

## ТВОРЧИЙ ПІДХІД ДО ВИРІШЕННЯ ПРОБЛЕМ НА ПІДПРИЄМСТВІ CREATIVE APPROACH TO SOLVING PROBLEMS AT THE ENTERPRISE

*У статті на основі аналізу науково-популярних, наукових та інших видань сформульовано основні аспекти творчого підходу менеджерів до вирішення проблем. Пояснено сутність креативності та творчості. За сучасних темпів розвитку бізнесу система генерування ідей є одним із ключових факторів успіху. Переможе лише та компанія, що рухається швидше, змушуючи працівників бути сміливими. Успіх компанії насамперед залежить від керівників, які є частиною команди впевнених у собі, креативних, емоційно збалансованих та вмотивованих людей зі спільними цінностями.*

**Ключові слова:** креативність, творчість, проблеми, менеджер, інвентика.

*В статье на основе анализа научно-популярных, научных и других изданий сформулированы основные аспекты творческого подхода менеджеров к решению проблем. Объяснена сущность креативности и творчества. При современных темпах развития бизнеса система генерирования идей является одним из ключевых факторов успеха. Победит только та компания, которая*

*движется быстрее, заставляя работников быть смелыми. Успех компании в первую очередь зависит от руководителей, которые являются частью команды уверенных в себе, креативных, эмоционально сбалансированных и мотивированных людей с общими ценностями.*

**Ключевые слова:** креативность, творчество, проблемы, менеджер, инвентика.

*In this article, based on the analysis of scientific, popular, scientific and other publications formulated the main aspects of the creative approach of managers to solve problems. Explanation of the essence of creativity and creativity. At the current pace of business development, the system for generating ideas is one of the key success factors. Only the fast moving company will be winning, forcing employees to be brave. The success of the company, first of all, depends on managers who are part of a team of self-assured, creative, emotionally balanced and motivated people with common values.*

**Key words:** creativity, creativity, problems, manager, inventory.

УДК 331.658.

**Бохонко І.В.**

к.е.н., асистент кафедри менеджменту організацій  
Національний університет  
«Львівська політехніка»

**Постановка проблеми.** У сучасних умовах інтелектуалізації капіталу особливу цінність для підприємства становлять інноваційні працівники, до компетенцій яких належать творчі здібності, оригінальність ідей, креативність, нестандартні підходи до вирішення професійних завдань. Відповідно до цих тенденцій виникають вимоги і до керівників, які повинні спрямовуватися на формування, утримання та розвиток креативних працівників. Упровадження інноваційних технологій і продуктів характеризується скороченням обсягів фізичної і рутинної праці та передаванням 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. Це все передуює розкриттю тематики творчого вирішення проблем на підприємстві.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Нині питанням розвитку творчості персоналу займається також Р. Ділтс. У своїх працях [6] він розглядає методи управління персоналом через призму нейролінгвістичного програмування. У своїх дослідженнях такі вчені та практики, як Д. Веретенко [7], Г. Прокопенко [8], О. Басков [8] та К. Чинарова [9] аналізують методи розвитку креативу персоналу, підходи до управління таким розвитком та стимулюванням ініціативності персоналу.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є розкрити сутність творчого вирішення проблем на підприємстві та перспективи застосування

цього підходу в управлінні вітчизняним підприємством.

**Виклад основного матеріалу.** Сучасні тенденції господарювання вимагають від підприємств зміни підходів та інструментів розв'язання тих чи інших завдань, оскільки стандартні підходи вже вичерпали свої резерви підвищення ефективності діяльності підприємства. Одним із можливих варіантів успішного вирішення проблем є застосування творчого підходу, який сприяє особистому та професійному саморозвитку та самовдосконаленню, розвитку ініціативності персоналу підприємства. Також успішний керівник дає можливість підприємству сформулювати позитивний імідж, підвищити конкурентоспроможність, ефективніше використовувати обмежені ресурси, збільшити прибуток.

Дослідження інноваційних процесів безпосередньо пов'язане із безперервно здійснюваними у просторі та часі якісно новими та прогресивними змінами. Технічні новинки мають безпосередній вплив на організаційні нововведення, а ті потребують змін у господарському механізмі. Тісний взаємозв'язок між технічними, організаційними та соціально-економічними інноваційними процесами є двостороннім. Тобто економічні нововведення можуть зумовлювати зміни в організації виробництва тощо. Так, упровадження автоматизованої системи управління технологічним процесом як нововведення не тільки істотно змінює організацію виробництва, а й приводить до кардинальних змін у сфері управління. З іншого боку, введення внутрішньовиробничого господарського

розрахунку не лише приведе до чіткішої організаційної структури управління виробництвом і працею, а й може спричинити необхідність технічних нововведень. На основі цього можна виокремити таку галузь знань, як інвентика.

Інвентика займається дослідження інноваційних процесів в організації шляхом творчого вирішення проблем. Інвентика як наука завдячує своєму розвитку професорам Осборну і Гордону. Натепер інвентика це основа методів розв'язання творчих проблем, яка охоплює різноманітні інвентичні методи [1, с. 19–21], що їх використовують науковці і раціоналізатори як інструменти творчих досліджень.

Творчий підхід до вирішення проблем, пов'язаних із виробничо-господарською діяльністю організацій, є головним завданням менеджера.

Творчість як процес і креативність як здатність до варіативності є загальними факторами, що можуть забезпечити безконфліктний, неантагоністичний шлях розвитку не лише конкретної особистості, а й підприємства загалом.

Творче мислення – це вміння пристосовуватися до складних ситуацій, миттєво реагувати на них та бути гнучким у генеруванні ідей під час вирішення проблем у тій чи іншій сфері діяльності.

Місце застосування творчого мислення:

- серед працівників для покращення виконання тих чи інших завдань, які вимагають активної розумової діяльності;
- серед менеджерів як метод покращення роботи всередині команди підлеглих;
- серед вищих рівнів управління підприємства для швидкого вирішення критичних ситуацій та вміння візуалізувати їх вирішення.

Творче мислення керується креативністю як з боку вищого керівництва, так і з боку нижчих ланок.

Кожний працівник має творчі задатки, проте не у всіх вони належно розвинені. А. Маслоу виявив, що усі без винятку люди, які самоактуалізуються, мають здібності до творчості. Однак творчий потенціал його досліджуваних виявляв себе інакше, ніж видатних талантів у поезії, мистецтві, музиці.

Креативне мислення характеризує підхід до вирішення проблем або талант створювати комбінації з наявних ідей. Ця здатність залежить переважно від особистих якостей менеджера, але водночас значний вплив на неї мають його спосіб мислення і виробничі навички.

Розвиток креативності в Україні здійснюється переважно в межах тренінгових компаній. Широке розповсюдження отримали короткострокові тренінги розвитку творчих здібностей керівників, орієнтовані передусім на досвідчених фахівців із закінченою вищою освітою. Однак короткострокові тренінги та курси не вирішують проблему, оскільки розвиток стійких навичок креативності можливий лише на регулярній основі протягом досить тривалого часу [5]. Тому виникає необхідність перегляду сформованої системи підготовки: розвиток креативності як основний професійної компетенції має стати головною метою на протязі всього періоду професійної підготовки.

Для пояснення походження творчих здібностей людини є низка теорій, серед яких привертають увагу такі (рис. 1.1):

До створення інновацій залучається більшість працівників організації. Одним із ефективних механізмів такого залучення є різні неформальні об'єднання працівників, створення яких активно підтримується організацією.

Необхідно максимально задіяти знання і навички співробітників, надати їм можливість саморе-

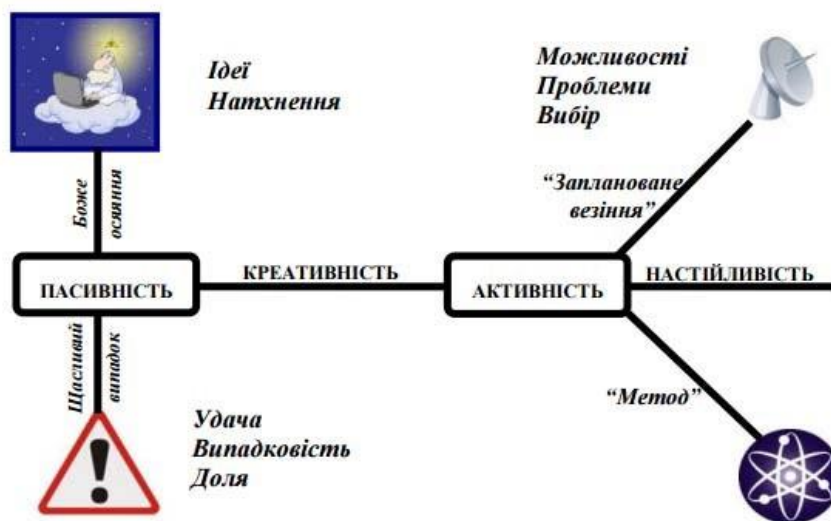


Рис. 1.1. Комплексний підхід до творчого розв'язання проблем [2]

алізації. Особливо важлива мінімізація стресових ситуацій, їх запобігання або швидке вирішення виниклої проблеми. Для розвитку креативності постійно потрібна нова інформація, яку можна отримати на конференціях, тренінгах та семінарах. Вдалі пропозиції та ідеї обов'язково повинні заохочуватися, бо для креативних людей дуже важлива оцінка їхньої праці, іноді навіть важливіша, ніж матеріальні стимули. Роботодавець повинен чітко усвідомлювати, що креативність співробітників багато в чому дає змогу компанії залишатися конкурентоспроможною.

Усвідомлення революційних змін, характерних для сучасного бізнесу, швидко зростає серед провідних компаній світу. Інноваційні організації вже сприйняли нові ідеї як керівництво до дій, і практика повністю виправдовує їхні очікування. Здебільшого креативність організації є результатом постійних незначних зрушень у процесі мислення.

Креативність стає все актуальнішою не тільки для працівників творчих професій, але і для менеджерів. Сьогодні жодна компанія не може дозволити собі розслабитися через надзвичайно жорстку конкуренцію. Саме тому працедавці зацікавлені в людях, які здатні нестандартно мислити, знаходити нові ідеї і підходи до управління. Рівень креативності не визначається спадковими факторами, а формується під впливом середовища, він може змінюватися як в один, так і в інший бік протягом життя. Спади в креативності в основному пов'язані або із зменшенням її затребуваності, або зі стресовими ситуаціями. Саме тому стає актуальним розвиток і стимулювання творчого потенціалу, який дає змогу вирішити проблеми на підприємстві.

Креативність в організаціях традиційно має адаптивний, а не радикальний характер. І це зрозуміло, оскільки більша частка організацій є раціональними установами із чітко визначеними цілями і рівнем прийняття ризику. Проте зі стратегічного погляду стійкі конкурентні переваги можна отримати лише в результаті радикальних змін. Тому радикальні зміни є виправданими в умовах співіснування сукупності рівноцінних і схожих компаній, а також тоді, коли ринок сам по собі чутливий до змін.

Реалії сьогодення такі, що креативне мислення має стати загальним для більшості працівників організації. Це прискорить генерацію нового знання й інноваційні процеси і дасть перевагу організації порівняно з конкурентами. Фактично на цьому етапі йдеться про створення механізму системного оновлення бізнесу, в якому будуть брати участь всі ключові підрозділи. Розширення бази інтелектуальних ресурсів, яке при цьому відбувається, може створити лавиноподібний потік інновацій завдяки інтеграції технологій і ключових компетенцій.

Психологічна система «керівник – підлеглий» формує не лише знання, навички і вміння, а й духовний світ підлеглого, заохочує його до самовдосконалення, пізнання досягнень культури. Формувати особистість підлеглого можна лише в атмосфері творчого пошуку, в процесі розвитку креативної діяльності організації.

Фахова творчість керівника полягає у віднаходженні нових способів індивідуального впливу на підлеглого, нових варіантів вирішення завдань, в аналізі власної діяльності, що розвиває нові можливості для оптимізації роботи.

Творчу роботу менеджера і підлеглого неможливо уявити без їхньої глибокої компетенції у виробничому процесі. Але цього інколи замало для творчості. На всіх етапах віднаходження невідомих шляхів до заданої мети треба повністю використати імпровізацію, уяву і фантазію, інтуїцію і натхнення.

Спонування менеджера і підлеглого до творчості випливають із потреб, переконань, ідеалів, інтересів і настроїв. Постійно підтримуючи і розвиваючи їх, керівник підводитиме своїх підлеглих до розуміння суті тих завдань і мети роботи, які їм треба буде вирішувати сьогодні чи в майбутньому.

Креативність неможлива без бажання продукувати нові ідеї. Працівники повинні прагнути креативності. Вирішення певних проблем може бути мотивацією до креативності. Мотивацією також може бути віра в те, що креативне рішення допоможе їм із більшою легкістю, швидше виконувати повсякденну роботу. Одним із надзвичайно важливих аспектів креативності є простота.

Тоді як у вітчизняних підприємствах менеджери здебільшого мотивують своїх працівників підвищенням зарплатні, можливістю оплачуваних поїздок, корпоративів, закордонні компанії мотивують до роботи можливістю здобувати все нові й нові знання. Наприклад, у місяць працівник має прочитати як мінімум одну книгу, в разі невиконання заробітна плата працівника зменшується згідно з рішенням менеджера. Також часто практикується груповий брейншторм щодо тієї чи іншої критичної ситуації або ж можливість відпочити у вигляді години музики, персонал має свою кімнату для відпочинку. Такі методи допомагають менеджерам більше розуміти працівників та мати з ними більш налагоджену роботу й більшу вірогідність розвитку компанії.

Одним із перших творців теорії вирішення винахідницьких задач був Г.С. Альтшуллер [4]. У сфері науково-технічної творчості є три його рівні: раціоналізація, винахідництво та відкриття. Раціоналізація припускає поліпшення наявних характеристик процесу або об'єкта, винахідництво – створення нового продукту (процесу) на базі наявного знання, відкриття – створення нового знання, невідомого раніше, що дає змогу створю-

вати принципово нові продукти і процеси. Перший рівень пов'язаний з використанням раціонального або конвергентного мислення, другий та третій – із застосуванням конвергентного, дивергентного, а також латерального мислення.

Основою для креативного вирішення проблем вважаються такі якості, як:

- допитливість особистості – бажання щодо вирішення проблем по-новому;
- стійкість до невдач і труднощів;
- розуміння відносин;
- сфокусованість на процесі й управлінні ним.

Як правило, люди, що володіють творчим мисленням, мають відпрацьовані навички і вміння вириватися зі звичного шаблонного режиму мислення. Ліва півкуля в процесі мислення схильна до раціоналізації, аналізу та класифікації, а права півкуля шукає інтуїтивні, нестандартні методи. Методики не є алгоритмами, завдяки яким обов'язково буде знайдено вирішення завдання, зате вони дають напрям, дисциплінують процес мислення і збільшують ймовірність отримання хороших ідей. Методики скорочують час пошуку ідей, організовуючи і роблячи більш ефективним сам процес пошуку. Різні методики творчості розраховані на індивідуальну і групову роботу.

**Висновок.** У сьогоденні без навички креативного мислення починаючому підприємству важко вийти в «блакитний океан» та забезпечити себе довготривалим і стабільним доходом, а менеджеру – налагодити комунікацію та допомогти стимулювати працівників до розвитку. В умовах інтелектуалізації капіталу особливу цінність для підприємства становлять так звані інноваційні працівники, до компетенцій яких належать творчі здібності, оригінальність ідей, креативність, нестандартні підходи до вирішення професійних завдань. Відповідно до цих тенденцій виникла специфічна галузь – інвентика, яка спрямована на формування та вирішення проблем творчими методами. Розвиток творчого потенціалу співробітників підприємства сприяє підвищенню ефективності діяльності підприємства загалом, а використання інструментів креативного менеджменту дає змогу оперативно і творчо вирішувати складні завдання та формувати нові методи управління самим підприємством. Отже, як можна побачити, креативне мислення на підприємствах є багатограним та може застосовуватися у безлічі процесів. Таким чином, для того щоб правильно організувати процес розвитку творчості у персоналу, керівник повинен провести аналіз наявної ситуації.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Яковенко В.Б. Введение в инновационные технологии. К.: Изд-во Европ. ун-та финансов, информ. систем, менедж. и бизнеса, 1999. 67 с.
2. Кузьмін О.Є. Креативний менеджмент: Навч. посібник / О.Є. Кузьмін, С.В. Князь, І.В. Литвин, Д.К. Зінкевич Львів: Вид-во Львівської політехніки, 2010. 124 с.
3. Коноваленко В.А., Коноваленко М.Ю. Управление персоналом креативный менеджмент: в помощь руководителю. М.: ИТК. «Дашков и К», 2010. 224 с.
4. Процак К.В. Креативність персоналу як важливий чинник інноваційного розвитку підприємства / К.В. Процак, О.П. Просович // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». 2011. № 698. С. 272–276.
5. Дилтс Р. НЛП: управление креативностью / Р. Дилтс. СПб.: Питер, 2003. 416 с.
6. Веретенко Д. Мотивация по-украински. URL: <http://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=910>.
7. Прокопенко Г.И. 100 идей для развития творческого потенциала сотрудников. URL: <http://www.hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=138>.
8. Басков А. Мера креативна. URL: <http://plutin.livejournal.com>.
9. Чинарова К. Коллектив-креатив (Управление творческим коллективом). URL: <http://www.hr-portal.ru>.

#### REFERENCES:

1. Yakovenko V.B. Vvedenie v innovatsionnye tekhnologii. K.: Izd-vo Evrop. un-ta finansov, inform. sistem, menedzh. i biznesa, 1999. 67 s.
2. Kuzjmin O.Je. Kreatyvnyj menedzhment: Navch. posibnyk / O. Je. Kuzjmin, S.V. Knjazj, I.V. Lytvyn, D. K. Zinkevych – Ljviv: Vyd-vo Ljvivsjskoji politekhniki, 2010. 124 s.
3. Konovalenko V.A., Konovalenko M.Yu. Upravlenie personalom kreativnyy menedzhment: v pomoshch' rukovoditelyu. M.: ИТК. "Dashkov i K", 2010. 224 s.
4. Procak K.V. Kreatyvnistj personalu jak vazhlyvyj chynnyk innovacijnogho rozvytku pidprijemstva / K.V. Procak, O.P. Prosovyh // Visnyk Nacionaljnogho universytetu "Ljvivsjska politekhnika". 2011. # 698. S. 272–276.
5. Dilts R. NLP: upravlenie kreativnost'yu / R. Dilts. SPb.: Piter, 2003. 416 s.
6. Veretenko D. Motivatsiya po-ukrainski. URL: <http://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=910>.
7. Prokopenko G.I. 100 idey dlya razvitiya tvorcheskogo potentsiala sotrudnikov. URL: <http://www.hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=138>.
8. Baskov A. Mera kreativna. URL: <http://plutin.livejournal.com>.
9. Chinarova K. Kollektiv-kreativ (Upravlenie tvorcheskim kollektivom). URL: <http://www.hr-portal.ru>.

**CREATIVE APPROACH TO SOLVING PROBLEMS AT THE ENTERPRISE**

The creative approach to solving problems associated with the production and economic activities of organizations is the main task of a creative manager. Creative thinking characterizes the approach to problem solving or the talent to create a combination of existing ideas. This ability depends predominantly on the manager's personal qualities, but at the same time, he has a significant influence on his thinking and production skills.

The glory of creativity is observed where the organization supports the creative activity of subordinates, taking for a rule the exchange of information and active cooperation between employees, and thus prevent the appearance of unhealthy competition.

The idea that the future of enterprises, organizations and individuals depends on the possibility of implementing and implementing creative innovative ideas is the basis for the study of the prospects of development as separate economic systems and individual states. The main task of all commercial enterprises is to ensure competitiveness, and one of the main reasons for the economic crisis in business is the technological aging and the lack of creative ideas for business development, the formation of such a commodity portfolio that is not perceived by the market.

Methods of creativity development are techniques and techniques that contribute to the creative process of generating original ideas, finding new approaches to solving known problems and tasks. The methods of creativity help to formulate the task more clearly, accelerate the process of finding new ideas, and also increase their number, expand the view on the problem and destroy the mental blockades.

The ability to solve complex problems, critical thinking, creativity, decision-making and cooperation with people is the competence, the development of which is the purpose of the main provisions of domestic enterprises.

Creativity is the ability to create and discover new original ideas that deviate from the accepted patterns of thinking, successfully solve the tasks in a non-standard way, as well as the ability to solve problems occurring within static systems. It is a vision of problems at a different angle and their solution in a unique way. Creative thinking is a revolutionary and creative thinking that is constructive in nature.

Creative thinking has value in business, science, culture, art, politics – in short, in all the dynamic areas of life where competition is developed. This is the value of creativity for society.

The creative person intuitively feels what is needed to create a new idea, a solution to a complex task: to add one detail or to turn everything upside down, to think up fundamentally new or to disassemble and compose something different from the usual one, to act contrary to common stereotypes or simply to find a way to look at static systems dynamically.