

DOI <https://doi.org/10.36059/978-966-397-615-0-24>

## **КРЕАТИВНІСТЬ ЯК СКЛАДНИК УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ**

**Кучеренко Анжеліка Едуардівна**

*студентка IV курсу факультету психології, політології та соціології  
Національний університет «Одеська юридична академія»  
м. Одеса, Україна*

Психологія управлінської діяльності визначає етапи ухвалення рішень керівником. До них відносяться: 1) визначення проблеми, яка потребує вирішення; 2) формулювання альтернатив вирішення проблеми; 3) вибір однієї із альтернатив; 4) реалізація вибору. На кожному з етапів психологічний вимір стає одним із найважливіших, адже управлінська діяльність відбувається в умовах невизначеності. В умовах невизначеності креативність як складник управлінської діяльності перетворюється з «бажаного» фактору на визначальний. Креативність стає стратегічною перевагою компанії у процесі управління. В умовах невизначеності, коли старі, звичні алгоритми не працюють, керівник має діяти як «творець» сенсів, «архітектор» нових рішень.

На необхідність креативності у дослідженнях держави і права звертають увагу автори монографії «Креативність загальнотеоретичної юриспруденції»: «Необхідність творчого начала в дослідженнях права і держави робить креативність надзвичайною рисою сучасної юриспруденції. Сьогодні нетривіальне і дотепне вирішення виникаючих питань визначає не тільки розвиток сфер економіки і політики, що стрімко змінюються: для права і держави так само актуальною є здатність до опору тим стереотипам, які склались, важливим є бачення суті проблеми, висунення нових ідей і здійснення їх розробки. Не випадково, що українська юриспруденція наповнюється все новими оригінальними дослідженнями, які стосуються різних рівнів існування правового і державного буття. У цьому творчому пориві досить характерним виступає дослідницький запал учених Одеської школи права» [3]. Ю. Оборотов визначає креативність як «звільнення від догматизованості стереотипів мислення, безпосереднє звернення

до традицій, норм та інститутів правової спадщини та їх творче використання в умовах нового часу, відстоювання власної (української) правової ідентичності, державної цілісності і самоуправлінського місцевого різноманіття» [3].

Серед основних граней взаємодії креативності та управлінської діяльності слід відзначити наступні.

По-перше, завданням керівника в умовах невизначеності стає творення «порядку з хаосу» (І. Пригожин), пошук нових можливостей, які відкриваються у процесі управлінської діяльності. Там, де інші бачать проблему та загрози, креативний менеджер шукає можливості та середовище для інновацій. Сучасного керівника характеризує мислення, спрямоване на перетворення кризи на джерело інновацій.

По-друге, якщо традиційні моделі управління передбачали пошук раціонального рішення на основі повної інформації, то у сучасних моделях головним стає здатність керівника генерувати різні сценарії на основі неповної інформації. Погодимось: «Окреслення альтернатив у процесі управління є дієвим механізмом подолання невизначеності. Дослідження вибору, як ситуації, в якій невизначеність долається, або пом'якшується визначенням альтернатив, їх порівнянням, зведення до двох та вибором однієї з них (у виборі з двох альтернатив полягає «раціональний вибір»), відкриває нові теоретичні горизонти та практичні можливості задля підвищення ефективності як конкретного управлінського рішення, так і процесу управління загалом» [5]. Йдеться про «обмежену раціональність», яка компенсується креативністю. Саме креативність дозволяє генерувати реальні альтернативи замість пошуку одного «ідеального» варіанту дій. Дивергентне мислення є невід'ємною рисою сучасного креативного менеджера.

По-третє, сучасна управлінська діяльність передбачає, що креативність доповнюється гнучкістю та адаптивністю до мінливих умов. Це означає акцент не на вертикальну ієрархію, а увагу до побудови горизонтальних адаптивних структур – креативність означає раціональний розподіл ресурсів задля підвищення ефективності управлінської діяльності. Солідаризуємось із тим, що «...на відміну від класичної, поведінкова модель має такі основні характеристики: особа, яка ухвалює рішення, не має повної інформації щодо ситуації ухвалення рішення; особа, яка ухвалює рішення, не має повної інформації щодо всіх можливих альтернатив; особа, яка ухвалює рішення, не здатна або не схильна (або і те, і інше) передбачити наслідки реалізації кожної можливої альтернативи» [1, с. 91].

По-четверте, креативність управлінської діяльності сприяє психологічній стійкості усєї команди. Креативність керівника зменшує рівень стресу колективу. Коли керівник захоплює ідеї та експерименти, страх перед помилкою замінюється азартом дослідника. Це створює

середовище психологічної безпеки, де люди пропонують нестандартні виходи зі складних ситуацій. Слід безумовно погодитись із тим, що «Креативність притаманна кожному. Немає людей, в яких не було б креативної частки. І питання лише в тому, наскільки вона може бути реалізована. Отже, креативна людина – це та, що у своїй роботі створює якісь нові форми (неважливо, великі чи малі), які мають зміст для неї і для суспільства... найвищий рівень усвідомлення себе як представника цього класу – це не лише бути креативним, а й мати громадянські навички і відповідальність, долучатися до творення чи зміни суспільних систем... У креативному класі головне не технології, а цінності, які потім перетворюються в ідеї, інноваційні проекти... для креативної революції в Україні потрібен загальний курс на розвиток креативної економіки, необхідна підтримка на законодавчому рівні. Паралельно нам потрібно працювати зі своїм менталітетом, міняти «совкову систему», яка досі присутня в суспільстві і є однією з ключових проблем» [4].

По-п'яте, в умовах невизначеності креативність часто проявляється як «експертна інтуїція», тобто здатність мозку миттєво поєднувати розрізнені факти в цілісну картину без тривалого аналізу. Принагідно слід згадати твір Д. Канемана «Мислення швидко й повільне» у якому визначено «Систему 1» (швидке мислення, яке засноване на інтуїції) та «Систему 2» (повільне мислення, яке ґрунтується на раціональності) [2].

Відтак, креативність в управлінні полягає у здатності перетворювати опір середовища (ситуацію невизначеності) на енергію для руху вперед. Це єдиний інструмент, який дозволяє не просто виживати в умовах невизначеності, а створювати новий контекст самостійно.

### Література:

1. Дудар А. В. Осипенко І. М. Моделі прийняття рішень в управлінні. *Бізнесінформ*. 2011. No 5(2). С. 90–91. URL: [https://www.businessinform.net/export\\_pdf/business-inform-2011-5\\_2-pages-90\\_91.pdf](https://www.businessinform.net/export_pdf/business-inform-2011-5_2-pages-90_91.pdf)
2. Канеман Д. Мислення швидко й повільне / пер. з англ. Максим Яковлев. Київ : Наш формат, 2017. 480 с.
3. Креативність загальнотеоретичної юриспруденції : монографія / [Ю. М. Оборотов, В. В. Завальнюк, В. В. Дудченко та ін.] ; за ред. Ю. М. Оборотова. Одеса : Фенікс, 2015. 488 с.
4. Творці майбутнього: як створити креативний клас в Україні. KMBS Kyiv-mohyla business school. 31 липня 2018. URL: <https://kmbs.ua/index.php/ua/article/creative>
5. Яковлев Д. В., Цільмак О. М. Психологія вибору: ухвалення рішень як складник процесу управління. *Ментальне здоров'я*. 2025. № 4. С. 257–253 <https://journals.oneu.od.ua/index.php/mh/article/view/157/148>