

Христенко О.В.

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту і логістики
Національного університету «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»

Khrystenko Olena

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of Management and Logistics
National University «Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic»

ОСОБЛИВОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ КРЕАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА СУЧАСНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

FEATURES OF THE INTRODUCTION OF CREATIVE MANAGEMENT IN MODERN ENTERPRISES

Досліджено різні підходи до трактування сутності поняття «креативний менеджмент». Встановлено, що креативний менеджмент – це спеціальна управлінська діяльність, покликана активізувати творчу діяльність співробітників для генерування творчих ідей, які оцінюються і відбираються для формування ефективних творчих рішень, реалізація якої забезпечить інноваційний розвиток і високу економічність, соціальні та екологічні результати. Визначено основні фактори, які впливають на креативну діяльність підприємства, зокрема техніко-економічні, організаційно-управлінські, юридичні, соціально-психологічні. Розглянуто процес впровадження креативного менеджменту на сучасних підприємствах, який включає такі етапи: ініціатива щодо активізації творчого процесу; реалізація основних цілей та функцій креативного менеджменту; застосування методів та технік креативності для генерування ідей, рішень; втілення креативних ідей та рішень у вигляді інноваційних продуктів, процесів, методів управління тощо. Встановлено, що ефективна модель мотивації творчості працівників сучасних підприємств повинна ґрунтуватися на системі оцінки внеску кожного працівника у розробку інноваційної продукції з метою виявлення найбільш інноваційних та продуктивних працівників, визначення рейтингу творчих працівників; розробці матеріальних і нематеріальних методів стимулювання та ін.

Ключові слова: креативний менеджмент, об'єкт, підприємство, система, суб'єкт.

Different approaches to the interpretation of the essence of the concept «creative management» were explored. It is established that creative management is special management activities designed to intensify creative activities employees to generate creative ideas that are evaluated and selected for the formation of effective creative solutions, the realization of which will provide innovative development and high effectivity, social and environmental results. The main factors influencing creative activity are identified enterprises, in particular technical and economic, organizational and managerial, legal, socio-psychological. The implementation process of creative management in modern enterprises was considered, which includes the following stages: initiative to intensify the creative process; realization of the main goals and creative management functions; application of methods and techniques creativity to generate ideas, solutions; embodiment of creative ideas and solutions in the form of innovative products, processes, management methods, etc. It is established that an effective model of motivation of modern workers enterprises should be based on a system of assessing the contribution of each employee in the development of innovative products in order to identify the most innovative and productive workers, determining the rating of creative employees; development of tangible and intangible methods of incentives and etc.

Keywords: creative management, object, company, system, subject.

Постановка проблеми. Для того, щоб Україна якомога швидше вийшла на етап креативного суспільства з розвинутою креативною економікою, необхідно глибше впроваджувати та розвивати творчий процес у всіх сферах діяльності. Сьогодні творчість розвинених країн стає звичайною практикою та основним джерелом конкурентних переваг. Майже в кожній галузі виробництва переможцями стають люди з творчим потенціалом. У сучасному менеджменті управління процесом формування та використання творчого потенціалу відноситься до «креатив-

ного менеджменту». Зважаючи на сучасні досить кризові умови господарювання, для вітчизняних підприємств як ніколи актуальним є питання впровадження креативного менеджменту. Тому з цієї позиції обрана тема дослідження є досить актуальною.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Креативний менеджмент по праву сьогодні вважається одним з найбільш ефективних підходів до ведення бізнесу. Він передбачає пошук креативних ідей з метою підвищення ефективності бізнес-процесів підприємства, постійний пошук шляхів поліпшен-

ня виробничо-господарської діяльності суб'єктів господарювання.

Слід зазначити, що тема впровадження креативного менеджменту є досить новою для науки. У науковій літературі присвячено не досить велику кількість наукових праць вивченню даного питання. Зокрема, окремі аспекти впровадження креативного менеджменту розглядали такі вчені, як: Т. Божидарнік [1], І. Бурачек І.В. [2], Н. Василик [2], О. Вартанова [3], О. Дорошенко [4], В. Журавльова [4], Н. Задорожнюк [4], Закапко [2], Д. Зінкевич [5], К. Кірсанов [6], О. Кузмін [6], І. Литвин [7], М. Мамфорд [7], О. Продіус [8], І. Свидрук [9], Фангки Сью Тьюдор Рікардс [10], Г. Швець [10], І. Шестер [3], Ярмолук Д. [2] та ін.

Як вітчизняні, так і зарубіжні науковці в своїх працях виокремлюють принаймні п'ять основних причин, що обумовлюють зростання потреби у використанні креативно-інноваційного потенціалу організацій в сучасному бізнес-середовищі:

- все більш глобалізовані ринки ведуть до росту конкуренції навіть у традиційних галузях промисловості, які вважаються мало динамічними;

- нові інформаційні та комунікаційні технології спричиняють скорочення життєвого циклу товарів, збільшення швидкості інновацій та організаційних змін;

- інформаційні технології збільшують масштаб автоматизації в тих секторах економіки, які раніше вимагали активного втручання людини. Тим самим зменшується питома вага «не креативних» видів діяльності;

- підвищення рівня життя супроводжується зростанням потреб споживачів у сфері освіти, охорони здоров'я, індустрії розваг і виробництва продуктів креативної економіки;

- спостерігається індивідуалізація потреб споживачів у всіх сферах, що вимагає постійної диверсифікації продукції і послуг організацій.

Вчені відмічають, що впровадження інноваційних технологій і продуктів скорочує обсяг ручної праці та рутинної роботи, переносить нетворчу діяльність на машини, автомати та комп'ютери. Водночас автоматизація виробничих процесів звільняє працівникам час для інтелектуальної діяльності та підвищення кваліфікації, створюючи тим самим об'єктивні умови для нових творчих результатів.

Креативність стає все більш важливою не тільки для працівників креативної індустрії, а й для управлінців, оскільки для того, щоб забезпечити формування нових конкурентних переваг в сучасних умовах господарювання організаціям потрібні креативні методи. Саме тому керівники зацікавлені у саморозвитку, створенні творчого середовища на підприємстві, створенні ефективних творчих команд, які вміють креативно мислити, знаходити нові концепції тощо.

Постановка завдання. Метою даної статті є аналіз та узагальнення сучасних досліджень ролі креативного менеджменту в діяльності підприємства й визначення особливостей його впровадження на сучасних підприємствах.

Виклад основного матеріалу дослідження. Креативність, тобто творчий характер діяльності, є

універсальною вимогою сучасної економіки, домінуючою умовою розвитку будь-якого підприємства або виду діяльності. В інформаційній економіці креативність проявляється в зміні структури активів у бік переважання нематеріальних активів, які представляють собою:

- компетенції (знання, навички та вміння) працівників;

- інтелектуальний капітал організації (патенти, ноу-хау, програмні продукти, монополні права і привілеї, ліцензії, умовну вартість репутації та ділових зв'язків фірми, торгові марки і авторські права) [1].

У науковій літературі мають місце різні підходи до трактування сутності поняття «креативний менеджмент» (табл. 1).

Аналізуючи зазначені тлумачення даного поняття, можна сказати, що креативний менеджмент – це спеціальна управлінська діяльність, покликана активізувати творчу діяльність співробітників для генерування творчих ідей, які оцінюються і відбираються для формування ефективних творчих рішень, реалізація якої забезпечить інноваційний розвиток і високу економічність, соціальні та екологічні результати.

Метою креативного менеджменту є формування креативних рішень, реалізація яких забезпечить організації конкурентну перевагу та інноваційний розвиток усього суспільства.

Основні завдання креативного менеджменту [2]:

- визначення характеру, особливостей генерації, поширення, оцінки та вибору нових способів знань в організації;

- дослідження творчого потенціалу організації, виявлення та аналіз факторів, що впливають на креативність і творчий потенціал організації;

- активізація креативності організації до генерування нових знань та оптимізація процесу пошуку креативних рішень;

- розробка бізнес-моделі управління та організація творчої діяльності на підприємстві;

- дослідження інтелектуального капіталу підприємства;

- створення творчого середовища та творчої організаційної культури.

На процес формування та розвитку креативного менеджменту впливають певні фактори техніко-економічного, організаційно-управлінського, юридичного та соціально-психологічного характеру, що стримують або сприяють здійсненню креативної діяльності на підприємстві (табл. 2) [3].

Оскільки менеджер є головною особою в організації праці, саме він повинен вирішити проблему впровадження креативності на підприємстві, через [4]:

- набір персоналу з креативним мисленням і здібностями до дій;

- використання відповідної системи мотивації для стимулювання генерації нових ідей;

- визначення вимог, які сприяють підвищенню продуктивності працівників;

- створення середовища, сприятливого для творчої діяльності працівників;

- вчасну ідентифікацію ситуації зниження попиту на продукцію, роботи, послуги організації;

Тлумачення поняття «креативний менеджмент»

Автор, джерело	Креативний менеджмент – це
Т. Божидарнік, Н. Василик [1]	особлива управлінська діяльність, що спрямована на активізацію творчої діяльності працівників щодо генерування креативних ідей, їх оцінку та відбір з метою формування ефективних креативних рішень, реалізація яких забезпечить підприємству інноваційних розвиток та одержання високих економічних, соціальних і екологічних результатів
О. Вартанова [3]	управління носіями інтелектуального потенціалу підприємства, які створюють нові знання шляхом творчої діяльності. Креативний менеджмент заснований на сучасних технологіях управління творчістю та командної роботи
О. Дорошенко [4]	з одного боку, повний цикл управління знаннями (формування, формалізація, зберігання, поширення, координація і контроль) для виробництва інтелектуальної продукції, а з іншого – новітній різновид інноваційного менеджменту, базований на якісних змінах ключових стратегічних функцій з нарощування як матеріальних, так і, в першу чергу, нематеріальних активів із глобальним суспільно значимим і доступним людським капіталом
В. Журавльова [4]	управління людьми в організаціях, спрямоване на максимальне розкриття й використання їхніх творчих здібностей на передпроектній та проектній стадіях інноваційного циклу для створення нових конкурентоспроможних ідей на рівні винаходів у різноманітних сферах людської діяльності
Д. Зінкевич [5]	підсистему інноваційного менеджменту, яка передбачає забезпечення здатності суб'єктів управління висувати і розвивати нові ідеї, що набувають форми наукової або технологічної інформації
К. Кірсанов [6]	менеджмент виключно колективних творчих процесів, що мають на меті знаходження ефективних нестандартних рішень
О. Кузмін [6]	підсистема інноваційного менеджменту, що передбачає забезпечення здатності суб'єктів управління висувати й розвивати нові ідеї, які набувають форми наукової або технологічної інформації
І. Литвин [7]	вплив на творчих працівників з метою генерування, пошуку, розвитку, поєднання комерційних ідей, їх оцінювання та вибору з метою реалізації інноваційного розвитку та досягнення цілей і місії компанії
М. Мамфорд [7]	управління носіями інтелектуального потенціалу підприємства, які створюють нові знання шляхом творчої діяльності
О. Продіус [8]	сукупність управлінських відносин між керівниками та підлеглими з приводу визначення цілей стосовно пошуку та виконання креативних ідей, пов'язаних із розв'язанням виробничо-господарських проблем та подоланням їхніх наслідків
І. Свидрук [9]	особлива організаційно-управлінська діяльність, що спрямована на одержання високих економічних, соціальних, екологічних результатів шляхом активізації творчої діяльності для впровадження інновацій. Він не вигадує методи активізації творчого потенціалу, а визначає їх склад і найраціональнішу послідовність
Фангки Сью Тьюдор Рікардс [10]	теорія та практика управління, ґрунтовані на теорії творчих процесів та їх реалізації на особистісному, груповому, організаційному та глобальному рівнях.

– розпізнавання серед великого масиву ідей найбільш корисних;

– знаходження можливості для ефективної реалізації найцікавіших ідей.

Процес впровадження креативного менеджменту на сучасних підприємствах може бути побудований як послідовність дій, зміст яких подано на рис. 1 [5].

Як видно з рис. 1 основним результатом процесу креативного менеджменту є креативні ідеї та рішення, реалізовані у вигляді інноваційних продуктів, процесів і методів управління. тощо.

Розглядаючи креативний менеджмент як елемент системи управління сучасного підприємства, слід відмітити, що його насамперед відносять до проблематики управління колективом. В даному аспекті креативний менеджмент розглядають як менеджмент колективних творчих процесів, що мають за мету знаходження ефективних нестандартних рішень. Дослідники питань креативного менеджменту роблять акцент на трьох складових креативності [2]:

– творча компонента (можливість до створення принципово нових форм або нового поєднання вже відомих елементів);

– принциповий характер креативної ідеї. Креативність повинна приводити до принципових змін у характері конкуренції або споживання на даному ринку;

– орієнтація на результат. В даному аспекті цікавить не сам процес, а саме результат креативної діяльності. Бажаний результат – збільшення економічної ефективності суб'єкта.

Загалом, на сьогодні персонал сучасного підприємства розглядається як головний бізнес-ресурс, ефективне використання якого можливе лише за умови комплексного і системного управління його окремими елементами.

Креативність персоналу в цих умовах визначається можливістю використовувати інтелектуальний капітал і отримувати результат у вигляді нового товару. Процес управління креативністю персоналу перед-

Основні фактори, які впливають на креативну діяльність підприємства

Назва групи факторів	Фактори, які стримують креативну діяльність	Фактори, які сприяють креативній діяльності
Техніко-економічні	Економічна криза; низький науково-інноваційний потенціал держави та регіонів; ускладнення та збільшення вартості науково-дослідних розробок; недостатність маркетингових досліджень; відсутність попиту на продукцію; закриття ринків збуту; високий економічний ризик; відсутність джерел фінансування; слабка матеріально-технічна та наукова база; домінування інтересів існуючого виробництва; орієнтація на короткострокову перспективу	Формування й розвиток креативної економіки; збереження науково-технічного потенціалу та державна підтримка інноваційної діяльності; наявність резерву фінансових і матеріально-технічних засобів; наявність необхідної інфраструктури; розвиток конкуренції та скорочення життєвого циклу наукоємних товарів; вихід на нові ринки збуту продукції.
Організаційно-управлінські	Механістичність організаційної структури; надмірна централізація; відсутність стратегічного планування; відсутність креативних колективів; консервативність; переважання авторитарного стилю керівництва; недосконалість зворотного зв'язку та ефективних комунікацій; переважання вертикальних потоків інформації; труднощі в міжгалузевих взаємодіях; орієнтація на існуючі ринки збуту.	Гнучкість організаційної структури; децентралізація управління; демократичний та ліберальний стиль керівництва; ефективні комунікаційні зв'язки; наявність стратегічного мислення; формування креативних колективів; створення креативної та інноваційної інфраструктури (креативних ситуаційних центрів; технопарків; бізнес-інкубаторів); організація креативної освіти; створення організації, що самонавчається.
Юридичні	Недосконалість законодавчої бази з питань інноваційної діяльності; охорони інтелектуальної власності.	Законодавчі заходи (особливі пільги, закони), що заохочують інноваційну діяльність, забезпечують охорону інтелектуальної власності.
Соціально-психологічні	Культурні бар'єри; вплив наукових кадрів; відсутність креативної освіти; недосконалість соціальної політики влади; відсутність матеріальних і моральних стимулів та умов творчої праці; низький професійний статус інноватора; опір змінам; страх збільшення обов'язків та відповідальності; спротив усьому новому, що надходить («синдром чужого винаходу»); неадекватна (занижена) оцінка діяльності.	Розвиток креативного суспільства та креативної освіти; співпраця із громадськими організаціями; суспільне визнання; розвиток інноваційної культури; сприятливість до змін, нововведень; моральна та матеріальна винагорода; можливість персоналу до самореалізації та саморозвитку; удосконалення умов творчої праці.

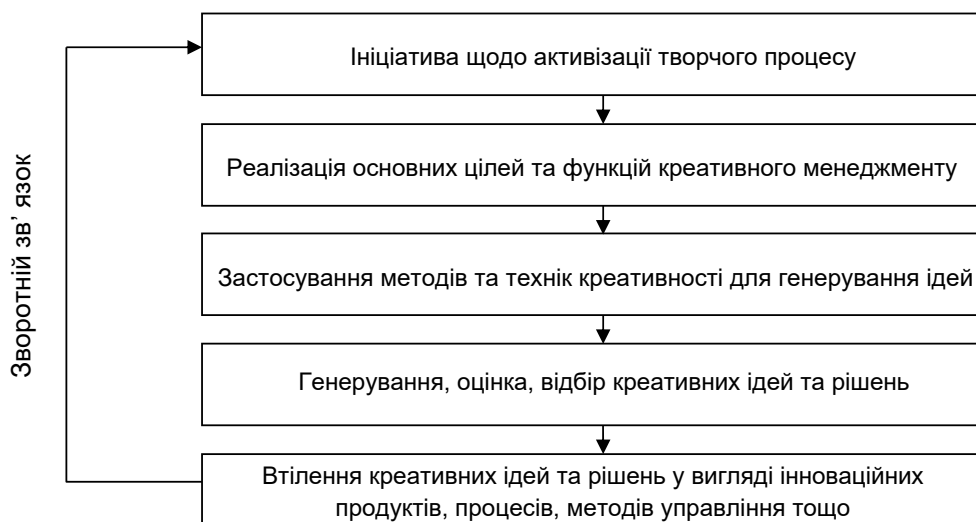


Рис. 1. Процес впровадження креативного менеджменту на сучасних підприємствах

бачає виявлення потреби підприємства в розвитку працівників, планування етапів, визначення форм і методів діяльності, формування навичок і розвиток креативних здібностей, оцінювання креативності співробітників з використанням існуючих методів

і прийомів та удосконаленого методичного підходу, спрямованого на визначення потенціалу розвитку креативності персоналу [7; 10].

Креативність працівника є його здатністю до творчого самоствердження та самовдосконалення

на основі універсальних принципів організаційної поведінки й особистісних можливостей генерувати новаторські ідеї, приймати креативні управлінські рішення, створювати інноваційні продукти. Однак не можна стверджувати, що креативність організації – це проста сума креативності її співробітників. В такому випадку глобальним завданням будь-якого підприємства став би пошук найбільш обдарованих працівників [6].

Слід зауважити, що завдання управління підприємством втілюються в трьох аспектах:

1) розширити та поглибити необхідні здібності й навички співробітників. Найпоширенішим способом досягнення цієї мети є навчання співробітників і заохочення їх вчитися самостійно;

2) виховувати вміння творчо мислити. Крім навичок і прийомів для стимулювання творчості, необхідно також створити середовище, сприятливе для прийняття творчих рішень;

3) розвиток системи стимулювання. Система стимулювання – це складна система, заснована на зовнішніх стимулах і внутрішніх особливостях працівників. Зовнішнє стимулювання повинно відповідати низці вимог, серед яких: важливість для співробітників, гнучкість, своєчасність і наочність [9].

У кожного є той чи інший творчий потенціал, часто проблема полягає в тому, щоб визначити конкретні деталі цієї творчості, тобто сфери, де люди найбільш креативні, щоб якнайкраще використати їх творчість та розвинути її.

Слід відмітити, що з одного боку, освіта і досвід можуть перешкоджати реалізації креативності та посилювати обмежувачі розуму людини, такі як «концептуальні блоки», а з іншого боку, навчання, спрямоване на розвиток психічних процесів індивідів і груп, значно підвищує креативність та ефективність роботи групи. Багато організацій, наприклад IBM, General Electric і AT&T, відправляють своїх здібних співробітників на спеціальні семінари для розвитку їхньої творчості [11]. За певних умов, які повинен уміти створити креативний лідер, можна підвищити творчий потенціал кожного учасника робочої групи та використати колективний творчий потенціал групи, досягати синергетичного ефекту [8].

Загалом мова йде про перехід від традиційного управління персоналом через управління персоналом і стратегію людських ресурсів до стратегії організації та використання своїх співробітників.

Ефективна модель мотивації творчості працівників, залучених до творчої праці, має базуватися на системі оцінки внеску кожного працівника у розробку інноваційної продукції з метою виявлення найбільш інноваційних та продуктивних працівників, визначення рейтингу творчих працівників; розробці матеріальних і нематеріальних методів стимулювання та ін.

Висновки. Таким чином, сьогодні досить гостро постає необхідність впровадження креативного менеджменту на сучасних підприємствах як елемента системи управління сучасним підприємством. Слід зазначити, що управління творчістю персоналу передбачає створення основи для розвитку та використання творчих здібностей співробітників, формування додаткових мотиваторів творчої енергії,

генерування інноваційних ідей, прийняття креативних управлінських інженерних рішень та розробку інноваційних продуктів для подальшої комерціалізації та ін.

Результатом успішного формування та розвитку креативного менеджменту на підприємстві стає формування нової організаційної моделі, яка називається креативна організація, тобто організації, яка постійно модернізується, самонавчається та продукує інновації на основі управління креативною діяльністю і тим самим забезпечує собі успіх у жорсткій конкурентній боротьбі при несподіваних змінах зовнішнього середовища.

Бібліографічний список:

1. Божидарник Т. Формування й розвиток креативного менеджменту на підприємстві. *Економіст*. 2015. № 3. С. 37–39.
2. Бурачек І.В., Закапко О.І., Ярмолук Д.І. Креативний менеджмент як основний інструмент розвитку сучасного бізнесу в Україні. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 42. С. 146–150.
3. Вартанова О.В., Шестер І.В. Креативний менеджмент як підґрунтя розвитку креативних працівників підприємства. *Соціально-трудові відносини: теорія та практика*. 2013. № 2. С. 30–34.
4. Задорожнюк Н.О., Беноєва М.Х. Дослідження ключових понять креативного менеджменту. *Науковий вісник Мукачівського державного університету*. 2016. Вип. 1 (5). С. 132–135.
5. Зінкевич Д.К. Характеристика систем креативного менеджменту підприємств. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2012. № 727. С. 49–58.
6. Кліпкова О.І. Креативність та інноваційність як основні складові нового вектора в управлінні підприємством. *Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія Економіка*. 2015. Випуск 2(4). Частина 2. С. 76–79.
7. Литвин І.В. Особливості пошуку інноваційних ідей у системі креативного менеджменту. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2011. Вип. 21.7. С. 360–364.
8. Продіус О.І. Креативний менеджмент як запорука сучасного ефективного управління. *Економіка: реалії часу. Науковий журнал*. 2012. № 2 (3). С. 67–72.
9. Свидрук І.І. Креативний менеджмент. Навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2012. 224 с.
10. Швець Г.О. Теоретичні аспекти креативного менеджменту. *Менеджер*. 2016. № 4. С. 54–61.
11. Barron F. Creativity, intelligence and personality. *Ann. Rev. Of Psychol.* 1981. № 32. P. 439–476.

References:

1. Bozhidarnik, T. (2015). Formuvannia y rozvytok kreatyvnoho menedzhmentu na pidpriemstvi [Formation and development of creative management at the enterprise]. *Economist*, no. 3, pp. 37–39 [in Ukrainian].
2. Burachek, I.V., Zakapko, O.I., & Yarmolyuk, D.I. (2020). Kreatyvnyi menedzhment yak osnovnyi instrument rozvytku suchasnoho biznesu v Ukraini [Creative management as the main tool for modern business development in Ukraine]. *Infrastruktura rynku*, vol. 42, pp. 146–150 [in Ukrainian].
3. Vartanova, O.V., & Shester, I.V. (2013). Kreatyvnyi menedzhment yak pidgruntia rozvytku kreatyvnykh pratsivnykiv pidpriemstva [Creative management as a basis for the development of creative workers of the enterprise]. *Sotsialno-trudovi vidnosyny: teoriia ta praktyka*, no. 2, pp. 30–34 [in Ukrainian].
4. Zadorozhnyuk, N.O., & Benoeva M.H. (2016). Doslidzhennia kluchovykh poniat kreatyvnoho menedzhmentu

- [Research of key concepts of creative management]. *Naukovyi visnyk Mukachivskoho derzhavnoho universytetu*, vol. 1 (5), pp. 132–135 [in Ukrainian].
5. Zinkevich, D.K. (2012). Kharakterystyka system kreatyvnoho menedzhmentu pidpriemstv [Characteristics of creative management systems of enterprises]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu «Lvivska politehnika»*, no. 727, pp. 49–58 [in Ukrainian].
 6. Klipkova, O.I. (2015). Kreatyvnist ta innovatsiynist yak osnovni skladovi novoho vektora v upravlinni pidpriemstvom [Creativity and innovation as the main components of the new vector in enterprise management]. *Naukovyi visnyk Mukachivskoho derzhavnoho universytetu. Seriya Ekonomika*, vol. 2 (4), pp. 76–79 [in Ukrainian].
 7. Litvin, I.V. (2011). Osoblyvosti poshuku innovatsiinykh idei u systemi kreatyvnoho menedzhmentu [Features of searching for innovative ideas in the system of creative management]. *Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy*, vol. 21.7, pp. 360–364 [in Ukrainian].
 8. Prodius, O.I. (2012). Kreatyvnyi menedzhment yak zaporuka suchasnoho efektyvnoho upravlinnia [Creative management as a guarantee of modern effective management]. *Ekonomika: realii chasu. Naukovyi zhurnal*, no. 2 (3), pp. 67–72 [in Ukrainian].
 9. Svidruk, I.I. (2012). Kreatyvnyi menedzhment. Navch. Posib [Creative management. Teaching way]. Kyiv: Tsentr uchbovoi literatury, 224 p. [in Ukrainian].
 10. Shvets, G. O. (2016). Teoretychni aspekty kreatyvnoho menedzhmentu [Theoretical aspects of creative management]. *Manager*, no. 4, pp. 54–61 [in Ukrainian].
 11. Barron, F. (1981). Creativity, intelligence and personality. *Ann. Rev. Of Psychol*, 32, 439–476 [in Ukrainian].