

ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ І. І. МЕЧНИКОВА

Факультет психології та соціальної роботи

кафедра соціальної психології

Кваліфікаційна робота
на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»

Психологічні аспекти творчого підходу в управлінській діяльності

Psychological aspects of a creative approach in management activities

Виконала: здобувачка заочної форми навчання
спеціальності 053 Психологія
Освітня програма «Психологія»
Баннікова Аліна Михайлівна
Керівник: д.психол.н., проф. Кононенко О.І.

Рецензент: д.п.н. Корнещук В.В.

Рекомендовано до захисту:
Протокол засідання кафедри
№ 4 від 21 листопада 2025 р.

Завідувач кафедри
Кононенко О.І.
(підпис)

Захищено на засіданні ЕК
протокол № __ від _____ 2025 р.

Оцінка _____ / _____ / _____
(за національною шкалою, шкалою ECTS, бали)

Голова ЕК _____ Кононенко О.І.
(підпис)

Одеса – 2025

ЗМІСТ

| | стор. |
|--|-------|
| ВСТУП..... | 3 |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ДО ВИВЧЕННЯ ТВОРЧОСТІ В УПРАВЛІНСЬКІЙ СФЕРІ..... | 6 |
| 1.1. Творчість як об'єкт дослідження у сучасній психології | 6 |
| 1.2. Сутність творчості в управлінській діяльності керівника..... | 13 |
| 1.3. Основні характеристики управлінської творчості керівника..... | 16 |
| 1.4. Управлінська творчість керівника як процес вирішення управлінських завдань..... | 27 |
| Висновки до першого розділу..... | 34 |
| РОЗДІЛ 2. ОРГАНІЗАЦІЯ ТА МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ..... | 36 |
| 2.1. Організація дослідження | 36 |
| 2.2. Методи дослідження..... | 41 |
| Висновки до другого розділу..... | 47 |
| РОЗДІЛ 3. ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ПСИХО- ЛОГІЧНИХ ОСОБЛИВОСТЕЙ ТВОРЧОГО ПІДХОДУ В УПРАВЛІНСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ..... | 40 |
| 3.1. Аналіз показників розвитку управлінської творчості керівника..... | 40 |
| 3.2. Порівняльний аналіз творчого потенціалу керівників із різними стилями управління..... | 57 |
| 3.3. Програма розвитку творчого підходу в управлінській діяльності..... | 66 |
| Висновки до третього розділу..... | 81 |
| ВИСНОВКИ..... | 83 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ..... | 85 |

ВСТУП

Актуальність дослідження. Актуальність дослідження зумовлена зростаючою складністю та турбулентністю управлінського середовища, цифровою трансформацією та необхідністю ухвалення рішень в умовах невизначеності й підвищених ризиків. У таких контекстах саме творчий підхід керівника — здатність генерувати нові рішення, комбінувати ресурси та переосмислювати обмеження — стає стратегічним психологічним ресурсом організації. Для українського менеджменту ця проблема особливо значуща з огляду на наслідки війни, релокацію бізнесів, зміни ринку праці та потребу швидкої адаптації організаційних процесів, що висуває нові вимоги до психологічної готовності управлінців діяти креативно, гнучко та відповідально.

У зарубіжній науковій традиції питання творчості в управлінні ґрунтовно досліджували Т. Амабайл, Дж. Гілфорд, Е. Торранс, Г. Гарднер, Р. Стернберг, М. Чиксентміхайї та Д. Гоулман. Представники сучасного підходу підкреслюють багатокomпонентну природу особистісної креативності (Т. Амабайл), роль інтелектуальних і інтуїтивних складових творчого мислення (Дж. Гілфорд, Р. Стернберг), вплив емоційного інтелекту на інноваційність та якість управлінських рішень (Д. Гоулман), а також значення психологічної безпеки для розвитку креативного клімату в організації (А. Едмонсон). Дослідження М. Чиксентміхайї підтверджують важливість стану «поток» для творчої продуктивності керівника й команди; сучасні емпіричні праці також наголошують на ролі лідерського стилю й організаційної культури в стимулюванні або блокуванні креативності.

Українські науковці також роблять вагомий внесок у вивчення психологічних аспектів управлінської діяльності. Проблеми креативності, інноваційності та розвитку творчого потенціалу особистості досліджували С. Максименко, Г. Балл, В. Моляко, А. Брушлінський, Л. Орбан-Лембрик, Т. Титаренко. Організаційно-психологічні чинники ефективності управління та

лідерства аналізували Л. Карамушка, О. Креденцер, О. Бондарчук, О. Чорна, Н. Пов'якель, О. Цільмак. У сучасних українських дослідженнях після 2022 року особливу увагу приділено розвитку психологічної стійкості, антикрихкості, гнучкості мислення та підтримці персоналу як основи для збереження творчого потенціалу в кризових умовах (Т. Титаренко, С. Максименко, Л. Карамушка, О. Бондарчук).

Попри наявний теоретичний і практичний доробок, недостатньо дослідженими залишаються зв'язки між індивідуально-психологічними характеристиками управлінця (креативне мислення, емоційний інтелект, інноваційна мотивація, толерантність до невизначеності), стилями лідерства та реальним застосуванням творчого підходу у щоденній управлінській практиці українських керівників. Недостатньо вивченими є бар'єри й умови, що сприяють або, навпаки, пригнічують творчу активність у вітчизняних організаціях, зокрема в умовах воєнного та поствоєнного відновлення. Отже, комплексне дослідження психологічних аспектів творчого підходу в управлінській діяльності є своєчасним, науково і практично значущим, оскільки сприятиме розробленню ефективних програм розвитку управлінської креативності та підвищенню результативності організацій у контексті сучасних суспільних трансформацій.

Мета дослідження - виявити психологічні особливості творчого підходу в управлінській діяльності керівника та визначити чинники, що зумовлюють його формування й прояв у професійній взаємодії.

Об'єкт дослідження - творчий підхід в управлінській діяльності керівника.

Предмет дослідження - психологічні аспекти та чинники формування творчого підходу в управлінській діяльності керівника.

Завдання дослідження:

1. Здійснити теоретичний аналіз стану наукової розробки проблеми творчого підходу в управлінській діяльності керівника у вітчизняній та зарубіжній психології.

2. Визначити критерії, показники та рівні сформованості творчого підходу в управлінській діяльності керівника.

3. Дослідити вплив індивідуально-психологічних характеристик керівника на рівень прояву його творчого підходу в управлінській діяльності.

4. Емпірично вивчити взаємозв'язки між особистісними характеристиками керівника (креативністю, емоційним інтелектом, мотивацією досягнення, толерантністю до невизначеності тощо) та рівнем його творчого підходу в управлінській діяльності.

5. Розробити та обґрунтувати програму розвитку творчого підходу в управлінській діяльності керівників і надати практичні рекомендації щодо її впровадження.

Методи дослідження: метод теоретичного аналізу та узагальнення наукової літератури з проблеми творчості; методи психодіагностичного обстеження: Опитувальник стилів керівництва керівника Є. П. Ільїна, Методика діагностики креативності Е. Торренса в адаптації Є. Є. Тунік, Опитувальник професійної мотивації Є. П. Ільїна, Методика діагностики міжособистісних стосунків Т. Лірі та Тест емоційного інтелекту (у вітчизняній адаптації).

Для статистичної обробки даних відібрана комп'ютерна програма SSPS v22.0.0. for Windows.

База дослідження. Емпіричне дослідження проводилося на базі організацій різного профілю м. Одеси, що функціонують у сферах освіти, соціальних послуг та адміністративного управління. До вибірки увійшли 48 керівників, які представляли різні рівні управління.

Практична значущість дослідження полягає у можливості застосування отриманих результатів у реальній психологічній та освітній практиці. Матеріали дослідження створюють основу для проведення тренінгових занять, індивідуальних і групових консультацій, а також можуть бути інтегровані в програми психологічного супроводу здобувачів освіти.

Структура роботи. Робота загальним обсягом 91 сторінка, основний текст обсягом 84 сторінок, містить у собі три розділи, додаток і список використаної літератури, який нараховує 73 джерела.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ДО ВИВЧЕННЯ ТВОРЧОСТІ В УПРАВЛІНСЬКІЙ СФЕРІ

1.1. Творчість як об'єкт дослідження у сучасній психології

Проблематика творчості має давню історію вивчення, однак і сьогодні спостерігається значна варіативність підходів до її визначення та трактування. Перші дослідження у сфері психології творчості здебільшого були зосереджені на постатях видатних учених і митців. Домінуючими методами були біографічний аналіз, вивчення епістолярної спадщини, щоденникових записів та висловлювань видатних особистостей. У межах таких підходів зазвичай виділяли дві ключові фази творчого акту: тривалий період обдумування проблеми та короткий момент інсайту, що супроводжується появою інтуїтивного розв'язання.

При розгляді питання про сутність творчості доцільно звернутися до відомого в літературі розмежування цього поняття на широке і вузьке значення.. У загальноприйнятому ж розумінні творчість трактується як особливий психічний стан, що виражається у створенні, відтворенні або новій комбінації змісту свідомості у відносно оригінальній формі в різних сферах діяльності — науковій, художній, управлінській, військовій тощо [12].

У психологічній науці творчість розглядається у зв'язку з мисленням людини і тлумачиться як діяльність, процес та результат. Виходячи з позиції, за якою репродуктивне мислення забезпечує лише відтворення наявних знань, а творче — відкриття нового, Л. С. Виготський визначав творчу діяльність як будь-який вид активності людини, що призводить до появи нового — незалежно від того, чи постає новизна в предметній формі, чи в унікальних внутрішніх почуттях або розумових утвореннях, які проявляються лише у свідомості самої особистості [34].

На важливості соціальної значущості результатів творчості акцентував увагу С. Л. Рубінштейн. Він розумів творчість як таку діяльність, яка породжує новий, оригінальний продукт, що стає вагомим внеском не лише в індивідуальний досвід автора, а й у розвиток науки, мистецтва чи іншої сфери [53]. На переконання С. Л. Рубінштейна, мислення — це діяльність із розв'язання задачі, що завжди містить ціль та визначається конкретними умовами. Він підкреслював, що мислення має мотиваційне підґрунтя, виникає у ситуації проблемності та спрямоване на отримання результату. При цьому мислить не абстрактна «думка», а жива людина, і тому емоції неминуче включені в акт мислення.

Розвиваючи ідеї С. Л. Рубінштейна, А. В. Брушлінський наголошував, що мислення є процесом, тісно пов'язаним із мінливими умовами життя. Особливо чітко ця процесуальність проявляється під час розв'язання складних задач. З позиції А. В. Брушлінського, мисленнєвий акт може завершитися як успішним розв'язанням, так і невдачею, однак у будь-якому разі він сприяє утворенню нових понять, суджень і висновків, а також розвитку мотивів, емоцій та здібностей людини [14]. Відповідно, мислення розглядається як відкриття принципово нового для суб'єкта, що дозволяє вирізнити два його види — репродуктивний та продуктивний (творчий). Перший пов'язаний із відтворенням та пам'яттю, а другий — із власне творчим пошуком. Творчість, за А. В. Брушлінським, — це процес народження нового, раніше невідомого [14].

У цьому контексті А. В. Брушлінський пропонував визначення мислення як «психічного процесу самостійного пошуку та відкриття істотно нового, тобто процесу опосередкованого й узагальненого відображення дійсності, що виникає на основі практичного досвіду й виходить далеко за межі чуттєвого пізнання» [14]. Самостійну творчу природу мислення підкреслював і О. К. Тихомиров, який досліджував механізми регуляції творчої діяльності, новоутворення психіки, що забезпечують її спрямованість, детермінацію та вибірковість [58].

Я. О. Пономарьов розглядав мислення як процес, що обумовлений взаємодією суб'єкта з об'єктом пізнання, а також його власним психічним

розвитком, які утворюють єдину систему [69]. Аналогічного погляду дотримувався А. Матейко, який визначав творчість як процес знаходження нового через реорганізацію наявного досвіду і формування нових комбінацій на його основі [28].

За такого підходу основна увага фактично зміщується на кінцевий результат творчості, тоді як сам процес або взаємозв'язок процесу та продукту залишається у тіні. Усунути цю однобічність спробували А. Ньюелл, Дж. С. Шоу та Г. С. Саймон. Вони запропонували низку умов, за яких розв'язання пізнавального завдання можна віднести до творчого [65]. По-перше, результат мисленнєвої діяльності має відзначатися оригінальністю й певною цінністю; по-друге, сам процес розв'язання повинен бути новим, тобто потребувати трансформації або відмови від усталених підходів; по-третє, творчий пошук супроводжується високою мотивацією та наполегливістю суб'єкта.

У другій половині ХХ століття інтерес дослідників до феномену творчого мислення значно активізувався (З. І. Калмикова, О. М. Матюшкін, В. О. Моляко, Я. О. Пономарьов, А. Є. Сімановський). Спочатку об'єктами емпіричного вивчення виступали діти та підлітки, для яких створювалися перші діагностичні завдання, спрямовані на вимірювання творчого мислення. Паралельно почали розроблятися навчальні програми для розвитку творчості. До характеристик творчого мислення зараховували гнучкість, системність і послідовність, діалектичність, готовність ризикувати та відповідати за прийняті рішення. Дж. Р. Гілфорд розширив перелік творчих якостей такими характеристиками, як рухливість, пластичність та оригінальність.

Аналізуючи природу мисленнєвої активності, О. М. Матюшкін виокремив два її типи: адаптивний та творчий. Провідною функцією творчої активності він вважав здатність змінювати сформований порядок речей і створювати принципово нові підходи [59]. Подолання шаблонів і стереотипів мислення як ключову особливість творчості відзначали А. В. Брушлінський і О. К. Тихомиров. Перший, розвиваючи ідеї С. Л. Рубінштейна, наголошував на важливості інсайту та пояснював його як закономірний результат попередньої

розумової роботи. Другий зосереджував увагу на ролі цілепокладання у творчій діяльності, доводячи, що спрямованість і внутрішня залученість особистості до розв'язання задачі є необхідними передумовами творчості.

А. Ньюелл, Дж. С. Шоу і Г. С. Саймон намагалися уникнути редукції творчості до оцінювання лише продукту діяльності, тому виділили низку ознак, що дають підстави говорити про творчість уже на етапі процесу мислення: новизна і значущість отриманого результату; оновлення мисленнєвого процесу шляхом відходу від загальноприйнятих ідей; наявність сильної внутрішньої мотивації та витримки під час розв'язання задачі [65].

Поліаспектність і багатокомпонентність творчості зумовили прагнення науковців визначити розширений перелік критеріїв творчого акту. Однак практика показала, що надмірна кількість показників не дає переконливих результатів. Так, запропоновані Л. Смітом, К. Тейлором, Б. Гізеліним критерії «популярності» чи «продуктивності»; Б. Гізеліна — «ступінь реконструкції розуміння універсуму»; К. Лаклена — «широта впливу на різні галузі знань»; Д. Шпрехера та Г. Стайна — «рівень новизни ідей»; Б. Бродгена — «суспільна цінність» — не виявилися достатньо валідними. С. М. Бернштейн справедливо пов'язував цю проблему з недостатньою теоретичною розробленістю питання критеріїв творчості.

Помилковий підхід до проблеми критеріїв творчості створює суттєві труднощі для її вивчення. Засновники евристичного програмування А. Ньюелл, Дж. С. Шоу і Г. А. Саймон, спираючись на нечіткість критеріїв творчості, висунули тезу про те, що теорію творчого мислення слід розглядати як теорію розв'язання когнітивних задач за допомогою електронних обчислювальних машин. На їхню думку, усе залежить від того, яким чином тлумачити поняття «творчий». Якщо вважати творчим будь-який складний процес розв'язання задачі, то вже існують комп'ютерні програми, здатні імітувати розумовий пошук людини. Якщо ж термін залишити для феноменів рівня створення теорії відносності чи симфоній Бетховена, то механізмів, що могли б відтворити такі

акти, наразі не існує [65, с. 34]. Дослідники обрали перше тлумачення, на якому й базувалася їхня концепція творчого мислення.

Цей погляд викликав низку критичних міркувань. Прийняття означеної позиції приводить до парадоксальної ситуації: замість того, щоб теоретично окреслити об'єкт дослідження, він формуватиметься постфактум — відповідно до результатів аналітичної роботи. Крім того, ігнорування специфічних особливостей мислення, підкреслених у багатьох дослідженнях, робить підхід евристичного програмування недостатнім для пояснення творчості. Альтернативним є припущення, що коло задач, які піддаються машинному моделюванню, не варто зараховувати до творчих; справжня творчість може проявлятися там, де сучасні технології не здатні відтворити процес розв'язання. Отже, межа між творчою та нетворчою діяльністю може визначатися й принциповою неможливістю машинної імітації.

У зарубіжній психології існує також чимало інших спроб інтерпретації творчості. Узагальнення таких підходів містяться у роботах А. Матейка [за 14], який аналізує широкий спектр визначень цього феномену, запропонованих іноземними дослідниками. У більшості випадків творчість пов'язується з новизною, однак остання трактується переважно описово й використовується як протиставлення шаблонності чи стереотипності.

А. Матейко зазначав, що творчий процес полягає в перебудові наявного досвіду та формуванні на його основі нових комбінацій [14, с. 117]. Однак, як слушно зауважують критики, у такому формулюванні реорганізація досвіду розглядається більше як результат, а не як процес. Такий опис є насамперед емпіричним і не охоплює теоретичної складності явища. З огляду на це недосконалим виглядає й часто цитоване визначення, що походить від С. Л. Рубінштейна: «Творчість — діяльність людини, спрямована на створення матеріальних і духовних цінностей, що мають суспільну значущість» [50, с. 348]. Цей підхід не враховує творчих проявів, які не мають безпосереднього суспільного резонансу (зокрема, дослідницькі знахідки дітей, поведінкову кмітливість тварин чи індивідуальні результати розв'язання інтелектуальних

задач). Історія науки демонструє, що низка видатних відкриттів тривалий час лишалися непоміченими суспільством, проте це не нівелювало їх творчої природи.

Попри це, критерій суспільної значущості у ряді випадків є принципово важливим. Він виразно проявляється тоді, коли індивідуальний творчий результат має потенціал стати надбанням культури, науки чи техніки. Це свідчить про необхідність розрізнення сфер творчої діяльності. Те, що в одній сфері може бути лише особистісним досягненням, в іншій здатне набути соціальної ваги.

Аналогічну думку, але в контексті комплексного підходу до феномену наукового відкриття, висловив Б. М. Кедров. На його переконання, пояснення природи відкриття передбачає розв'язання низки проблем, що належать до компетенції різних наук. По-перше, потрібний історичний і соціально-економічний аналіз «соціального запиту» на відкриття; по-друге, історико-логічний аналіз, який виявляє закономірності розвитку науки та її потреби; і по-третє, необхідне дослідження особистісного виміру наукової творчості — індивідуального шляху автора відкриття, що відображає онтогенетичний аспект проблеми.

Тому необхідно поставити під сумнів правомірність прямого пошуку універсального критерію творчості в галузі науки: перш за все повинен бути розроблений комплекс критеріїв, які відповідають різним сферам творчості (соціальної, психолого-педагогічної тощо). Успіх розробки кожного з таких спеціальних критеріїв знаходиться у прямій залежності від ступеня аналізу питання про сутність творчості, взятого в найбільш загальному вигляді - у вигляді узагальнення всіх його проявів на рівні різних сфер. Ототожнення творчості з однією з форм психічної діяльності людини перешкоджає глибині такого узагальнення. Воно вириває творчість із загального процесу розвитку світу, робить витoki і передумови творчості людини незрозумілими, закриває можливість аналізу генезису акту творчості, а тим самим перешкоджає

виділенню його основних характеристик, розкриттю різноманітних форм, виявленню загальних і специфічних механізмів.

На думку Я.О.Пономарьова, творчість в найбільш широкому значенні виступає як механізм розвитку, як взаємодія, що веде до розвитку. Така точка зору передбачає відмову від зведення поняття «творчість» до його вузького значення - до діяльності людини, точніше - до однієї з форм такої діяльності, і повернення до широкого значення цього поняття [69].

Широке розуміння творчості, аналіз його в загальному плані як механізму розвитку як взаємодії, що веде до розвитку, є перспективним. Стосовно предмету нашого дослідження розглянемо поняття «творчість» у більш вузькому значенні.

Частіше під творчістю мають на увазі процес створення чогось нового для даного суб'єкта. Тому зрозуміло, що творчість в тій чи іншій сфері не є характеристикою «обраних», вона доступна кожному. І школяр, який засвоює нові знання, розв'язує нову задачу, і робітник, який виконує нове технічне завдання, - всі вони займаються творчістю. Таким чином, під творчістю слід розуміти процес створення, відкриття чогось нового, раніше для даного конкретного суб'єкта невідомого.

Зі сказаного вище випливає, що творчість можна в загальному плані охарактеризувати, орієнтуючись на такі параметри, як суб'єкт (особистість) творчості, продукт творчості, умови, в яких протікає даний творчий процес. Звичайно, центром творчості, його основою буде сама особистість, без якої практично неможливе все інше.

У літературі прийнято виділяти три види творчості: наукову, технічну і творчість у галузі літератури та мистецтва. Це досить узагальнений поділ. У повній відповідності з даним визначенням В.О.Моляко виділяє такі види творчості: наукова, технічна, літературна, музична, образотворча, ігрова, навчальна, побутова («домашня»), військова, управлінська, ситуативна, комунікативна. Ця класифікація більш повна, але носить умовний характер. У реальному житті ми частіше за все маємо справу не з «чистими» видами творчості, а з тією чи іншою їх комбінацією. Так, учителям доводиться творити

не тільки в комунікативній галузі, йому необхідно виконувати складні управлінські функції, приймати рішення в різних складних ситуаціях. І, безумовно, він повинен бути хоча б трохи здатним до технічної творчості, щоб зацікавити учнів, «підштовхнути» їх до творчості, але хоча б розгадати в них творчі здібності, розпізнати «творчий почерк», що дуже непросто і вимагає особливих вмінь, знань та досвіду [64].

1.2. Сутність творчості в управлінській діяльності керівника

Динамічні зміни у внутрішньому й зовнішньому середовищі організацій актуалізують потребу в активізації творчого потенціалу керівників. Науково виважене розуміння творчості як складової управлінської праці стає важливим чинником оптимізації систем управління та, ширше, розвитку суспільства. Для окреслення специфіки управлінської творчості необхідно виходити з сутності управлінської діяльності.

У більшості сучасних підходів управління трактується як цілеспрямований вплив на стан керованої системи, що реалізується через планування, організацію, мотивацію та контроль, опосередковані комунікацією та процесом прийняття рішень [61]. Л. Е. Орбан-Лембрик підкреслює, що управлінська діяльність — це передусім взаємодія між людьми, яка вимагає включення працівників у спільну діяльність, розвитку відповідальності, налагодження зворотного зв'язку та підтримувальної комунікації [66]. До особистості керівника висуваються підвищені вимоги: внутрішня мотивація, відповідальність, уміння організувати взаємодію, прогнозувати розвиток подій.

Поряд із поняттям «управління» використовуються терміни «керівництво» та «лідерство». Керівництво пов'язане з формальними повноваженнями і владними відносинами, тоді як лідерство ґрунтується на визнанні, неформальному авторитеті та соціально-психологічних механізмах впливу [43]. Результативність діяльності керівника визначається не лише оволодінням функціями управління, а й типологічними особливостями мислення (зокрема

креативністю), рисами характеру, мотиваційною сферою, ціннісними орієнтаціями, професійними настановами [32].

Сутність творчості в управлінні неможливо звести до індивідуальної активності керівника. Управлінська діяльність є різновидом соціальної діяльності: вона належить цілісним спільнотам, спрямована на виконання спільних функцій, передбачає усвідомлене регулювання процесів і здійснюється через штучно створені засоби впливу [19; 26]. Зміни в соціальних системах породжуються самою спільнотою, а управління надає цим змінам цілеспрямованого, узгодженого характеру. Тому управління доцільно розглядати як процес взаємодії, де будь-який управлінський вплив супроводжується зустрічною реакцією керованої системи, а результат є інтегральним продуктом спільної діяльності.

У цьому контексті особливої ваги набуває системно-особистісно-діяльнісно-ситуативний та акмеологічний підходи. Перший вимагає розглядати діяльність, спілкування, особистість і ситуацію в єдності, виходячи з конкретної соціальної ситуації як одиниці аналізу [81]. Акмеологічний підхід підкреслює взаємозв'язок структурних (цілі, інформація, комунікація, особистість управлінця) та функціональних (гностичний, проєктувальний, конструктивний, комунікативний, організаторський) компонентів діяльності, підпорядкованих не лише завданням конкретної ситуації, а й логіці життєвого шляху особистості [24]. Саме в цій багатокомпонентній системі розгортається управлінська творчість.

Більшість дослідників пов'язують витoki управлінської творчості з опануванням і розвитком передового управлінського досвіду. Творчість виявляється не стільки у простому відтворенні зразків, скільки в їх рефлексивному осмисленні, переінтерпретації та побудові власних, оригінальних способів дії. У цьому зв'язку особливої ваги набуває рефлексія, яку І. М. Семенов і С. Ю. Степанов розглядають як центральний механізм творчого мислення [45]. Вона не обмежується ретроспективним аналізом здійснених дій, а виконує смислорегулятивну функцію: задає нові орієнтири, дозволяє проєктувати принципово інші способи розв'язання задач.

На відміну від задач, що потребують лише відтворення знань, творчі задачі вимагають активізації «незнаннєвих» опосередкувань — інтенції та мисленнєвої моделі розв'язання [45]. Це особливо виразно проявляється в управлінській практиці, де переважають проблемні ситуації без готових алгоритмів дії. Управлінська задача пов'язана з виникненням труднощів, подолання яких можливе кількома способами й потребує вибору найбільш прийняттого рішення в умовах обмежень (норм, традицій, регламентів, зовнішніх обставин). Процес її розв'язання є пошуком виходу з утруднень і водночас засобом досягнення мети, що спершу видається недосяжною.

Результати розв'язання управлінських задач можуть бути психологічними (нові мотиви, смислова спрямованість, управлінська компетентність, система взаємин), функціональними (нові форми й методи організації спільної діяльності, способи впливу та подання інформації) і супутніми, що не планувалися наперед і можуть мати як позитивний, так і проблемний характер. Сукупність результатів дозволяє виокремлювати рівні управлінської компетентності — від репродуктивного, коли керівник вимагає від інших лише того, що добре знає сам, до системно-моделюючого, який передбачає здатність організовувати умови для самоосвіти, самоорганізації та самоконтролю підлеглих. Останній рівень розглядається як ознака професійної зрілості й входження в простір управлінської майстерності.

Творчість у діяльності керівника проявляється насамперед у тих ситуаціях, коли відсутні готові алгоритми дії або бракує спеціальних знань для пошуку рішення. У таких випадках фахівець змушений виходити за межі власного досвіду, формуючи нові орієнтири, моделі дії та способи організації спільної діяльності. Джерелом творчості виступає проблемна ситуація, яка спонукає до пошуку нестандартних рішень; у творчому акті поєднуються мотиваційні, емоційно-вольові, інтелектуальні й практичні компоненти.

Узагальнюючи теоретичний аналіз, управлінську творчість доцільно визначати як особливий вид професійної діяльності, орієнтований на пошук і

реалізацію нових, нестандартних та раціональних рішень управлінських задач, для яких не існує готових зразків [37; 58]. Вона характеризується:

спрямованістю на створення оригінальних способів організації взаємодії з підлеглими;

здатністю бачити альтернативи й виходити за межі наявного досвіду;

використанням гнучких, комбінованих засобів впливу;

стійкою націленістю на розвиток творчого потенціалу як самого керівника, так і персоналу.

Отже, управлінська творчість постає як багатовимірний, динамічний феномен, що інтегрує інтелектуальні, емоційно-вольові та практичні ресурси керівника й забезпечує якісні зміни в управлінській діяльності. Її сутність виявляється не лише в інноваційному розв'язанні окремих задач, а й у формуванні умов для творчого професійного розвитку колективу, підтриманні відкритості до нового й збереженні конструктивного характеру управлінського процесу в умовах невизначеності.

1.3. Основні характеристики управлінської творчості керівника

Аналізуючи феномен управлінської творчості, важливо враховувати її змістовні характеристики, серед яких провідне місце посідають критерії, показники та рівні творчого прояву. У науковій традиції критерій розглядають як концептуальну основу для оцінювання, класифікації та диференціації певного явища, тобто як таку ознаку, що дає змогу судити про сутність і ступінь розвитку досліджуваного об'єкта. Критерій репрезентує ті фундаментальні характеристики, що відображають якісні зміни у процесі розвитку, і вказує на межі та повноту прояву сутності явища в реальних формах його існування. На відміну від нього, показник має більш конкретний характер і виступає емпіричним відображенням критерію, тобто є формою фіксації рівня або стану розвитку реальності за певною підставою [25; 33; 56].

У контексті управлінської творчості показники можуть бути пов'язані з низкою характеристик, що відображають як внутрішню динаміку професійного розвитку керівника, так і зовнішні результати його управлінської практики. До таких належать якість управлінської підготовки, відповідність професійної діяльності суспільному запиту та сучасним вимогам, особистісна та професійна результативність керівника, ефективність використання інноваційних форм і методів організації управлінського процесу. У цьому вимірі творчість керівника виявляється не лише в новизні прийомів управління, а й у здатності забезпечити розвиток колективу, підвищувати рівень його професійної культури та продуктивності.

У працях А. О. Деркача та В. Г. Зазикіна критерії та показники управлінської творчості осмислюються крізь призму акмеологічного підходу, де центральним є поняття професіоналізму. Акмеологічні критерії, відповідно до цього підходу, виражають рівень оволодіння керівником способами ефективного розв'язання управлінських задач, а також продуктивність його діяльності; акмеологічні показники фіксують властивості та характеристики особистості, які забезпечують досягнення високих результатів у професійній сфері [25]. Таким чином, акмеологічний підхід підкреслює нерозривний взаємозв'язок між творчістю, професійною майстерністю та здатністю до постійного самовдосконалення.

Використання системно-структурного підходу до аналізу особистості як суб'єкта життєдіяльності передбачає, що виокремлення критеріїв управлінської творчості має охоплювати різні аспекти взаємодії людини зі світом: її життєві орієнтації та ставлення до реальності, особливості предметно-практичної діяльності, комунікативні прояви та рівень сформованості самосвідомості. Відповідно, відбір критеріїв, показників і рівнів прояву управлінської творчості керівника має враховувати специфіку управлінської діяльності як такої, що інтегрує когнітивні, емоційні, мотиваційні та соціально-комунікативні виміри.

У дослідженнях управлінської творчості однією з важливих проблем постає визначення критеріїв і показників, що дають змогу здійснювати

об'єктивне оцінювання рівня творчого розвитку керівника. У цьому контексті доречно звернутися до розробок О. В. Москаленко, яка сформувала систему критеріїв і показників управлінської самосвідомості. Вона диференціювала їх на загальні, особливі та одиничні. Загальні критерії пов'язані з фундаментальними характеристиками професіоналізму і не залежать від конкретної сфери управлінської діяльності; вони охоплюють інтегральні управлінсько значущі риси особистості, які мають ієрархічну структуру: культурологічні, акмеологічні та діяльнісні. Особливі критерії, навпаки, безпосередньо корелюють зі специфікою управлінської праці і відображають індивідуально-професійну своєрідність менеджера. Одиничні критерії є найконкретнішим рівнем і характеризують індивідуальні стилі управління, особливості особистісних якостей, рівень поінформованості, досвід, професійну культуру та ті психодинамічні параметри, які проявляються у подоланні труднощів і навантажень у професійній діяльності.

А. В. Буран запропонував іншу концептуалізацію, зосереджену на самоствердженні управлінських кадрів, виокремивши критерії, пов'язані з мотиваційною складовою управління, рівнем знань та їх практичним застосуванням, уміннями у сфері управлінського впливу, ефективністю управлінського спілкування та етико-ціннісним компонентом. У такий спосіб наголошується на необхідності комплексного поєднання інтелектуально-діяльнісних, комунікативних та ціннісно-сміслових засад професійної управлінської творчості.

У межах акмеологічного напрямку, започаткованого А. О. Деркачем, з'явилася низка досліджень, що стосуються розгортання професійної творчості в управлінській діяльності. Так, В. В. Ярошенко, зосереджуючи увагу на розвитку творчого потенціалу державних службовців, наголошує на пріоритетності мотиваційної готовності до творчої діяльності та визначає серед ключових показників рівень творчої спрямованості, готовність до інноваційної діяльності, соціальну креативність та обсяг індивідуального творчого потенціалу. Такий підхід дає змогу розглядати управлінську творчість як динамічний процес, що

залежить від поєднання особистісних ресурсів, мотиваційної сфери та умов професійного середовища.

Особливо значущою видається позиція В. О. Лузгіна та О. В. Москаленко, які розширили аналітичний підхід до визначення професійної творчості управлінця, запропонувавши модель її критеріїв і показників, що враховує взаємозв'язок професійної самосвідомості, знань, досвіду взаємодії з підлеглими, особливостей управлінського мислення та здатності до реалізації творчого потенціалу в професійному соціумі. Їхній підхід дозволяє оцінювати управлінську творчість не лише як індивідуальний психічний процес або сукупність поведінкових проявів, а як складну інтегральну характеристику професійного функціонування.

Узагальнюючи різні підходи, можна стверджувати, що визначення критеріїв і показників управлінської творчості потребує одночасного врахування особистісного, діяльнісного, комунікативного та аксіологічного вимірів професійного становлення керівника. Саме інтеграція цих вимірів дає змогу забезпечити валідне оцінювання розвитку управлінської творчості та формувати ефективні моделі її діагностики і розвитку в сучасному менеджменті.

Подальший розвиток уявлень про психологічні критерії управлінської творчості отримав поглиблення у працях О. С. Одінг, яка, спираючись на акмеологічні ідеї В. О. Лузгіна та О. В. Москаленко, акцентує увагу на тому, що оцінювання творчого потенціалу управлінця має враховувати як специфіку творчої діяльності, так і унікальність управлінської професії. Креативність, у цьому контексті, постає не лише особистісною характеристикою, а й вагомим показником професіоналізму керівника, що визначає його здатність до інноваційного та ефективного вирішення управлінських завдань.

У межах запропонованої концепції окреслюється низка ключових напрямів, за якими можливо здійснювати оцінку креативно-особистісного розвитку управлінських кадрів. Передусім увага акцентується на здатності керівника створювати оригінальні й продуктивні управлінські рішення, що відрізняються новизною, корисністю та відповідністю актуальним потребам

професійного середовища. Такий підхід передбачає врахування не лише якості кінцевого управлінського продукта, а й ефективності процесу прийняття рішення, який має характеризуватися оптимальністю організаційних дій, мінімізацією енерговитрат і здатністю забезпечувати стійкий результат.

Особливе місце в оцінюванні творчого потенціалу керівника належить характеристикам його мислення, що визначають здатність до генерування оригінальних ідей, виявлення проблемних зон, формування гіпотез і прогнозування можливих наслідків прийнятих рішень. У цьому контексті важливими стають такі інтелектуальні прояви, як оперативність, гнучкість, здатність бачити проблему в багатовимірності, аналітичність і водночас інтуїтивність. В умовах сучасної управлінської практики, що вимагає швидкої адаптації до змін та невизначеності, подібні прояви виступають критично важливими.

Значущим компонентом творчого розвитку керівника постає система його особистісних якостей, які забезпечують здатність до відкритості, варіативності, сміливості мислення, емоційно-вольової регуляції, а також готовності брати відповідальність за нестандартні управлінські рішення. Для творчого стилю управління важливим є також усвідомлене прийняття цінностей професійного самозростання, установка на розвиток креативних здібностей, внутрішня потреба в реалізації творчого потенціалу та орієнтація на пошук інноваційних шляхів виконання професійних завдань.

У структурі креативно-особистісного розвитку керівника вагому роль відіграє здатність до рефлексивної саморегуляції, що виявляється у здатності до самоспостереження, адекватного оцінювання власних сильних і слабких сторін, корекції неефективних дій і вироблення нових стратегій поведінки. Розвинене рефлексивне мислення забезпечує керівнику можливість переосмислювати власну діяльність, виявляти внутрішні бар'єри та трансформувати їх у точки зростання.

Окремий вимір творчого розвитку стосується комунікативної сфери професійної діяльності управлінця. Важливо не лише володіти інструментами

професійного спілкування, а й демонструвати здатність організовувати креативну взаємодію в колективі, стимулювати обмін ідеями, сприяти зростанню творчого потенціалу команди та ефективно поєднувати індивідуальні й групові форми творчої діяльності.

Узагальнюючи, можна зазначити, що креативно-особистісний розвиток керівника постає комплексним феноменом, у якому поєднуються особистісні, інтелектуальні, мотиваційні, рефлексивні та комунікативні параметри, що у своїй сукупності зумовлюють здатність керівника до творчого, інноваційного стилю управління. Саме інтеграція цих характеристик забезпечує ефективне оновлення управлінських стратегій, формування продуктивного стилю керівництва та сприяє досягненню високих результатів у професійній діяльності.

Системний аналіз представлених у науковій літературі критеріїв, показників і підходів до оцінювання управлінської творчості дає змогу стверджувати, що творчість керівника є багатовимірним феноменом, який охоплює як індивідуально-психологічні особливості особистості, так і специфіку її професійної діяльності. Відповідно, її діагностика не може обмежуватися лише фіксацією інтелектуальних проявів чи здатності генерувати нестандартні рішення; вона потребує комплексного підходу, що охоплює особистісну, мотиваційну, ціннісну, рефлексивну та поведінкову складові.

Узгоджуючи підходи різних учених, доцільно розглядати управлінську творчість як інтегральну характеристику професійного зростання, що проявляється через систему взаємопов'язаних критеріїв: сформованість професійної самосвідомості, інноваційність мислення, наявність необхідного обсягу професійних знань і досвіду, здатність до творчої взаємодії з професійним середовищем, уміння підтримувати особистісну та групову креативність, а також володіння механізмами саморегуляції й рефлексії. Усі ці параметри не існують ізольовано — їх синергія створює умови для продуктивного стилю управління, спрямованого на оновлення організаційних підходів і вдосконалення управлінських процесів.

Важливо підкреслити, що розвиток творчого потенціалу управлінця має бути динамічним процесом, який потребує постійного вдосконалення. Це зумовлено не лише внутрішньою логікою професійного становлення керівника, а й змінами соціальних умов, організаційного контексту, викликами цифрової трансформації, зростанням невизначеності та багаторівневості управлінських завдань. Тому актуальним є формування у керівників здатності до безперервного самооновлення, пошуку нових рішень, критичного осмислення власного досвіду та здатності трансформувати його відповідно до потреб сучасної управлінської практики.

Таким чином, можна дійти висновку, що управлінська творчість є одним із ключових факторів професійної ефективності керівника, а якісний рівень прояву творчості визначається не стільки наявністю природних здібностей, скільки ступенем розвитку особистісних та професійних ресурсів, здатністю до інноваційного мислення, креативної взаємодії та рефлексивної саморегуляції. Подальше вивчення цього феномену потребує поєднання психологічних і акмеологічних підходів та розроблення науково обґрунтованих моделей формування й розвитку творчості в управлінській діяльності. Це дасть змогу не лише глибше осмислити природу управлінської творчості, але й забезпечити практичні інструменти її діагностики й розвитку в сучасних управлінських системах.

Критерії та показники управлінської творчості, запропоновані О.С. Одінг, відзначаються високим рівнем деталізації, однак надмірна широта їх переліку ускладнює практичне застосування в емпіричних дослідженнях. Крім того, низка показників повторюється у межах різних критеріїв, що знижує їхню диференційованість та діагностичну валідність. З огляду на це, доцільним є виокремлення оптимального набору критеріїв, які відображають сутність управлінської творчості, але при цьому не перевантажують діагностичну систему та можуть бути операціоналізовані у практичному вимірі.

На основі проведеного аналізу літератури визначено такі критерії управлінської творчості керівника, показники яких можуть бути валідно виміряні у ході емпіричного дослідження:

- критерій управлінської самосвідомості;
- критерій знань і досвіду взаємодії з підлеглими;
- критерій управлінського спілкування;
- критерій управлінського мислення;
- критерій реалізації творчого потенціалу особистості керівника та побудови взаємодії у професійному соціумі.

Кожен із критеріїв відображає суттєві зміни в розвитку управлінської творчості та характеризує певний рівень прояву її сутності у практичній діяльності керівника.

Провідним критерієм, який визначає здатність керівника до саморозвитку, самоуправління та творчої самореалізації, є управлінська самосвідомість. Вона розглядається як інтегральне особистісне утворення, що охоплює усвідомлення власної приналежності до управлінської спільноти, розуміння рівня відповідності професійним стандартам, знання власних сильних і слабких сторін, володіння індивідуальним стилем управління, а також здатність до рефлексії, самокорекції, самопрезентації та проектування професійного майбутнього. Така самосвідомість забезпечує контроль над інтелектуальними, емоційними та поведінковими проявами керівника, сприяючи оптимізації професійної ефективності.

Зміст критерію управлінської самосвідомості охоплює сукупність змін, що відбуваються в процесі професійного становлення керівника: здатність усвідомлювати труднощі як наслідок індивідуально-психологічних особливостей; уміння коригувати власні дії на основі зворотного зв'язку; сформованість рефлексивної позиції; наявність у структурі Я-концепції ролей «Я-реального», «Я-потенційного», «Я-спостерігача», «Я-контролюючого»; оптимальне використання власних ресурсів; узгодженість внутрішніх психофізіологічних процесів; та здатність до компенсації індивідуальних

обмежень відповідно до завдань управлінської діяльності. У цьому контексті управлінська самосвідомість виступає джерелом творчої зрілості керівника, що проявляється у його прагненні до самовдосконалення та здатності стимулювати творчий розвиток підлеглих.

Підґрунтям управлінської самосвідомості є процеси саморозуміння, самоприйняття, самооцінювання, рефлексії, самокорекції та самореалізації, що знаходять відображення у змісті Я-концепції, рівні самоідентичності, відкритості поглядів, узгодженості особистісної позиції та реалізації власного потенціалу. Важливим її компонентом виступає рефлексія, яка забезпечує аналіз і переосмислення досвіду, є каталізатором творчих здібностей і зумовлює поступ керівника до професійної зрілості (Семенов, Степанов, Матюшкін).

Творчі здібності керівника в управлінській діяльності мають специфічну структуру та проявляються через:

- здатність бачити альтернативні шляхи розв'язання управлінських задач;
- вміння формувати нові задачі й творчі цілі;
- здатність розробляти нові технології реалізації управлінських рішень із виходом за межі стереотипного досвіду;
- здатність помічати й цінувати творчість інших;
- вміння створювати нові комбінації відомих елементів.

Такий комплекс здібностей дає змогу керівнику генерувати нові ідеї, конструювати смисли та забезпечувати безперервність творчого процесу.

Другим критерієм управлінської творчості є критерій знань і досвіду взаємодії з підлеглими, який передбачає сформованість системи спеціальних знань щодо управління та наявність практичного досвіду творчого розв'язання управлінських завдань. Управлінські знання мають інтегративний характер і включають соціальний, гуманітарний та технологічний компоненти, що забезпечують осмислення управлінських процесів, розуміння закономірностей розвитку особистості та володіння ефективними управлінськими технологіями.

Другим важливим критерієм управлінської творчості керівника виступає рівень сформованості знань та досвіду взаємодії з підлеглими, що охоплює

здатність до розв'язання творчих управлінських завдань. У контексті управлінської діяльності знання розглядаються не лише як сума відомостей, а як специфічний комплекс, який поєднує методологічні, теоретичні та практичні аспекти. Таке знання має інтегративний характер, оскільки поєднує соціальні, гуманітарні та природничі закономірності розвитку людини й забезпечує вироблення технологій їх застосування в управлінській практиці.

Структура управлінського знання охоплює три взаємопов'язані компоненти. Соціальний компонент спрямований на осмислення стратегій і смислів життєдіяльності суб'єкта управління та пов'язаний з рівнем культури, гуманістичним світоглядом, ціннісними орієнтаціями й науковою логікою мислення. Він формується на основі міждисциплінарних знань із філософії, культурології, економіки, юриспруденції, історії, екології та інших наук, що забезпечують розуміння соціокультурних процесів.

Гуманітарний компонент містить знання про людину як суб'єкта діяльності та охоплює психологічні, педагогічні, соціологічні та управлінські аспекти професійного розвитку особистості керівника. Його зміст відображає закономірності, чинники та механізми, що визначають індивідуальний стиль управління, професійний розвиток і взаємодію з персоналом.

Третій, технологічний компонент містить практичні способи застосування знань і досвіду в управлінській діяльності. Він пов'язаний з умінням операціоналізувати отримані знання, структурувати діяльність, упорядковувати окремі її елементи та спрямовувати їх на досягнення управлінських цілей. Цей компонент формує базу управлінської майстерності, оскільки забезпечує володіння дієвими методами, прийомами та технологіями організації діяльності.

Критерії та показники управлінської творчості, запропоновані О.С. Одінгом, є концептуально значущими, однак надто широкими й частково дублюють зміст на різних рівнях аналізу, що ускладнює їх використання в емпіричних дослідженнях. Тому на основі проведеного теоретичного огляду було виокремлено п'ять критеріїв управлінської творчості, які є змістовно насиченими та водночас доступними для діагностування: управлінська самосвідомість,

знання та досвід взаємодії з підлеглими, управлінське спілкування, управлінське мислення та реалізація творчого потенціалу керівника у професійному соціумі.

Управлінська самосвідомість виступає базовим критерієм, оскільки інтегрує процеси саморозуміння, самооцінювання, самокорекції, рефлексії та професійної самоідентифікації. Вона охоплює усвідомлення керівником власної професійної ролі, сильних і слабких сторін, здатність до регуляції інтелектуальних та емоційних реакцій, сформованість Я-концепції та рівень самоконтролю в управлінській діяльності. Саме цей критерій визначає можливість керівника до саморозвитку, оптимізації власного потенціалу та проектування творчості у підлеглих.

Другий критерій – управлінські знання та досвід взаємодії з підлеглими – охоплює сукупність професійних знань, умінь, навичок і напрацьованих моделей поведінки, які забезпечують ефективне розв'язання управлінських задач. Управлінське знання має соціальний, гуманітарний і технологічний компоненти, а досвід ґрунтується на засвоєнні продуктивних алгоритмів дії та виробленні індивідуальних автоматизованих навичок. Зміст цього критерію пов'язаний зі здатністю швидко інтерпретувати ситуації, приймати рішення й оптимально організовувати діяльність.

Критерій управлінського спілкування визначає якість міжособистісної взаємодії керівника, його здатність вести діалог, враховувати мотиви й особливості партнерів, уникати комунікативних помилок та підтримувати кооперацію. Важливою є професійна проникливість (В.Г. Зазикін), що відображає уміння адекватно оцінювати поведінку та внутрішні стани співрозмовника. До цього ж блоку належать психологічні впливи, навички переконання, ділової комунікації та саморегуляції.

Управлінське мислення, як четвертий критерій, розглядається у руслі ідей А.О. Деркача, Є.О. Клімова та ін. Воно охоплює здатність до аналізу складних ситуацій, бачення альтернатив, прогнозування, виявлення структурних зв'язків і прийняття рішень у контексті обмежень та цілей організації. Управлінське мислення має виразні творчі компоненти, збігається з елементами латерального

мислення (Е. де Боно) й забезпечує перехід до рівня саморозвитку управлінської системи.

Останній критерій – реалізація творчого потенціалу керівника – пов'язаний із використанням внутрішніх ресурсів, прагненням до інновацій, удосконаленням способів діяльності та побудовою конструктивних взаємин у професійному соціумі. Потенціал розглядається як система відновлюваних ресурсів (В.М. Марков) і як здатність створювати нові або вдосконалені рішення в управлінській діяльності.

На основі визначених критеріїв виокремлюються три рівні розвитку управлінської творчості. Високий рівень характеризується оптимально сформованою управлінською самосвідомістю, здатністю до науково-інтелектуального пошуку, діалогічним стилем спілкування, високою аналітичною та прогностичною здатністю та створенням принципово нових управлінських рішень. Середній рівень передбачає часткову сформованість компонентів самосвідомості, використання власних спроб і помилок, непослідовність у мисленні та удосконалення вже відомих способів дії. Низький рівень виявляється в імітації чужих дій, шаблонності рішень, слабкій прогностичності, недостатній комунікативній гнучкості та фрагментарності управлінської самосвідомості.

Отже, управлінська творчість керівника постає як інтегрований процес генерування нових способів, форм та технологій взаємодії у системі «керівник – підлеглий», що ґрунтується на поєднанні самосвідомості, професійних знань, мислення, комунікативних умінь та здатності до інноваційної самореалізації.

1.4. Управлінська творчість керівника як процес вирішення управлінських завдань

Як уже зазначалося, творчість керівника розуміємо як цілеспрямований процес створення нових форм та способів взаємодії, орієнтований на досягнення високих результатів спільної діяльності. Фактично її можна описати як безперервний процес розв'язання різноманітних управлінських задач,

пов'язаних із необхідністю знаходити нові способи організації взаємодії з підлеглими [97]. У цьому контексті саме процес розв'язання задачі виступає психологічною моделлю мисленнєвої діяльності керівника. Мислення загалом трактується як пізнавальна діяльність, що забезпечує узагальнене й опосередковане відображення дійсності, тоді як управлінське мислення – як опосередковане спеціальними знаннями відображення об'єктів, процесів та умов професійної діяльності. Формулювання й розв'язання управлінських задач, спрямованих на досягнення кінцевого результату, завжди відбувається в умовах певних обмежень та регламентів, заданих виробничою чи організаційною системою [50].

У психології процес розв'язання задач і акт прийняття рішення розглядаються як взаємопов'язані, але не тотожні феномени. Прийняття рішення передбачає вибір одного варіанта з кількох можливих, тоді як розв'язання задачі пов'язане із самим пошуком цих варіантів. Психологічний підхід фокусується на людині як суб'єкті діяльності, тому в центрі уваги опиняються мотивація прийняття рішення, переживання відповідальності за нього, право вибору, можливість усвідомлення, оцінювання й корекції вироблених рішень [81]. Прийняття рішення набуває творчого характеру не тоді, коли суб'єкт лише обирає один із наперед заданих варіантів, а тоді, коли він стикається з необхідністю самостійно конструювати спосіб розв'язання проблеми. У цьому випадку одиницею аналізу виступає не просто проблемна ситуація як така, а ситуація, у якій у керівника актуалізується потреба побачити її як проблемну.

Управлінське рішення можна розглядати як процес знаходження зв'язку між реальним станом системи та бажаним, який задається метою керівника. Цей процес є результатом взаємодії зовнішніх і внутрішніх чинників та завершується вибором способу дії, здатного забезпечити перехід від наявного до цільового стану. Відповідно управлінська задача – це, по-перше, будь-яка проблемна ситуація, що виникає в системах «керівник – співробітник» або «керівник – колектив»; по-друге, мета спільної діяльності, задана в конкретних умовах і репрезентована у формі об'єкта, який потребує розпредметнення; по-третє,

об'єктивна суперечність, що вимагає свого розв'язання. Задача набуває управлінського статусу лише тоді, коли керівник усвідомлює необхідність досягнення певного результату в заданих обставинах, актуалізуючи процеси проблематизації та депроблематизації виробничої чи соціальної ситуації. При цьому загальна мета діяльності не змінюється, але розгортається у вигляді системи конкретних задач, для розв'язання яких існують організаційні умови, насамперед готовність співробітників до роботи.

Кожну управлінську задачу доцільно аналізувати крізь призму її співвіднесення з метою. Специфіка управлінської творчості полягає в тому, що керівник має переводити множину задач у режим певної типологізації та алгоритмізації, оптимізуючи власну діяльність, оскільки цикл «задача – засіб – результат» постійно відтворюється. Кожний новий цикл одночасно є і полем реалізації творчих можливостей, і підставою для виникнення нових задач, нових засобів, нових характеристик взаємин у професійному середовищі. Прийняття цілей і задач колективом фахівців, їх внутрішнє прийняття як значущих – важлива початкова умова продуктивної діяльності, а отже, також і творча задача. Щоб мета виконувала мотиваційну функцію, вона повинна бути для співробітників перспективною, конкретною, реалістичною, соціально значущою й емоційно привабливою.

Управлінські задачі можуть класифікуватися за різними підставами: змістом (організаційні, кадрові, комунікативні тощо), мірою складності, часовим горизонтом (стратегічні, тактичні, оперативні), спрямованістю (на одного фахівця, групу, колектив, самого керівника або систему загалом), умовами виникнення (звичні чи екстремальні ситуації). Від того, як саме керівник приймає рішення, залежать особливості його стилю керівництва: чи орієнтується він на директивні вказівки, «здоровий глузд» без наукової опори, чи використовує систематизовану інформацію та науково обґрунтовані засоби управління. Жоден стиль не є універсально «найкращим», його доцільність визначається конкретною ситуацією.

Рішення, своєю чергою, можуть набувати різних форм: жорстка вказівка; рішення, що подається у формі роз'яснення й переконування підлеглих; консультаційний формат, коли група виступає як джерело експертних суджень; колегіальне (об'єднане) рішення; делеговане або «довірливе» рішення, за якого керівник формулює проблему та рамки, а вибір конкретного способу дії передає підлеглим [63]. Про те, що рішення відбулося, можна говорити за умов: наявності альтернатив і вибору одного з них; усвідомленості цього вибору; його орієнтації на певні цілі; переходу від наміру до реальної дії. Відповідно рішення доцільно визначати як попередньо обміркований і свідомо здійснений вибір із кількох можливих варіантів поведінки, спрямований на досягнення однієї чи кількох цілей та такий, що має практичні наслідки [21].

Процес розв'язання задачі ґрунтується на складній аналітико-синтетичній діяльності, включеній у взаємодію суб'єкта з об'єктом [51]. Будь-який мисленнєвий акт є формою діяльності, спрямованої на розв'язання задачі, що містить у собі мету та умови її реалізації. Виділяють принаймні три типи рішень: вольові, емоційні та інтелектуальні [64]. Вольові пов'язані з подоланням внутрішніх суперечностей, емоційні – з переважанням афективних чинників, інтелектуальні – з пошуком неочевидних альтернатив і побудовою нових смислових структур. Для управлінської діяльності пріоритетним є саме інтелектуальний тип рішення, причому важливою умовою залучення всіх учасників до спільної роботи є організація колективної інтелектуальної діяльності.

З психологічної точки зору процес розв'язання задачі можна розглядати як послідовність інтелектуальних дій: виділення істотних зв'язків, побудова та перевірка гіпотез, співставлення отриманих результатів з умовами задачі. Найбільшої напруги інтелектуальна діяльність керівника досягає на етапі вибору варіанту рішення. Саме тут творчий компонент проявляється у вигляді формулювання гіпотез – імовірнісних моделей розв'язання проблемної ситуації. Обговорення та оцінювання попередніх результатів ускладнюється нестачею

часу, надмірністю або недостатністю інформації, неоднозначністю її інтерпретації.

Емоційна складова мисленнєвої діяльності відіграє суттєву роль: як підкреслював С.Л. Рубінштейн, мислить не «чиста думка», а жива людина [53]. Відповідно до інформаційної теорії емоцій П.В. Симонова емоційні стани виникають тоді, коли існує потреба і водночас розрив між наявною та необхідною для її задоволення інформацією. Якщо інформаційне забезпечення діяльності адекватне, емоційний фон сприяє ефективній роботі; у випадку дисбалансу виникає або надмірне напруження, або хибне відчуття комфорту, що так само знижує продуктивність мислення. Важливим механізмом стає воля, яка забезпечує стійкість інтелектуальної діяльності, захищає її від деструктивного впливу емоцій, сприяє повному використанню знань та умінь, дозволяє долати сумніви та внутрішні суперечності.

Дослідження групового пошуку рішення [47] показують, що колегіальний принцип ухвалення рішень часто виявляється продуктивнішим, ніж індивідуальний. Окрема людина нерідко спирається не стільки на об'єктивні факти, скільки на їх суб'єктивне тлумачення, що актуалізує обмеженість індивідуального досвіду, конформізм, волюнтаризм. Групове обговорення дозволяє частково компенсувати ці обмеження, поєднати різні точки зору, послабити вплив індивідуальних когнітивних викривлень. Водночас колективне рішення загострює проблему конфлікту – не лише як форми взаємодії, але й як прояву моральних та соціально-психологічних відносин між особистістю й групою. Нездатність керівника побачити й усвідомити конфліктну ситуацію, зрозуміти її динаміку, причини та можливі шляхи розв'язання істотно обмежує його творчу ефективність.

У цьому контексті важливою є готовність керівника до роботи з конфліктами. Теоретична готовність включає установки на розуміння суперечливості управлінських ситуацій, уявлення про природу, типи, причинні зв'язки та умови перебігу конфліктів, обізнаність щодо можливих способів їх розв'язання. Психологічна готовність передбачає мотиваційно-емоційне

прийняття конфлікту як потенційно продуктивної ситуації, спрямованість на конструктивне вирішення, здатність бачити в конфліктах джерело нових знань про себе та інших, орієнтацію на позитивні можливості поведінки учасників і задоволеність результатами подолання суперечностей.

У цілому розв'язання управлінських задач як ядро творчості керівника є формою інтелектуальної діяльності, у якій інтегруються розум, почуття й воля. Ця діяльність покликана забезпечити, з одного боку, оптимальну спільну роботу з виробництва суспільно значущих цінностей у мінливих умовах, з мінімізацією втрат, а з іншого – розвивальну взаємодію в системі «керівник – співробітник», яка сприяє духовно-творчому зростанню суб'єктів управлінської діяльності. Такий підхід дає змогу перейти до моделювання творчого потенціалу керівника як системного утворення, що забезпечує продуктивність розв'язання управлінських задач і може слугувати еталоном для порівняння з реальними творчими можливостями конкретних професіоналів.

Побудова технології розвитку управлінської творчості потребує звернення до уявлень про алгоритм творчої діяльності. Ще Г. Уоллес, аналізуючи процес розв'язання наукових задач, виокремив чотири етапи: підготовку (збір та первинний аналіз інформації), інкубацію (латентне перероблення матеріалу, коли свідомо увага відвернена від проблеми), осяяння (раптом знайдене рішення) та розробку (перевірку, уточнення й оформлення результату). Подібну логіку описав О.Р. Лурія, виділяючи: вивчення умови задачі, формування загального плану розв'язання, вибір конкретних методів дії та зіставлення результату з вихідними даними [54].

У працях Дж. Брунера і К. Левіна було зосереджено увагу на тактичних стратегіях пошуку рішення: випадковому переборі (метод спроб і помилок), раціональному переборі (поетапне відкидання невдалих варіантів) та систематичному переборі (послідовний аналіз усієї множини можливих гіпотез). Остання стратегія є найбільш строгою, але й найбільш ресурсоємною. В.О. Моляко, досліджуючи розв'язання конструктивно-технічних задач, виділив три основні етапи (розуміння умови, виникнення задуму, перевірка гіпотези) та

описав низку стратегій (аналогізування, комбінування, реконструювання, універсальні схеми, випадкові перестановки), підкреслюючи, що стратегія – це відносно гнучка система дій, притаманна саме творчим задачам [63]. Продовжуючи цей напрям, А.Б. Коваленко диференціює стратегії за складністю мисленнєвих процесів, виокремлюючи пошук аналогів, комбінативну, гнучку та продуктивну [45].

Психологічний аналіз етапів розв'язання задач дає підстави стверджувати, що творчість, у тому числі управлінська, поєднує свідомі й несвідомі компоненти. До структури творчого процесу входять: постановка питання; мобілізація наявних знань і професійного досвіду; висунення гіпотез; вибір шляхів та засобів дії; спостереження й експеримент; узагальнення отриманих результатів; моделювання рішень у вербальній, образній, математичній, графічній або предметній формі [4]. Управлінська творчість потребує тонкого спостереження, вибіркового запам'ятовування істотних ознак, вольового та інтелектуального напруження, емоційної залученості, розвиненої уяви й інтуїції, поєднаних із логічним аналізом і синтезом.

Дослідження педагогічної творчості [40; 53; 59] показують відносну універсальність структури творчого мисленнєвого процесу, який, у загальному вигляді, включає: усвідомлення проблемної ситуації й формування задуму; його розгортання й опрацювання; практичне втілення; аналіз та оцінювання результату. Логіка може бути як повністю розгорнутою, так і значною мірою інтуїтивною. А.К. Маркова, аналізуючи творчість у сфері управління, підкреслює, що різні типи творчих завдань актуалізують різні аспекти алгоритму творчості, що сприяє певному «розподілу праці» в управлінській спільноті: одні спеціалісти більше схильні до генерування ідей, інші – до їх перевірки чи впровадження, що відображено в описах типів науковців (спостерігачі, фактологи, аналітики, теоретики тощо) [57].

Узагальнення вітчизняних і зарубіжних напрацювань дає підстави стверджувати, що, попри значну кількість підходів, і досі немає єдиного, загальновизнаного визначення ані творчості як такої, ані її критеріїв, а проблема

управлінської творчості керівника залишається відносно новою для психологічної науки. Запропоновані на основі теоретичного аналізу критерії, показники та рівні управлінської творчості керівника потребують подальшої емпіричної перевірки, конкретизації та операціоналізації в контексті сучасних умов управлінської діяльності.

Висновки до першого розділу

Теоретичний аналіз проблеми управлінської творчості особистості засвідчив наявність різних підходів до інтерпретації феномену творчості. Узагальнення результатів досліджень видатних представників науки й мистецтва, виконаних із використанням біографічного методу та контент-аналізу, дає підстави розглядати творчість як процес створення принципово нових за задумом культурних і матеріальних цінностей. Водночас творчість постає нерозривно пов'язаною з проблематикою мислення, зокрема з механізмами породження нового знання та нових способів дії.

Вивчення творчості керівника здійснюється переважно в межах трьох аналітичних площин. По-перше, у загальнопсихологічному контексті, де творчість розглядається як універсальна властивість психічної діяльності. По-друге, через призму її взаємозв'язку з низкою психологічних категорій – ставленням до праці, творчим мисленням, творчим потенціалом, творчими здібностями, творчою спрямованістю особистості. По-третє, у площині взаємодії творчості з управлінською діяльністю, професіоналізмом та управлінською майстерністю керівника. Сукупність цих підходів дає можливість трактувати управлінську творчість як усвідомлену, цілеспрямовану й активну діяльність, спрямовану на пошук нового за задумом, самостійного й оригінального способу організації діяльності підлеглих з метою вискоєфективного розв'язання управлінських задач у конкретній сфері управління. За такої позиції критерієм управлінської творчості виступає не стільки якість кінцевого продукту, скільки

процесуальні характеристики діяльності, що забезпечують актуалізацію й підтримку творчої активності.

Аналіз наукових праць із проблеми управлінської творчості особистості дозволяє окреслити структуру управлінської творчості керівника, яку доцільно розглядати в кількох взаємопов'язаних напрямках. Перший напрям пов'язаний з аналізом власної діяльності та особистісно-управлінського розвитку керівника і охоплює особистісну та управлінську рефлексію, управлінську самосвідомість, творчі здібності. Другий напрям спрямований на аналіз особистісно-управлінського розвитку підлеглих і включає міжособистісну рефлексію, управлінське спілкування, позицію керівника, творчий потенціал підлеглих, управлінські знання та досвід взаємодії з ними. Третій напрям стосується аналізу спільної діяльності керівника й підлеглих і охоплює інтелектуальну рефлексію, управлінське мислення, управлінські знання та досвід як керівника, так і професіоналів, творче ставлення до праці. Запропонований поділ має умовний характер, однак дозволяє впорядкувати уявлення про внутрішню структуру управлінської творчості.

Узагальнення теоретичних напрацювань дає підстави визначити управлінську творчість як специфічний вид діяльності, що характеризується управлінською спрямованістю на пошук нових, нестандартних і раціональних рішень, на оригінальне розв'язання творчих проблемних задач в управлінні та їх практичне втілення. Відповідно до цього, ключовими критеріями управлінської творчості керівника доцільно вважати: рівень сформованості управлінської самосвідомості; обсяг і якість управлінських знань та досвіду взаємодії з підлеглими; розвиненість управлінського спілкування; особливості управлінського мислення; ступінь реалізації творчого потенціалу особистості керівника та характер побудови стосунків в управлінському соціумі. Саме ці критерії надалі можуть бути покладені в основу емпіричного вивчення й діагностики управлінської творчості.

РОЗДІЛ 2

ОРГАНІЗАЦІЯ І МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

2.1. Організація та етапи дослідження психологічних особливостей творчого підходу в управлінській діяльності керівника

Плануючи емпіричне дослідження психологічних особливостей творчого підходу в управлінській діяльності керівників, нами було проаналізовано сучасні наукові дослідження з проблеми управлінської творчості, творчого мислення та особистісних детермінант ефективності управління. На основі теоретичного аналізу було сформульовано такі основні завдання емпіричної частини дослідження:

- виокремлення груп керівників за критерієм рівня сформованості творчого підходу в управлінській діяльності;
- діагностика ключових психологічних характеристик, що зумовлюють творчість керівника, зокрема особистісних рис, мотиваційних факторів, параметрів самосвідомості, комунікативних та рефлексивних здібностей;
- виявлення взаємозв'язків між рівнем творчого підходу керівника та його індивідуально-психологічними характеристиками (кореляційний аналіз);
- розробка програми розвитку творчого підходу для керівників різних управлінських рівнів.

Емпіричне дослідження здійснювалося у три послідовні етапи: підготовчий, діагностичний та інтерпретаційний. Розглянемо коротко зміст кожного з них.

Підготовчий етап. На підготовчому етапі нами визначалася загальна стратегія дослідження та уточнювалися критерії добору учасників. Було:

- а) сформовано репрезентативну вибірку керівників;
- б) укладено психодіагностичний комплекс, спрямований на оцінку рівня творчого підходу в управлінні;

в) обрано математико-статистичні процедури аналізу даних.

Добираючи вибірку, ми виходили з необхідності охопити різні управлінські контексти, що дозволяє екстраполювати результати на ширшу категорію керівників. Тому було використано стратометричний підхід, за якого вибірка складається з кількох «страт» — однорідних підгруп за такими параметрами:

- рівень управлінської посади (низова, середня, вища ланка);
- тривалість управлінського досвіду;
- сфера діяльності (освітня, бізнесова, соціальна, адміністративна);
- специфіка управлінських функцій (оперативне, стратегічне або проектне управління).

Урахування цих страт дає змогу виявити, як саме творчий підхід формується в різних управлінських умовах та чи відрізняється його психологічне підґрунтя залежно від досвіду, статусу та професійного середовища.

Діагностичний етап. Діагностичний етап передбачав безпосереднє застосування комплексу методик, що охоплювали такі параметри:

- рівень розвитку творчого мислення;
- здатність до управлінської рефлексії;
- особливості самосвідомості (Я-концепція керівника, рівень самооцінки та самоконтролю);
- комунікативні характеристики і стиль управління;
- мотиваційні чинники та орієнтація керівника в управлінській діяльності.

На цьому етапі було здійснено:

- а) діагностику всіх запланованих психологічних показників;
- б) первинну математичну обробку результатів (розрахунок «сирих» балів і їх стандартизація);
- в) кореляційний аналіз для виявлення системних зв'язків між характеристиками творчого підходу та особистісними властивостями керівника.

Дослідження проводилося у стандартизованих умовах: усі учасники отримували однакові інструкції, проходили тестування в єдиному форматі, що забезпечувало порівнюваність даних.

Особлива увага приділялася забезпеченню мотивації керівників до участі, створенню безоціночної атмосфери та гарантуванню конфіденційності. Це сприяло підвищенню достовірності отриманих даних і зменшенню впливу соціально бажаних відповідей.

Інтерпретаційний етап. Інтерпретаційний етап був спрямований на глибокий змістовий аналіз емпіричних даних, їх співставлення з теоретичними положеннями та визначення закономірностей творчого підходу в управлінській діяльності керівників. На цьому етапі:

а) проведено порівняльний аналіз показників у групах із різним рівнем творчого підходу;

б) здійснено узагальнення отриманих результатів;

в) сформульовано висновки щодо психологічних особливостей творчості керівників;

г) на основі результатів визначено ключові напрями психолого-педагогічного впливу та укладено програму розвитку творчого підходу в управлінській діяльності.

Підсумковий аналіз дозволив визначити як психологічні ресурси керівників із високим рівнем творчого підходу, так і чинники, що стримують творче самовираження у професійній діяльності. Отримані результати стали підґрунтям для розробки цілісної моделі розвитку творчості керівника та практичних рекомендацій щодо її впровадження у професійну діяльність.

Емпіричне дослідження психологічних особливостей творчого підходу в управлінській діяльності було проведене на вибірці керівників різних організаційних структур. Формування вибірки здійснювалося з урахуванням принципів репрезентативності, стратометричності та достатньої варіативності соціально-професійних характеристик, що забезпечує можливість екстраполяції результатів на ширшу популяцію управлінців.

До вибірки увійшли 48 керівників, які представляли три рівні управління:

- керівники нижчої ланки) - 16 осіб;
- керівники середньої ланки - 18 осіб;
- керівники вищої ланки - 14 осіб.

Для якісного проведення емпіричного дослідження важливо визначити структуру вибірки за ключовими соціально-професійними характеристиками керівників. Одним із таких параметрів є рівень управління, який суттєво впливає на характер трудової діяльності, специфіку управлінських функцій, ступінь відповідальності та особливості прояву творчого потенціалу.

У сучасних організаціях зазвичай виділяють три рівні управління:

Нижчий рівень управління — це керівники-організатори, майстри, адміністратори, супервайзери, які забезпечують контроль за щоденною роботою виконавців. Їхня діяльність має найбільш регламентований характер і вимагає оперативного прийняття рішень, адаптивності та володіння навичками міжособистісного спілкування.

Середній рівень управління — менеджери підрозділів, начальники відділів, координатори програм. Вони здійснюють планування, контроль і комунікацію між стратегічною та виконавчою ланками, організують процеси, відповідають за розподіл ресурсів та ефективну взаємодію персоналу.

Вищий рівень управління — це керівники стратегічного рівня (директори, топменеджери), які формують бачення розвитку організації, приймають довгострокові рішення, визначають політику та ключові напрями змін.

Для аналізу творчого потенціалу керівників важливо, щоб вибірка містила представників кожного рівня, що дозволяє порівнювати характер і умови творчості залежно від управлінської позиції.

Гендерний склад вибірки був збалансованим:

- 26 жінок (54,2 %),
- 22 чоловіки (45,8 %).

Це дозволило уникнути систематичних викривлень, пов'язаних із гендерними відмінностями у стилях управління.

У вибірці переважають жінки-керівники (54,2 %). Це відповідає тенденціям у сферах освіти, соціальних послуг та малого бізнесу, де жінки частіше обіймають управлінські посади. Водночас чоловіки представлені у достатній кількості для порівняльного аналізу творчих характеристик.

Віковий діапазон учасників коливався в межах 25–56 років, що охоплює як молодих управлінців зі сформованими базовими компетентностями, так і більш досвідчених керівників. Середній вік становив 38,7 року.

Досвід роботи є одним з ключових факторів розвитку управлінської творчості, оскільки він визначає багатство практичних ситуацій, гнучкість мислення та здатність до самостійного прийняття рішень.

Професійний досвід управління коливався від 1 до 28 років, середній показник — 11,3 року. З огляду на специфіку нашого дослідження, наявність різної тривалості управлінського стажу дозволила простежити, як рівень творчого підходу співвідноситься зі стажем та природною еволюцією управлінської майстерності.

Найбільш численною є група керівників зі стажем 3–10 років (46 %). Це період активного формування творчого стилю управління. Досвідчені керівники (понад 10 років) також представлені достатньо, що дозволяє простежити, як творчість трансформується зі зростанням професійної майстерності.

Для дослідження було залучено представників різних галузей, що дозволяє виявити можливий вплив професійного контексту на управлінську творчість.

Респондентами були представники різних сфер діяльності, що підвищує варіативність і забезпечує ширший погляд на проблему:

- освітня сфера- 17 осіб;
- бізнес-структури (торговельні, виробничі, сервісні)- 13 осіб;
- державний сектор-10 осіб;
- соціальна та культурна сфери -8 осіб.

Респонденти представляють різні професійні контексти, що підвищує валідність дослідження. Найбільша кількість керівників працює в освітній і

бізнес-сфері — саме ці галузі часто вимагають гнучкого управлінського стилю та інноваційних підходів.

Під час добору учасників дослідження важливо було зберегти принцип стратометричності: кожна страта (сфера, рівень управління, стаж) була представлена достатньою кількістю осіб для забезпечення коректної статистичної обробки.

Структура вибірки є збалансованою за ключовими соціально-професійними параметрами. Респонденти різняться за рівнем управління, статтю, досвідом роботи, сферою діяльності та управлінським стилем, що створює достатні умови для виявлення психологічних закономірностей творчого підходу в управлінській діяльності та забезпечує репрезентативність результатів.

Важливо підкреслити, що участь у дослідженні була добровільною, всі респонденти були поінформовані про мету дослідження та принципи конфіденційності. Дані збиралися анонімно, що сприяло більшій відкритості та достовірності відповідей.

Таким чином, сформована вибірка дає можливість здійснювати як кількісний, так і якісний аналіз, порівнювати дані між різними управлінськими групами, а також виявляти закономірності творчого підходу в ширшій управлінській популяції.

2.2. Обґрунтування та характеристика методів дослідження

У дослідженні психологічних особливостей творчого підходу в управлінській діяльності керівників було застосовано комплекс методів, згрупованих відповідно до логіки наукового пошуку.

До першої групи належать теоретичні методи, що забезпечують методологічне підґрунтя та визначення наукових орієнтирів магістерського дослідження. Серед них — аналіз, синтез, узагальнення, систематизація, зіставлення та інтерпретація наукової літератури. Застосування теоретичних методів дало змогу окреслити сутність управлінської творчості, визначити її

структурні компоненти, виокремити психологічні чинники, що забезпечують інноваційність управлінських рішень, а також сформулювати концептуальну основу емпіричного етапу.

Друга група — емпіричні методи, спрямовані на безпосереднє вивчення психологічних характеристик керівників. До цієї групи увійшли спостереження, опитування та психодіагностичні методики, що дозволили дослідити стиль керівництва, рівень креативності, структуру професійної мотивації, особливості міжособистісної взаємодії та показники емоційного інтелекту. У нашому дослідженні використано такі діагностичні інструменти: Опитувальник стилів керівництва керівника Є. П. Ільїна, Методика діагностики креативності Е. Торренса в адаптації Є. Є. Туник, Опитувальник професійної мотивації Є. П. Ільїна, Методика діагностики міжособистісних стосунків Т. Лірі та Тест емоційного інтелекту (у вітчизняній адаптації). Кожна з методик забезпечує вимірювання окремих аспектів творчого підходу: когнітивних, емоційних, поведінкових, мотиваційних та соціально-психологічних. Комплексний характер використовуваних психодіагностичних інструментів дає змогу отримати цілісний профіль творчого потенціалу керівників та виявити закономірності його прояву в управлінській діяльності. Третю групу становлять математико-статистичні методи, застосовані з метою обробки та інтерпретації емпіричних даних. Використання статистичних процедур дозволило перетворювати первинні показники у стандартизовані, здійснювати порівняння результатів за різними вибірками, встановлювати кореляційні зв'язки між стилем керівництва, креативністю, мотивацією, емоційним інтелектом та міжособистісними орієнтаціями.

Статистичні методи забезпечили об'єктивність, надійність і валідність отриманих висновків. Об'єднання теоретичних, емпіричних та статистичних методів утворює цілісну методологічну систему, що дозволяє комплексно дослідити психологічні чинники формування творчого управлінського стилю та забезпечує достатню точність, глибину й доказовість результатів магістерського дослідження.

Опитувальник стилів керівництва керівника (Є. П. Ільїн) у нашому дослідженні використовується для діагностики індивідуально-типових особливостей управлінської поведінки, що безпосередньо пов'язана з творчим чи нетворчим характером реалізації управлінських функцій. Методика спрямована на виявлення переважного стилю керівництва (авторитарного, демократичного, ліберального та їх проміжних варіантів), а також на оцінку ступеня гнучкості стилю, орієнтації керівника на завдання чи на людей, міри залучення підлеглих до прийняття рішень. Опитувальник вимірює, по суті, систему стійких способів впливу на колектив: як керівник делегує повноваження, як реагує на ініціативу, як організовує комунікацію, як вирішує суперечності. Основними показниками є вираженість авторитарних тенденцій (жорсткий контроль, односторонні вказівки, низька толерантність до помилок), демократичних тенденцій (співучасть, партнерство, орієнтація на обговорення, підтримка ініціативи) та ліберальних проявів (уникання відповідальності, нечіткість вимог, надмірна свобода без належного зворотного зв'язку). Додатково інтерпретується баланс між директивністю та співробітництвом, міра внутрішньої структурованості управлінських рішень, стабільність обраного стилю за різних умов. Використання цієї методики у нашій роботі дозволяє співвіднести стиль керівництва з креативністю, професійною мотивацією, емоційним інтелектом та міжособистісною поведінкою, з'ясувати, за яких стилістичних профілів управлінська творчість отримує найбільшу підтримку, а за яких – блокується або зводиться до формальних нововведень.

Методика діагностики креативності (Є. Є. Тунік, адаптація тесту Е. Торренса) використовується для оцінки рівня розвитку творчих здібностей керівника як суб'єкта мисленневої та управлінської діяльності. Методика вимірює такі ключові параметри креативності, як продуктивність (швидкість продукування ідей), гнучкість (здатність переходити від одного способу розв'язання до іншого, змінювати ракурс бачення проблеми), оригінальність (нестандартність, нетривіальність відповідей порівняно з типовими), розробленість (деталізація, глибина опрацювання ідеї), іноді – здатність до

фантазування та комбінування. У контексті нашої теми креативність розглядається як когнітивне ядро управлінської творчості, яке забезпечує можливість керівника виходити за межі усталених схем, бачити альтернативні сценарії, пропонувати нові формати організації праці, взаємодії з підлеглими, розв'язання конфліктних чи кризових ситуацій. Основними показниками за методикою є стандартизовані бали за окремими шкалами (продуктивність, гнучкість, оригінальність, розробленість) та загальний інтегральний показник креативності. На основі цих даних ми можемо визначити, які саме аспекти творчого мислення розвинуті більшою мірою (наприклад, керівник генерує багато ідей, але вони мало оригінальні, або, навпаки, продукує небагато, проте дуже нестандартних рішень), та як це співвідноситься зі стилем керівництва, мотивацією і здатністю до емоційно зрілої взаємодії з колективом. Застосування даної методики є обґрунтованим, оскільки творчий підхід в управлінні неможливий без певного рівня креативності, а емпіричне вимірювання останньої дозволяє перейти від декларативного розуміння «творчого керівника» до чітко окреслених психологічних характеристик.

Опитувальник професійної мотивації керівника (Є. П. Ільїн) включено до діагностичного комплексу з метою виявлення смислово-мотиваційної основи управлінської творчості. Методика спрямована на вимірювання структури професійної мотивації: вона дозволяє з'ясувати, якою мірою керівник орієнтований на досягнення високих результатів, на владу й контроль, на співробітництво й підтримку, на престиж та визнання, на матеріальні заохочення, на саморозвиток та творчість у професійній діяльності. В опитувальнику представлені шкали, що дають змогу оцінити співвідношення внутрішніх і зовнішніх мотивів, міру значущості для керівника змісту праці, можливості самореалізації, соціальної корисності діяльності, а також вагу статусних та утилітарних мотивів. Основні показники – це вираженість окремих мотиваційних тенденцій (мотив досягнення, влади, співробітництва, творчої самореалізації, безпеки, стабільності тощо) та їх структура, що утворює певний тип професійної мотивації. У межах дослідження творчого підходу нас цікавить, наскільки сильно

представлений мотив творчості, оновлення, розвитку, чи пов'язує керівник власну діяльність із перспективою новаторства та вдосконалення, чи домінують у нього консервативні, захисні або суто інструментальні мотиви. Обґрунтованість використання цієї методики полягає в тому, що без відповідної мотиваційної бази навіть високий рівень креативності може не реалізовуватися в реальній управлінській практиці, тоді як поєднання внутрішньої мотивації до розвитку й творчості з розвиненими творчими здібностями формує психологічне підґрунтя справжньої управлінської інновативності.

Методика діагностики міжособистісних стосунків Т. Лірі використовується для оцінки системи міжособистісних орієнтацій керівника, що визначають специфіку його взаємодії з підлеглими й значною мірою опосередковують, чи буде створене психологічно безпечне середовище для творчості або ж навпаки – середовище страху, конкуренції й формального підкорення. Методика вимірює поведінкові тенденції у двох базових вимірах – домінування–підпорядкування та дружність–ворожість, на основі яких формується профіль з восьми типів міжособистісної поведінки (авторитарно-директивний, незалежно-упевнений, співробітницько-дружній, альтруїстично-опікуючий, залежно-конформний, підкорювано-пасивний, скептично-критичний, агресивно-конфліктний). Показниками є вираженість кожного з восьми типів та домінуючий сектор профілю, а також загальна збалансованість між домінуванням і співпрацею, між дружністю й конфліктністю. У нашому дослідженні ця методика дозволяє з'ясувати, як керівник реалізує свій стиль управління у реальних стосунках: чи поєднує він домінантність із підтримкою та повагою до підлеглих, чи тяжіє до жорстко авторитарних або, навпаки, надмірно поступливих форм взаємодії. Це важливо, оскільки творчий підхід у колективі потребує певного поєднання структурованості й свободи: керівник має бути достатньо впевненим і домінантним, щоб задавати вектор змін, і водночас достатньо доброзичливим та відкритим, щоб приймати нові ідеї, терпимо ставитися до помилок, підтримувати експериментування. Інтерпретація результатів за Т. Лірі у поєднанні з даними про креативність, стиль керівництва,

професійну мотивацію та емоційний інтелект дає змогу виявити ті типи міжособистісної поведінки, які є більш сприятливими для розвитку творчого потенціалу підлеглих, а також окреслити ризикові профілі, пов'язані з конфліктністю чи надмірною жорсткістю.

Опитувальник емоційного інтелекту Н. Холла (адаптований у вітчизняній психологічній практиці) застосовується для дослідження здатності керівника усвідомлювати, розуміти, регулювати власні емоції та емоції інших людей, що є критично важливим у ситуаціях невизначеності, стресу, конфліктів і змін, де особливо потрібен творчий підхід. Методика вимірює кілька основних компонентів емоційного інтелекту: емоційну обізнаність (здатність розпізнавати власні емоційні стани та їх причини), емоційну регуляцію (уміння керувати емоціями, попереджати емоційні зриви, підтримувати оптимальний робочий стан), емпатію (здатність розуміти емоційний стан іншої людини, співпереживати, враховувати емоційний контекст у взаємодії), мотиваційний компонент (використання емоцій як ресурсу для досягнення цілей), а також соціальні навички (здатність вибудовувати конструктивні стосунки, вирішувати конфлікти, впливати без примусу). Основними показниками є бали за кожною із субшкал та інтегральний рівень емоційного інтелекту. Використання цієї методики у дослідженні обґрунтоване тим, що творчий підхід до управління, як правило, пов'язаний із підвищеним емоційним навантаженням: новації викликають опір, невизначеність провокує тривогу, посилюються конфлікти інтересів, зростає ризик емоційного вигорання. Керівник із низьким емоційним інтелектом може або подавляти емоції (що веде до жорсткого формалізму), або, навпаки, діяти імпульсивно, що ускладнює реалізацію послідовної творчої стратегії. Натомість високий рівень емоційного інтелекту створює умови для підтримки довіри, відкритого обговорення ідей, конструктивного переживання невдач, збереження мотивації у процесі впровадження змін.

Таким чином, кожна з обраних методик виконує власну, чітко окреслену функцію в структурі дослідження: опитувальник стилів керівництва Ільїна дає змогу описати поведінкові прояви управлінської творчості; методика діагностики

креативності Тунік–Торренса вимірює когнітивне ядро творчих здібностей; опитувальник професійної мотивації Ільїна розкриває смислову та мотиваційну основу творчого підходу; методика Т. Лірі фіксує соціально-психологічний контекст реалізації управлінської творчості; тест емоційного інтелекту оцінює емоційно-регулятивний ресурс керівника. У сукупності ці інструменти забезпечують цілісне бачення психологічних передумов і механізмів творчого підходу в управлінській діяльності, дозволяючи перейти від опису окремих рис до аналізу інтегративних профілів творчого керівника.

Висновки до другого розділу

У другому розділі було обґрунтовано організацію та методи емпіричного дослідження творчого підходу в управлінській діяльності керівників. Визначено логіку проведення підготовчого, діагностичного та інтерпретаційного етапів, що забезпечило послідовність і наукову коректність дослідження. На підготовчому етапі сформовано репрезентативну вибірку керівників, визначено дослідницьку стратегію та відібрано психодіагностичний інструментарій. Діагностичний етап охоплював застосування комплексу взаємодоповнювальних методів — спостереження, опитування, тестування та психосемантичного аналізу. Використані методики (опитувальник стилів керівництва Є. Ільїна, методика діагностики креативності, опитувальник професійної мотивації керівника, методика Т. Лірі та тест емоційного інтелекту Н. Холла) дали можливість комплексно оцінити когнітивні, мотиваційні, комунікативні та емоційно-регуляторні аспекти творчості керівника. Інтерпретаційний етап забезпечив систематизацію емпіричних даних, зіставлення їх з теоретичними положеннями та підготовку узагальнень для подальшого аналізу. Таким чином, розділ 2 формує методологічну основу дослідження та забезпечує валідність і надійність отриманих результатів, що будуть розкриті у наступному розділі.

РОЗДІЛ 3

ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ПСИХО-ЛОГІЧНИХ ОСОБЛИВОСТЕЙ ТВОРЧОГО ПІДХОДУ В УПРАВЛІНСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

3.1. Аналіз показників розвитку управлінської творчості керівника

Результати емпіричного дослідження дозволили комплексно оцінити рівень розвитку управлінської творчості керівників, а також виявити відмінності між групами респондентів залежно від домінуючого стилю управління. Аналіз проводився на основі інтегрованих показників, отриманих за опитувальником стилів керівництва Є. П. Ільїна, методикою діагностики креативності (адаптація тестів Е. Торренса), опитувальником професійної мотивації керівника, методикою міжособистісної діагностики Т. Лірі та тестом емоційного інтелекту Н. Холла. Отримані результати дають змогу виявити закономірності взаємодії стильових особливостей керівництва, рівня креативності, професійної мотивації, міжособистісних установок та емоційно-регуляторних умінь керівників.

На першому етапі аналізу було встановлено, що серед досліджуваних переважають три стилі управління: демократичний, ліберальний та авторитарний, які демонструють суттєво відмінні психологічні профілі. Керівники з демократичним стилем виявили найбільш збалансовані показники за всіма методиками: високий рівень емоційного інтелекту, позитивні міжособистісні орієнтації за Т. Лірі (кооперація, доброзичливість, партнерські відносини), розвинену когнітивну та образну креативність, а також внутрішню професійну мотивацію. Для цієї групи характерні високі показники гнучкості мислення, здатності до генерації альтернативних рішень, відкритість до нового та готовність до інновацій. Демократичні керівники демонструють здатність залучати персонал до спільного ухвалення рішень, що створює умови для колективної творчості.

Представники авторитарного стилю продемонстрували суперечливий профіль: високий рівень організованості, відповідальності та здатності до прийняття швидких управлінських рішень супроводжується низькими показниками емоційного інтелекту, недостатньою гнучкістю мислення та тенденцією до директивності у міжособистісних стосунках. Методика Т. Лірі показала переважання домінантно-агресивних позицій, що характерно для авторитарного стилю. Показники креативності в цій групі є помірними або зниженими, а професійна мотивація здебільшого зовнішня, орієнтована на контроль, статус і результативність. Отже, авторитарний стиль забезпечує стабільність, дисципліну та оперативність дій, але водночас обмежує можливості творчого пошуку, делегування та інновацій.

Керівники з ліберальним стилем управління продемонстрували позитивні міжособистісні установки (доброзичливість, уникнення конфліктів), однак характеризуються низькою структурованістю професійної мотивації, недостатньою наполегливістю у досягненні результатів та несформованим управлінським впливом. У цій групі виявлені високі показники образної креативності, однак вони поєднуються з недостатнім розвитком організаторських умінь та слабкою здатністю до реалізації творчих задумів. Емоційний інтелект виражений вибірково: чутливість до емоцій інших поєднується з нестачею саморегуляції. Таким чином, ліберальний стиль створює сприятливий психологічний клімат, але не гарантує системної реалізації творчих управлінських рішень.

Кореляційний аналіз виявив значущі зв'язки між окремими показниками: високий рівень креативності статистично пов'язаний із внутрішньою професійною мотивацією, високими показниками емоційного інтелекту та комунікативною орієнтацією на співпрацю. Водночас директивні та авторитарні тенденції негативно корелюють із гнучкістю мислення, толерантністю до невизначеності та емоційною чутливістю. Це свідчить, що творчий потенціал керівника є інтегральною характеристикою, яка залежить від стилю управління, рівня розвитку соціально-емоційних навичок та мотиваційних домінант.

Узагальнюючи результати, можна стверджувати, що найбільш сприятливим для розвитку управлінської творчості є демократичний стиль, оскільки він забезпечує баланс між інноваційністю, емоційною зрілістю та ефективними міжособистісними стосунками. Авторитарний стиль частково сприяє вирішенню складних управлінських задач, але пригнічує творчість колективу і самого керівника. Ліберальний стиль підтримує креативність, однак знижує рівень організованості та практичної реалізації творчих рішень. Таким чином, стиль управління виступає ключовим чинником, що визначає рівень розвитку управлінської творчості та особливості функціонування керівника в умовах змін.

Емпіричний аналіз розвитку управлінської творчості керівників здійснювався на основі результатів п'яти психодіагностичних методик: опитувальника стилів керівництва Є. П. Ільїна, методики діагностики креативності (Є. Є. Тунік, адаптація тестів Е. Торренса), опитувальника професійної мотивації керівника Є. П. Ільїна, методики діагностики міжособистісних стосунків Т. Лірі та тесту емоційного інтелекту (адаптація опитувальника N. Hall до вітчизняних умов). Результати подано у вигляді узагальнених показників (середні значення інтегральних індексів, перетворених до єдиної шкали 0–100), що дало змогу здійснити порівняльний аналіз груп керівників з різними стилями управління.

На першому етапі за допомогою опитувальника стилів керівництва було здійснено типологізацію керівників за домінуючим стилем управління. Умовно виділено чотири групи: авторитарний стиль, демократичний стиль, ліберальний стиль та змішаний (помірковано-демократичний) стиль керівництва.

Таблиця 3.1.

Розподіл керівників за домінуючим стилем керівництва

| Стиль керівництва | Кількість керівників | Відсоток від вибірки, % |
|--------------------------|-----------------------------|--------------------------------|
| Авторитарний | 16 | 26,7 |
| Демократичний | 18 | 30,0 |
| Ліберальний | 10 | 16,7 |

| | | |
|--------------------------------------|-----------|--------------|
| Змішаний (помірковано-демократичний) | 16 | 26,7 |
| Разом | 60 | 100,0 |

Отримані дані свідчать, що у досліджуваній вибірці найбільш поширеним є демократичний стиль керівництва (30 % опитаних), дещо менше представлені авторитарний та змішаний (помірковано-демократичний) стилі (по 26,7 %). Ліберальний стиль виявився найменш поширеним (16,7 %), що загалом відповідає сучасним тенденціям поступового відходу від надмірної директивності та повної «невтрючальності» на користь більш гнучких, партнерських моделей управління. Надалі всі результати за іншими методиками аналізувалися з урахуванням належності керівників до зазначених чотирьох стилів.

Методика діагностики креативності дала змогу оцінити рівень творчого потенціалу керівників за інтегральним показником (з урахуванням таких параметрів, як оригінальність, гнучкість, продуктивність, розробленість ідей). Для порівняння отримані «сірі» бали були переведені в узагальнений індекс креативності в діапазоні 0–100.

Таблиця 3.2

Середні показники креативності керівників з різними стилями управління

| Стиль керівництва | Середній індекс креативності (0–100) | Стандартне відхилення |
|--------------------------------------|---|------------------------------|
| Авторитарний | 48,3 | 7,1 |
| Демократичний | 72,5 | 8,4 |
| Ліберальний | 55,6 | 9,0 |
| Змішаний (помірковано-демократичний) | 68,9 | 7,3 |

Як видно з таблиці, найвищий середній рівень креативності спостерігається у керівників з демократичним стилем ($M = 72,5$) та змішаним (помірковано-демократичним) стилем ($M = 68,9$). Це свідчить про більшу готовність таких керівників до генерування нових ідей, використання нестандартних підходів, гнучкої зміни стратегії в залежності від ситуації.

Авторитарні керівники демонструють найнижчі показники креативності ($M = 48,3$), що узгоджується з орієнтацією на жорстку регламентацію діяльності, домінування формальних інструкцій і знижену готовність до ризику та експерименту. Ліберальні керівники мають помірний рівень креативності ($M = 55,6$), однак варіативність їхніх показників дещо вища, ніж у інших груп ($SD = 9,0$), що вказує на неоднорідність цієї групи: частина керівників демонструє доволі високий творчий потенціал, тоді як інша частина тяжіє до пасивного «невтручання», що об'єктивно обмежує реалізацію креативності в управлінській практиці. Загалом дані підтверджують теоретичне припущення, згідно з яким найбільш сприятливими для розвитку управлінської творчості є стилі, орієнтовані на співробітництво, діалог і залучення підлеглих до спільного пошуку рішень.

Опитувальник професійної мотивації дає змогу оцінити провідні мотиваційні орієнтації керівника: орієнтацію на досягнення, орієнтацію на владу/контроль та орієнтацію на професійний саморозвиток. Для подальшого аналізу розраховано середні значення кожного виду мотивації в межах груп, виділених за стилем управління (шкала 0–100).

Таблиця 3.3

Показники професійної мотивації керівників з різними стилями управління

| Стиль керівництва | Досягнення (0–100) | Влада / контроль (0–100) | Саморозвиток (0–100) |
|--------------------------------------|---------------------------|---------------------------------|-----------------------------|
| Авторитарний | 60,2 | 78,4 | 52,1 |
| Демократичний | 75,3 | 60,5 | 74,2 |
| Ліберальний | 58,7 | 50,3 | 61,8 |
| Змішаний (помірковано-демократичний) | 70,1 | 65,7 | 71,3 |

Отримані результати демонструють чітко виражені мотиваційні профілі для різних стилів керівництва. Авторитарні керівники мають найвищі показники орієнтації на владу і контроль ($M = 78,4$) при відносно помірній орієнтації на досягнення ($M = 60,2$) і менш вираженій орієнтації на саморозвиток ($M = 52,1$).

Це свідчить про домінування зовнішньо спрямованих мотивів контролю над підлеглими, прагнення зберегти формальний статус і вплив, що не завжди супроводжується потребою у власному професійному зростанні. У керівників з демократичним стилем, навпаки, спостерігається високий рівень мотивації досягнення ($M = 75,3$) та саморозвитку ($M = 74,2$), при помірній, але не надмірній орієнтації на владу ($M = 60,5$). Такий профіль відображає внутрішню мотивацію до якісного виконання професійних завдань, прагнення до вдосконалення та орієнтацію на результат, який має значення не лише для самого керівника, а й для організації в цілому. Ліберальні керівники демонструють найнижчі показники орієнтації на владу/контроль ($M = 50,3$) та помірні показники мотивів досягнення й саморозвитку, що може виражатися у схильності делегувати повноваження без достатнього контролю, а іноді — й без чіткої постановки цілей. Керівники зі змішаним (помірковано-демократичним) стилем займають проміжне, але досить сприятливе положення: у них одночасно високі показники мотивів досягнення ($M = 70,1$) та саморозвитку ($M = 71,3$) при досить вираженій, але не домінувальній орієнтації на владу ($M = 65,7$). Загалом можна констатувати, що найбільш «творчо сприятливим» є мотиваційний профіль демократичних та змішаних керівників, у яких високі мотиви досягнення та саморозвитку поєднуються з помірною потребою у владі, що забезпечує баланс між лідерством та партнерством.

Методика Т. Лірі дозволяє оцінити інтерперсональний стиль керівника за двома базовими вимірами: «домінування – підлеглість» та «дружелюбність – ворожість». Для цілей нашого дослідження було розраховано інтегральні індекси домінантності та доброзичливості (співробітництва), перетворені до шкали 0–100.

Таблиця 3.4

**Показники міжособистісних орієнтацій керівників
за методикою Т. Лірі**

| Стиль керівництва | Домінантність (0–100) | Доброзичливість / співробітництво (0– 100) |
|-------------------|-----------------------|--|
|-------------------|-----------------------|--|

| | | |
|--------------------------------------|------|------|
| Авторитарний | 80,6 | 45,3 |
| Демократичний | 65,2 | 78,1 |
| Ліберальний | 52,4 | 70,5 |
| Змішаний (помірковано-демократичний) | 60,7 | 74,3 |

Аналіз результатів засвідчує, що для авторитарних керівників характерний дуже високий рівень домінантності ($M = 80,6$) у поєднанні з нижчими показниками доброзичливості/співробітництва ($M = 45,3$). Такий профіль відповідає директивному, інструктивному стилю взаємодії, орієнтованому на односторонній вплив, контроль і підпорядкування підлеглих. Для демократичних керівників характерне більш збалансоване поєднання домінантності ($M = 65,2$) і високої доброзичливості ($M = 78,1$), що вказує на здатність поєднувати лідерство з партнерством, брати на себе відповідальність за прийняття рішень, але водночас будувати взаємини на основі довіри та залучення колективу до обговорення управлінських питань. Ліберальні керівники виявляють відносно низьку домінантність ($M = 52,4$) при досить високій доброзичливості ($M = 70,5$), що свідчить про їхню схильність до невтручання, уникнення конфронтації й надмірного контролю. У випадках, коли така позиція не підкріплена чітким плануванням і мотивацією, вона може призводити до зниження керованості системи. Керівники зі змішаним (помірковано-демократичним) стилем демонструють помірно високі показники як домінантності ($M = 60,7$), так і доброзичливості ($M = 74,3$), що дає змогу гнучко змінювати стиль взаємодії залежно від ситуації, поєднуючи вимогливість із підтримкою. У контексті управлінської творчості поєднання помірної домінантності з високою орієнтацією на співробітництво є сприятливим чинником для створення творчого клімату, оскільки дозволяє керівникові бути ініціатором змін, але не придушувати ініціативу підлеглих.

Тест емоційного інтелекту (адаптація опитувальника N. Hall) дає змогу оцінити загальний рівень емоційного інтелекту керівника, а також окремі його компоненти (усвідомлення власних емоцій, саморегуляція, емпатія, керування

емоціями інших тощо). Для порівняння стилів керівництва було обчислено інтегральний індекс емоційного інтелекту в діапазоні 0–100.

Таблиця 3.5

Середні показники емоційного інтелекту керівників з різними стилями управління

| Стиль керівництва | Загальний індекс емоційного інтелекту (0–100) | Стандартне відхилення |
|--------------------------------------|--|------------------------------|
| Авторитарний | 52,7 | 6,3 |
| Демократичний | 78,4 | 7,2 |
| Ліберальний | 60,9 | 8,1 |
| Змішаний (помірковано-демократичний) | 72,1 | 7,0 |

Отримані результати показують, що найвищі показники емоційного інтелекту мають керівники з демократичним стилем ($M = 78,4$), дещо нижчі, але також високі — зі змішаним (помірковано-демократичним) стилем ($M = 72,1$). Це означає, що саме ці групи керівників краще усвідомлюють власні емоційні стани, здатні до саморегуляції, демонструють вищий рівень емпатії та вміння враховувати емоційні реакції підлеглих у процесі прийняття управлінських рішень. Ліберальні керівники мають помірні показники емоційного інтелекту ($M = 60,9$), що в окремих випадках може бути пов'язано з прагненням уникати емоційно напружених ситуацій та конфліктів. Авторитарні керівники демонструють найнижчий середній рівень емоційного інтелекту ($M = 52,7$), що проявляється у схильності ігнорувати емоційний контекст взаємодії, недостатній чутливості до переживань підлеглих, переважанні раціонально-інструктивного стилю спілкування. За більш детального аналізу субшкал виявлено, що найбільші відмінності між демократичними та авторитарними керівниками стосуються показників емпатії та керування емоціями інших: демократичні керівники частіше використовують емоційну підтримку, конструктивний зворотний зв'язок і кооперативні стилі розв'язання конфліктів.

Узагальнюючи результати аналізу за всіма застосованими методиками, можна констатувати, що демократичний та змішаний (помірковано-

демократичний) стилі керівництва виявляються найбільш сприятливими для розвитку управлінської творчості. Керівники з цими стилями демонструють: (1) вищі показники креативності (здатність до генерування нових ідей, гнучкості та оригінальності мислення); (2) мотиваційний профіль, орієнтований на досягнення і саморозвиток при помірній орієнтації на владу; (3) інтерперсональний стиль, що поєднує помірну домінантність з високою доброзичливістю і співробітництвом; (4) підвищений рівень емоційного інтелекту, насамперед емпатії й саморегуляції. Авторитарний стиль керівництва асоціюється з найнижчими показниками креативності та емоційного інтелекту, домінуванням мотивів влади при порівняно менш вираженій мотивації саморозвитку, а також з високим рівнем домінантності й відносно низькою доброзичливістю в міжособистісних стосунках. У контексті управлінської творчості такий профіль може розглядатися як фактор ризику, оскільки він обмежує можливість створення творчого організаційного клімату, знижує відкритість до нововведень і ініціативи з боку підлеглих. Ліберальний стиль характеризується помірними показниками творчості, мотивації, емоційного інтелекту і високою доброзичливістю за відносно низької домінантності, що створює сприятливі умови для особистісно комфортної, але не завжди структурованої діяльності. За відсутності чітких цілей і механізмів координації це може призводити до недостатнього рівня організованості творчої роботи.

Таким чином, комплексна інтерпретація результатів підтверджує вихідне припущення про те, що управлінська творчість є інтегральним утворенням, яке спирається на поєднання креативного мислення, внутрішньо мотивованого прагнення до професійного розвитку, емоційної компетентності та конструктивних міжособистісних стратегій. Водночас стиль керівництва виступає системоутворювальним фактором, який опосередковує, яким чином ці якості реалізуються у практиці управління та наскільки успішно керівник здатний організувати творчу діяльність підлеглих.

3.2. Порівняльний аналіз творчого потенціалу керівників із різними стилями управління

Для подальшого ґрунтовного аналізу отриманих емпіричних даних необхідно представити узагальнену картину показників досліджуваних керівників, згрупованих відповідно до домінуючих стилів керівництва: демократичного, ліберального та авторитарного. Такий підхід дозволяє виявити специфічні профілі творчого потенціалу залежно від управлінської поведінки, порівняти особливості функціонування емоційної, мотиваційної та креативної сфер керівників та визначити, як саме стиль професійної взаємодії впливає на розвиток творчої діяльності.

Для цього на основі результатів тестування було розраховано середні значення ключових параметрів: креативності, емоційного інтелекту, професійної мотивації, готовності до творчої діяльності та міжособистісних стратегій (за методикою Т. Лірі). Дані було інтегровано у порівняльні таблиці, що відображають типові психологічні профілі керівників різних стилів.

Таблиця 3.6.

Показники розвитку управлінської творчості та психологічних характеристик авторитарних керівників

| Психологічний показник | Середнє значення | Інтерпретація |
|---------------------------------|------------------|--|
| Креативність | 48,3 | Низький рівень творчого потенціалу |
| Емоційний інтелект | 52,7 | Низький рівень ЕІ, труднощі з емпатією та саморегуляцією |
| Мотивація досягнення | 60,2 | Помірна, нестабільна |
| Мотивація влади/контролю | 78,4 | Найвища серед усіх стилів |
| Мотивація саморозвитку | 52,1 | Низька потреба у професійному зростанні |
| Домінантність | 80,6 | Вкрай високий контроль, директивність |
| Доброзичливість | 45,3 | Переважання дистанції, слабкі партнерські стосунки |

Авторитарні керівники демонструють найнижчий рівень креативності серед усіх стилів (48,3), що пов'язано з орієнтацією на жорстку регламентацію, дотримання інструкцій і уникання нестандартних рішень. Домінування мотиву влади (78,4) та високий рівень домінантності (80,6) свідчать про потребу у контролі за підлеглими, що створює атмосферу односторонньої ієрархічної взаємодії. Такий стиль зменшує ініціативність персоналу, а отже — знижує загальний творчий потенціал організації.

Емоційний інтелект у представників авторитарного стилю також низький (52,7), що пояснюється прагненням мінімізувати емоційну складову спілкування, відсутністю емпатійного компонента та труднощами в розпізнаванні емоцій інших людей.

У мотиваційному профілі спостерігається дисбаланс: мотив влади переважає над мотивами досягнення та саморозвитку. Це вказує на зовнішню орієнтацію — бажання контролювати процеси, а не створювати нові. Таким чином, стиль характеризується низькою творчою спрямованістю, високою директивністю та зниженим рівнем психологічної гнучкості.

Результати для демократичного стилю керівництва представлені в наступній таблиці.

Таблиця 3.7

Показники творчості та психологічних характеристик демократичних керівників

| Психологічний показник | Середнє значення | Інтерпретація |
|---------------------------------|-------------------------|---|
| Креативність | 72,5 | Найвищий показник серед усіх стилів |
| Емоційний інтелект | 78,4 | Високий, розвинена емпатія та саморегуляція |
| Мотивація досягнення | 75,3 | Висока, стабільна орієнтація на результат |
| Мотивація влади/контролю | 60,5 | Помірна, збалансована |
| Мотивація саморозвитку | 74,2 | Висока потреба у професійному зростанні |
| Домінантність | 65,2 | Помірно виражене лідерство |

| | | |
|------------------------|------|--|
| Доброзичливість | 78,1 | Найвищий рівень партнерських стосунків |
|------------------------|------|--|

Демократичні керівники показали найвищий рівень креативності (72,5), що свідчить про здатність до генерування ідей, використання варіативного мислення та залучення колективу до спільного пошуку рішень. Поєднання високої креативності та високого емоційного інтелекту робить демократичний стиль найбільш сприятливим для створення інноваційного середовища.

Мотиваційний профіль демократичних керівників збалансований: висока мотивація досягнення та саморозвитку, помірний рівень мотивації влади. Це означає, що керівники орієнтовані на результат, але не за рахунок жорсткого контролю.

Міжособистісний профіль за методикою Лірі показує високу доброзичливість (78,1), що підсилює позитивний психологічний клімат і сприяє творчій активності персоналу. Помірна домінантність (65,2) означає, що керівник здатний приймати рішення, але не пригнічує ініціативу підлеглих.

Отже, демократичний стиль є найбільш творчо орієнтованим, оскільки об'єднує гнучкість, співробітництво, емоційну компетентність і високий рівень внутрішньої мотивації.

Наступний для аналізу ми обрали ліберальний стиль.

Таблиця 3.8

Показники творчого розвитку та психологічних змінних у ліберальних керівників

| Психологічний показник | Середнє значення | Інтерпретація |
|---------------------------------|-------------------------|--|
| Креативність | 55,6 | Середній рівень, варіативність результатів |
| Емоційний інтелект | 60,9 | Помірний рівень |
| Мотивація досягнення | 58,7 | Середня внутрішня мотивація |
| Мотивація влади/контролю | 50,3 | Найнижча серед стилів |
| Мотивація саморозвитку | 61,8 | Помірна |

| | | |
|------------------------|------|---------------------------------------|
| Домінантність | 52,4 | Низький контроль, уникання конфліктів |
| Доброзичливість | 70,5 | Високий рівень підтримки |

Ліберальні керівники демонструють середній рівень креативності (55,6), але з високим розкидом даних — у частини респондентів креативність виявилася високою, а у частини — низькою. Це означає, що стиль не гарантує творчості, а лише дає свободу, яку керівник може використати або ні.

Низькі показники мотивації влади (50,3) та доміантності (52,4) свідчать про неутручальний характер управління. Хоча атмосфера в колективі в таких керівників часто є комфортною (доброзичливість 70,5), брак структурності й управлінських рамок може обмежувати ефективність реалізації творчих ідей.

Емоційний інтелект у ліберальних керівників помірний (60,9). Це дозволяє підтримувати позитивні взаємини, але не завжди забезпечує здатність впливати на групові процеси.

Отже, творчий потенціал ліберальних керівників залежить не стільки від стилю, скільки від особистісних характеристик, а сам стиль не є системоутворювальним чинником творчості.

Отже, також ми розглянули змішаний (помірковано-демократичний) стиль керівництва.

Таблиця 3.9.

Психологічні показники керівників зі змішаним стилем управління

| Показник | Середнє значення | Інтерпретація |
|-------------------------------|-------------------------|---|
| Креативність | 68,9 | Висока, але нижча, ніж у демократичного стилю |
| Емоційний інтелект | 72,1 | Високий, збалансований |
| Мотивація досягнення | 70,1 | Висока |
| Мотивація влади | 65,7 | Помірно виражена |
| Мотивація саморозвитку | 71,3 | Висока |
| Домінантність | 60,7 | Помірна |
| Доброзичливість | 74,3 | Висока, партнерська |

Змішаний стиль об'єднує риси демократичного та авторитарного стилів, але в оптимальному співвідношенні: керівник здатний встановлювати правила, але не пригнічуючи ініціативу підлеглих. Саме тому рівень креативності у цієї групи є високим (68,9), хоч і трохи нижчим, ніж у демократичних керівників.

Мотиваційний профіль помірковано-демократичних керівників збалансований: висока мотивація досягнення та саморозвитку поєднується з достатньою (але не надмірною) мотивацією влади. Це створює сприятливі умови для поєднання контролю й творчої свободи.

Домінантність на рівні 60,7 дозволяє керівнику брати відповідальність за прийняття рішень, а доброзичливість (74,3) формує позитивний соціально-психологічний клімат.

Отже, цей стиль є комфортною моделлю управління, яка забезпечує високий творчий потенціал у колективі, але потребує сформованої особистісної зрілості керівника.

Також нами був проведений кореляційний аналіз отриманих результатів.

Таблиця 3.10

Кореляційна матриця показників творчого потенціалу керівників

| Показники | Креативність | Емоційний інтелект | Професійна мотивація | Міжособистісні орієнтації |
|----------------------------------|---------------------|---------------------------|-----------------------------|----------------------------------|
| Креативність | 1.00 | 0.99 | 0.94 | 0.97 |
| Емоційний інтелект | 0.99 | 1.00 | 0.92 | 0.98 |
| Професійна мотивація | 0.94 | 0.92 | 1.00 | 0.83 |
| Міжособистісні орієнтації | 0.97 | 0.98 | 0.83 | 1.00 |

Кореляційний аналіз дозволив виявити структурні взаємозв'язки між основними психологічними характеристиками, які визначають творчий потенціал керівника. Загальна тенденція вказує на високий рівень інтегрованості всіх вимірюваних параметрів, що підтверджує системний характер управлінської творчості.

Найвищі коефіцієнти кореляції спостерігаються між креативністю та емоційним інтелектом ($r = 0.99$), а також між емоційним інтелектом і міжособистісними орієнтаціями ($r = 0.98$). Такий результат свідчить про те, що здатність керівника продукувати нові управлінські рішення тісно пов'язана з його умінням розпізнавати, регулювати та конструктивно використовувати емоції у міжособистісній взаємодії. Високий емоційний інтелект створює сприятливий психологічний фон для розвитку творчого мислення, особливо в умовах невизначеності та управлінських конфліктів.

Суттєвою є також кореляція між креативністю та міжособистісними орієнтаціями ($r = 0.97$). Це підкреслює, що ефективне продукування нових рішень неможливе без орієнтації керівника на кооперативну, партнерську взаємодію з підлеглими. Демократичні, відкриті форми комунікації створюють умови для залучення персоналу до процесу генерування ідей, стимулюючи інноваційність та командне мислення.

Дещо нижчі, хоча все ще високі показники взаємозв'язку спостерігаються між професійною мотивацією та емоційним інтелектом ($r = 0.92$) і креативністю ($r = 0.94$). Це дозволяє припустити, що внутрішня професійна включеність, відчуття значущості професійної ролі та орієнтація на досягнення є психологічними чинниками, які підтримують готовність керівника до творчої активності. Мотиваційний ресурс виконує функцію енергетичного підкріплення інтелектуальних і комунікативних механізмів творчості.

Найнижчий показник у матриці — це кореляція між професійною мотивацією та міжособистісними орієнтаціями ($r = 0.83$). Він також є статистично високим, проте вказує на те, що мотиваційна сфера менш безпосередньо пов'язана з комунікативним стилем керівника, ніж емоційний інтелект або креативність. Це свідчить про можливість існування типів керівників, які мають високу внутрішню професійну спрямованість, але водночас демонструють різний рівень орієнтації на співпрацю або дистанційовану взаємодію.

Узагальнюючи результати, можемо стверджувати, що творчий потенціал керівника є комплексним, багатовимірним феноменом, який формується завдяки поєднанню інтелектуальних, емоційних і соціально-поведінкових характеристик. Високі кореляційні зв'язки між креативністю, емоційним інтелектом і міжособистісними орієнтаціями демонструють, що творчість в управлінні є не стільки індивідуальною здатністю, скільки інтегративною характеристикою професійної діяльності.

Нами була створена матриця, яка була побудована на основі інтегрального показника творчого потенціалу, який формується з чотирьох ключових параметрів: креативність; емоційний інтелект; професійна мотивація (досягнення + саморозвиток); міжособистісна орієнтація (за Лірі).

Інтегральний творчий потенціал (ІТП) – це підсумковий зведений показник, отриманий шляхом усереднення стандартизованих балів чотирьох ключових параметрів, що емпірично пов'язані зі здатністю керівника до інноваційної, нестандартної і продуктивної управлінської діяльності.

У дослідженні інтегральний показник розраховувався за формулою:

де:
$$ІТП = \frac{C + EI + PM + IO}{4}$$

- C – рівень креативності (за тестом 1 уніка/Торренса, у стандартизованих балах 0–100),
- EI – емоційний інтелект (за адаптацією Н. Холла, стандартизовано до 0–100),
- PM – професійна мотивація (індекс досягнення + індекс самоактуалізації),
- IO – міжособистісні орієнтації (за Лірі, інтегральний індекс конструктивної взаємодії).

Кожний показник попередньо переводився в єдину шкалу — 0–100 балів (стенові, Z-бали або відсоткові ранги), що дозволяє коректно інтегрувати різні методики.

Управлінська творчість — багатокomпонентний феномен. На основі теоретичного аналізу (розділ 1) було визначено, що найбільш релевантними є такі складові:

1. Креативність - базовий когнітивний компонент, що визначає здатність генерувати нові ідеї.

2. Емоційний інтелект (EI) - сильно корелює з успіхом у командній творчості, умінням знімати напругу, вести переговори, будувати довірливі стосунки.

3. Професійна мотивація (PM). Висока внутрішня мотивація → більша готовність до інновацій, експериментів, творчої поведінки.

4. Міжособистісні орієнтації (IO) за Лірі. Гуманістично-орієнтований, доброзичливо-домінантний стиль → найсприятливіший для творчих форм взаємодії.

Цей інтегральний індекс дозволяє порівняти стилі керівництва не лише за окремими параметрами, а за загальною здатністю керівника здійснювати творчу управлінську діяльність.

Таблиця 3.11

Порівняльна матриця творчого потенціалу за стилями керівництва

| Стиль керівництва | Рівень креативності | Емоційний інтелект | Професійна мотивація | Міжособистісні орієнтації | Інтегральний творчий потенціал |
|---------------------------------|----------------------------|---------------------------|-----------------------------|----------------------------------|---------------------------------------|
| Демократичний | 72,5 | 78,4 | 74,7 | 78,1 | 78,4 (високий) |
| Помірквано-демократичний | 68,9 | 72,1 | 70,7 | 74,3 | 73,0 (високий) |
| Ліберальний | 55,6 | 60,9 | 60,3 | 70,5 | 61,8 (середній) |
| Авторитарний | 48,3 | 52,7 | 58,6 | 45,3 | 51,2 (низький) |

Отже за отриманими результатами демократичний стиль керівництва характеризується найвищим творчим потенціалом. Демократичні керівники демонструють найвищі показники за всіма ключовими параметрами. Висока креативність поєднується з високим емоційним інтелектом, що формує стиль керівництва, спрямований на співпрацю, залучення підлеглих і створення середовища, сприятливого для інновацій. Партнерські форми комунікації, довіра, кооперація та відповідальність за спільні рішення обумовлюють інтегральний творчий потенціал 78,4, що є найвищою значущою оцінкою в матриці. Ключова характеристика: демократичний стиль → найсильніший стимулятор творчої діяльності персоналу.

Помірковано-демократичний стиль - висока, але більш структурована творчість. Цей стиль займає другу позицію, демонструючи високий творчий потенціал (73,0). Його особливість — поєднання гнучкості та структури: керівник здатний встановлювати правила, але не пригнічує творчість підлеглих. Відмінність від демократичного стилю полягає у більш помірній доброзичливості та домінантності, що робить стиль збалансованим і прогнозованим. Ключова характеристика: стиль забезпечує творчу продуктивність при збереженні управлінської дисципліни.

Ліберальний стиль - середній творчий потенціал із високою варіативністю. Ліберальні керівники мають середній рівень творчого потенціалу (61,8). Хоча рівень креативності може бути високим у частини керівників, відсутність структурованості, слабкий контроль і низька мотивація влади можуть гальмувати втілення творчих ідей. Висока доброзичливість не компенсує низької організованості та недостатнього впливу на групові процеси. Ключова характеристика: творчість можлива, але не систематична і залежить від особистих якостей керівника.

Авторитарний стиль - найнижчий творчий потенціал. Інтегральний показник творчого потенціалу авторитарних керівників є найнижчим (51,2). Висока домінантність, директивність, жорсткий контроль та низький емоційний інтелект обмежують ініціативність підлеглих. Низька креативність (48,3)

поєднується з низькою здатністю до емоційної взаємодії, що суттєво знижує продуктивність творчих процесів. Ключова характеристика: авторитарний стиль пригнічує творчість і ініціативність, забезпечує лише формальне виконання завдань.

Порівняння стилів керівництва показує, що творчий потенціал керівника має чітку залежність від стилю управлінської взаємодії. Найбільш високі інтегральні показники спостерігаються у демократичного та помірковано-демократичного стилів, що характеризуються відкритістю, гнучкістю, партнерством та високим рівнем емоційної компетентності. Ліберальний стиль забезпечує середній рівень творчої активності, проте її реалізація нестабільна і залежить від індивідуальних рис керівника. Авторитарний стиль виявився найменш сприятливим для розвитку творчості через жорстку регламентацію, орієнтацію на контроль та низьку увагу до соціально-психологічних процесів.

Таким чином, результати матриці підтверджують, що творчість в управлінській діяльності найбільш успішно розвивається у стилях, де поєднані гнучкість, емоційна компетентність та високий рівень соціальної взаємодії.

3.3. Програма розвитку творчого підходу в управлінській діяльності.

Розвиток творчого підходу в управлінській діяльності передбачає становлення керівника як суб'єкта, здатного виходити за межі відтворювальних, алгоритмізованих форм мислення й поведінки та переходити до продуктивних стратегій взаємодії з динамічним соціальним середовищем. Сучасні дослідження підкреслюють, що творча активність керівника є результатом не випадкових інсайтів чи особистісної схильності, а сформованої системи когнітивних, емоційно-вольових і соціально-комунікативних компетентностей, які можуть бути цілеспрямовано розвинені в умовах відповідного тренінгового впливу, професійної підготовки та саморефлексії.

Управлінська творчість функціонує на перетині трьох ключових площин: інтелектуальної, соціально-психологічної та особистісно-мотиваційної.

Інтелектуальна площина охоплює готовність керівника до гнучкого й дивергентного мислення, здатність формувати й оцінювати альтернативи, оперувати складними моделями процесів і прогнозувати наслідки управлінських рішень. Соціально-психологічна площина включає компетентність у міжособистісній взаємодії, вміння організовувати спільний пошук рішень, створювати середовище, що підтримує ініціативу підлеглих. Особистісно-мотиваційна сфера охоплює ціннісні орієнтації керівника, його професійну ідентичність, саморегуляцію, вольову наполегливість і здатність долати стереотипні стилі поведінки.

Сучасні підходи до розвитку управлінської творчості спираються на міждисциплінарний синтез психології творчості (Дж. Гілфорд, Е. Торренс, Дж. Рензулі), психології управління (Р. Л. Кричевський, Л. Е. Орбан-Лембрик), організаційної психології (Т. Амбіл, К. Арджиріс), системної психології (Б. Ломов, О. Леонтьєв) та акмеології (А. Деркач, Н. Кузьміна). Усі ці напрямки підкреслюють, що творчий управлінець - це не лише носій інноваційного мислення, а й організатор цілеспрямованого колективного пошуку, архітектор «творчого середовища», яке робить можливим появу нових ідей.

Важливою теоретичною передумовою розвитку творчого підходу є розуміння того, що творча діяльність має фазову структуру - від накопичення інформації та постановки проблеми до інкубації, інсайту і практичної реалізації (Г. Воллес; О. Лурія). У контексті управлінської діяльності фази творчого процесу набувають специфічного змісту: підготовча фаза пов'язана з аналітико-діагностичною діяльністю керівника, інкубаційна - з рефлексивним осмисленням ситуації та пошуком альтернативних рішень; фаза інсайту проявляється у здатності побачити ситуацію під новим кутом і сформулювати інноваційний управлінський хід, а фаза реалізації - у впровадженні рішення з урахуванням усіх соціально-психологічних чинників взаємодії з підлеглими.

Творчий підхід передбачає інтеграцію когнітивних і метакогнітивних процесів. Метакогнітивний компонент (Дж. Флавелл, А. Браун) виявляється у здатності керівника контролювати хід власного мислення, помічати «ментальні

пастки», оцінювати адекватність гіпотез, свідомо змінювати стратегії вирішення проблем. У практиці управління розвиток метакогніції означає вміння не лише генерувати нові ідеї, а й усвідомлювати, як саме вони виникають, за яких умов ефективні, що сприяє самонавчанню та професійному зростанню.

Теоретичним підґрунтям творчого розвитку є й сучасні моделі організаційної культури (Е. Шейн, Ч. Хенді, К. Камерон і Р. Куїн), які показують, що творчість не може бути ізольованою індивідуальною характеристикою - вона підтримується або пригнічується організаційним середовищем. Культура відкритості, довіри, толерантності до помилок і підтримки ініціативи створює оптимальні умови для творчої активності, тоді як надмірна регламентованість і жорсткий контроль знижують готовність до інновацій.

Ще однією теоретично значущою позицією є положення про те, що творчість керівника - це соціально опосередкована діяльність. Вона формується у взаємодії з підлеглими, колегами, організацією як цілісною системою. У цьому контексті творчість керівника має двокомпонентну природу: з одного боку, це внутрішня якість управлінця, яка розкривається в індивідуальних актах мислення; з іншого - це соціальна функція, яка реалізується через створення умов для творчості інших, залучення співробітників до колективного розв'язання задач, делегування повноважень і розвитку самостійності персоналу.

Когнітивно-поведінкові моделі творчості підкреслюють роль довільної регуляції, толерантності до невизначеності (М. Баднер), дивергентного мислення, гнучкості й оригінальності (Дж. Гілфорд), здатності до системного бачення (Д. Келлі). Згідно з цими моделями, творчий підхід в управлінні не є інтуїтивною якістю - він потребує розвитку через тренування когнітивних навичок, рефлексивних здібностей і навичок міжособистісної взаємодії.

Особливе місце у теоретичній структурі творчого розвитку посідає поняття «професійної смислотворчості» (О. Тихомиров, С. Рубінштейн, В. Франкл). У контексті управлінської діяльності смислотворчість полягає у здатності керівника осмислювати власні професійні цілі, бачити їх у ширшому організаційному та соціальному контексті, вибудовувати внутрішню мотивацію,

що підтримує готовність до змін і новаторства. На рівні практики це виявляється у формуванні власного стилю управління, здатності переосмислювати традиційні підходи та створювати оригінальні моделі взаємодії.

Таким чином, теоретичне підґрунтя розвитку творчого підходу поєднує когнітивні моделі творчості, соціально-психологічні концепції взаємодії, акмеологічні моделі професійного становлення, організаційні теорії культури та концепції рефлексивного управління. Усі ці підходи дають змогу побудувати науково обґрунтований комплекс вправ та методичних рекомендацій, спрямованих на розвиток продуктивних форм мислення, емоційно-вольової регуляції, комунікативної майстерності й управлінської гнучкості.

Розвиток творчого підходу в управлінській діяльності неможливий без розуміння того, що творчість керівника є системним утворенням, яке інтегрує інтелектуальні, мотиваційно-ціннісні та комунікативні характеристики особистості. Кожний із цих компонентів має власну психологічну структуру, а їхня взаємодія забезпечує здатність управлінця створювати нові способи організації діяльності, генерувати нові моделі взаємодії, оптимізувати комунікацію в колективі та формувати інноваційний стиль управління. У цьому контексті творчість постає не лише як індивідуальна здатність, а як соціально обумовлений і професійно структурований процес.

Сучасні теорії підкреслюють, що творчість у менеджменті є результатом складної динаміки між мотивацією, когнітивними стилями мислення, емоційною регуляцією та поведінковими проявами. Мотиваційний компонент творчості пов'язаний не лише із загальною потребою досягнення (Д. МакКлелланд) чи потребою у самоактуалізації (А. Маслоу), а й із внутрішніми цінностями керівника, його професійною ідентичністю та орієнтацією на смислотворчість. Потреба в новизні, відкритість досвіду (згідно з моделлю «Великої п'ятірки»), толерантність до невизначеності (М. Баднер), здатність до ризику та внутрішній локус контролю (Дж. Роттер) виступають психологічними підвалинами творчого стилю управління.

Інтелектуальні чинники творчості управлінця охоплюють дивергентне мислення, когнітивну гнучкість, вміння здійснювати складні інтелектуальні операції (аналіз, синтез, порівняння, узагальнення), здатність до формування гіпотез і прогнозування результатів управлінських рішень. Важливими є моделі, що описують творче мислення як пошук розв'язання проблеми у просторі альтернатив (Г. Саймон), що особливо актуально для управлінського процесу, де рішення рідко мають один правильний варіант і здебільшого вимагають оцінки багатьох можливих сценаріїв. Творчий стиль мислення проявляється також у здатності керівника формувати «ментальні моделі» (П. Сенге) та бачити організацію як складну систему, де зміна одного елемента спричиняє зрушення в інших.

Емоційно-вольовий компонент творчої діяльності керівника включає здатність до стресостійкості, вміння регулювати емоційні стани, долати напруження у складних управлінських ситуаціях, підтримувати внутрішній баланс під час прийняття складних рішень. Творчість у керуванні завжди спрямована на майбутнє, а отже потребує психологічної готовності діяти в умовах невизначеності, ризику, неоднозначності. Емоційна зрілість дозволяє керівникові уникати типових помилок мислення (когнітивних викривлень), що часто обмежують творчість, таких як установка на єдино правильне рішення, мислення «в межах правил», страх помилок, надмірна залежність від зовнішніх оцінок. Саме тому розвиток емоційної регуляції та вольових якостей становить важливий аспект тренінгів творчості.

Значну увагу дослідники приділяють комунікативній природі творчості керівника. Творчий керівник здатний не лише створювати ідеї, а й будувати середовище, де творчий потенціал підлеглих розкривається повною мірою. Теорія трансформаційного лідерства (Дж. Бернс, Б. Басс) підкреслює, що саме лідер формує бачення майбутнього, надихає підлеглих, заохочує інновації та забезпечує психологічну безпеку для висловлення нових пропозицій. Стиль комунікації відіграє ключову роль у формуванні творчого клімату:

демократичний стиль керівництва, підтримка ініціатив, відкритий діалог і довіра є важливими умовами розвитку творчих стратегій у колективі.

Ще однією важливою теоретичною підставою для розвитку творчого підходу є концепція психологічної безпеки (А. Едмонсон), яка доводить, що працівники більш схильні до ризику, ініціативи та експериментування в умовах, де немає страху покарання чи висміювання. Саме керівник створює умови для такої безпеки: він демонструє відкритість до ідей, приймає помилки як частину навчання, моделює поведінку «мислення зростання» (К. Двек), що підтримує розвиток творчості в організації.

Управлінська творчість також має чітко виражений рефлексивний компонент. Рефлексія дає змогу аналізувати не лише зовнішні обставини, а й власні дії, стратегії та психологічні стани. І. Семенов і С. Степанов розглядають рефлексію як механізм системно-методологічного забезпечення творчого мислення, що дозволяє керівникові виходити за межі шаблонів, осмислювати нові способи розв'язання задач і формувати власний творчий стиль. Рефлексивна активність дає змогу ідентифікувати внутрішні бар'єри творчості - страх невдачі, ригідність мислення, надмірний контроль або навпаки - імпульсивність.

Із позицій акмеології управлінська творчість є індикатором професійного дорослішання керівника. У процесі професійного розвитку особистість проходить етапи накопичення знань, формування умінь, інтеграції знань із практикою, а на найвищому рівні - створення власних інноваційних способів дії. У термінах акмеологічного підходу творчість є показником досягнення «професійного акме», а тренінги творчості мають спрямовуватися не тільки на розвиток навичок, а й на формування зрілої професійної позиції, цілісного стилю мислення та управлінської суб'єктності.

У системному підході управлінська творчість розглядається як діяльність, що забезпечує адаптивність і гнучкість організації. Керівник виступає носієм функції «системного оновлення», тобто саме він запускає інноваційні зміни, інтегрує їх у структуру організації та забезпечує підтримку в колективі. Відповідно, розвиток творчого підходу має бути пов'язаний не лише із вправами

на розвиток мислення, а й із моделюванням складних організаційних ситуацій, у яких керівник повинен приймати нестандартні рішення.

Важливим теоретичним положенням є розмежування між творчістю як індивідуальним актом та творчістю як колективним процесом. Досвід провідних організацій свідчить, що найбільш ефективними є моделі колективного пошуку рішень, де управлінець виступає не авторитарним «розпорядником ідей», а фасилітатором колективного обговорення, організатором «мозкових штурмів», модератором дискусій, ініціатором стратегічних сесій. Саме такі формати активізують творчий потенціал групи, зменшують особистісний тиск на керівника і забезпечують більшу різноманітність можливих рішень.

Теорії інновацій (Й. Шумпетер, П. Друкер) підкреслюють, що творча діяльність полягає не просто у створенні нового продукту, а в переосмисленні ресурсів і можливостей організації. В управлінській діяльності це означає здатність керівника знаходити нові способи використання людських ресурсів, змінювати структуру взаємодії, удосконалювати організаційні процеси, адаптувати зовнішні моделі до внутрішніх умов. Таким чином, творчість керівника - це стратегічна здатність організації до зростання і самооновлення.

Окремої уваги заслуговує аналітичний компонент творчості, який стосується оцінки ризиків, ефективності та доцільності запропонованих рішень. Творчість не тотожна імпровізації: вона передбачає здатність прораховувати наслідки, оцінювати взаємозв'язки між явищами та здійснювати реалістичне планування. Саме тому тренінги творчого підходу мають поєднувати вправи на генерацію ідей із вправами на структурування, логічний аналіз, побудову планів і алгоритмів.

Загалом, теоретичне обґрунтування розвитку творчого підходу в управлінській діяльності показує, що творчість керівника - це комплексна інтегративна характеристика, яка потребує системного розвитку. На основі цього теоретичного підґрунтя стає можливим створити методично виважений комплекс психологічних вправ і рекомендацій, спрямованих на розвиток таких компонентів: дивергентного мислення, когнітивної гнучкості, рефлексивності,

комунікативних навичок, емоційної саморегуляції та здатності організовувати колективну творчу діяльність.

Розвиток творчого підходу в управлінській діяльності потребує системного використання психотехнологій, спрямованих на стимулювання інтелектуальної гнучкості, підвищення рівня рефлексивності, оптимізацію емоційної саморегуляції та формування навичок ефективної комунікації у професійному середовищі. Вправи, подані нижче, ґрунтуються на сучасних психологічних концепціях творчого мислення, зокрема на положеннях теорії дивергентного мислення Дж. Гілфорда, концепції інсайту В. Кьолера, моделі «генерації та оцінки ідей» Г. Саймона, феноменології професійної рефлексії І. Семенова та С. Степанова, а також на підходах до розвитку організаційної творчості в межах гуманістичної психології (К. Роджерс), позитивної організаційної психології (К. Двек, А. Едмонсон) та теорій лідерства (Б. Басс, Д. Гоулман). Кожна вправа спрямована на розвиток конкретного психічного механізму, що забезпечує творчість управлінця: уяви, когнітивної гнучкості, здатності до асоціативного мислення, емоційної стійкості, навичок інтеграції знань, рефлексивного аналізу та прогнозування наслідків управлінських рішень.

Комплекс вправ побудовано таким чином, щоб вони взаємодоповнювали одна одну та могли застосовуватися як індивідуально, так і в груповій роботі з керівниками.

Вправа 1. «Розширення поля можливостей» (для розвитку дивергентного мислення). Мета вправи полягає у розвитку здатності генерувати широкий спектр альтернатив у процесі прийняття управлінських рішень, що є ключовим індикатором творчого підходу. Виконання вправи передбачає роботу керівника з умовною управлінською ситуацією, яка не має готового або однозначного розв'язання. Учаснику пропонується опис короткої ситуації, у якій необхідно прийняти рішення в умовах неповної інформації, підвищеної відповідальності та можливого опору з боку колективу. Завдання полягає у тому, щоб сформулювати максимально можливу кількість варіантів розв'язання проблеми, не оцінюючи їх і не аналізуючи до завершення етапу генерації. Цей підхід ґрунтується на

класичній концепції Дж. Гілфорда щодо структури інтелекту та властивостей дивергентного мислення, таких як оригінальність, гнучкість, адаптивність і здатність продукувати численні ідеї. Після етапу генерації учасник переходить до структуризації отриманих варіантів: ідеї групуються за змістовими категоріями, виділяються найбільш перспективні, здійснюється первинний аналіз реалістичності, ресурсних потреб та можливих ризиків. У фіналі вправи керівник формує 2–3 найбільш оптимальні варіанти та розробляє короткий план реалізації. Важливо, що у процесі виконання вправи активізуються механізми мисленнєвого пошуку, розширюється когнітивне поле, знижується вплив стереотипів, формується навичка виходу за межі звичних поведінкових та управлінських сценаріїв.

Вправа 2. «Ментальні моделі ситуацій» (формування системного мислення керівника). Мета вправи полягає у розвитку здатності керівника до побудови внутрішніх когнітивних моделей управлінських ситуацій, що дозволяє прогнозувати наслідки рішень, оцінювати ризики та бачити причинно-наслідкові зв'язки у складних системах. Вправа базується на концепції ментальних моделей П. Сенге, який підкреслював, що саме внутрішні уявлення про роботу системи визначають стиль управління та стратегічні рішення керівника. У процесі виконання вправи учасник отримує реалістичну управлінську ситуацію (наприклад, конфлікт у команді, зниження продуктивності, зміни у ринковому середовищі або потреба у впровадженні інновацій). Завдання полягає у тому, щоб сформулювати детальну схему системи: визначити ключових акторів, їхні цілі, ресурси, мотивацію, можливі бар'єри та обмеження. Далі керівник має вибудувати «дерево наслідків» - карту можливих варіантів рішень із прогнозуванням коротко- і довгострокових результатів. Вправа забезпечує розвиток стратегічного мислення, формує здатність враховувати множинні фактори, підвищує усвідомленість управлінських дій і робить процес прийняття рішень більш гнучким та обґрунтованим.

Вправа 3. «Переосмислення обмежень» (зниження мисленнєвої ригідності). Мета вправи - подолання психологічних бар'єрів творчого мислення, зокрема

ригідності, стереотипності, страху помилок та надмірної залежності від минулого досвіду. У вправі використовується методика «когнітивного деконструювання», яка спрямована на виявлення прихованих установок, що заважають керівнику приймати інноваційні управлінські рішення. Учаснику пропонується визначити власні переконання щодо управління (наприклад: «я маю контролювати все», «помилка є недопустимою», «підлегли не здатні пропонувати якісні ідеї»). Завдання полягає у тому, щоб проаналізувати походження кожної установки, її реалістичність, вплив на поведінку та можливі альтернативи. Далі керівник має створити модифіковані, більш продуктивні когнітивні установки (наприклад: «я створюю умови для ініціативи», «помилка є способом навчання», «ідеї підлеглих - ресурс розвитку»). Вправа допомагає реконструювати мисленнєві рамки, зменшує внутрішній опір змінам, формує відкритість до нових підходів і підвищує рівень рефлексивності.

Вправа 4. «Перспективна рефлексія» (поглиблення здатності керівника до стратегічного самоусвідомлення). Мета вправи полягає у формуванні у керівника здатності до глибокої рефлексії власних управлінських рішень, внутрішніх мотивів, цінностей, емоційних реакцій та когнітивних стратегій, що сприяє підвищенню творчого компонента професійної діяльності. В основі вправи лежать принципи рефлексивної психології І.Н. Семенова та концепція рефлексивного управління, відповідно до якої творчість є похідною від здатності керівника переосмислювати власний досвід і будувати нові підходи на основі попередніх помилок та успіхів. Для виконання вправи учаснику пропонується взяти одну ситуацію з власної управлінської практики, у якій рішення виявилось неефективним або недостатньо оптимальним. Керівник аналізує: 1) що він знав на момент прийняття рішення; 2) які альтернативи існували; 3) які емоції супроводжували процес прийняття рішення; 4) яку установку він використовував; 5) які зовнішні та внутрішні обмеження впливали на нього; 6) які нові висновки він може зробити зараз. Далі керівник формує нову модель поведінки у схожих ситуаціях та описує 2–3 варіанти творчих управлінських рішень, які могли би підвищити ефективність. Таким чином активізуються такі

механізми: самоспостереження, реконструкція досвіду, вихід за межі усталеного стилю мислення, розвиток когнітивної гнучкості. Вправа формує навичку свідомого переосмислення досвіду, що є ключовим фактором професійної творчості.

Вправа 5. «Альтернативні ролі» (розвиток емпатії та багатопозиційності у мисленні керівника). Мета вправи - розвиток багатопозиційного мислення керівника, тобто здатності бачити ситуацію очима різних учасників управлінського процесу, що є важливою передумовою творчих рішень. В основі вправи лежать принципи соціально-перцептивної гнучкості та концепція «позиційного зсуву» (Дж. Мід, Р. Фішер, К. Томас). Керівнику пропонується обрати будь-яку управлінську ситуацію (конфлікт, управління змінами, низька мотивація підлеглих, необхідність делегування тощо). Завдання полягає у тому, щоб описати цю ситуацію з трьох позицій: позиції керівника, позиції підлеглого та позиції зовнішнього спостерігача. На кожному етапі керівник має відповісти на такі питання: «Які інтереси домінують?», «Які емоції є визначальними?», «Які приховані мотиви можуть бути присутні?», «Які ризики та очікування властиві цій ролі?». Після цього керівник формує інтегральне розуміння ситуації, виділяє протиріччя та знаходить творче рішення, що враховує інтереси всіх сторін. Вправа сприяє розвитку соціального інтелекту, емпатії, гнучкості у комунікативних стратегіях, умінню передбачати реакції співробітників та будувати інклюзивний стиль управління. Крім того, вона формує здатність до прийняття нестандартних рішень, оскільки багатопозиційність істотно розширює варіативність можливих дій.

Вправа 6. «Карта творчого управлінського стилю» (формування індивідуального творчого профілю керівника). Мета вправи - сприяти керівникові у визначенні власного стилю творчої управлінської діяльності та виділенні сильних і слабких сторін у творчих процесах. Теоретично вправа ґрунтується на підходах до діагностики управлінської креативності (С. Рубінштейн, О. Тихомиров, Т. Амбіл, Д. Гоулман), а також на сучасних моделях метакогнітивної оцінки професійної поведінки. Керівнику пропонується

проаналізувати власну діяльність за п'ятьма групами параметрів: 1) когнітивна гнучкість (здатність генерувати альтернативи, створювати нові ідеї); 2) емоційна регуляція (уміння працювати в умовах стресу, приймати рішення у нестабільних ситуаціях); 3) комунікативна креативність (здатність запропонувати нестандартний спосіб подачі інформації, вести діалог у нових форматах); 4) інноваційність (готовність впроваджувати зміни, здатність знаходити модернізаційні рішення); 5) рефлексивність (усвідомленість власних дій, здатність аналізувати помилки). Для кожного параметра керівник здійснює самооцінку за шкалою від 1 до 10, формує «карту творчого стилю» у вигляді діаграми або таблиці та визначає найбільш сильні та слабкі аспекти. Після цього він обирає 2–3 напрями розвитку, формулює конкретні цілі та розробляє план дій. Вправа підвищує самоусвідомленість, дозволяє побачити приховані резерви творчого потенціалу, сприяє індивідуалізації стилю управління та підвищенню ефективності прийняття рішень.

Вправа 7. «Перевернута логіка» (розвиток нестандартного мислення та здатності руйнувати стереотипні управлінські сценарії). Мета вправи полягає у розвитку здатності керівника виходити за межі інерційних способів мислення та знаходити рішення, які не лежать у площині традиційних управлінських алгоритмів. Теоретично вправа ґрунтується на принципах латерального мислення Е. де Боно та концепції когнітивної деконструкції, що передбачає свідоме руйнування звичних смислових структур для створення нових управлінських підходів. Керівнику пропонується сформулювати будь-яку актуальну управлінську задачу (наприклад, підвищення мотивації персоналу, оптимізація робочих процесів, вирішення конфлікту, запровадження інновацій, делегування повноважень тощо). Далі керівник має визначити звичний, типовий спосіб її розв'язання, після чого виконати завдання «перевернути логіку»: необхідно зробити навмисно протилежний крок і описати, яке рішення запропонувала би людина, що прагне зробити навпаки. Після фіксації протилежного варіанту необхідно знайти між двома крайніми точками інтервал альтернативних рішень, формуючи третій варіант - творчий, нестандартний,

інтегративний. Такий підхід дозволяє усунути інерцію мислення, розширити поле можливостей, активізувати асоціативні механізми, що є необхідною умовою управлінської креативності. Вправа сприяє формуванню здатності керівника переглядати усталені моделі поведінки, критично переосмислювати власний стиль управління та приймати рішення, які виходять за межі стандартних управлінських процедур.

Вправа 8. «Матриця інноваційних рішень» (формування здатності конструювати нові управлінські стратегії та комбінувати ресурси). Мета вправи - створення умов для формування у керівника інноваційного стилю мислення шляхом поєднання різних типів ресурсів і параметрів управлінської ситуації. Теоретично вправа спирається на концепції інноваційного менеджменту, метод морфологічного аналізу Ф. Цвікі та підхід до кроскомбінаційного творчого моделювання. Керівнику пропонується створити матрицю, що складається з трьох груп параметрів: (1) ресурси організації (людські, інформаційні, матеріальні, емоційні, часові); (2) управлінські функції (планування, організація, мотивація, контроль, комунікація); (3) проблемні зони або напрямки розвитку (низька залученість персоналу, неефективна комунікація, опір змінам, відсутність інноваційності, слабка корпоративна культура, дефіцит довіри). Вправа полягає у випадковому поєднанні елементів із різних груп: наприклад, «інформаційні ресурси - мотивація - опір змінам». Завдання керівника - знайти нестандартне рішення для цього поєднання, сформулювати концепцію управлінської інновації та описати механізм її реалізації. У процесі роботи учасник створює від 10 до 20 варіантів креативних рішень, після чого обирає 2–3 найефективніші та розробляє план їхнього впровадження. Вправа формує здатність комбінувати різні види ресурсів, бачити приховані зв'язки, створювати нові управлінські стратегії та підвищувати креативність управління на рівні організації.

Вправа 9. «Ситуативне моделювання невизначеності» (розвиток творчої поведінки в умовах ризику та непередбачуваних змін). Мета вправи - розвиток здатності керівника до творчих дій у ситуаціях високої невизначеності, коли

немає готових алгоритмів, а рішення потрібно приймати в умовах інформаційного дефіциту. Теоретично вправа базується на концепції VUCA-світу, теорії адаптивного управління та дослідженнях ролі невизначеності у креативних процесах (А. Маслоу, Т. Коно, Р. Хекхаузен). Керівнику пропонується зануритися у штучно створену ситуацію, що включає: неповні дані, конфлікт мотивацій, нові правила або їхню відсутність, необхідність швидкого рішення. Наприклад, різка зміна пріоритетів у компанії, заяви співробітників про звільнення, несподіваний провал проєкту, зовнішній тиск, поява нового конкурента або необхідність перейти на нові технології. Завдання керівника - упродовж 10 хвилин сформулювати три варіанти рішень: базове (мінімально ризикове), ризикове (з максимальним потенціалом інновації) та комбіноване (творче інтегративне). Потім учасник аналізує, які емоції він переживав, які когнітивні бар'єри виникли, які ресурси були активізовані. Після цього формулюється підсумкове творче рішення з обґрунтуванням його переваг та сценаріїв реалізації. Вправа розвиває психологічну готовність діяти нестандартно у складних умовах, формує толерантність до невизначеності, вміння оперативно генерувати варіанти та адаптувати управлінські стратегії до змінного середовища.

Вправа 10. Матриця творчих аналогій («Перенесення смислів у новий контекст»). Теоретичною основою вправи є концепція аналогового мислення, яке відіграє ключову роль у творчому процесі, а також теорія трансферу знань, що доводить здатність людини переносити принципи, виявлені в одному домені, у зовсім інший. У контексті управлінської діяльності аналогічне мислення підсилює вміння керівника знаходити нестандартні рішення, використовуючи вже існуючі моделі, але у новому форматі. У межах вправи керівникові пропонується створити матрицю, що містить три блоки: «вихідна ситуація» (реальна управлінська задача), «джерело аналогій» (сфери, віддалені від управління: природні системи, мистецтво, спорт, техніка, медицина), «трансформована ідея» (нове управлінське рішення, створене шляхом перенесення принципу). Наприклад, керівник аналізує організаційний конфлікт і

застосовує аналогію із світу біології («екосистема», «баланс видів»), мистецтва («композиційна рівновага»), техніки («амортизаційні механізми») чи хімії («каталізатор змін»). Кожен принцип з іншої сфери перетворюється на новий алгоритм дій: зміна ролей у команді, введення посередника, перерозподіл функцій чи створення гнучкого буферного процесу. Вправа активізує дивергентне мислення, навчає керівника будувати нетривіальні асоціативні зв'язки й формувати творчі управлінські рішення, які спираються не на наявний досвід, а на розширений культурно-когнітивний контекст. Практичний ефект полягає у формуванні здатності до «крос-дисциплінарного бачення», що є характеристикою управлінців високого рівня професійної зрілості.

Комплекс рекомендацій, представлений у цьому розділі, дозволяє розглядати розвиток творчого підходу як безперервний процес професійного та особистісного зростання керівника. Запропонована система спрямована не лише на короткочасне підвищення творчої активності, а на створення стійких внутрішніх механізмів саморозвитку, які забезпечують здатність керівника підтримувати високий рівень інноваційності навіть у ситуаціях стресу, змін або організаційної невизначеності. Інтеграція цих рекомендацій у практику управління сприятиме підвищенню ефективності керівництва, розвитку інноваційної культури організації, формуванню середовища, в якому творчість стає природною та системною частиною управлінського процесу.

Отже, запропонована програма може бути розглянута як обґрунтований інструмент розвитку управлінської творчості, що поєднує психологічну діагностику, спеціально розроблені вправи, аналітичні процедури та механізми рефлексивного супроводу. Її застосування у практиці сучасних керівників забезпечує формування інноваційного стилю діяльності, підвищення професійної компетентності, гнучкості мислення та здатності до генерації нових рішень, що є важливою умовою успішного функціонування організації в сучасних умовах.

Висновки до третього розділу.

Проведений у третьому розділі емпіричний аналіз засвідчив, що творчий потенціал керівника є багатовимірним психологічним утворенням, яке поєднує креативність, емоційний інтелект, соціально-комунікативну компетентність, професійну мотивацію та якість міжособистісної взаємодії. Отримані результати переконливо продемонстрували наявність суттєвих індивідуальних відмінностей у розвитку творчих характеристик керівників залежно від стилю управління. Найвищі показники креативності, емоційної регуляції, гнучкості мислення та позитивних міжособистісних орієнтацій властиві керівникам із демократичним стилем, тоді як автократичний стиль характеризується більш низькими значеннями оригінальності, емпатійності та здатності до відкритої взаємодії. Ліберальний стиль, хоча й забезпечує певну автономність працівників, демонструє фрагментарність творчого потенціалу та недостатність вольової саморегуляції. Кореляційний аналіз підтвердив, що творчий розвиток керівника тісно пов'язаний із професійною мотивацією, емоційною гнучкістю, рефлексивністю та характером міжособистісних відносин. Найбільш виразними виявилися кореляції між креативністю та емоційним інтелектом, між стилем керівництва та комунікативними особливостями, а також між професійною мотивацією і рівнем творчої активності. Побудований інтегральний показник творчого потенціалу засвідчив, що творчість керівника формується не як ізольована якість, а як комплексна система, що базується на взаємодії когнітивних, емоційних, мотиваційних та соціально-поведінкових факторів.

На основі отриманих емпіричних результатів була запропонована програма розвитку творчого підходу в управлінській діяльності. Запропоновані вправи спрямовані на активізацію дивергентного мислення, формування здатності до нестандартного бачення управлінських ситуацій, розвиток емоційної гнучкості, удосконалення навичок лідерської взаємодії та зміцнення здатності до саморегуляції.

Творчість у системі управління виявляється як інтегративний процес, що потребує цілеспрямованого психологічного супроводу, систематичного тренування й формування нових способів мислення й поведінки. Впровадження розробленої програми сприятиме підвищенню ефективності управлінських рішень, оптимізації професійної комунікації, збільшенню рівня особистісної й професійної самореалізації керівників, а також стимулюванню творчого потенціалу колективу.

ВИСНОВКИ

1. У процесі виконання першого завдання було здійснено комплексний теоретико-методологічний аналіз сучасних вітчизняних і зарубіжних наукових підходів до вивчення творчості та творчого підходу в управлінській діяльності. Систематизовано концепції креативності, теорії управлінської діяльності, а також міждисциплінарні підходи, що пояснюють інтегративну природу управлінської творчості. Доведено, що творчість керівника є складним багаторівневим явищем, яке охоплює когнітивні, емоційно-вольові, мотиваційні та соціально-психологічні компоненти. Узагальнено, що творчий підхід у менеджменті формується як результат взаємодії особистісних характеристик керівника, особливостей професійного середовища та специфіки виконуваних управлінських функцій. Виконання завдання дозволило окреслити наукове поле проблеми та створити концептуальну основу для проведення емпіричної частини дослідження.

2. Результатом виконання другого завдання стало визначення критеріїв, показників та рівнів сформованості творчого підходу в управлінській діяльності керівника. Узагальнення теоретичних положень дало можливість виокремити когнітивний, емоційно-регулятивний, мотиваційно-ціннісний та поведінковий компоненти творчості, а також конкретизувати відповідні параметри, що відображають рівень креативності, гнучкість управлінської поведінки, емоційну саморегуляцію та мотиваційну спрямованість керівника. Визначено три рівні творчого підходу репродуктивний адаптивно-креативний та інноваційно-творчий, що дозволило розробити структуровану систему діагностики творчого потенціалу менеджерів.

3. У межах третього завдання було досліджено вплив індивідуально-психологічних характеристик керівника на рівень його творчого підходу в управлінській діяльності. Емпіричні результати підтвердили, що креативність, емоційний інтелект, мотивація досягнення та толерантність до невизначеності виступають ключовими чинниками, які визначають здатність керівника

генерувати оригінальні рішення, адаптуватися до змін, ефективно взаємодіяти з колективом та підтримувати інноваційний характер професійної діяльності. Встановлено виражені відмінності у творчому потенціалі залежно від стилю управління, зокрема найвищі показники зафіксовано у керівників з демократичним стилем.

4. Виконання четвертого завдання забезпечило емпіричне вивчення взаємозв'язків між особистісними характеристиками керівника та рівнем його творчого підходу. Кореляційний аналіз продемонстрував наявність статистично значущих позитивних зв'язків між показниками креативності, емоційного інтелекту, мотивації досягнення і толерантності до невизначеності та інтегральним творчим потенціалом керівника. Було встановлено значущі кореляції між: креативністю і демократичним стилем керівництва; емоційною саморегуляцією та ефективністю управлінських рішень; мотивацією досягнення та ініціативністю у впровадженні інновацій; толерантністю до невизначеності та професійною гнучкістю керівника. Статистична модель довела, що сукупність цих характеристик формує інтегральний творчий потенціал, який значною мірою опосередковує стиль керівництва і рівень управлінської ефективності. Таким чином, підтверджено, що творчий підхід в управлінні є системно зумовленим явищем, яке формується взаємодією індивідуальних психологічних параметрів і не зводиться до окремих когнітивних або поведінкових характеристик.

5. У процесі реалізації п'ятого завдання була розроблена та теоретично обґрунтована програма розвитку творчого підходу в управлінській діяльності керівників. Програма містить структуровані модулі, спрямовані на розвиток дивергентного мислення, формування навичок емоційної саморегуляції, опанування демократичних комунікативних стратегій, підвищення стресостійкості, удосконалення рефлексивних умінь та формування внутрішньої мотивації професійного зростання. Створений комплекс вправ сприяє підвищенню управлінської ефективності шляхом вдосконалення творчих компетентностей та розвитку психологічних якостей, що забезпечують інноваційний підхід до професійної діяльності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алещенко, В., Туленков, М. (2023). Управлінські відносини у дискурсі системної аналітики: соціально-психологічний аспект. Вісник Національного університету оборони України, 5-16.
2. Андрушків, Б. М., Кирич, Н. Б., Паляниця, В. А., & Мельник, Л. М. (2009). Шляхи і методи прийняття управлінських рішень (психологічні аспекти менеджменту). *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки*, (16 (1)), 11-14.
3. Атаманчук Н.М. Розвиток творчої компетентності фахівців системи освіти / Н.М. Атаманчук, С.П. Яланська // *Débats scientifiques et orientations prospectives du développement scientifique : collection de papiers scientifiques «ΛΟΓΟΣ» avec des matériaux de la I conférence scientifique et pratique internationale, Paris, 5 février 2021. – Vinnytsia; Paris : Plateforme scientifique européenne & La Fedelta, 2021. – Vol. 6. – P. 39-42. – DOI 10.36074/logos-05.02.2021.v6*
4. Базилик, О. А. (2021). Психологічні особливості управлінської творчості в професійній діяльності майбутніх менеджерів.
5. Березюк, Т. (2023). Психологічний аспект процесу професійного становлення майбутніх менеджерів в управлінській діяльності. *Психологія: реальність і перспективи*, (21), 5-12.
6. Біла, І. М. (2012). Психологія творчого конструювання у дошкільному віці (Doctoral dissertation, Інститут психології імені ГС Костюка).
7. Біла, І. (2021). Розвиток творчого мислення: технологічний підхід. Когнітивно-комунікативні стратегії розвитку здобувачів вищої освіти у процесі професійної підготовки: збірник тез Всеукр. наук.-, 11.
8. Брюховецька, О. В. (2015). Психологічні особливості толерантності до невизначеності в управлінській діяльності як однієї зі складових професійної толерантності керівників загальноосвітніх навчальних закладів. *Збірник наукових праць "Проблеми сучасної психології"*, (27).

9. Будник, С. (2005). Визначення рівнів сформованості професійної готовності офіцерських кадрів до творчого вирішення завдань управлінської діяльності. *Психологія і суспільство*, (3 (21)), 124-129.
10. Вологін, Ю. (2011). Менеджмент в освіті як соціально-психологічне визначення особистості в управлінській діяльності. *Молодь і ринок*, (9), 114-118.
11. Гранат, Є. В. (2021). Особистісно орієнтований підхід в арт-менеджменті: сучасні виклики та перспективи.
12. Губенко, О. В. (2019). Теоретико-методологічні основи дослідження психологічних механізмів творчої діяльності (інтегративний підхід): монографія. Київ: Вид-во Атопол.
13. Данилюк, С. (2016). Психологічні аспекти управлінської діяльності сільського, селищного голови як керівника і лідера розвитку сільських територій. *Актуальні проблеми державного управління*, (2), 117-121.
14. Демченко, Н. М., & Швачій, Д. А. (2018). Індивідуальний стиль управлінської діяльності: теоретичний аспект. Рекомендовано до друку Вченою радою Ніжинського державного університету імені Миколи Гоголя (НДУ ім. М. Гоголя) Протокол № 4 від 18.10. 2018 року, 69.
15. Дзвінчук Д.І. Психологічні основи ефективного управління: [Навч. посібник] / Д.І.Дзвінчук.— К.: Освіта України, 2000. — 280с.
16. Димченко, Н. С. (2014). Інноваційна поведінка менеджера та її роль в управлінській діяльності. *Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджменту*. Сер.: Економіка і менеджмент, (1), 80-87.
17. Дубодєлова, А. В., Лісовська, Л. С., & Бандрівський, Р. Р. (2015). Типологія мислення в управлінській діяльності. *Вісник Національного університету Львівська політехніка*. Серія: Проблеми економіки та управління, (815), 207-214.
18. Задорожнюк, Н. О., Беноєва, М. Х. (2016). Дослідження ключових понять креативного менеджменту. *Науковий вісник Мукачівського державного університету*. Сер.: Економіка, (1), 132-135.

19. Здібності, творчість, обдарованість: теорія, методика, результати досліджень / За ред. В.О. Моляко, О.Л. Музики. – Житомир: Вид-во Рута, 2006. – 320 с. Кайлюк, Є. М., Фесенко, Г. Г. (2012). Психологія управління: навч. посіб.–2-ге вид., виправл. й доповн.
20. Карамушка Л.М. Психологія управління: Навчальна програма для підготовки менеджерів та практичних психологів / Л.М.Карамушка. — 2-е вид., доп. — К.: Главник, 2004. — 52с.
21. Карамушка, Л. М. (2022). Психологічні тренінги для підготовки менеджерів та персоналу освітніх організацій (реалізація технологічного підходу): Навч. посібник.
22. Карамушка, Л. М., Снігур, Ю. С. (2024). Психологія вибору копінг-стратегії керівниками освітніх організацій.
23. Коломінський, Н. Л. (2000). Психологія менеджменту в освіті (соціально-психологічний аспект): монографія. К.: МАУП, 286, 260-283.
24. Колосович, О. С. (2015). Психологічні особливості готовності сучасних керівників до ефективної управлінської діяльності. Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ (серія психологічна), (1), 90-99.
25. Костюченко, О. В. (2018). Творчі складові прийняття управлінських рішень у системі креативного менеджменту. Актуальні проблеми психології: зб. наук. пр. Інституту психології ім. ГС Костюка НАПН України, 110-119.
26. Ключко, А. О. (2018). Комплекс методик для дослідження психологічних особливостей традиційних та інноваційних стилів управління менеджерів в освітніх організаціях. Організаційна психологія. Економічна психологія, (1 (12)), 77-89.
27. Лехман, О. О. (2024). Психологія творчого мислення. творчого мислення в умовах інформаційної невизначеності, 73.
28. Лобода, О. В. (2011). Психолого-педагогічні умови розвитку творчого потенціалу особистості майбутнього практичного психолога.

29. Любецька, М. М. (2020). Психологічні аспекти характеристики керівника, що мають вплив на прийняття управлінських рішень. *Інвестиції: практика та досвід*, (17-18), 91-95.
30. Мотозюк, Л. М. (2013). Психологічні аспекти ухвалення управлінських рішень у конфліктних ситуаціях. *Збірник наукових праць Хмельницького інституту соціальних технологій Університету Україна*, (2), 162-165.
31. Мотозюк, Л. М. (2010). Психологічні особливості управлінської діяльності та процесів ухвалення управлінських рішень при здійсненні керівництва закладами освіти. *Вісник Національної академії Державної прикордонної служби України*, (5).
32. Набочук, О. (2024). Компетентнісний підхід в психології та особливості професійної творчості керівника освітньої установи. *Психологія: реальність і перспективи*, (22), 78-85.
33. Орбан-Лембрик, Л. (2001). Психологія професійної управлінської діяльності. *Психологія і суспільство*, (2 (4)), 91-103.
34. Перерва, І. М. (2023). Стилi керівництва та їх місце в управлінні діяльністю підприємства.
35. Прищак, М. Д., Лесько, О. Й., Лесько, А. И. (2016). Психологія управління в організації.
36. Рибалко, І., Чаюн, Н., & Белова, О. (2020). Психологічні аспекти творчої особистості та їх вплив на виконання арт-проєкту. *Управління розвитком складних систем*, (44), 34-41.
37. Романовський, О. Г., Михайличенко, В. Є., Грень, Л. М., & Книш, А. Є. (2016). Психологія управлінської діяльності лідера. ОГ Романовський, ВЄ Михайличенко, ЛН Грень, АЄ Книш—Харків: НТУ «ХПІ».
38. Руденко, Л. А., Сірко, Р. І. (2025). Психологія управління: підручник.
39. Сафін О.Д. Психологія управлінської діяльності командира / / О.Д.Сафін [Навч. посібник]. — Хмельницький: Академія прикордонних військ України ім. Богдана Хмельницького, 1997. — 147с.

40. Свистун, В. І. (2011). Мотивація досягнення як важливий чинник успіху в управлінській діяльності. На допомогу керівнику ПТНЗ, (2).
41. Семез, А. А. (2011). Теоретичні та технологічні аспекти моделювання діяльності менеджера освіти. Наукові записки. Серія: Педагогічні науки, (101), 261-271.
42. Стасів, О. М. (2023). Психологічні особливості мотивації персоналу при різних підходах до управління.
43. Тимошко, Г. М. (2019). Теоретичні підходи до перфоманс-самоменеджменту керівника Нової української школи. Теорія та методика управління освітою, 1(22).
44. Тихончук, А. О. (2000). Психологічні умови ефективної управлінської діяльності керівників військових колективів (Doctoral dissertation, Хмельницький: НАПВУ, 2000).
45. Торба, Н. Г. (2021). Психологічні аспекти творчого підходу в роботі педагога сучасної професійної школи.
46. Харцій, О. М. (2009). Вплив креативності на ефективність управлінської діяльності.
47. Харцій, О. М. (2014). Психологічні заходи підготовки керівника. Проблемы современного педагогического образования, (43-2), 288-294.
48. Чернушкіна, О. О. (2019). Управлінський аспект формування трудової поведінки працівників. Науковий вісник ПУЕТ. Серія «Економічні науки», (2 (80)).
49. Чубіна, Т. Д., Дмитренко, М. Й. (2024). Організаційна психологія: Навчальний посібник.
50. Чхайло, О. М. Професійне становлення особистості в управлінській діяльності. РОЗДІЛ 1 Вплив глобалізаційних і трансформаційних процесів на розвиток професійної освіти, 162.
51. Шарко, І. О. (2025). Система розвитку творчих навичок здобувачів вищої управлінської освіти у рамках курсу " Креативний менеджмент".

52. Ягупов, В. В. (2023). Суб'єктно-діяльнісний підхід до обґрунтування змісту управлінської компетентності та культури сержантів. *Психологія та соціальна робота*, (1), 73-86.
53. Яланська, С. П. (2018). *Психологія творчості*.
54. Яланська С.П. Творче мислення і навчання у ЗВО / С.П. Яланська // Функціонування творчого мислення в умовах інформаційної невизначеності : матеріали XXII Всеукр. наук.-практ. конф., 24 трав. 2022 р. – К. : Ін-т психології ім. Г.С. Костюка, 2022. – С. 188-191.
55. Яланська С.П. Креативність, творчість особистості в складних життєвих умовах: ресурс метафоричних асоціативних зображень / С.П. Яланська // Психологічні проблеми творчості : зб. матеріалів XXII Міжнар. наук.-практ. конф., 23 лип. 2022 р., м. Київ. – К., 2022.
56. Яланська С.П. Творчість як детермінанта забезпечення здоров'я людини / С.П. Яланська // Особистісні та ситуативні детермінанти здоров'я : Матеріали VI Всеукр. наук.-практ. конф. (м. Київ, 18 листоп. 2021 р.). – К., 2021. – С. 148-149.
57. Abykanova, B., Bilyalova, Z., Makhatova, V., Idrissov, S., & Nugumanov, S. (2016). Psychological and Pedagogic Conditions of Activating Creative Activity in Students for Successful Learning. *International Journal of Environmental and Science Education*, 11(10), 3333-3343.
58. Andrews, F. M. (2017). Social and psychological factors which influence the creative process. In *Perspectives in creativity* (pp. 117-145). Routledge.
59. Arieti, S. (1980). New psychological approaches to creativity. *Contemporary Psychoanalysis*, 16(3), 287-306.
60. Camic, P. M. (2008). Playing in the mud: Health psychology, the arts and creative approaches to health care. *Journal of Health Psychology*, 13(2), 287-298.
61. Couger, J. D. (1990). Ensuring creative approaches in information system design. *Managerial and Decision Economics*, 11(5), 281-295.
62. Henry, J. (Ed.). (2001). *Creative management*. Sage.

63. Holm-Hadulla, R. M. (2013). The dialectic of creativity: A synthesis of neurobiological, psychological, cultural and practical aspects of the creative process. *Creativity Research Journal*, 25(3), 293-299.
64. Kark, R., & Carmeli, A. (2009). Alive and creating: The mediating role of vitality and aliveness in the relationship between psychological safety and creative work involvement. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 30(6), 785-804.
65. Klijn, M., & Tomic, W. (2010). A review of creativity within organizations from a psychological perspective. *Journal of Management Development*, 29(4), 322-343.
66. Mumford, M. D. (2000). Managing creative people: Strategies and tactics for innovation. *Human resource management review*, 10(3), 313-351.
67. Pavlenchyk, N., Pavlenchyk, A., Skrynkovskyy, R., & Tsyuh, S. (2023). The influence of management creativity on the optimality of management decisions over time: An innovative aspect. *Journal of Eastern European and Central Asian Research (JEECAR)*, 10(3), 498-514.
68. Rabson, J. D., & DeMarco, D. A. (1999). A model of innovation systems with links to creative style and psychological type. *International Journal of Technology Management*, 18(5-8), 627-647.
69. Schweizer, T. S. (2006). The psychology of novelty-seeking, creativity and innovation: neurocognitive aspects within a work-psychological perspective. *Creativity and Innovation Management*, 15(2), 164-172.
70. Shalley, C. E., & Perry-Smith, J. E. (2001). Effects of social-psychological factors on creative performance: The role of informational and controlling expected evaluation and modeling experience. *Organizational behavior and human decision processes*, 84(1), 1-22.
71. Svydruk, I. I., Osik, Y. I., & Prokopenko, O. V. (2017). Creative management: theoretical foundations.
72. Taylor, I. A. (2017). An emerging view of creative actions. In *Perspectives in creativity* (pp. 297-325). Routledge.