

**Каленіченко Юрій Борисович,**  
здобувач, Сумський державний університет;  
**Смірнова Яна Ігорівна,**  
студентка факультету економіки та менеджменту Сумського державного університету

## КРЕАТИВНІСТЬ ЯК ОСНОВА МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ

*Стаття присвячена особливостям підходів трактування понять «креативність» та «креативний менеджмент», особливостей розуміння поєднання трьох термінів – «організація», «менеджмент» та «креативність», розгляд креативності як основи менеджменту організації. Авторами досліджено формулювання поняття «креативність» та «креативний менеджмент», розуміння та вивчення цих понять, а також застосування на практиці, у менеджменті організації. Детально описані підходи до трактування поняття «креативний менеджмент».*

Ключові слова: креативність, менеджмент, організація, креативний менеджмент, інноваційна сторона, «школи досвіду», генерація ідей.

**Постановка проблеми.** Креативність є ключовим фактором досягнення успіху в різних сферах діяльності, а саме: поняття креативності залишається дещо розпливчастим та неточним, достатньо важко надати йому чіткого визначення.

Вимога створювати щось інакше ставить нас перед питанням: «Наскільки це щось має бути інакшим?».

У більшості організацій інновації включають процес поступового вдосконалення або перегрупування вже існуючих продуктів або послуг. Таким чином, креативність в організаціях має переважно адаптивний характер.

Сучасна дійсність формує нові завдання для бізнесу. Технологія управління процесами організації виводить на якісно новий рівень інтелектуальну діяльність незалежно від галузевої спрямованості або специфіки ринку. Спроба систематизації та цілеспрямованості нових робіт дозволяє говорити про нову фазу розвитку бізнес-творчості й чекати нових цікавих і нестандартних рішень.

Розвиток творчого потенціалу співробітників та керівництва, його реалізація сприяють підвищенню ефективності діяльності організації в цілому, а використання інструментів креативного менеджменту дозволяє керівникам оперативно й творчо вирішувати складні завдання та творчо підходити до функції управління організацією.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Достатньо багато вчених приділяли увагу розумінню, вивченню та формулюванню понять «креативність» в цілому та «креативний менеджмент» як запорука успіху організації. Так, Вільм І. Койн, Ч. Девіс, Г. Джонс виділяються із загальної маси саме тим, що усвідомлюють стратегічне значення креативності для розвитку бізнесу. Визначення креативності Альберта Сент Дьорді базується на концепції переоцінки, тобто погляд на ситуацію з іншого боку. Г. Айзенк, Р. Уайсберг, І.Я. Лернер [4] пов'язували креативність з розумовою обдарованістю та здатністю творчо мислити. Л.С. Виготський [8] розглядає креативність як продукт людської уяви та попередньо засвоєного досвіду. А такі вчені, як Дж. Гілфорд, К. Тейлор, Г. Грубер, Я.А. Пономарьов [5] розглядали поняття інтелекту та креативності окремо. Найбільш чітко це можна простежити у «теорії інтелектуального порогу» Є.П. Торренса.

**Формування цілей статті.** Індивідуальні особливості творчого мислення й усвідомлення того, що є припустимим у рамках організації, впливають на рівень креативності, творчої діяльності в компанії. Управління організацією – це безперервний процес впливу на продуктивність працівника, групи або організації в цілому з метою

### Розділ 3 Інноваційний менеджмент

досягнення найкращих результатів з позиції поставленої мети. «Управляти – означає вести організацію до її мети, витягуючи максимальні можливості зі всіх наявних в її розпорядженні ресурсів», – характеризував процес управління А. Файоль [11]. Креативний, творчий, підхід до управління організацією є запорукою успіху в сучасних умовах розвитку та конкуренції ринку.

Отже, метою цієї роботи є:

- дослідження впливу креативності персоналу в управлінні організацією;
- творчий підхід до організації роботи підприємства;
- «креативність» з точки зору відомих науковців;
- аналіз підходів до трактування поняття «креативний менеджмент»;
- підходи до розуміння «креативного менеджменту» з творчої та інноваційної сторін.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Розглянемо можливі комбінації трьох понять: «креативність», «менеджмент» та «організація», що впливає при їх поєднанні (рис. 1, табл. 1).

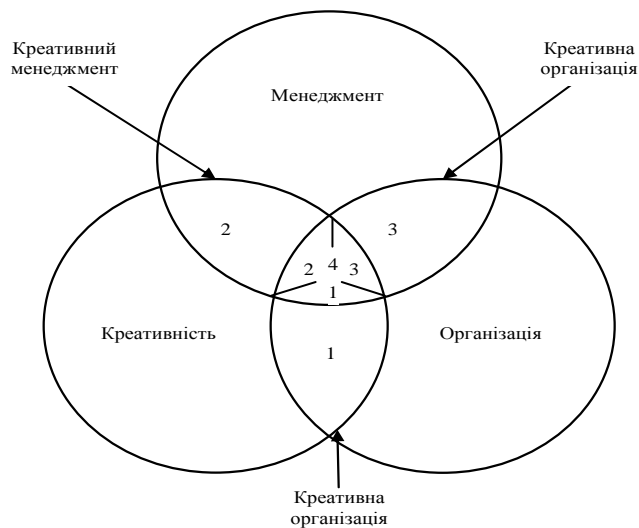


Рисунок 1 – Взаємодія понять «креативність», «менеджмент», «організація»

Розглянемо докладніше вищенаведений рис. 1, виділивши такі рівні понять:

- Поняття I рівня:
  - Креативність.
  - Організація.
  - Менеджмент.
- Поняття II рівня:
  - Креативна організація (1).
  - Креативний менеджмент (2).
  - Менеджмент організації (3).
- Поняття III рівня:
  - Організація креативного менеджменту (4.1).
  - Креативний менеджмент організації (4.2).
  - Менеджмент у креативній організації (4.3).

Таблиця 1 – Аналіз визначення «креативності»

Автори	Визначення поняття «креативність»
Альберт Сент Дьорді	Креативність – творче мислення, яке полягає в тому, щоб подивитися на те, що бачать усі, і подумати про те, про що не подумав ніхто
Г. Айзенк	Креативність є компонентом загальної розумової обдарованості
Вільям І. Койн	Креативність – породження оригінальних і доречних ідей
Герет Джонс	«Мені потрібні люди, які не вписуються в систему»
Дж. Гілфорд, К. Тейлор, Г. Грубер	Креативність – творча здібність, що є самостійним чинником, незалежним від інтелекту
І.Я. Лернер	Креативність – процес створення людиною об'єктивно або суб'єктивно якісно нового за допомогою специфічних інтелектуальних процедур, які не можна уявити як такі, що точно описуються і строго регламентуються, системи операцій або дій
Л.С. Виготський	«Було б чудом, якщо б уява могла створювати з нічого або якщо б вона мала інші джерела для своїх творінь, окрім попереднього досвіду»
Р. Уайсберг	Креативність – творче мислення, яке діагностується по якості продукту, а не по способі його одержання.
Чарльз Девіс	Креативність – втілення того, чого ще ніхто не робив, включає: задум + винахід + застосування
Я.А. Пономарьов	Креативність – психологічна властивість, інтелектуальна активність й чутливість (сензитивність) до побічних продуктів своєї діяльності

Альберт Сент Дьорді під визначенням креативності розуміє здатність творчої особистості розглядати ситуацію і бачити сприятливі можливості там, де інші бачать лише проблеми. Визначення креативності базується на концепції переоцінки, сутність якої полягає в зміні точки зору на ситуацію, спробі поглянути на неї в іншій системі координат.

Герет Джонс під виразом «Мені потрібні люди, які не вписуються в систему» вказує на необхідність розмаїття поглядів і підходів у компанії. Головна умова забезпечення успішності конфліктної креативності – недопустити переростання конфлікту, який повинен призводити до отримання позитивних результатів для організації, у конфлікт, що веде до збитків для неї. Деякі креативні групи працюють в умовах навмисно створеного конфлікту, що сторонньому спостерігачеві може здаватися контрпродуктивним.

«Було б чудом, – пише Л.С. Виготський [5], – якщо б уява могла створювати з нічого або якби вона мала інші джерела для своїх творінь, окрім попереднього досвіду». Усе те нове, що виникає в уяві людини, будується з тих елементів оточуючої дійсності, які містяться в попередньо засвоєному нею досвіді. Уява є вищою формою почуттєвого відображення світу і знаходиться на межі чуттєвості і мислення.

Айзенк висловив думку, що креативність є компонентом загальної розумової обдарованості. Уайсберг стверджує, що креативність як творче мислення діагностується за якістю продукту, а не за способом його одержання. Будь-який пізнавальний процес, з його погляду, спирається на минулі знання й тягне їхні перетворення відповідно до вимог завдання.

Основою креативності є вміння творчо мислити. Так, наприклад, відомий фахівець в галузі дидактики І.Я. Лернер [4] пише: «Творчістю ми і називаємо процес створення людиною об'єктивно або суб'єктивно якісно нового за допомогою специфічних інтелектуальних процедур, які не можна уявити як такі, що точно описуються і строго регламентуються, системи операцій або дій».

У трактуваннях «креативності» Вільяма І. Койна та Чарльза Девіса креативність виступає як свого роду «творчий важіль», дія якого і дає компанії конкурентну перевагу. Індивідуальні особливості творчого мислення й усвідомлення того, що є

### Розділ 3 Інноваційний менеджмент

припустимим у рамках цієї організації і впливають на рівень творчої діяльності в компанії.

Креативність (творча здібність) є самостійним чинником, незалежним від інтелекту (Дж. Гілфорд, К. Тейлор, Г. Грубер, Я.А. Пономарьов) [5]. У більш м'якому варіанті ця теорія показує, що між рівнем інтелекту й рівнем креативності є незначна кореляція. Найбільш розвинутою концепцією є «теорія інтелектуального порогу» Е.П. Торренса: якщо IQ нижче 115-120, інтелект і креативність утворюють єдиний фактор, при IQ вище 120 творча здатність стає незалежною величиною, тобто немає креативістів з низьким інтелектом, але є інтелектуали з низькою креативністю.

Суть креативності як психологічної властивості, за Я.А. Пономарьовим [5], полягає в інтелектуальній активності й чутливості (сензитивності) до побічних продуктів своєї діяльності. Для творчої людини найбільшу цінність становлять побічні продукти діяльності, щось нове й незвичайне, для нетворчого важливі результати з досягненням мети, а не новизна.

Що ж стосується безпосередньо поняття «креативний менеджмент», то його можна розглядати з різних підходів, зокрема системного, функціонального, ситуаційного, поведінкового та адміністративного. Більшість науковців, такі як [1, 2, 6, 7, 10], зазначають, що креативний менеджмент набуває найбільш прикладного значення за умови його розкриття з позиції системного і функціонального підходів (табл. 2).

Таблиця 2 – Підходи до трактування поняття «креативний менеджмент», [12]

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

Система менеджменту може бути ефективною лише в тому разі, якщо одним з її елементів є своєчасний і адекватний контроль – діяльність з визначення станів об'єктів управління і відмінностей цих станів від минулих або заданих. Така діяльність передбачає здійснення обліку, перевірки й аналізу. Реалізуючи функцію контролю, безумовно, важливим аспектом, що ще не знайшов належної мірою свого вирішення, є створення системи управлінського обліку, адекватної особливостям підприємства й орієнтованої на його потребу [9].

Розглядаючи менеджмент у креативній організації, усю відповідальність за розвиток та діяльність підприємства несуть саме менеджери. Керівництво вищої категорії, для створення нової команди перед усім повинні створити устав команди, в якому будуть прописані цілі та ступені свободи, а потім набрати в команду менеджерів, які пройшли через «школи досвіду» [13].

Наукове обґрунтування теорії шкіл досвіду подано професором Морганом

Макколлом в його книзі «Птахи високого польоту: створення наступного покоління лідерів» [14]. Замість того щоб шукати «необхідних» співробітників, успішних в основній діяльності, компаніям необхідно шукати керівників, які пройшли потрібні школи досвіду, що допоможе їм виявити і розвинути нові напрямки бізнесу.

Морган Макколл зазначає, що управлінські навички й інтуїція, завдяки яким можна досягти успіху при виконанні завдань, формуються в процесі виконання попередніх завдань. Отже, бізнес-підрозділ можна розглядати як школу, а проблеми, з якими зіткнулися менеджери, як навчальну програму, яку пропонує ця школа. Тому навички, якими можуть володіти чи не володіти менеджери, залежать від того, які «предмети» вони вивчали чи не вивчали в різних школах досвіду.

До організації креативного менеджменту безпосередньо належать генерація ідей, що спрямовує та розвиває діяльність підприємства.

Генерація ідей (англ. *ideageneration*) – постійний систематичний пошук можливостей створення нових товарів, включаючи джерела нових ідей і методи їх генерації шляхом мозкової атаки (невеликі групи спеціалістів, де відкриті дискусії стимулюють виникнення широкого кола ідей), а також аналіз наявної продукції і попиту [3].

Розглянемо креативний менеджмент організації як технології підвищення ефективності діяльності в сучасних умовах розвитку економічної діяльності. Удосконалення управління творчим потенціалом підприємства в сучасних умовах мінливості економічного середовища й зростаючим рівнем конкуренції передбачає розвиток нових підходів до вирішення науково-практичних завдань.

Креативний менеджмент спрямований на вирішення низки практичних завдань, розглянемо докладніше на рис. 2.

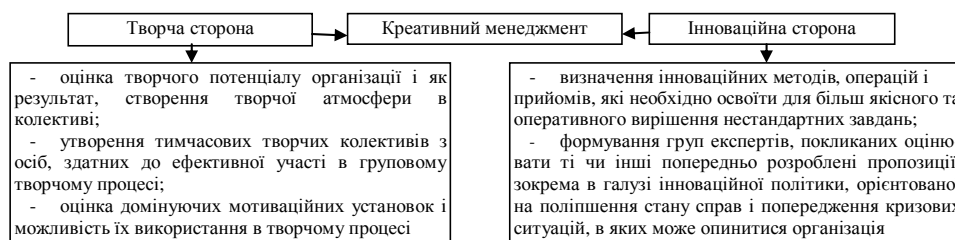


Рисунок 2 – Підходи до розуміння «креативного менеджменту»

Отже, розвиток творчого потенціалу та його реалізація сприяють підвищенню ефективності діяльності організації в цілому, а використання інструментів креативного менеджменту дозволяє оперативнo й творчo вирішувати складні завдання в області передачі інформації та дієвої політики організації.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Отже, у статті проведено дослідження впливу креативності персоналу на процес управління організацією; розглянуто можливість використання творчого підходу до організації роботи підприємства; здійснено аналіз визначення «креативності» з точки зору вітчизняних та зарубіжних науковців; проведено аналіз підходів до трактування поняття «креативний менеджмент», запропоновано підходи до розуміння «креативного менеджменту» з творчої та інноваційної сторін.

Результати проведеного дослідження будуть покладені в основу подальших розробок методу оцінки рівня креативності колективу підприємства та вибору оптимальної стратегії впровадження креативного менеджменту на підприємстві.

### Розділ 3 Інноваційний менеджмент

1. Афонин А.С. Трудовое поведение (социолого-экономический анализ) / А.С. Афонин. – К. : Вид-во «Украина», 2001. – 159 с.
2. Вилюнас В.К. Психологические механизмы мотивации человека / В.К. Вилюнас – М. : Изд-во «Наука», 2000. – 432 с.
3. Генерация идей [Электронный ресурс] / Словопедія. – Режим доступа: <http://slovo.org.ua/38/53395/378391.html>
4. Гнатко М.М. Психологічні передумови роботи з обдарованими дітьми : методичні рекомендації / М.М. Гнатко. – Луцьк, 1996. – 26 с.
5. Григоренко Е.А. Исследование процесса выдвижения и проверки гипотез близнецами / Е.А. Григоренко, Б.И. Кочубей // Новые исследования в психологии – 1989. – Вып. № 2. – С. 15-20.
6. Десслер Гарри. Управление персоналом : учебн. пособ. для ВУЗов : пер. с англ. под общ. ред. Ю. В. Шлемова. – М. : Изд-во БИНОМ, 2001. – 431 с.
7. Ілляшенко С.М. Управління інноваційним розвитком: проблеми, концепції, методи : навч. посібн. / С.М. Ілляшенко. – Суми : ВТД «Університетська книга», 2003. – 278 с.
8. Крейн У. Теория развития. Секреты формирования личности / У. Крейн. – СПб. : Питер, 2002. – 512 с.
9. Йохна М.А. Економіка й організація інноваційної діяльності : навчальний посібник / М.А. Йохна, В.В. Стадник. – К. : Видавничий центр «Академія», 2005. – 400 с.
10. Попова И.Н. Стимулирование трудовой деятельности как способ управления: Социологический анализ / И.Н. Попова. – К. : Вид-во «Наук. думка», 2000. – 207 с.
11. Система управління організацією [Електронний ресурс] / Перша Українська електронна бібліотека підручників. – Режим доступа: [http://pidruchniki.com.ua/13560615/menedzhment/sistema\\_upravlinnya\\_organizatsiyeyu](http://pidruchniki.com.ua/13560615/menedzhment/sistema_upravlinnya_organizatsiyeyu)
12. Кузьмін О.І. Характеристика та місце креативного менеджменту в системі управління машинобудівним підприємством / О.І. Кузьмін, Д.К. Зінкевич // Науковий вісник НЛТУ України. – 2009. – Вып. 19.10. – С. 159-167.
13. Руководство инноватора: Как выйти на новых потребителей за счёт упрощения и удешевления продукта / [С. Энтони, М. Джонсон, Дж. Синфилд, Э. Олтман]; пер. с англ. – М. : Альпина Паблишерз: Издательство «Юрайт», 2011. – 346 с.
14. McCall Morgan. High Flyers: Developing the Next Generation of Leaders / Morgan McCall. – Boston: Harward Business School Press, 1998.

#### **Ю.Б. Калениченко, Я.И. Смирнова** **Креативность как основа менеджмента организации**

*Статья посвящена особенностям подходов трактовки понятий «креативность» и «креативный менеджмент», особенностей понимания сочетания трех терминов «организация», «менеджмент» и «креативность», рассмотрению креативности как основы менеджмента организации. Авторами исследованы формулировки понятий «креативность» и «креативный менеджмент», понимание и изучение этих понятий, а также применение на практике, в менеджменте организации. Подробно описаны подходы к трактовке понятия «креативный менеджмент».*

Ключевые слова: креативность, менеджмент, организация, креативный менеджмент, инновационная сторона, «школы опыта», генерация идей.

#### **Yu.B. Kalenichenko, Ya.I. Smirnova** **Creativity as a basis for management organization**

*Article is devoted to the peculiarities of treatment approaches the concepts of «creativity» and «creative management» features a combination of understanding of the three terms «organization», «management» and «creativity», the consideration of creativity as the basis for the organization's management. The authors studied the language concepts of «creativity» and «creative management» to understand and study these concepts and practical application in the management of the organization. It is detailed description of the approaches to the interpretation of the concept of «creative management».*

Key words: creativity, management, organization, creative management, innovative side, «school experience», generation of ideas.

*Отримано 25.10.2011 р.*