішень, а потім починати їх критично оцінювати. Часто буває, що безперспективні, на перший погляд, ідеї після більш детального опрацювання виявляються просто геніальними [14].

Креативні ідеї розробляються у такій послідовності, як представлено на рис. 8.7.

Якщо ідея не наділена свіжістю і оригінальністю – це подібно до обличчя у натовпі. Коли багато компаній пропонують одну й ту ж послугу або одну і ту ж продукцію, то ринок продає їх за споживчими цінами, які не можуть бути високими. Інша справа – нові та оригінальні ідеї: це шлях до великих грошей. Великі ідеї дивують світ. Вони відкидають минуле і зумовляють новий вигляд навколишнього світу. Ідеї покликані руйнувати старі правила на благо нового, прогресивного. Як говорив Ейнштейн: «Ідея приходить тоді, коли ти вибитий із колії».

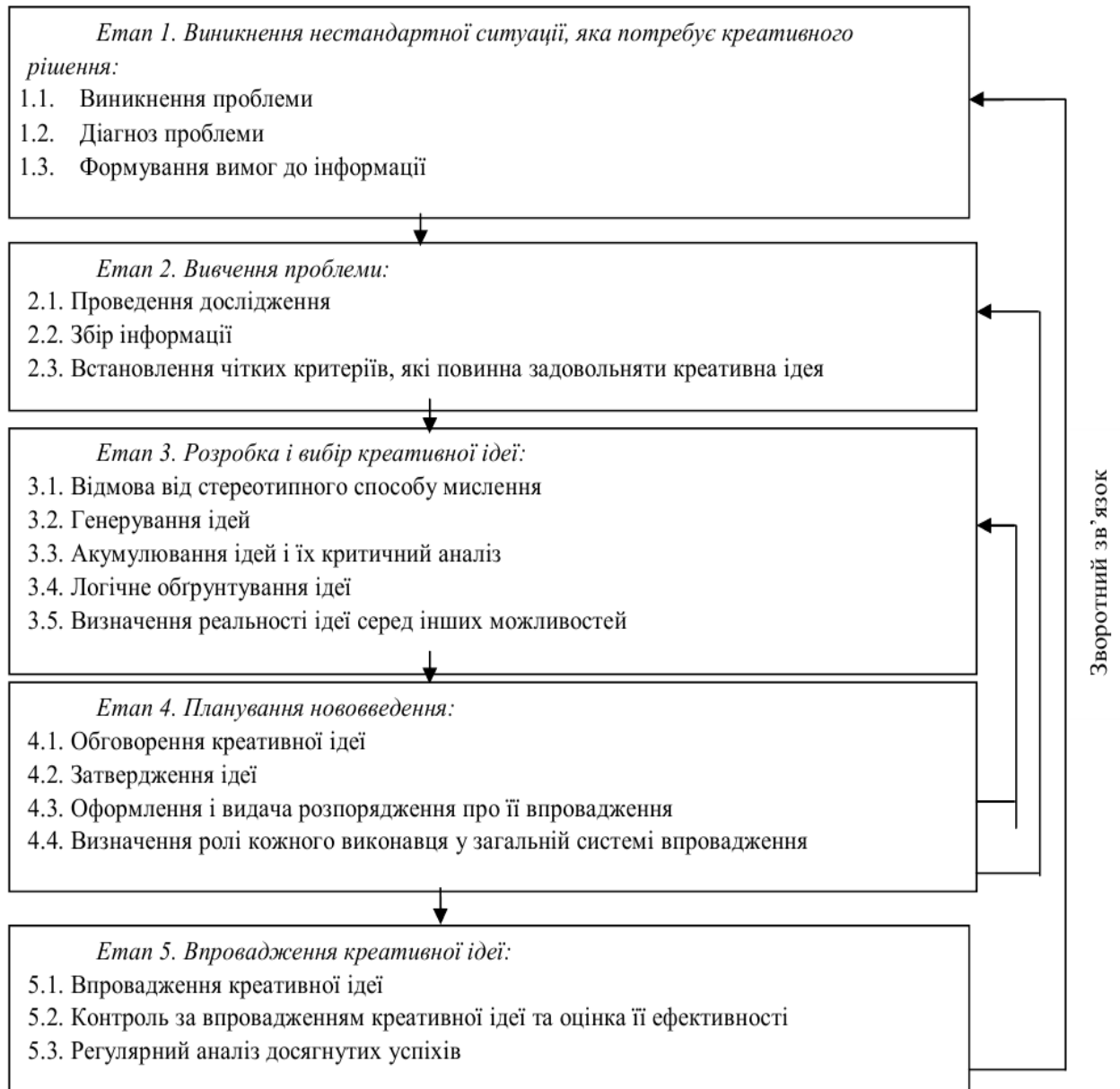


Рисунок 8.7 – Етапи розробки креативної ідеї та їх зміст [14]

Процес генерування ідей передбачає використання великої кількості спроб до тих пір, поки одна з відчайдушних спроб не приведе до успіху. Чим більше ідей генерується, тим більше буде серед них вдалих. Кількість – це найкоротший шлях до якості. Ідеї повинні відповідати певним критеріям, тобто параметрам, за якими необхідно оцінювати якість ідей, щоб вибрати найкращі з можливих варіантів. До основних критеріїв можна віднести [14]:

1. *Новизна*. Ідея має новизну, якщо вона пропонує нові процеси, концепції, способи і матеріали. Новизна ідей проявляється в розширенні поля дослідження проблем.

2. *Потенційні можливості*. Вони проявляються у здатності ідей спонукати до появи нових нетрадиційних рішень проблем.

3. *Оригінальність*. З практичного погляду, ідея вважається оригінальною, якщо подібної до неї немає серед відомих людям, що працюють у відповідній галузі.

4. *Гнучкість*. Дуже важлива характеристика ідеї, яка пропонує новий погляд на проблему, нові шляхи її вирішення. З іншого боку, ідея сама здатна до перемін і вдосконалення.

5. *Ефективність*. Ідея ефективна, якщо з її допомогою можливо розглядати різні елементи проблеми. До цієї групи можна віднести адекватність, логічність, корисність, цінність, застосування тощо.

6. *Адекватність*. Суть цього критерію – достатність ідеї. Адекватність ідеї визначається її здатністю переборювати перешкоди на шляху до вирішення задачі. Ідеї, що допомагають вирішувати більш складні проблеми, мають значно вищу цінність.

7. *Логічність*. Цей критерій дозволяє визначити, наскільки ідея відповідає «правилам гри», тобто співвідноситься загальноприйнятими науковими фактами. Яскрава логічна ідея повинна володіти новизною, яка буде виокремлювати її серед інших не менш логічних ідей.

8. *Корисність*. Ідея, яку можливо використовувати для рішення певних задач, є корисною уже сама по собі.

9. *Привабливість*. Ідея є привабливою, якщо вона звертає на себе увагу людей, які її розглядають, або тих, на кого вона впливає.

10. *Комплексність*. Якщо ідея об'єднує багато елементів в одну систему, то слід говорити про її комплексність, що асоціюється з певними сферами її застосування і багатогранністю врахованих нею факторів.



11. *Органічність*. Ідея комплексна і цілісна сама по собі вже органічна: вона сприймається як єдине ціле, як система.

12. *Можливість реалізації*. Реалізація повністю розробленої ідеї часто потребує значних затрат людських, фінансових і матеріальних ресурсів. Чим більше помилок допущено при формулюванні та розробці ідеї, тим більш трудомісткою буде її реалізація.

## 8.7. Десять правил успішного креативного менеджера

За даними досліджень, проведених компанією «Річард Саундерс Інтернешнл», були розроблені науково-методичні рекомендації для креативних менеджерів, які бажають досягнути певних успіхів в своїй діяльності. Ці рекомендації згруповані в десять певного роду заповідей (принципів, правил, настанов, постулатів), виконання яких дозволяє перетворити креативну ідею в реальність.

### Правило №1. Побудувати прототип

*Молоток і ключ створили більше ідей,  
ніж усі бізнесові зустрічі та папери у світі.  
Річард Саундерс*

1.1. Створити реальну модель своєї ідеї таким чином, щоб її можливо було побачити, поспробувати і відчувати. Не обов'язково, щоб модель була красивою.

1.2. Головним має бути принцип «працює як», замість «виглядає як».

1.3. У міру того, як ідея вимальовується чіткішими рисами, перепон на її шляху стає все більше.

1.4. Самостійно займайтесь процесом творчості при розробці моделі, що допоможе зрозуміти динаміку вашої думки з різних обставин. Це також допоможе, коли настане час виходити з ідеєю на ринок.

1.5. Можна зробити мало, продати – небагато, але навчитись багато.

### **Правило №2. Ви повинні вірити**

*Якщо ви не вірите – не повірю і я.*

*Річард Саундерс*

2.1. Ви маєте бути готові заради ідеї поставити на карту своє добре ім'я, свою репутацію, свої статки. Вам доведеться боротися за свою ідею, тому що більше ніхто не зверне на неї уваги.

2.2. Чого варта ваша ідея? Чим ви готові заради неї пожертвувати? Ціна успіху – завжди більша, ніж ви очікували. В той же час і радість від успіху буде більшою, ніж ви очікували.

### **Правило №3. Будьте відповідальні**

3.1. Якщо робота не вийшла, знайте: провина лягає на керівника вищого за рангом.

3.2. Ви, і тільки ви відповідальні за успіх організації і за успіх вашого персоналу.

3.3. Лідерство – це і самотність, і ризик, і захоплення, і грайливість.

3.4. Вроджених лідерів виділяють наступні якості:

- надихати людей на роботу, згідно з їхніми здібностями;
- переконувати та любити споживачів;
- своїм прикладом та відповідальністю вести підлеглих за собою;
- бути вимогливим до якості роботи і запропонованих ідей;
- довіряти як своєму серцю, так і розуму;
- не приймати ні благ, ні слів, якщо вони не заслужені;
- бути завжди чесним перед собою та перед іншими.

### **Правило №4. Погляньте на речі простіше**

*Перший крок до великого – повірити, що ви близькі до мети.*

*Річард Саундерс*

4.1. Погляд на ідею повинен мати початок, середину і кінець. Це – історія, яку ви будете подавати інвесторам, споживачам, сім'ї та друзям. Геніальні ідеї оживляють мрії.

4.2. Гарна ідея повинна дивувати, дратувати, кликати за собою. В навколишніх повинно забитись серце від захоплення і здивування, вони повинні затамувати подих.

4.3. Не важливо, яке ваше завдання, – ви повинні бачити результат. Вам необхідно знати, чи у правильному напрямку рухаєтесь і що ви пробуєте зробити. Це завдання має бути у серці.

4.4. Під час руху ваш погляд на ідею може змінюватись. Вам, можливо, доведеться підлаштовувати її до обставин, адаптувати, модифікувати. Особливих проблем в цьому немає. Погляд на ідею – це субстанція жива і така, що змінюється. Найголовніше – мати його.

4.5. Коли ви маєте одну ідею – ви можете виробляти на її основі декілька десятків точок зору. Якщо у вас є ідея потенційного рішення, то відкривається вихід для думок, і з ними приходять вирішення інших, взаємопов'язаних питань. Перша ідея дуже часто виявляється маревом. Але до того часу, як вона стала маревом – вона вже вам допомогла, подарувавши впевненість та спрямованість для подальшої роботи.

### **Правило №5. Перевірте мотиви**

*Так легко прийняти сміливе, гарне рішення. Але як важко його виконати!*  
*Бен Франклін*

5.1. Якщо ваші мотиви – гроші чи слова, то задумайтесь: подорож до мети занадто довга і важка, а способів заробити гроші і славу – безліч, і не таких трудомістких.

5.2. Мотивація – це результат впевненості в тому, що ви робите необхідну справу і що цим вам вдасться змінити світ

на краще. Тому не варто звертати уваги на думку оточення з цього приводу: головне – вірити, що світ потребує вашої ідеї.

5.3. А значить, ваша ідея повинна бути найкращою у своєму класі. Натовп – банкіри, виробники, продавці, споживачі – всі повинні бути впевнені, що ваша ідея значуща. Якщо ви не переконаєте їх – вам не бачити успіху.

### **Правило №6. Продавайте і ще раз продавайте**

*Якщо хочеш упіймати рибку – ризикуй наживкою.  
Бен Франклін*

6.1. Ваша мільйонна ідея не варта ламаного гроша, доки ви її не продали.

6.2. Людям потрібно знати, який інтерес для них містить ваша ідея. Вони повинні захотіти купити її. Вони мають бути впевнені, що цей продукт або послуга – кращі за те, що вони вже мають.

6.3. Ваше завдання при цьому – дати їм це зрозуміти, переконати та запевнити.

6.4. Люди купують частіше у люб'язних, симпатичних продавців. Вони купують переважно у компаній, які виявляють дружелюбність і поводяться грайливо, забавно. Якщо у них відсутній вибір – вони можуть купувати у неприємних, недружніх і недобросовісних продавців, – але переважно цього не роблять.

6.5. У цій справі дуже важливими є забавність, гострий розум, веселий настрій тощо.

6.6. Більшість офіційних осіб традиційно налаштовані проти нових ідей. Буває, що офіційна особа виступала прибічником декількох ідей, які мали успіх. Але у більшості випадків офіційні особи віддають перевагу йти второваним шляхом – і тим самим зберігати для себе безпечне життя.

6.7. Завдяки своїй заповзятливості та інноваційності ви знаходитеся по відношенню до офіційних осіб у ворожому таборі. Ви натхненні своєю ідеєю, ви перебуваєте в іншому світі – через що здаєтесь таким офіційним особам мрійником або божевільним. У цих осіб завжди мало часу, а ще менше терпіння.

### **Правило №7. Будьте наполегливим**

*Немає досягнень без побоювань.*

*Бен Франклін*

7.1. Продавайте легко, весело і наполегливо. Пробуйте знову й знову, доки не «прорветесь». Якщо на ваш погляд ідея вдала і натрапили на потрібних людей, у вас все вийде.

7.2. Ніщо так не важить для успіху у бізнесі, як постійні маркетингові зусилля, як настійливе бажання продати.

### **Правило №8. Надихайте свою команду на великі звершення**

8.1. Ви змушені бути креативним лідером. Це значить, що ви повинні знати свої можливості – і свої межі.

8.2. Креативні лідери уміють надихати своїх колег і підлеглих так, щоб ті робили неможливе, зробили те, що «й не снилось». Доведіть своїй команді, що вона зможе все. Якщо вони повірять вам – вони й зможуть все.

8.3. Зміцнюйте в команді відчуття колективізму, взаємопідтримки. Надихніть у ваших людей таку силу, яка дозволить їм ігнорувати думки скептиків про те, що марні всі зусилля.

8.4. Успіх складається з 10% везіння і 90% важкої праці. Тому ваш успіх залежить від вдало підібраної команди.

8.5. Не плутайте вдало підібраних людей з принципом добору під себе. Краще, якщо в людей вашої команди будуть

знання, професійні навички і риси характеру, відмінні від ваших. Ще краще, якщо в команді будуть фахівці різних кваліфікацій. Але одне повинно бути подібним – система цінностей.

### **Правило №9. Продумуйте деталі**

*Скло, фарфор і репутація легко розбиваються –  
і ніколи не склеюються як до цього.*

*Бен Франклін*

9.1. Одна справа – переконати покупця купити у вас щось один раз і зовсім інша – зробити його вашим постійним покупцем.

9.2. Дивно, але не велике визначає успіх. Ви повинні бути обережними у дрібницях: вони можуть не очікувано «вчепитись вам у горло». Ваші здібності відшукати вигідних покупців залежать від вашої уваги до дрібниць.

9.3. Ви можете обвести споживача навколо пальця тільки один раз. Але коли він з'ясує, що ваша ідея не така вже й гарна, як ви її представили, – ваш споживач до вас уже не повернеться ніколи.

9.4. Ціна втраченого споживача – величезна і непоправна.

9.5. Зосередьтесь на своєму продукті: якщо його собівартість почала знецінювати ціну продажу, вдосконалюйте модель. Замість того, щоб прямувати до посередності, – тримайте планку якості високо.

### **Правило №10. Будьте спритнішим**

10.1. Якою б не була ринкова швидкість обороту – старайтесь подвоювати її. Той факт, що багато ваших конкурентів неповороткі та повільні, – працює на вас.

10.2. Не важливо, наскільки сильніший від вас конкурент, – якщо будете спритнішим за нього, ви, а не він, одержите

левову частку ринку. Якщо ви і ваша команда – моторні, ви встигнете зазнати невдачі та виграти, знову зазнати невдачі і виграти з наступної спроби, доки ваш конкурент лиш розвертається, щоб зробити першу спробу.

10.3. Ви щасливчик, що народились в даний час, який називається комп'ютерною епохою. У ваших руках усі можливості – з комп'ютером ви зможете все.

### **8.8. Бар'єри креативного менеджменту та шляхи їх подолання**

Бар'єри у креативному процесі, як правило, проявляються у вигляді *симптомів*, які є джерелом перешкод, що заважають творчості. Тому дуже важливо знайти причини зародження бар'єрів, що стримують розвиток креативності, щоби побудувати ефективну стратегію їхнього усунення або мінімізувати їхній вплив.

Упровадження нової ідеї, проекту або технології часто наштовхується на різні перешкоди, які названо антиінноваційними бар'єрами.

*Антиінноваційні бар'єри* (франц. *barriere* — перешкода, перепона) — зовнішні або внутрішні перешкоди, які заважають здійсненню інноваційної діяльності.

До зовнішніх бар'єрів належать:

— соціальні бар'єри (несумісність нового з наявним досвідом і цінностями, прийнятими в суспільстві; стереотипи мислення творчого співтовариства);

— організаційні бар'єри (протидія керівних органів освіти втіленню нововведень; відсутність координаційних центрів з розроблення та впровадження промислових інновацій);

— методичні бар'єри (брак методичного забезпечення нововведення, недостатня поінформованість у галузі інноватики);

— матеріально-технічні бар'єри (навантаження креативних менеджерів, побутові умови, рівень заробітної платні).

До внутрішніх бар'єрів належать психологічні (особистісні) бар'єри, які приховують глибинні особистісно-професійні проблеми.

*Психологічні бар'єри* — психічні стани, що виявляються в неадекватній пасивності інноватора, креативного менеджера, яка заважає здійснювати інноваційну діяльність.

Опір нововведенням є поширеним явищем. Він може поставати як пряма відмова від участі в інноваційній діяльності, імітація активності з одночасною демонстрацією того, що нововведення не дає позитивних результатів, тощо.

Часто на шляху нового стає консервативний і невіддатливий до новацій досвід роботи. Певні проблеми щодо цього пов'язані з особливостями мислення багатьох інноваторів, які орієнтуються на здоровий глузд і побутові уявлення про свою професійну діяльність. Ці уявлення зводяться до висновку, що інноватор повинен добре знати свою справу, а все інше — зайве. Заважають інноваціям застарілі, консервативні інструкції, розпорядження і накази, намагання органів управління підприємством все зарегламентувати, карати за будь-які відхилення. Щоб подолати всі ці бар'єри, інноватор нерідко повинен не тільки виносити, осмислити, обґрунтувати інноваційну ідею, а й виявити громадянську мужність під час її реалізації.

Психологічні бар'єри виникають за необхідності вийти за межі звичних способів розв'язання професійного завдання, надати перевагу іншій точці зору. Вони постають як внутрішні перепони (небажання, боязнь, невпевненість тощо), що заважають людині виконувати певну дію.

Використовуючи їх для самозахисту, людина зосереджується лише на тій зовнішній інформації, яка може бути нею засвоєна і не вносить розладу в її душевний стан. Таке оберігання усталеного уявлення про світ заважає творчому процесу, налаштованості на пізнання осмислення, використання і творення нового.

Особистісний бар'єр є соціально-психологічним утворенням, його параметри змінюються у просторі й часі на різних етапах нововведення, в різних організаціях, у різних категорій працівників.

Психологічні бар'єри існують як:



1) форма прояву соціально-психологічного клімату колективу в умовах інновацій у вигляді негативних психічних станів працівників, спричинених нововведенням;

2) сукупність дій, суджень, понять, очікувань і емоційних переживань працівників, у яких усвідомлено чи неусвідомлено, приховано чи неприховано виражаються негативні психічні стани.

У середовищі промислового виробництва найчастіше проявляються організаційно-психологічні, соціально-психологічні, когнітивно-психологічні бар'єри (табл. 8.9).

Таблиця 8.9 - Типи психологічних бар'єрів активного неприйняття нововведень

<b>Тип</b>	<b>Основні характеристики</b>	<b>Причини формування</b>
Організаційно-психологічні	Активне неприйняття нововведення через невідповідність цінностям особистості в суб'єктно-об'єктних відношеннях	— невідповідність ціннісних орієнтацій особистості і цілей інновацій; — неправильний розподіл прав і відповідальності; — накладання функції однієї структури на іншу; — невідповідність уявлень про професійно-рольову позицію реальному функціонуванню організації
Соціально-психологічні	Реакція на наслідки нововведень, обумовлена особистісними й груповими особливостями в суб'єкт-суб'єктних відношеннях	— відносини між людьми, особистісні й групові особливості; — невідповідність ціннісних орієнтацій; — спосіб життя, своєрідність розподілу часу на різні види робіт, смаки; — відмінності у вчинках та оцінках дій
Когнітивно-психологічні	Реакція на різні підходи, напрями в аналізі предмета нововведення (в умовах невизначеності)	— розходження в знаннях із приводу предмета нововведень; — різне розуміння проблеми; — критичний підхід до ситуації; — індивідуально-психологічні властивості людей, пов'язані із сенсорними характеристиками (моторними вміннями)

Нове і невідоме завжди викликало у людей тривогу і страх. Нерідко інновації, які руйнували усталений спосіб життя, звички людей, зумовлювали хворобливі й неадекватні реакції. Одним із видів негативної психічної реакції на інновації є фрустрація.

*Фрустрація* (лат. frustratio — обман, марні сподівання) — психічний стан, викликаний об'єктивно неподоланими (або такими, що так сприймаються суб'єктом) труднощами у розв'язанні значущих для людини завдань.

Такий стан може бути спричинений надто швидким, надто частим або перманентним впровадженням інновації. Подібні наслідки можуть мати і впровадження масштабних (системних) та безальтернативних інновацій.

Якщо у механізмі захисту людини не відбувається глибинних порушень моделі діяльності, настає період стабілізації особистості, що виявляється в усунуванні або зведенні до мінімуму негативних емоцій — страху, тривоги, мук сумління.

Спільною особливістю усіх видів психологічного захисту особистості (ідентифікації, заперечення, відчуження, раціоналізації, витіснення, катарсису тощо) є їх неусвідомленість, тому спостерігати можна лише зовнішні прояви роботи захисних механізмів. За таких умов спотворюється звичайна поведінка людини, про що можуть свідчити немотивована нерішучість, невпевненість у собі, недовіра.

Сприйняття промислових нововведень залежить і від соціального оточення, творчого співтовариства. Часто психологічні бар'єри обумовлені не тільки індивідуальними особливостями інноватора, а й соціально-психологічними рисами спільноти, до якої він належить. Зовні внутріособистісний бар'єр проявляється в захисних висловлюваннях, які часто відображають поширені в суспільстві стереотипи щодо конкретних інновацій. Антиінноваційні стереотипи (форми антиінноваційної

поведінки) часто вибудовуються за логічною схемою: «Так, але...», яка має такі модифікації:

1. «Це в нас уже є». Наводиться приклад, чимось подібний на пропоноване нововведення.

2. «Це в нас не вийде». На підтвердження цієї точки зору наводять різноманітні причини, які, на думку опонентів нововведення, унеможливають його впровадження.

3. «Це не вирішує наших головних проблем». Такої позиції дотримуються прибічники радикальних нововведень. Однак диференціація проблем на головні й другорядні часто є суб'єктивною, тому нерідко така критика не дає змоги реалізувати потрібні й цінні нововведення.

4. «Це вимагає доопрацювання». Виявивши недоліки нововведення, переконують, що воно ще не готове до застосування.

5. «Є й інші пропозиції». Нововведенню пропонується альтернатива, що має на меті переведення уваги на взаємодію, політику авторів протилежних ідей.

Такі варіанти антиінноваційної свідомості і поведінки найчастіше проявляються на стадії сприйняття нововведення. На стадії його освоєння противники нововведення використовують автономно або у різних поєднаннях іншу систему методів. До найпоширеніших у таких ситуаціях методів належать:

— метод конкретизуючих документів (передбачає супровід нововведення різними інструкціями, рекомендаціями, розпорядженнями, які деструктивно впливають на сприйняття цілісного змісту нововведення, ускладнюють процес його реалізації і поширення);

— метод клаптикового впровадження (уся робота обмежується впровадженням одного елемента нововведення, що нерідко дискредитує його);

— метод вічного експерименту (проявляється у штучному затриманні нововведення в експериментальному статусі);

— метод документального впровадження (опоненти нововведення обмежуються відписками про його впровадження, насправді ігноруючи або впроваджуючи його абияк);

— метод паралельного впровадження (свідченням його є співіснування елементів нового з тим, що воно покликане замінити).

Опір новому нерідко спричинюють боязнь проявити власну некомпетентність, особистісну неспроможність, занижена або завищена самооцінка, слабка мотивація тощо. Кожному працівнику інноваційної сфери потрібно постійно розвивати свою креативність. Для цього будуть корисними наступні поради.

а) думайте образами. Старайтесь уявити свою проблему та намалюйте її образ;

б) будьте уважними і спостережливими. Пробуйте знайти взаємозв'язок між побаченим, пережитим і вашою проблемою;

в) пам'ятайте, що в кожній ситуації є велика кількість рішень. Старайтесь знайти на кожне запитання як мінімум три різних відповіді;

г) зважуйтеся на виправданий ризик;

д) задавайте собі запитання, чому справа вирішується таким чином, а не інакше?

е) спілкуйтеся з людьми, зайнятими в інших сферах діяльності або які мають інші інтереси. Вони можуть підказати деякі ідеї;

є) не сприймайте існуюче становище як щось незмінне – все можна виправити;

ж) шукайте позитив, тому що знайдуться ті, що вкажуть вам на негативні моменти;

з) визначте для себе, коли у вас найбільша продуктивність і творчий настрій. Деякі люди більш креативні зранку, інші – вночі;

к) завжди носіть із собою блокнот, в який записуйте всі ідеї негайно, щоб не забути, тощо.

В цілому всі можливі бар'єри креативності можуть бути розділені на декілька характерних груп [14].

### **1. Бар'єри зовнішнього середовища.**

Сприятливі можливості часто випадають з поля зору через відсутність клімату, який сприяє креативності. Іншими словами, існує низка причин, не спроможних стимулювати креативність, – це і невдало вибраний час для озвучування ідеї та неадекватне її представлення, і особливості фізичного середовища, не схильного до творчого мислення, невміле керівництво тощо.

1.1. *«Санкції»*. Коли інші люди активно протидіють творчо мислити, дуже складно бути креативним. Дуже часто нестандартний підхід викликає покарання або осуд. У багатьох організаціях будь-який співробітник, висловлює або використовує творчі ідеї, вважається джерелом проблем. Схожа ситуація складається в школах - не дивно, що у більшості людей звичка до творчості руйнується ще в період дорослішання. Існують лише дві здорові реакції на подібний стан справ: по-перше, вимагайте, щоб організація змінила практику, що склалася. Для цього ви можете приводити раціональні аргументи на користь заохочення креативності. По-друге, ви повинні створити своє творче підпілля. Проявляйте креативність так, щоб не привертати увагу людей, що накладаються санкції. Але тільки, будь ласка, не відмовляйтеся від творчості.

1.2. *«Процедурні обмеження»*. Коли існують твердо встановлені процеси і процедури, дуже складно розглядати творчі альтернативи. Регулювання, звичка або традиція диктують негативну відповідь на більшість пропозицій. Подібна ситуація позбавляє нас сміливості навіть просто замислюватися про можливі варіантах. З цим бар'єром дуже складно впоратися. Часто процедурні обмеження присутні більшою мірою в нашому сприйнятті. Коли ми досить довго

одним і тим же чином щось робимо, нам починає здаватися, що існують тверді процедурні вимоги, у той час як насправді ми маємо справу лише з набором свого роду звичок. Тому слід піддавати ретельному розгляду всі дії, за якими закріплено певна процедура, - як на роботі, так і в житті. У багатьох випадках з'ясовується, що крім відсутності уяви не існує ніяких обмежень, що перешкоджають зміні процедури.

1.3. «Бюрократизм». Коли оцінка нової ідеї складається з безлічі кроків і в неї залучено дуже багато людей, ми позбавляємося впевненості в собі і в нас зникає бажання проявляти креативність. Наприклад, формальні системи обліку пропозицій припускають заповнення заявок в складній формі. Їх переглядає вище начальство і комітети, після чого слід довгий аналіз та планування робіт з тим деяким ідеям, які пройшли через сито. Направити ідею в подібну систему все одно, що послати дитини за продуктами в супермаркет. У боротьбі з бюрократизмом найкраще спробувати обійти його. Але якщо бюрократизація зайшла далеко, то ви виявите, що жодна людина не вистачає влади, щоб обійти всі її бар'єри, не зіткнувшись із ще більшим бюрократизмом. У деяких організаціях вся керівна робота покладена на бюрократію, а не на менеджерів. У такій ситуації потрібні майже партизанські методи: розробляйте креативні підходи до своєї роботи в тих областях, які не входять до зони нічиєю відповідальності, і просто застосовуйте такі ідеї самостійно.

## **2. Бар'єри поведінки.**

2.1. «Поспішність при оцінюванні» – це схильність до прийняття швидких рішень з відповідними висновками. Такі люди віддають перевагу не генеруванню ідей, а лиш критично оцінюють чужі ідеї, часто демонструючи невміння зважувати та оцінювати власні ідеї. Ця тенденція може стати наслідком зовнішнього тиску й особливостей характеру.

2.2. *«Міжособистісний вакуум»* – це невміння людей слухати одне одного, задавати необхідні запитання, робити висновки і ставити під сумнів почуте, що є результатом відсутності навичок міжособистісного спілкування. Деякі люди відчувають загрозу, коли стикаються з чимось креативним. Їх погляд на речі обмежений, і вони не хочуть знати, що ви думаєте, якщо у вас інша точка зору. Разом з тим, якщо в житті або на роботі така людина займає вищу позицію, ніж ви, то необхідно обійти його обмеженість, щоб розвинути і застосувати свої ідеї. Ви можете спробувати впоратися з цією проблемою, експериментуючи з різними каналами спілкування. Більшість людей вважає за краще якийсь один канал, через що вони краще сприймають нові ідеї. Експериментуйте, поки не знайдете канал, який працює краще за все. Пробуйте різний час і умови передачі креативних ідей. Поставтеся до цього процесу як до творчого завдання на найближчі шість місяців, і подивіться, чого можна досягти, не піддаючи себе ризику бути звільненим.

### **3. Бар'єри здібностей.**

3.1. *«Не виходити за рамки»*. Причина – схильність до стереотипів або внутрішня потреба подумки розкласти все по полицях. Важко бути креативним, раз по раз виконуючи одну й ту ж роботу. Навпаки, люди, що використовують різноманітні навички, більш креативні. Щоб отримати користь, покращуючи власну кваліфікацію, шукайте можливості для освоєння та використання нових навичок. Скажімо, візьміть нові завдання на роботі або займіться цікавою справою. Намагайтеся не втратити можливість придбати незвичайні навички. Зміна роботи і додаткова освіта дуже добре позначаються на особистих творчих здібностях.

3.2. *«Обмежений обсяг»*. Дослідженнями встановлено, що більшість людей не можуть одночасно утримувати у свідомості більше семи інформаційних блоків. А це означає,

що мозок людини не може справитися з великими обсягами інформації через так зване інформаційне перевантаження.

3.3. *«Невизначеність»*. Стикаючись з «новими територіями» в мисленні, люди застосовують тенденцію подумки відступати перед невизначеністю ситуації. Якщо в житті чи на роботі перед вами встає дуже мало труднощів, то, найімовірніше, вам важко виявити свої творчі здібності. Багато людей уникають труднощів, вони бояться пов'язаних з ними незручностей і ризику. Часто ті ж самі люди говорять, що існування навіває на них нудьгу, а значить, виклики є здоровою і необхідною складовою людського життя. Для того щоб знайти складне завдання, ви можете добровільно запропонувати свою кандидатуру для виконання непопулярною роботи, змусити себе спробувати щось нове, провести канікули там, де ви ніколи не бували і т. п.

3.4. *«Забивання цвяха»*. Прагнення вирішити ситуацію завжди за допомогою одного й того ж методу та одних і тих же навичок. Якщо ваша робота обмежує вас в придбання нових навичок, то ваша творча уява може збідніти. Боріться зі стереотипами на роботі, шукайте можливості для взаємного обміну і паралельного навчання.

#### **4. Бар'єри переконань.**

4.1. *«Стара гвардія»*. Виникає синдром через розбіжності в поглядах про те, що таке креативність і якою вона має бути (адаптація чи інновація, створення концепцій чи генерування практично реалізовуваних ідей тощо). Синдром базується на надуманому припущенні про деградацію мисленнєвих здібностей з віком.

4.2. *«Я не компетентний»*. Досить розповсюджений бар'єр, який блокує креативність на рівні переконань; полягає у впевненості - творчо думати може тільки той, хто достатньо компетентний. Проявляється в таких заявах, як «у мене немає необхідної освіти» або «у мене недостатньо високий рівень IQ». Часто на роботі і вдома до нових ідей ставляться



критично, або ж їх зовсім ігнорують. Якщо ваше оточення саме таким і є, то незабаром ви перестанете озвучувати нові ідеї, а з часом зовсім перестанете їх генерувати. Визнайте, що оточуючі негативно ставляться до Ваших креативним ідеям і цим завдають шкоди вашим творчим здібностям; щоб виправити становище, знайдіть людей, які будуть з готовністю і цікавістю обговорювати ваші думки (якщо навколо немає нікого, кому ви могли б довірити свої думки, значить, ви опинилися в нездоровій ситуації і у ваше життя терміново необхідно внести зміни). Ви також можете вести журнал ідей, куди ви будете заносити свої думки, а потім працювати над ними. Діалог із самим собою може стати частковою заміною обговорення ідей з іншими людьми.

4.3. *«Це не моя стихія»*. Синдром представляє собою впевненість у тому, що для того, щоб створити нове й оригінальне, необхідно бути експертом в даній галузі. Якщо ви увійшли в одну колію і постійно використовуєте звичні підходи, то дуже і дуже складно мислити креативно. Необхідно зруйнувати кайдани мислення. Якщо ви не можете зважитися на великі зміни, то для початку зробіть що-небудь нехай маленьке, але нове і ні на що не схоже. Відвідайте незвичайне місце. Ви приносите в собі величезну користь, якщо станете частіше спілкуватися з далекими від вас людьми - тими, з ким у вас мало спільного і хто не входить у ваше звичне коло. Якщо у вас є сумніви в цінності і важливості того, чим ви займаєтеся, важко змусити себе ставитися до своєї роботи креативно. Щоб справитися з цим негативним почуттям, нагадайте собі про важливі характеристики своєї діяльності. Також подумайте про те, що, підвищивши якість своєї роботи, ви зможете надати їй більше значення, ніж вона має тепер. Навіть саме тривіальне заняття приносить комусь користь, тому спробуйте поговорити з людьми, які «споживають» те, що ви робите. Дізнайтеся у них, які найважливіші якості вашої продукції, і

що їм би хотілося в ній поліпшити. Їх побажання можуть стати гарним стимулом вашої творчості, оскільки ви будете знати, що зайняті важливими для інших справами.

4.4. *«Острах збожеволіти»*. Дехто вважає, що між здатністю до творчості та божевіллям існує дуже тонка межа. Це змушує їх боятися творчості і творчого мислення. Багато людей побоюються пропонувати творчі ідеї. Їх лякає перспектива здатися дивними і незговірливими. Вони бояться, що їхні пропозиції висміють, розкритикують або підданий цензурі. І така реакція справді можлива, а отже, креативне поведінка не завжди безпечно.

4.5. *«По старинці»*. Багато організацій приймають рішення на перспективу, використовуючи минуле. Усталені звичаї і стримуюче мислення досить розповсюджені навіть у найсучасніших організаціях. До того ж ця впевненість не залежить від віку, і багато молодих спеціалістів з готовністю її сприймають, прагнучи стати успішними в такій компанії. Якщо ви приймаєте заданий підхід до проблеми, то в пошуках рішень заздалегідь «звужуєте коло підозрюваних». Ви закриваєте очі на незвичайні альтернативи, обмежуючи число розглянутих можливостей. Щоб справитися з цією проблемою, просто спробуйте використовувати різноманітні методи та інструменти креативного мислення.

4.6. *«Пасивність»*. Типові прояви синдрому – побоювання неправильно виглядати в очах інших, острах невдачі, недооцінювання свого права бути почутим, нетерпимість до конфліктів тощо. Коли людина відчуває себе однією з безлічі спиць в колесі, у нього немає мотиву бути креативним. Ви зможете справитися з відчуттям, що ваші зусилля не мають значення, якщо почнете спілкуватися з людьми, яким потрібні результати вашої роботи. Визначте їх переваги. З'ясуйте головне: чи можете ви знайти індикатори або одиниці вимірювання для власних зусиль? У будь-якої роботи свої особливості, але вам буде непросто побачити значення

власного внеску у загальну справу, якщо ви самі себе не оцініть.

4.7. *«Постійна нестача часу»*. Дуже важко бути креативним в поспіху. Разом з тим нам часто бракує часу. Можливо, не у ваших силах позбутися брак часу. Однак ви можете зробити певні кроки і вивільнити час для творчого роздуми над важливими питаннями. Ваше завдання: а) визначити по одній темі на кожен день і направити на неї всю свою креативність; б) скласти розклад, згідно з яким ви будете витратити свій час на творчість. Наприклад, якщо вас турбує якась проблема, і ви не бачите по-справжньому вдалого рішення, знайдіть одну годину в протягом дня, коли ви зможете вийти на прогулянку і подумати про неї. Крім того, швидка хода сучасного життя змушує людину погоджуватися з необхідністю приймати миттєве рішення навіть у тих випадках, коли немає брак часу. Запитайте себе, чи не можна відкласти рішення на день або тиждень. Нехай воно почекає, а вас тим часом може осяяти, - і ви зробите кращий вибір. Деякі рекомендують щоранку вставати на півгодини раніше і складати список своїх ідей і сумнівів - все, що прийде вам в голову. Так ви очистите своє мислення для безлічі проблем і важких завдань, з якими вам доводиться стикатися щодня. Ця методика дозволить вам відчувати, що у вас більше часу, і ви краще контролюєте своє життя, ніж раніше. Інший підхід припускає практикувати прискорену генерацію ідей. Ви зможете краще використовувати той невеликий обсяг часу, який у вашому розкладі відведено на творчість.

## **5. Бар'єри особистісні.**

5.1. *Самоусунення»*. Часто проявляється в таких висловлюваннях, як «я працюю в організації, а значить, я не творча людина» або «я жінка, а винахідливість властива чоловікам». Багатьох з нас оточують люди, чия поведінка не можна назвати креативним. Через це ми самі позбавляємося мужності вести себе творчо. Щоб справитися з цією

проблемою, слід зробити два кроки. По-перше, відкрийте для себе світ творчих людей. Ви можете читати про них книги, дивитися фільми і т. п. По-друге, намагайтеся проводити час в компанії з творчими людьми. У вас є знайомі художники, актори, науковці, допитливі журналісти або вихователі в дитячому садку, з якими ви можете регулярно спілкуватися? Навіть півгодини на тиждень в компанії з такими людьми підстьобнуть ваші креативні здібності.

5.2. *«Біполярне (альтернативне) мислення»*. Скільки можливостей ви зазвичай розглядаєте, коли шукаєте вирішення проблеми? Багато людей обмежують свою думку двома альтернативними варіантами. Вони самі ставлять себе в становище людини, що опинилася на роздоріжжі двох доріг. При розгляді проблеми доцільно врахувати всі можливі варіанти, а не тільки два з них.

5.3. *«Раціональне ЕГО»*. Якщо ви думаєте, що у вас вже є правильний відповідь, то позбавляєте себе навіть найменшого шансу розглянути альтернативні підходи. Деяка самовпевненість зустрічається дуже часто, особливо у людей, які володіють досвідом або кваліфікацією. Але в багатьох випадках колишній досвід обмежує нашу точку зору на нові можливості. Щоб справитися з обмеженнями, що накладаються надмірною впевненістю у своїй правоті, спробуйте змінити базові допущення з точністю до навпаки ». Наприклад, якщо ви вважаєте, що традиційний шлях вирішення проблеми правильний, скажіть собі, що традиційний підхід є помилковим і спробуйте знайти аргументи на користь нового - протилежної допущення. Якщо необхідність поводитися раціонально базується на особливостях внутрішнього Я-індивіда, то раціональність буде головною домінантою в поведінці людини. Щоб змінити ситуацію, необхідно переконати людину проаналізувати свої глибокі емоції та переживання, а щоб переконувати, потрібно володіти необхідними навичками і суворо дотримуватись принципів етики.

5.4. *«Перфекціонізм»*. Якщо у вас є потяг до досконалості, то вам не сподобаються креативні ідеї, оскільки вони часто безладно і погано оформлені. Старий підхід зазвичай здається більш чітким і досконалим, тому що був продуманий і вивірений. Перфекціонізм веде до передчасного заперечення творчих ідей. Він не дає їм шансу розвинутися до такого ступеня, щоб вони, образно кажучи, могли розправити крила. Що, якщо сконцентрувати свою увагу на креативному процесі, а не на його результаті? Суєта навколо поліпшення творчого процесу - включаючи те, як думаєте ви, чи ваша група, і як це виражено в документах, - направить перфекціоністськими сверблячка в більш продуктивне і корисне русло. Нічого поганого в прагненні до досконалості немає. Просто в деяких випадках ваш перфекціонізм краще застосувати до речей, а в інших - до процесів.

5.5. *«Боязнь помилки»*. Що робити, якщо ваша ідея помилкова, і з неї нічого не вийде? Подібні думки можуть завдати шкоди креативності. «Нічого не робиш, нічим не ризикуєш», - ці слова добре характеризують творчий підхід. Кращий спосіб подолати страх невдачі - спробувати і домогтися успіху. Звучить просто, але, щоб це обов'язково сталося з вами, поставте перед собою завдання, з якою ви напевно впораєтесь. Щоб підвищити впевненість в собі, вибирайте цікаві і прості завдання, що не мають або майже не мають тіньової сторони. З часом страх невдачі ослабне, а тяга творити перевищить його.

5.6. *«Боязнь відмови»*. Одним із приводів для занепокоєння може бути перспектива того, що вашу ідею відмовляться прийняти. Ми ідентифікуємо себе зі своїми ідеями, і у нас виникає відчуття того, що, заперечуючи наші ідеї, заперечують нас самих. Вони відкинутий мене чи ні? Вони все ще цінують мене? До нещастя, багато людей сприяють посиленню нашої боязні відмови, вони дають оцінки, націлені на нас як на особистість, а не на наші ідеї. Якщо ваші

товариші по службі, керівники, чоловік чи дружина за звичкою говорять: «Це дурна ідея», - ви повинні віддавати собі звіт в тому, що вони просто не розуміють, що їхня відповідь побудовано некоректно. Правила мозкового штурму дають відмінне протиотруту від боязні відмови. Вони забороняють будь-які критичні коментарі до того моменту, поки група не згенерує велику кількість ідей. Ці ідеї об'єднуються в ціле, яке належить всій групі, а не тим окремим людям, які запропонували конкретні думки.

5.7. *«Страх втратити контроль»*. Багато людей вважають, що занадто велика кількість креативності несе небезпеку, тому що творчістю важко керувати. Для багатьох з нас бажання тримати все під контролем - одне з найсильніших. Сама думка про радикально новому і нетрадиційному підході, здається, несе загрозу існуючому порядку. Щоб впоратися зі страхом втратити контроль, вам слід визнати, що наявність вибору є джерелом справжнього контролю. Чим більше у вас можливостей, тим краще ви керуєте ситуацією, оскільки ви не обмежені одним шляхом або одним вибором. Коли людина розуміє це, він відкривається для творчості, сприймаючи креативність як джерело, а не загрозу для контролю.

5.8. *«Гордість»*. Гордість часто не дає людині серйозно поставитися до ідей інших людей. Ще нікому не вдавалося самотійно створити велику ідею. Думки оточуючих і дані про світ життєво важливі для здорової креативності. Тому вам слід приборкати власну гординю і навчитися слухати інших людей.

5.9. *«Занадто конкретне мислення (надмірний практицизм)»*. Абстрактне мислення дозволяє узагальнити питання, завдяки чому можна побачити зв'язок з іншими проблемами. Ви можете запозичувати рішення, розроблені для подібних проблем, і спробувати застосувати їх до своєї ситуації. Щоб навчитися думати менше конкретно, переконайте себе розглядати питання в порівняннях і

метафори. Після цього подумайте, що спільного і що відрізняє вашу проблему чи область інтересів від подібних випадків.

5.10. *«Вузькість мислення»*. Якщо ви звикли мислити лінійно, спробуйте цілеспрямовано зруйнувати цю схему. Наприклад, візьміть кілька карток, напишіть на них кроки, що становлять ваш поточний підхід до процесу або проблему, а потім перемішайте ці картки. Тепер спробуйте переписати свій підхід так, щоб надати сенс тому порядку, в якому ви розклали картки після перетасовки.

5.11. *«Прийняття існуючого стану речей (конформізм)»*. Коли людина турбується про те, що оточуючі з ходу відмовляться визнати його ідеї, він часто приховує свої думки, а з часом і зовсім відмовляється від креативного підходу. Щоб впоратися з цією проблемою, постарайтеся менше спілкуватися з людьми, що негативно що реагують на ваші ідеї. Шукайте позитивну фізичну і емоційну обстановку, в якій ваші думки можуть отримати розвиток. Якщо це неможливо (наприклад, ви зобов'язані відвідувати «вороже» збори персоналу), тоді ведіть блокнот і записуйте туди свої ідеї, замість того щоб озвучувати їх. Якщо для практичного втілення вашої ідеї її необхідно представити негативно налаштованим людям, почекайте, поки вона дозріє, і ви зможете розповісти про неї в формі ретельно продуманої і добре обґрунтованої пропозиції.

Як соціальні так і внутрішні бар'єри заважають розвитку ваших творчих здібностей, і якщо їх повністю не усунути, то хоча б досягти значного зниження їх впливу на ваші професійні та особисті досягнення.

Бар'єр для креативності - це страх припуститися помилки. Думки про те, що ідея неправильна, завдають серйозної шкоди подальшому творчому процесу. Однак, не помиляється тільки той, хто нічого не робить. Тому кращим способом подолати страх невдачі є продовження творчого процесу з установкою на успіх. Для того, щоб закріпити її в свідомості

надовго, необхідно для початку ставити перед собою завідомо досяжні цілі, вирішуючи прості, але цікаві завдання, що не мають подвійного сенсу. Дуже скоро можна буде домогтися впевненості в собі. Боязнь помилки ослабне, а прагнення творити стане сильнішою.

Існує багато різноманітних видів бар'єрів креативності, що залежать від особливостей особистісних якостей людині, але кожен з цих бар'єрів піддається корекції і може бути подоланим.

Вирішення проблеми бар'єрів, що перешкоджають створенню креативного клімату в організації, – усунення причини їхнього виникнення.

1. **Змінити зовнішнє середовище** організація може шляхом використання наступних способів:

- ходити на прогулянки;
- грати в спортивні ігри, слухати музику;
- тримати на робочому столі предмети, які вас надихають і стимулюють творче мислення;
- виїжджати на природу і працювати на свіжому повітрі.

2. **Змінити свою поведінку**, для чого:

- використовувати методи і техніки, які дозволяють обійти або мінімізувати кількість бар'єрів, що виникають на шляху ваших творчих здібностей;
- не боятися діяти навіть за умов відсутності повної ясності з даної проблеми;
- приділяти достатньо часу аналізу проблеми або можливостей.

3. **Змінити свої здібності**. Серед способів подолання перешкод у сфері здібностей слід виділити наступні:

- виробити в собі навички дослідження «білих плям» за допомогою спеціальних засобів систематизації, таких як створення системних схем, образне подання проблем тощо;
- шукати зв'язки між різнотипними проблемами;
- повірити в те, що мислення – це просто ще одна здібність, яку необхідно розвивати.



4. **Змінити свої переконання** МОЖЛИВО наступним чином:

- поводитися так, начебто ви творча особистість, а потім просто діяти відповідним чином;
- працювати з тими, у кого відсутні подібні до ваших бар'єри, що перешкоджають креативності;
- працюючи в групі, сформувавши основні правила для мінімізації впливу бар'єрів на процес;
- визнати, що інтуїція з'являється після напружених роздумів і ретельної роботи;
- визнати цінність конструктивного конфлікту і створити умови для його виникнення.

5. **Змінити себе** можливо шляхом:

- піддати сумніву справедливність особистісних орієнтирів;
- ідентифікувати ситуації, в яких цей бар'єр може стати корисним і в яких він вас обмежує. Встановити методи подолання ситуацій, в яких бар'єри вас обмежують.

Розвиток креативності є складним процесом у людей, що володіють вираженим почуттям гордості. Це пов'язано з тим, що вона перешкоджає серйозному ставленню до ідей інших людей. Не варто забувати, що практично нікому не пощастило самотійно створити і реалізувати велику ідею. Для здорової креативності важливі думки і думки оточуючих людей. Щоб почути і сприйняти ці ідеї, необхідно вміти слухати, упокорюючи свою гординю.

#### **Питання для самоконтролю**

1. Що таке креативна організація та які загальні риси мають всі креативні організації як об'єкти управління?
2. Які фактори обумовлюють необхідність управління креативною організацією? Поясніть.
3. Що таке зовнішнє і внутрішнє середовище креативної організації?
4. З яких компонент вони складаються?
5. За яким критерієм зовнішнє середовище креативної організації поділяють на середовище прямого і непрямого впливу?
6. Які базові моделі креативної організації виникли в процесі їх еволюції? Дайте загальну характеристику кожній з них.
7. Які концепції креативного управління сформувалися на основі базових моделей організації?
8. Які ви знаєте основні підходи до визначення категорії "креативний менеджмент"?

9. Дайте визначення категорії «креативний менеджмент» у широкому та вузькому розумінні.

10. Поясніть сутність креативного менеджменту як процесу реалізації функції управління.

11. Як ви розумієте категорії "результативність" та "ефективність" ? Чим вони відрізняються ?

12. Охарактеризуйте основні передумови виникнення науки креативного управління.

13. Охарактеризуйте логіку (тапи) розвитку науки креативного управління.

14. У чому полягає сутність ідеї представників школи наукового креативного управління? Охарактеризуйте роль Ф.Тейлора у розвитку науки управління.

15. Що нового в науку креативного управління внесла адміністративна школа? У чому виявляється обмеженість класичної теорії менеджменту?

16. Розкрийте основні положення кількісної теорії креативного менеджменту. Визначте вплив кількісної школи на розвиток управлінської думки.

17. Сформулюйте причини виникнення інтегрованих підходів до креативного управління. У чому ви бачите відмінності одномірних (ранніх) та інтегрованих підходів до креативного управління?

18. Поясніть сутність процесного підходу до креативного управління. У чому сильні та слабкі сторони процесного підходу до креативного управління?

19. Дайте стислу характеристику сучасних тенденцій розвитку науки креативного управління.

20. У чому полягають особливості креативної управлінської діяльності порівняно з іншими видами діяльності? Які ознаки діяльності креативного менеджера?

21. Які ролі виконують креативні менеджери в організації? Як ви їх розумієте? Наведіть приклади.

## Література

1. Божидарнік Т. Формування й розвиток креативного менеджменту на підприємстві / Т. Божидарнік, Н. Василик // Економіст. – 2015. – № 3. – С. 37-39.

2. Божидарнік Т.В. Креативний менеджмент [Електрон. навч. посіб.] / Т.В.Божидарнік, Н.М.Василик. – Херсон : ОЛДІ-ПЛЮС, 2014. – 498 с.

3. Бутко М.П. Теорія прийняття рішень / За заг. ред. Бутка М. П.– К. : «Центр учбової літера- тури», 2015. – 360 с.

4. Перерва П.Г. Управління маркетингом інноваційної продукції на засадах життєвого циклу товару / П.Г.Перерва, Т.О.Кобелева // Вісник НТУ «ХПІ» (економічні науки). Збірник наукових праць – Х. : НТУ «ХПІ», 2016. – № 28 (1200). – С. 26-30.

5. Зінкевич Д.К. Сутність креативного менеджменту і його місце в системі управління машинобудівним підприємством / С.В. Князь, Ю.О. Андріанов, Д.К. Зінкевич // Формування ринкової економіки в Україні. – 2009. – Вип. 19.2. – С. 182–187.

6. Зінкевич Д.К. Характеристика систем креативного менеджменту підприємств / Д.К.Зінкевич // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2012. – № 727. – С. 49-58.

7. Ілляшенко С.М. Маркетинг інновацій і інновації в маркетингу: монографія // за ред. С.М. Ілляшенка. — Суми: ВТД «Університетська книга», 2008. - 615 с.

8. Кирсанов К. Креативный и эвристический менеджмент / К.Кирсанов [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ovsem.com>.

9. Конспект лекцій з дисципліни «Креативний менеджмент» для студентів факультету менеджменту та маркетингу напряму підготовки «Менеджмент» спеціальності 8.03060102 «Менеджмент інноваційної діяльності», напряму

підготовки «Специфічні категорії» спеціальності 8.18010012 «Управління інноваційною діяльністю»/ Уклад.: Н.І. Ситник – К.: НТУУ «КПІ», 2011. – 181 с.

**10.** Косенко А. В. Розробка ринково-орієнтованих методів вартісної оцінки об'єктів інтелектуальної власності / А. В. Косенко // Вестник Нац. техн. ун-та "ХПІ" : сб. науч. тр. Темат. вып. : Технический прогресс и эффективность производства. – Харьков : НТУ "ХПИ", 2009. – № 5. – С. 151-157.

**11.** Косенко О. П. Економічна сутність та методичні основи визначення рівня потенціалу виробничої системи / О. П. Косенко, А.І.Яковлев // Маркетинг і менеджмент інновацій. – Суми : ТОВ «ВТД «Університетська книга», 2011. – № 2. – С. 172–179.

**12.** Косенко, А.П. Экономическая оценка инновационного потенциала / А.П.Косенко, Д.Коциски, О.И.Маслак, П.Г.Перерва, Д.Сакай.- Монография / Под ред. проф. Перервы П.Г. и проф. Д.Коциски – Харьков-Мишкольц : НТУ „ХПИ”, Мишкольц.техн.ун-т, 2009. – 170 с

**13.** Креативний менеджмент [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://moodle.ipokpi.ua/moodle/mod/resource/view.php?id=32274>

**14.** Пащенко О.П. Креативний менеджмент як фактор успішності сучасного бізнесу [Електронний ресурс].- Режим доступу: <http://global-national.in.ua/archive/17-2017/86.pdf>

**15.** Перерва П.Г. Комплаенс-программа промышленного предприятия: сущность и задачи / П.Г.Перерва // Вісник Нац. техн. ун-ту "ХПІ" : зб. наук. пр. Сер. : Економічні науки. – Харків : НТУ "ХПІ", 2017. – № 24 (1246). – С. 153-158.

**16.** Перерва П.Г. Практический маркетинг. Вып. 3. Управление ассортиментом продукции / П.Г.Перерва. – Москва : НПО "РИМ", 1991. – 77 с.

**17.** Перерва П.Г. Практический маркетинг. Вып. 6. Управление сбытом промышленной продукции в системе маркетинга / П.Г.Перерва. – Москва : НПО "РИМ", 1992. – 91 с.

**18.** Перерва П.Г. Розвиток організаційних структур трансферу технологій в ВНЗ (комерціалізації об'єктів інтелектуальної власності) / П.Г.Перерва, А.В.Косенко, О.П.Косенко // Механізм регулювання економіки. – 2009. – № 4, т. 2. – С. 147-154.

**19.** Перерва П. Г. Розвиток організаційного механізму комерціалізації об'єктів інтелектуальної власності на основі функціонального підходу / П.Г.Перерва, А.В.Косенко // Економіка розвитку. – 2009. – № 1. – С. 11-16.

**20.** Перерва П.Г. Анализ финансового состояния предприятия / П.Г.Перерва, О.Н.Савенкова // Вісник Нац. техн. ун-ту "ХПІ" : зб. наук. пр. Темат. вып. : Технічний прогрес та ефективність виробництва. – Харків : НТУ "ХПІ", 2002. – № 11-2. – С. 118-121.

**21.** Перерва П.Г. Исследование рынка промышленной продукции / П.Г.Перерва.- М.: НПО «Реклама, информация, маркетинг», 1991.- 96 с.

**22.** Перерва П.Г. Підвищення конкурентоспроможності машинобудівних підприємств на засадах синергетичного бенчмаркінгу / П.Г.Перерва, Т.О.Кобелева, Н.П.Ткачова // Вісник Нац. ун-ту "Львівська політехніка" : зб. наук. праць. Сер. : Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. – Львів : Львівська політехніка, 2015. – № 819. – С. 167-174.

**23.** Перерва, П.Г. Моделювання споживчої, виробничої, інтелектуальної та кадрової складових ресурсного потенціалу [Текст] / П.Г.Перерва, А.П.Косенко, А.В.Косенко // Вісник НТУ „ХПІ”. – 2012. – № 51(957). – С. 68-73.

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

- 25.** Экономика и управление инновационной деятельностью: учебник / Под ред. проф. Перервы П.Г., проф. Вороновского Г.К., проф. Меховича С.А., проф. Погорелова Н.И. – Харьков: НТУ «ХПИ», 2009. – 1203 с.
- 26.** Хайдуков И.Ф., Щелконогов А.Е. Креативный менеджмент: конспект лекций / И.Ф.Хайдуков, А.Е.Щелконогов.- Челябинск: Изд-во ЮУрГУ, 2009. – 130 с.
- 27.** Яковлев А.И. Анализ сучасного стану інтелектуально-інноваційної діяльності в Україні / А.И. Яковлев, О.П. Косенко, М.М. Ткачов // Вісник Нац. техн. ун-ту "ХПИ" : зб. наук. пр. Темат. вип. : Технічний прогрес і ефективність виробництва. – Харків : НТУ "ХПИ". – 2015. – № 25 (1134). – С. 162-174.
- 28.** Kocziszky, György Compliance of an enterprise / György Kocziszky, M.Veress Somosi, P.Pererva // Сучасні підходи до креативного управління економічними процесами : матеріали 9-ї Всеукр. наук.-практ. конф., 19 квітня 2018 р. – Київ : НАУ, 2018. – С. 19-20.
- 29.** Sikorska M. Compliance service at guest services enterprises / M.Sikorska, György Kocziszky, P.G.Pererva // Менеджмент розвитку соціально-економічних систем у новій економіці : матеріали Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., м. Полтава, 19 жовтня 2017 р. – Полтава : ПУЕТ, 2017. – С. 389-391.
- 30.** Kocziszky, György Reputational compliance / György Kocziszky, M.Veress Somosi, T.O.Kobielieva // Дослідження та оптимізація економічних процесів "Оптимум-2017" : тр. 13-ї Міжнар. наук.-практ. конф., 6-8 грудня 2017 р. / ред.: О.В.Манойленко, Є.М.Строков. – Харків : НТУ "ХПИ", 2017. – С. 140-143.
- 31.** Kocziszky, György Compliance risk in the enterprise / G.Kocziszky, M.Veress Somosi, T.O.Kobielieva // Стратегії інноваційного розвитку економіки України: проблеми, перспективи, ефективність "Форвард-2017" : тр. 8-ї Міжнар. наук.-практ. Internet-конф. студ. та молодих вчених, 27 грудня 2017 р. / ред.: П.Г.Перерва, Є. М. Строков, О.М.Гуцан. – Харків : НТУ "ХПИ", 2017. – С. 54-57.
- 32.** Nagy Szabolcs Current evaluation of the patent with regarding the index of its questionnaire / S.Nagy, M.Sikorska, P.Pererva // Сучасні підходи до креативного управління економічними процесами : матеріали 9-ї Всеукр. наук.-практ. конф., 19 квітня 2018 р. – Київ : НАУ, 2018. – С. 21-22.
- 33.** Nagy Szabolcs Monitoring of innovation and investment potential of industrial enterprises / S.Nagy, P.Pererva // Сучасні тенденції розвитку світової економіки : зб. матеріалів 10-ї Міжнар. наук.-практ. конф., 18 травня 2018 р. – Харків : ХНАДУ, 2018. – С. 88-89.
- 34.** Nagy Szabolcs Estimation of economic efficiency of power engineering / S.Nagy, M.Sikorska, P.Pererva // Європейський вектор модернізації економіки: креативність, прозорість та сталий розвиток : матеріали 10-ї Ювіл. Міжнар. наук.-практ. конф., 18-19 квітня 2018 р. – Харків : ХНУБА, 2018. – Ч. 2. – С. 3-6.
- 35.** Nagy Szabolcs Digital economy and society – a cross country comparison of Hungary and Ukraine / S.Nagy // Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки) : зб. наук. пр. – Харків : НТУ "ХПИ", 2017. – № 46 (1267). – С. 174-179.
- 36.** Pererva P.G. Technology transfer / P.G.Pererva, G.Kocziszky, D.Szakaly, M.Somosi Veres - Kharkiv-Miskolc: NTU «KhPI», 2012. — 668 p.
- 37.** Перерва П.Г. Інтелектуальний потенціал як економічна категорія / П.Г.Перерва, Л.С.Марчук // Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки) : зб. наук. пр. – Харків : НТУ "ХПИ", 2018. – № 15 (1291). – С. 53-63.
- 38.** Марчук Л.С. Методики розрахунку інтелектуального потенціалу підприємства / Л.С.Марчук // Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки) : зб. наук. пр. – Харків : НТУ "ХПИ", 2018. – № 20 (1296). – С. 95-101.

**39.** Перерва П.Г. Економіко- організаційні засади інноваційної та інвестиційної діяльності підприємства / П.Г.Перерва // Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки) : зб. наук. пр. – Харків : НТУ "ХПІ", 2017. – № 45 (1266). – С. 51-55.

**40.** Формування конкурентного, інтелектуального і маркетингового потенціалу інноваційного підприємництва / П.Г.Перерва [та ін.] // Вісник Національного технічного університету "ХПІ" (економічні науки) : зб. наук. пр. – Харків : НТУ "ХПІ", 2018. – № 20 (1296). – С. 36-40.

**41.** Перерва П.Г. Інформаційна діяльність підприємства: управлінська, цінова та маркетингова складові / П.Г.Перерва // Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки). – Х.: НТУ „ХПІ”. - 2018. - № 37(1313).- С. 27-32 .

**42.** Перерва П. Г. Системний підхід до дослідження цінових, маркетингових, інвестиційних та інноваційних характеристик трансферу технологій промислової продукції / П. Г. Перерва, А.В.Косенко, Т.О.Кобелева, М.В.Маслак // Вісник Національного технічного університету "ХПІ" (екон. науки) : зб. наук. пр. – Харків : НТУ "ХПІ", 2018. – № 19 (1295). – С. 121-126.

**43.** Перерва П. Г. Ефективність як економічна категорія / П.Г.Перерва, А.В.Кравчук // Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки) : зб. наук. пр. – Харків : НТУ "ХПІ", 2018. – № 15 (1291). – С. 137-143.

**44.** Формування управлінської, маркетингової та інноваційної політика на підприємствах туристичної індустрії / П.Г.Перерва [та ін.] // Вісник Національного технічного університету "ХПІ" (економічні науки): зб. наук. пр. – Харків : НТУ "ХПІ", 2018. – № 47 (1323). – С. 114-120.

**45.** Розвиток організаційно-економічного механізму управління розвитком індустрії туризму та гостинності / П.Г.Перерва [та ін.] // Вісник Національного технічного університету "ХПІ" (економічні науки) : зб. наук. пр. – Харків : НТУ "ХПІ", 2018. – № 48 (1324). – С. 121-127.

**46.** Kobieliava T.O. The formation of anti-crisis program of the industrial enterprise based on innovative monitoring / P.G.Pererva, T.O.Kobieliava // Вісник Нац. техн. ун-ту "ХПІ" : зб. наук. пр. Сер. : Економічні науки. – Харків : НТУ "ХПІ", 2016. – № 48 (1220). – С. 41-44

**47.** Кобелева Т.О. Організаційна структура комплаєнс на промисловому підприємстві / Т.О.Кобелева // Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки) : зб. наук. пр. – Харків : НТУ "ХПІ", 2018. – № 47 (1323). – С. 121-127.

**48.** Compliance program of an industrial enterprise. Tutorial. / [P.G Pererva et al.] // Edited by prof. P.G.Pererva, prof. Gy.Kocziszky, prof. M.Somosi Veres - Kharkov-Miskolc: NTU "KhPI", 2019.- 689 p.

**49.** Кобелева Т.О. Розробка рекомендацій по формуванню інтегрального показника комплаєнс-безпеки промислового підприємства / Т.О.Кобелева // Вісник Національного технічного університету "ХПІ" (економічні науки) = Bulletin of the National Technical University "KhPI" (economic sciences) : зб. наук. пр. – Харків : НТУ "ХПІ", 2018. – № 48 (1324). – С. 46-52.

**50.** Перерва П.Г. Якість інноваційної продукції як складова маркетингової політики та конкурентоспроможності підприємства / П.Г.Перерва, Т.О.Кобелева // Вісник НТУ «ХПІ» (економічні науки). Збірник наукових праць – Х. : НТУ «ХПІ», 2016. – № 28 (1200). – С. 70-74.

**51.** Nagy Szabolcs Digital economy and society – a cross country comparison of Hungary and Ukraine / S.Nagy // Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки) : зб. наук. пр. – Харків : НТУ "ХПІ", 2017. – № 46 (1267). – С. 174-179.