

ТВОРЧІ СКЛАДОВІ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У СИСТЕМІ КРЕАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Костюченко О. В. Творчі складові прийняття управлінських рішень у системі креативного менеджменту. У статті на основі інтегрування й узагальнення особливостей інтерпретації креативного менеджменту визначено: його сутнісну характеристику – креативність як інтегративну, комплексну властивість особистості, яка дозволяє швидко орієнтуватися в мінливих умовах, ефективно добирати оптимальні для кожного окремого випадка умови, методи і засоби, стратегії і тактики успішної реалізації творчих складових процесу розв'язання творчо-управлінських задач. Виокремлено психологічні інструменти, методи-стратегії реалізації креативності у творчому опрацюванні отриманої інформації, підготовці й прийнятті творчо-управлінських рішень в умовах браку інформації і дефіциту часу. Виявлено взаємозв'язок, функціональна пов'язаність між собою, взаємозумовленість системи креативного менеджменту та творчих складових підготовки й прийняття управлінських рішень.

Ключові слова: менеджмент, креативний менеджмент, креативність, управлінська діяльність, менеджер, управлінське рішення, прийняття управлінського рішення, творчі методи.

Костюченко Е. В. Творческие составляющие принятия управленческих решений в системе креативного менеджмента. В статье на основе интегрирования и обобщения особенностей интерпретации креативного менеджмента определены: его сущностная характеристика – креативность как интегративное, комплексное свойство личности, которая позволяет быстро ориентироваться в меняющихся условиях, эффективно подбирать оптимальные для каждого отдельного случая условия, методы и средства, стратегии и тактики успешной реализации творческих составляющих процесса решения творческо-управленческих задач. Выделены психологические инструменты, методы-стратегии реализации креативности в творческой обработке полученной информации, подготовке и принятии творчески-управленческих решений в условиях недостатка информации и дефицита времени. Выявлена взаимосвязь, функциональная связанность между собой, взаимообусловленность системы креативного менеджмента и творческих составляющих подготовки и принятия управленческих решений.

Ключевые слова: менеджмент, креативный менеджмент, креативность, управленческая деятельность, менеджер, управленческое решение, принятие управленческого решения, творческие методы.

Вступ. Динамічність процесів розвитку креативного менеджменту, який наразі є популярним для вивчення серед науковців і практиків, вимагає індивідуальних і колективних оригінальних нових рішень, що спрямовані на вибір найліпшого варіанта майбутніх дій для досягнення основної мети, конструювання моделі соціокультурної системи, визначає її соціальні характеристики. Ефективність кожного управлінського рішення в значній мірі залежить від багатьох факторів, зокрема таких: виконання і співвідношення певних функцій (напрямна, мотиваційна, координувальна та ін.), як під час його підготовки, так і на етапі впровадження; від знань, особистісних якостей керівника, його розумових та здібностей; особливостей сприймання, інтерпретації та застосування інформації в ситуаціях спілкування.

Структура креативного менеджменту як творчо діючої системи складається з таких компонентів: мотиваційно-орієнтаційного, який відображає спрямованість на мету та її досягнення; когнітивного – індивідуальні перцептивні, мнемічні, мисленнєві стратегії і тактики вирішення актуальних задач; емоційно-вольового – емоційно-образне переживання, вольова регуляція творчого пошуку, відчуття себе «центром активності» при вирішенні творчих завдань; комунікативного – специфіку міжособистісного спілкування, здатність особистості до продуктивної взаємодії під час колективного вирішення творчих завдань; рефлексивного – оцінювання особистістю власних можливостей, усвідомлення процесу і результатів діяльності.

Вихідні передумови. Питанням креативного менеджменту присвячені праці таких сучасних теоретиків і практиків, як В. Василенко, О. Вартанова, В. Журавльов, В. Лазарев, О. Макаренко, І. Шестер та ін. [1; 2; 6; 12 та ін.]. Однак, аналіз останніх досліджень і публікацій з обраної проблематики свідчить про необхідність розгляду засобів, ресурсів і стратегій реалізації креативного менеджменту.

У дослідженні даної проблематики, саме аналіз складових творчості (автори наукових шкіл: Г. Альтшуллер, Г. Буш, В. Клименко, В. Моляко, Я. Пономарьов та їх представники), зокрема, творчого мислення (Л. Виготський, В. Моляко, О. Матюшкін, В. Роменець та ін.), креативності і креативного мислення (Г. Айзенк, Г. Адлер, Л. Виготський, Дж. Гілфорд, Я. Пономарьов, Є. Торренс та ін.) мають важливе значення, набуваючи цінності не лише у психології, а також в інших науках, культурі, політиці, економіці, зокрема у сучасному бізнесі й управлінні, що обумовлене підвищенням вимог соціального середовища до формування та реалізації такої складової креативного менеджменту у будь-якій сфері, як нестандартне бачення нових можливостей її функціонування та розвитку, продукування оригінальних ідей, гнучкість мислення та поведінки. Так, на щорічному Всесвітньому економічному форумі (Давос, Швейцарія, 2016) серед найактуальніших професійних навичок визнані комплексне багаторівневе рішення проблем, критичне мислення, когнітивна гнучкість, креативність та ін.

В психології творчості у соціальному та історичному контексті співіснують такі два загальні процесуальні підходи до трактування креативності як процесу, що: відбувається в окремій особистості в окремий момент часу та залежить від системи соціальних зв'язків, проблемних сфер, критеріїв оцінки креативного продукту тощо. Відповідно, визначено основні аспекти дослідження креативності: предметно-процесуальний та рефлексивний (процес вирішення творчого завдання); продуктивно-результативний та соціально-управлінський (умови креативного розвитку, самовираження й непрямого управління творчим процесом навчання й виховання)» [5, с. 72]. Наразі креативність розуміють як здатність продукувати нові ідеї, знаходити нетрадиційні способи розв'язання проблемних завдань (М. Волах, Дж. Гілфорд, Ф. Баррон, С. Медник, В. Сміт, П. Торренс, Я. Пономарьов, Н. Фролов, М. Холодна, М. Ярошевський та ін.)

Разом з тим, серед значної кількості вчених, які визначали «креативність» (Г. Айзенк, Дж. Гілфорд, Г. Грубер, А. Дьорді, І. Лернер, К. Тейлор, Є. Торренс Р. Уайсберг та ін.) і «креативний менеджмент» (О. Вартанова, В. Журавльов, К. Кірсанов, О. Кузьмін, І. Литвин, І. Підкамінний, О. Продіус, І. Свидрук та ін.) як передумову успіху організації, лише В. Койн, Ч. Девіс,

Г. Джонс [4] підкреслювали стратегічне значення креативності для розвитку бізнесу, називаючи її своєрідним «творчим важелем», що впливає на реалізацію творчої складової управлінської діяльності підприємства.

Таким чином, під терміном «креативність» ми розуміємо означувальну здатність (як сукупність когнітивних і особистісних якостей) продукувати нові ідеї, знаходити нетрадиційні способи розв'язання проблемних завдань, що сприяють реалізації творчості як суб'єктивного стилю креативного менеджменту.

Актуальність представленої роботи полягає в тому, що в ній досліджені творчі аспекти прийняття управлінського рішення в системі креативного менеджменту.

Метою даної статті є узагальнення та систематизування різних підходів до визначення творчих компонентів, зокрема креативності, у прийнятті і вирішенні творчо-управлінських проблем як одного з визначальних процесів в системі креативного менеджменту.

Виклад основного матеріалу. У науковій літературі [1, 2, 5, 11, 15] відповідно до різних підходів поняття «Креативний менеджмент» визначається як: – підсистема інноваційного менеджменту, що забезпечує здатність суб'єктів управління висувати та розвивати нові ідеї, які набувають форми наукової або технологічної інформації (системний); : – одна з функцій менеджменту, що спрямована на забезпечення здатності суб'єктів управління висувати та розвивати нові ідеї, які набувають форми наукової, технологічної інформації та акумулювання нових ідей (функціональний); – 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 тощо (ситуаційний); : – 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 (поведінковий); : – 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 (адміністративний).

Отже, на основі інтегрування й узагальнення особливостей інтерпретації креативного менеджменту як складного механізму взаємодії керуючої та керованої систем для створення сприятливих умов і можливостей творчого розвитку й досягнення організацією ефективного результату [15] та впливу на творчих працівників з метою генерування, пошуку, розвитку, поєднання комерційних ідей, їх оцінювання та вибору з метою реалізації інноваційного розвитку та досягнення цілей і місії компанії [10], що засноване на сучасних технологіях управління творчістю та командної роботи [1], ми визначаємо креативний менеджмент як особливу управлінську діяльність, що спрямована на активізацію творчої діяльності працівників щодо генерування креативних ідей, їх оцінку та відбір з метою формування ефективних креативних рішень, реалізація яких забезпечить підприємству інноваційний розвиток, конкурентоспроможність та здобування високих соціально-економічних результатів.

Певна річ, одним із визначальних процесів креативного менеджменту вважається прийняття управлінських рішень, оскільки на його основі формуються напрямки діяльності організації та її окремих працівників. Проблема

прийняття управлінських рішень у різних умовах представлена у дослідженнях О. Віханського, І. Ансоффа, М. Мескона, Б. Литвака, А. Наумова, Р. Фатхутдінова й ін.

Прийняття рішення як творчий процес вибору однієї або декількох альтернатив із множинності можливих варіантів (планів) дій, що спрямовані на досягнення поставлених цілей, вимагає від менеджерів реалізації творчого потенціалу, високого рівня компетентності, зокрема лідерської, поведінкової гнучкості, емоційної врівноваженості та цілеспрямованості, а також значних затрат часу, енергії, досвіду. Важливими у цьому контексті є роботи М. Лесечко, А. Чемеріс, Р. Рудницької [9] та О. Мармази [13].

Грунтовному переліку класифікаційних ознак управлінських рішень присвячено праці таких науковців, як Ю. Башкатова, І. Гевко, І. Гончаров, О. Грищенко, І. Давидович, М. Желіховська, Н. Злобіна, О. Корпан, Н. Мала, Ю. Поканевич, В. Приймак, В. Ременников, Є. Смирнов, С. Тарабан, Н. Хрущ, проте існують певні суперечності в їх роботах, що зумовлені відсутністю системного підходу до аналізу класифікації управлінських рішень, а саме: за способом обґрунтування (В. Приймак, Н. Мала, С. Тарабан, М. Здобувач), за характером розробки та реалізації (М. Здобувач, О. Грищенко, Є. Смирнов, В. Приймак, Н. Мала), за методом обробки інформації (В. Приймак, І. Гевко, О. Грищенко, М. Здобувач, Є. Смирнов, І. Давидович). Так, за методами підготовки вирізняють такі управлінські рішення [3; 12, 16], що засновані: на творчому підході до генерування ідей щодо знаходження способів розв'язання проблеми (креативні); на «осаянні» (евристичні); відтворені на основі відомих і раніше вживаних способах розв'язання проблеми (репродуктивні).

Очевидно, що актуальним предметом психологічних досліджень проблем креативного менеджменту є творчі складові процесу розв'язання творчо-управлінських задач, що вимагає пошуку особливих засобів (нових способів, методів) прийняття оптимального рішення, креативності. У випадку, коли не існує апробованих, готових засобів, необхідно самостійно проектувати стратегії і тактики, способи розв'язання управлінських задач. Саме це дозволяє розглядати процес розв'язання творчо-управлінської задачі як адекватну модель творчої діяльності.

Сутнісною характеристикою креативного менеджменту, що обумовлює успішне вирішення будь-яких його питань, є креативність. Її розуміють, як: – *здатність*: продукувати нові ідеї, знаходити нетрадиційні способи вирішення проблемних завдань (Дж. Гілфорд, Ф. Баррон, Е. Торренс, М. Холодна й ін.), привносити в досвід щось нове, оригінальне (Ф. Баррон, О. Кульчицька, В. Моляко, Я. Пономарьов), усвідомлювати проблеми і суперечності, а також формулювати гіпотези щодо відсутніх елементів ситуації (Д. Богоявленська, Б. Кедров, Е. Торренс, М. Ярошевський), відмовлятися від стереотипних способів мислення (А. Брушлинський, Дж. Гілфорд, О. Матюшкін, М. Холодна); – властивість особистості, яка втілює здатність до творчості, «творчого ставлення», яка «... виявляється у пошуково-перетворювальній активності та реалізується шляхом подолання стереотипу поведінкового акту, через порушення одноманітності у взаємодії з дійсністю...» (Я. Пономарьов); – дивергентне мислення: швидкість (кількість ідей, що виникають за певними параметрами часу); оригінальність (здатність продукувати нестандартні ідеї); гнучкість (здатність швидко змінювати способи бачення проблеми, рух ідей); усвідомлення (чутливість до протиріч, парадоксів, невизначеності); фантас-

тичність (можливість повністю відірватися від реальності, зберігаючи при цьому певний логічний зв'язок із первинною проблемною ситуацією); важливими є мотиваційні критерії як прагнення до інтелектуальної новизни та образної адаптивної гнучкості (Дж. Гілфорд); – активізацію мислення з одночасним зменшенням кількості завдань, що потребують механічного запам'ятовування (Е. Торренс); – не окрему властивість особистості, а складне багатокомпонентне особистісне утворення, що стосується не тільки способу мислення, а й ряду мотиваційних та особистісних ознак (В. Андреев, В. Дружинін, О. Лук, В. Моляко, Я. Пономарьов, К. Роджерс, С. Сисоева, С. Соловейчик та ін.). [6].

Отже, креативність є творчим підходом до вирішення управлінських завдань, а також є властивістю особистості, яка втілює здатність до творчості, імпровізації, виявляючись у пошуково-перетворювальній активності, а саме: у швидкості, гнучкості, оригінальності мислення, багатій уяві, прийнятті високих естетичних цінностей, у можливості деталізувати проблеми та їх оригінально тлумачити. З іншого боку, креативність надає можливості менеджеру у створенні значної кількості нешаблонних варіантів вирішення проблеми, тобто є певним ресурсом, що допомагає їй краще пристосовуватися до нетипових, нових умов соціального середовища.

На етапі генерації ідей суттєву роль відіграє здатність менеджера до творчого опрацювання отриманої інформації, неординарність його мислення й широта кругозору, які дають змогу використовувати евристичні методи в підготовці та обґрунтуванні творчо-управлінських рішень. Вони являють собою сукупність різних прийомів, методичних правил дослідження, пошуку істини, способів реалізації творчого потенціалу особистості. Ці методи активізують та інтегрують знання, ерудицію, фантазію, різні види мислення, зокрема, дивергентне, базовою особливістю якого є різноспрямованість і варіативність пошуку оригінальних, нестандартних розв'язань будь-якої проблеми чи завданню. До них належать три групи методів: індивідуального (аналогії, інверсії, ідеалізації), колективного («Мозковий штурм», «Конференція ідей», «Колективний блокнот») творчого пошуку та його активізації («Контрольні запитання», «Фокальні об'єкти», «Морфологічний аналіз», «КАРУС»).

Застосування вищезначених методів передбачає: використання подібного рішення, що вже існує на основі досвіду спостереження у технічній, економічній або/та художній літературі (метод аналогії); зміну ракурсу сприймання звичайного рішення «перевернути догори ногами»; «вивернути навиворіт»; поміняти місцями тощо (метод інверсії); пошук альтернативи шляхом ініціювання уявлення про ідеальне вирішення проблеми (метод ідеалізації); творчу дискусію певної групи спеціалістів, де заохочується вільне творче мислення, зокрема комбінування ідей, розвиток однієї ідеї на основі інших, а також забезпечується висування якомога більшої кількості ідей (метод «Мозковий штурм»); доброзичливу критику під час дискусії у формі реплік або коментарів, яка підвищує цінність ідей, що висуваються (метод «Конференція ідей»); поєднання індивідуального незалежного висування ідей щодо вирішення проблеми з колективною оцінкою, які викладені у блокноті, при чому реалізація методу завершується творчою дискусією всієї групи та обговоренням систематизованого матеріалу (метод «Колективний блокнот»); стимулюванні пошуку ідей за допомогою універсальних запитань: «Яке нове застосування об'єкта можна запропонувати?»; «Які модифікації

об'єкта можливі, якщо його обертати, скручувати, змінювати функції, колір, форму тощо?»; «Що можна на об'єкті збільшити (зменшити): розміри, міцність, кількість елементів тощо?»; «Що можна на об'єкті замінити тощо?» (метод контрольних запитань за А. Осборном); вдосконалення об'єкта на основі перенесення на нього ознак випадково вибраних об'єктів, отримані сполучення розвиваються шляхом вільних асоціацій (метод фокальних об'єктів); застосування комбінаторики, тобто системний аналіз всіх теоретично можливих варіантів, які впливають із закономірностей побудови (морфології) об'єкта дослідження, при чому синтез охоплює як відомі, так і нові, незвичайні варіанти (метод морфологічного аналізу) тощо.

Слід також виокремити методи – стратегії стимулювання творчої активності особистості, реалізації її креативності, серед яких відомі: раціональні методи: «Морфологічний аналіз» (Ф. Цвиккі), «Функціонально-фізична методика конструювання» (Р. Коллер), «Алгоритм рішення винахідницьких завдань» (Г. Альтшуллер) тощо й ірраціональні, які на відміну від раціональних, спираються переважно на активізацію творчих здібностей, інтуїцію, фантазію, здатність до аналогій: «Брейнстормінг» (А. Осборн); «Синектика» (В. Гордон); «Майєвтика» (за Сократом); «Ментальні карти» (Т. Б'юзен); групова динаміка (Б. Холлеран); метод трансцендентальної медитації (Ф. Трейвіс), метод формування особистісної цілісності (Р. Піві); метод творчого пошуку КАРУС (стратегія реалізації комбінаторних, реконструюючих і універсальних дій, пошук аналогій) (В. Моляко) [7].

Особливого значення у нашому дослідженні набуває система КАРУС (В. Моляко), основним положенням якої є те, що творче мислення пов'язане насамперед із розв'язуванням різного роду творчих задач, що передбачає перетворення інформації, актуальної для їх розв'язування, відповідно до умов задачі з метою створення певної структури з певними функціями; спрямоване на відображення, вивчення, дослідження наявної ситуації, стану речей, тобто актуальної інформаційної структури з метою її трансформації (перетворення) відповідно до умов: зовнішніх (середовищні впливи на людину: часові, інформаційні, ті, які обмежують і забороняють; вихідні умови задачі) і внутрішніх (рівень психологічної готовності особистості до розв'язування творчої задачі, її інформаційний потенціал, уява, знання, вміння, навички та рівень їх організації, тобто ступінь обізнаності та рівень розвитку операційної і мотиваційної складових творчого мислення). Структура цього процесу складається з певних етапів: 1) виявлення протиріччя; 2) формулювання умов завдання; 3) перевірка задуму шляхом короткочасного мисленнєвого експерименту; 4) пошук вирішення [14].

Так, у критичних управлінських ситуаціях психологи І. Семенов і С. Степанов [9, с. 42] пропонують застосовувати інноваційну модель оптимального психогенезу бажаного типу керівника, застосування якої сприятиме руйнуванню психічних структур, що утворились раніше, нарощуванню психічних новоутворень, що забезпечить актуальні управлінські рішення і творче самовизначення.

Безумовно, всі методи вирішення творчих завдань є психологічними інструментами, про що засвідчує така думка Дж. Джонса [4]: «... проектування націлене на усвідомлення нових можливостей і виявлення нашого ставлення до них». У менеджменті необхідно обрати найбільш відповідний з неалгоритмічних методів, які спрямовані на генерування якомога більшої кільк-

кості варіантів рішень, або з сучасних методів, де відшукується одне або декілька сильних рішень.

Вважаємо, що вибір конкретного методу для підвищення ефективності творчого мислення обумовлюється характером мети, що має бути досягнута в результаті його застосування в креативному менеджменті. При чому, умовою ефективності будь-якого методу є його застосування до відповідного кола ситуацій.

Разом з тим, для успішної реалізації креативного менеджменту, необхідні певні умови, а саме: наявність значущої у творчому, дослідницькому плані організаційно-управлінської проблеми; добір найбільш ефективних технологій постановки мети; уміння менеджера визначати ключові та тематичні запитання; практична значущість очікуваних результатів; самостійна робота з власного саморозвитку та вдосконалення; структурування змістовної частини професійної діяльності (етапи, завдання, розподіл ролей тощо); використання дослідницьких методів; застосування комп'ютерних технологій (для пошуку інформації, спілкування з іншими учасниками проекту, створення кінцевого продукту проекту); майстерність трансформаційного впливу: урахування впливу індивідуально-психологічних властивостей особистості (рівень самооцінки, тип темпераменту, індивідуальний стиль діяльності) на її зовнішні поведінкові прояви, найшвидша результативність при роботі з людьми, позитивний вплив на мислення та поведінку учасників креативного менеджменту, мотивація на досягнення результату; оптимізовані мотиваційні (зовнішні, внутрішні, інтроєктивні, ідентифікаційні) чинники: 1) свобода, самостійність, відсутність контролю, що розвиває в працівниках відповідальність і підвищує ефективність роботи; 2) сприятлива атмосфера довіри, врахування таких групових феноменів, як сумісність, спрацьованість, згуртованість; 3) значущість виконуваної роботи; 4) нові навички; 5) матеріальне та технічне забезпечення, обладнане робоче місце.

Висновки і подальші перспективи досліджень. Таким чином, найуспішніше креативний менеджмент реалізується тоді, коли актуалізуються креативність, творче мислення, передбачення й інтуїція у вирішенні творчо-управлінських проблем, у доборі ефективного управлінського рішення з урахуванням особливостей реальної ситуації, в умовах браку інформації і дефіциту часу. Креативність у системі креативного менеджменту є інтегративною, комплексною властивістю особистості, оскільки дозволяє швидко орієнтуватися в мінливих умовах, ефективно добирати оптимальні для кожного окремого випадка методи і засоби, стратегії і тактики його успішної реалізації.

Наукова новизна полягає у виявленні взаємозв'язку, функціональної пов'язаності між собою, взаємозумовленості системи креативного менеджменту та творчими складовими підготовки й прийняття управлінських рішень.

Перспективи подальших досліджень вбачаємо у поглибленому вивченні особливостей застосування різних творчих стратегій у реалізації креативного менеджменту.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. *Вартанова О. В.* Креативний менеджмент як підґрунтя розвитку креативних працівників підприємства / О.В. Вартанова, І.В. Шестер // Соціально-трудова відносина: теорія та практика. – 2013. – № 2. – С. 30–34.

2. *Василенко В. А.* Сущность и значение креативного менеджмента / В. А. Василенко // Ученые записки Таврического национального университета им. В. И. Вернадского Серия «Экономика и управление». – Том 23 (62). – 2010. – № 3. – С. 64–71.
3. *Джонс Дж. К.* Методы проектирования / Джонс Дж. К. ; пер. с англ. – М. : Мир, 1986. – 326 с
4. *Єрмола А. М.* Креативність в основі моніторингу/ А.М. Єрмола// Практична психологія і соціальна робота. – 2003. – №8. – С.71–72.
5. *Журавльов В. А.* Креативное мышление, креативный менеджмент и инновационное развитие общества / В. А. Журавльов // Креативная экономика. – 2008. – №4. – С. 3–8.
6. *Ілляшенко С. М.* Інноваційний менеджмент: підручник / С. М. Ілляшенко. – Суми: ВТД – Університетська книга, 2010. – 334 с.
7. *Кирсанов К.* Креативный и эвристический менеджмент [Електронний ресурс] / К. Кирсанов. – Режим доступу: <http://www.ovsem.com>.
8. *Костюченко О. В.* Рекреаційні аспекти активних творчих методів сенсорно-перцептивної активації для дітей підліткового та юнацького віку // Проблеми сучасної психології: Зб. наук. пр. Кам'янець-Подільського національного університету ім. І. Огієнка, Інституту психології ім. Г. С. Костюка НАПН України / За ред. акад. С. Д. Максименка, Л. А. Онуфрієвої. – Вип.19. – Кам'янець-Подільський: Аксіома, 2013. – 860 с. – С.313–323.
9. *Краснокутська Н. В.* Інноваційний менеджмент: навч. посібник. / Н.В. Краснокутська. – К.: КНЕУ, 2003. – С. 26.
10. *Кузьмін О. Є.* Креативний менеджмент: навч. посібник / О.Є. Кузьмін, С.В. Князь, І.В. Литвин, Д.К. Зінкевич. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2010. – 124 с.
11. *Лесечко М. Д.* Психологія прийняття управлінських рішень і створення ефективних команд [Текст] : навч. посіб. / М. Д. Лесечко, А. О. Чемерис, Р. М. Рудніцька. – Львів : ЛРІДУ УАДУ, 2003. – 84 с.
12. *Литвин І. В.* Особливості пошуку інноваційних ідей у системі креативного менеджменту / І. В. Литвин // Науковий вісник НЛТУ України. – 2011. – Вип. 21.7. – С. 360–364.
13. *Макаренко О. Г.* Креативный менеджмент / О. Г. Макаренко, В. Н. Лазарев. – Ульяновск : УЛГТУ, 2011. – 154 с.
14. *Мармаза О. І.* Інноваційний менеджмент в освіті: сутність, функції, засоби / О. І. Мармаза // Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах. – 2014. – Вип. 36. – С. 309–316. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pfto_2014_36_46
15. *Моляко В. О.* Психологічна теорія творчості // Обдарована дитина. – 2004. – № 6. – С. 2–9.
16. *Моляко В. А.* Стратегии решения новых задач в процессе творческой деятельности / В. А. Моляко // Обдар. дитина. – 2002. – №4. – С.33–43.
17. *Моляко В. А.* Творческая конструкторология. Прологомены / В. А. Моляко. – К.: Освіта України, 2007. – 388 с.
18. *Підкамінний І. М.* Креативний менеджмент в системі менеджменту підприємства [Електронний ресурс] / І. М. Підкамінний, О. В. Самокиш. – Режим доступу: [http://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/30215/1/Pidkami nnyi%20M._Kreatyvnyi%20menedzhment.pdf](http://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/30215/1/Pidkami%20nnyi%20M._Kreatyvnyi%20menedzhment.pdf).
19. *Продіус О. І.* Креативний менеджмент як запорука сучасного ефективного управління [Електронний ресурс] / О. І. Продіус // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2012. – №2(3). – С. 67–72. – Режим доступу: <http://economics.opu.ua/files/archive/2012/n4-5.html>.
20. *Свидрук І. І.* Креативний менеджмент: навч. посібник / І. І. Свидрук. – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 224 с.
21. *Хотяшева О. М.* Инновационный менеджмент: учебное пособие / О. М. Хотяшева. – 2-е. изд. – СПб.: Питер, 2006. – 384 с.

REFERENCES TRANSLITERATED

1. *Vartanova, O.V., & Shester, I.V.* Kreatyvnyy menedzhment yak pidgruntya rozvytku kreatyvnykh pratsivnykiv pidpryyemstva [Creative management as a basis for the development of creative employees]. Retrieved from: http://stvua.com/?wpfb_dl=18 [in Ukrainian].
2. *Vasilenko, V.A.* (2010). Sushchnost' i znachenie kreativnogo menedzhmenta [The essence and significance of creative management]. *Uchenye zapiski Tavricheskogo natsional'nogo universiteta im. V. I. Vernadskogo Seriya «Ekonomika i upravlenie» – Scientific notes of the Tavrida National University. V.I. Vernadsky Series "Economics and Management"*, Vol. 23 (62), 3, 64-71 [in Russian].
3. *Dzhons, Dzh.K.* (1986). *Metody proektirovaniya [Design Methods]*. Moscow: Mir [in Russian].
4. *Yermola, A.M.* (2003). Kreatyvnyy v osnovi monitorynhu [Creativity in the basis of monitoring]. *Praktychna psykholohiia i sotsialna robota – Practical psychology and social work*, 8, 71-72 [in Ukrainian].
5. *Zhuravl'ov, V.A.* (2008). Kreativnoe myshlenie, kreativnyj menedzhment i innovacionnoe rozvitie obshchestva (Chast' 1) [Creative thinking, creative management and innovative development of society (Part 1)]. *Kreativnaja ekonomika – Creative Economy*, 4, 3-8 [in Russian].
6. *Illiashenko, S.M.* (2010). Innovatsiinyi menedzhment [Innovation management]. Sumy: VTD – Universytetska knyha [in Ukrainian].
7. *Kirsanov, K.* Kreativnyi i evristicheskii menedzhment [Creative and heuristic management]. Retrieved from: <http://www.ovsem.com> [in Russian].
8. *Kostiuchenko, O.V.* (2013). Rekreatsiini aspekty aktyvnykh tvorchykh metodiv sensorno-pertseptyvnoi aktyvatsii dlia ditei pidlitkovoho ta yunatskoho viku [Recreational aspects of active creative methods of sensory-perceptual activation for children of adolescence and adolescence]. *Problemy suchasnoi psykholohii – Problems of modern psychology. Vyp. 19. Kamianets-Podilskyi: Aksioma*, 313-323 [in Ukrainian].
9. *Krasnokutska, N.V.* (2003). Innovatsiinyi menedzhment [Innovation management]. Kyiv: KNEU [in Ukrainian].
10. *Kuz'min, O.Ye.* (2010). Kreatyvnyy menedzhment [Innovative management]. L'viv: Vydavnytstvo L'vivs'koyi politekhniki [in Ukrainian].
11. *Lesechko, M. D., Chemerys, A. O., & Rudnitska, R. M.* (2003). Psykholohiia pryiniattia upravlinskykh rishen i stvorennia efektyvnykh komand [Psychology of making managerial decisions and creating effective teams]. Lviv: LRIDU UADU [in Ukrainian].
12. *Lytvyn, I.V.* (2011). Osoblyvosti poshuku innovatsiynykh idey u systemi kreatyvnoho menedzhmentu [Features of innovative ideas searching in creative management system]. *Naukovyy visnyk NLTU Ukrayiny – Scientific Bulletin of NLTU of Ukraine*, vol. 21.7, 360-364 [in Ukrainian].
13. *Makarenko, O.G., & Lazarev, V.N.* (2011). Kreativnyi menedzhment [Creative Management]. Ul'yanovsk: UIGTU [in Russian].
14. *Marmaza, O.I.* (2014). Innovatsiinyi menedzhment v osviti: sutnist, funktsii, zasoby [Innovation management in education: essence, functions, means]. *Pedahohika formuvannia tvorchoi osobystosti u vyshchii i zahalnoosvitnii shkolakh [Pedagogy of formation of a creative person in higher and secondary schools]*. Vyp. 36, 309-316. Retrieved from: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pfto_2014_36_46 [in Ukrainian].
15. *Moliako, V.O.* (2004). Psykholohichna teoriia tvorchosti [Psychological theory of creativity]. *Obdarovana dytyna – Gifted child*, 6, 2-9 [in Ukrainian].
16. *Molyako, V.A.* (2002). Strategii resheniya novykh zadach v protsesse tvorcheskoi deyatel'nosti. *Obdarovana dytyna – Gifted child*, 4, 33-43 [in Russian].
17. *Molyako, V.A.* (2007). *Tvorcheskaya konstruktologiya. Prolegomeny [Creative constructology. Prolegomena]*. Kyiv: Osvita Ukraini [in Russian].
18. *Pidkaminnyi, I.M., & Samokysh, O.V.* Kreatyvnyi menedzhment v systemi menedzhmentu pidpryyemstva [Creative management in enterprise management]

- system]. Retrieved from: http://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/30215/1/Pidkaminni%20I.M._Kreatyvnyi%20menedzhment.pdf [in Ukrainian].
19. Prodius, O.I. (2012). Kreatyvnyi menedzhment yak zaporuka suchasnoho efektyvnoho upravlinnia [Creative management as a pledge of modern, effective management]. *Ekonomika: realii chasu. Naukovyi zhurnal – Economics: realities of time. Scientific Journal*, 2(3), 67-72. Retrieved from: <http://economics.opu.ua/files/archive/2012/n4-5.html> [in Ukrainian].
20. Svydruk, I.I. (2012). Kreatyvnyy menedzhment: navch. posibnyk [Creative management: manual]. Kyiv, Tsentр uchbovoyi literatury [in Ukrainian].
21. Khotyashева, O.M. (2006). Innovatsionnyi menedzhment [Innovative management]. Sankt-Peterburg: Piter [in Russian].

Kostyuchenko O. V. Creative components of making managerial decisions in the creative management system. In the article on the basis of integration and generalization of features of the interpretation of creative management defined: its essential characteristic – creativity as an integrative, complex property of the individual, which allows you to quickly navigate in a changing environment, to effectively select the conditions, methods and means, strategies and tactics that are optimal for each individual case, successful implementation, as well as realize the creative components of the process of solving creative and managerial tasks. The psychological tools, methods-strategies of realization of creativity in the creative processing of received information, preparation and acceptance of creative and managerial decisions in the conditions of lack of information and time deficit are singled out. Interdependence, functional interconnection, interdependence of the system of creative management and creative components of preparation and making of managerial decisions are revealed.

Keywords: management, creative management, creativity, managerial activity, manager, managerial decision, management decision making, creative methods.

Отримано 22.03.2018

УДК 159. 954

Латиш Наталія Михайлівна

ПРОЯВИ ПЕРЦЕПТИВНО-МИСЛЕННЄВИХ СТРАТЕГІЙ В КОНСТРУКТИВНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ МОЛОДШИХ ШКОЛЯРІВ

Латиш Н. М. Прояви перцептивно-мисленнєвих стратегій в конструктивній діяльності молодших школярів. В статті здійснено аналіз емпіричного дослідження перцептивно-мисленнєвих стратегій в конструктивній діяльності учнів молодшого шкільного віку. Показано, що задум зароджується як образ-орієнтир, який містить у собі загальний план та засоби його реалізації. Процес формування задуму пов'язаний з композиційним розміщенням, впорядкуванням, інтеграцією елементів у створюваному образі. Подальше формування задуму полягає в уточненні образу, яке відбувається під впливом різних вражень та в результаті ідентифікації з проміжним продуктом діяльності, в результаті чого першочерговий образ змінюється іншим. І кінцевий результат – практична реалізація задуму, що проявляється в остаточному оформленні малюнку. Функціонування перцептивно-мисленнєвих стратегій творчого конструювання в графічній діяльності молодших школярів відбувається через трансформацію зорових образів, починаючи від праобразу до образу-рішення; процес пошуку організовується і реалізовується здебільшого стратегією аналогізування, рідше комбінування і реконструювання.

Ключові слова: конструктивна діяльність, задум, перцептивно-мисленнєва стратегія, аналогізування, комбінування, реконструювання, молодший шкільний вік.