

ОСОБЛИВОСТІ КРЕАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА МІКРОРІВНІ FEATURES OF CREATIVE MANAGEMENT ON MICROWAVES

У статті розглянуто структурні особливості креативного менеджменту організації, висвітлено ефективні інструменти аналізу фінансових можливостей та бар'єрів на окремих етапах створення та поширення креативних рішень, запропонована модель інвестування, заснована на створенні платформи для співпраці між науковими установами та бізнесом.

Ключові слова: управлінські функції, знання економіка, творча платформа бізнесу, постіндустріальне конкурентне середовище, дифузія новаторських ідей, інвестування.

В статье рассмотрены структурные особенности креативного менеджмента организации, освещены эффективные инструменты анализа финансовых возможностей и барьеров на отдельных этапах создания и распространения креативных решений, предложена модель инвестирования, осно-

ванная на создании платформы для сотрудничества между научными учреждениями и бизнесом.

Ключевые слова: управленческие функции, экономика знаний, творческая платформа бизнеса, постиндустриальная конкурентная среда, диффузия новаторских идей, инвестирование.

The article discusses the structural features of creative management of the organization are considered, effective tools of analysis of financial possibilities and barriers at separate stages of creation and distribution of creative decisions are presented, the investment model based on creation of a platform for cooperation between scientific institutions and business is offered.

Key words: managerial functions, knowledge economy, creative platform of business, post-industrial competitive environment, diffusion of innovative ideas, investment.

УДК 005:001.8:330.101.541

Свидрук І.І.

к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту

Львівський торговельно-економічний університет

Постановка проблеми. Креативний менеджмент, попри відповідність стандартному набору управлінських функцій (планування, мотивування, організація, контролювання), є процесом із важко передбачуваними результатами. Вирішення креативних завдань зазвичай не підлягає суворому алгоритмуванню, адже часто ґрунтується на спонтанності їх виникнення в контексті науково-економічних, соціальних та фізичних явищ, що не підлягають точному опису і вимагають опцій нечіткого програмування. Зокрема, чинники непевності проявляють себе ще на етапі підбору персоналу, коли вникають питання щодо творчих здібностей або схильності до самонавчання майбутнього працівника. Непередбачуваний результат може бути отриманий і на інших етапах креативного управлінського процесу. Водночас у дослідженнях науковців практично відсутні відомості щодо систематизації та структуризації відомостей стосовно особливостей креативного менеджменту на мікрорівні, що спонукало нас до проведення відповідного наукового пошуку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженням різних аспектів креативного менеджменту як сучасного інструменту управління підприємством присвячені праці таких науковців, як О.М. Витвицька, В.Й. Жежуха, О.І. Кліпкова, С.В. Князь, О.Є. Кузьмін, Б.З. Мільнер, Н.В. Савицька та ін.

Постановка завдання. Метою дослідження є аналіз структурних особливостей креативного управління на мікрорівні.

Виклад основного матеріалу дослідження. Суб'єктом креативного менеджменту на мікрорівні є організація з певним рівнем креативно-інноваційного потенціалу, можливостями та стратегічною орієнтованістю на побудову високотехнологічного, науково організованого бізнесу, заснованого на знаннях (табл. 1).

Креативна організація може розглядатися як творча платформа, що має два виміри: індивідуальний (сприймається через призму окремого працівника) і колективний (характеризується кількісно-якісним складом персоналу з огляду на його

Таблиця 1

Типологічна характеристика креативної організації

Аспекти	Категорія	Характеристика
Структурний	Рівень технологічного розвитку Соціальна структура	- розмір робочої групи, завдання, структура організації; - стиль управління, культура організації; - рівень інноваційності;
Процесний		- співробітництво, кооперація, зв'язок, контроль; - автономія, розширення прав і можливостей;
Соціальний	Соціокультурне середовище	- рівень довіри в організації; - мотиваційні механізми;
Когнітивний	Людські ресурси	- наявні знання та рівень самонавчання; - навички та здібності; - талант і креативність.

креативні здібності) [7, с. 65]. Системний підхід до аналізу креативного менеджменту організації передбачає, передусім, ідентифікацію об'єктів, що складають цю систему, з ретельною конкретизацією її складових елементів та врахуванням зовнішніх факторів і внутрішніх чинників впливу на розвиток креативної організації.

Отож, креативний менеджмент на мікрорівні інтегрує проблеми управління знаннями, навчанням і мотивацією на перетині управління бізнесом і творчих пошуків організації. Глобальною метою такої конвергенції є втілення більш глибокого організаційного парадоксу між дискретними етапами наукової розвідки як творчої інновації та її ефективним відтворенням. Високий рівень креативного менеджменту формує в організації «спіраль знань» – безперервне розширення інтелектуальних знань і професійних навичок персоналу. Діяльність, що ґрунтується на цінних навичках працівника, зазвичай стимулює його на подальше безперервне навчання та самовдосконалення. Важливим фактором формування посиленої самомотивації до генерування нових ідей є забезпечення автономності особистої чи групової інтелектуальної діяльності, незалежність виконавців-новаторів, оскільки психологічно вони зазвичай є індивідуалістами. Принцип безперервності творчого процесу забезпечується постійним ускладненням наукових завдань і є в креативному менеджменті потужним мотиваційним чинником для виконання більш складної роботи через можливість задовольнити соціальну потребу спеціаліста у самовираженні.

Креативна організація відрізняється від традиційної специфічним контекстом симбіозу проектної роботи та наукової творчості персоналу. Так, щоб створювати високоякісні та творчі продукти, креативна організація змушена наймати працівників з різними досвідом та ступенями креативності для досягнення організаційних цілей. На стратегічному рівні її система цілепокладання зосереджується на реалізації стратегії розвитку стійкої індивідуальності та організаційної творчості. На оперативному рівні цілі креативної організації перманентно полягають у залученні та збереженні талановитого персоналу, його мотивуванні. У цьому сенсі основним завданням креативного менеджменту нам видається збалансування можливостей і загроз творчих бізнес-ініціатив за допомогою управлінських впливів, що дає змогу диференціювати та інтегрувати виявлені збурення, врівноважуючи конкуруючі потреби в альтернативних структурах та використовуючи синергетичні переваги парадоксів індустрії ділової творчості як джерела інноваційних перетворень організації. Креативний потенціал підприємства виступає у цьому контексті найважливішим ресурсом організації, здатним забезпечити її інноваційний розвиток в умовах

постіндустріального конкурентного середовища. Слід зауважити, що якість креативної організації залежить також від створення відповідної організаційної культури, що ґрунтується на вихованні візіонерів, виконавців та керівників проектів, організації їх співпраці для досягнення результатів, самоконтролі та командній відповідальності персоналу, правильній побудові міжфункціональної структури, вільному інформаційному та знаньовому трансфері між працівниками та функціональними підрозділами.

Створення творчої атмосфери в трудовому колективі організації вимагає запровадження політики формування та безперервного підтримання креативної поведінки персоналу. Відповідні управлінські впливи мають характер довготривалих процесів селекціонування інноваційно та креативно активних працівників (табл. 2), одночасно сприяючи загальному організаційному та соціальному розвитку колективу.

Таблиця 2

Формування креативної активності персоналу

Ціль управлінського впливу	Зміст управлінського впливу	Результат управлінського впливу
1. Розвиток творчих ініціатив	- ініціалізація творчості; - підтримка ініціатив; - створення умов для саморозвитку.	Формування інноваційного та креативного потенціалу організації
2. Розвиток ділової активності	- мотивація професійного зростання; - мотивація самонавчання; - коучинг; - програми розвитку персоналу.	Формування впевненості креативного персоналу у власних здібностях, вмотивована творча діяльність працівників
3. Соціальний розвиток колективу	- задоволення потреб персоналу у винагороді; - задоволення потреб креативного персоналу у творчій діяльності.	Формування креативної організаційної культури, соціальна захищеність, вмотивована творча діяльність працівників

Слід зазначити, що у науковій літературі управління креативними процесами в організації розуміється майже інтуїтивно, часто ототожнюючись з управлінням інноваціями [1, 9]. Отож, для визначення найбільш важливих характеристик цього феномену, істотних з погляду економічної практики, доцільно визначити особливості креативних процесів, які би до певної міри нівелювали їх стереотипне асоціювання з технічними і технологічними інноваціями. По-перше, реальна креативність може мати місце в організаціях усіх галузей економіки, включаючи об'єкти промисловості, послуг та державного управління. По-друге, обов'язковим

атрибутом креативного управління є процес реалізації нововведення, що включає стадії розроблення концепції, проведення досліджень, створення прототипу, а також комерціалізацію наукової або творчої ідеї, впровадження інноваційного рішення (продукту або послуги) у сфери виробництва і продажів. Креативний менеджмент покликаний змінювати усталені процедури мислення персоналу, віднаходити творчі можливості для вирішення нестандартних завдань постіндустріального розвитку. Ще одну особливість креативного управління ми вбачаємо у високій потребі колективної творчості, адже в зіткненні ідей, думок, досвіду і знань багатьох людей часто викристалізуються нові ідеї.

Сприйняття креативного розвитку організації з погляду відкритого процесу є відносно новою моделлю і виступає альтернативою традиційній закритій моделі інновацій, за якої інноваційна організація намагається розвивати нововведення самостійно на кожній стадії інноваційного процесу, охороняючи свої знання як джерело конкурентної переваги. Раціональність і логічність монополістичного способу інноваційного мислення в умовах сучасної економіки поступається відкритості креативного процесу, який відкриває можливість співпраці з іншими зацікавленими сторонами – конкуруючими компаніями, науково-дослідними центрами, діловими установами, споживачами, органами державного управління. Така співпраця може не тільки прискорити розроблення і втілення креативних ідей, а і зменшити витрати фінансових ресурсів та скоротити ризики матеріальних і організаційних обмежень творчої діяльності. Особливо яскраво це проявляється у креативній діяльності суб'єктів малого і середнього бізнесу, де невдала комерціалізація інноваційної ідеї може призвести до суттєвих негативних наслідків і навіть до банкрутства. Саме можливість вільного трансферу інформаційних та знань ресурсів стала однією з причин стрімкого розвитку креативності в цьому секторі економіки. Слід, однак, відзначити, що відкритість

не означає абсолютно вільного доступу до креативних ідей, адже відносини між стейкхолдерами ґрунтуються на дотриманні певних правових норм і на певних етапах співробітництва набувають формального характеру (ліцензійні угоди, стратегічне партнерство, передача ноу-хау тощо). Крім того, процеси креативності в організації вимагають від управлінського персоналу кардинальної зміни мислення, часткової відмови від парадигми економіки, заснованої винятково на конкурентних перевагах та сприйняття логіки і принципів кластеризації.

Управління створенням креативних ідей та рішень є складним нелінійним процесом, адже не завжди внаслідок креативних дослідно-конструкторських робіт виникають реальні продуктивні інновації. Особливо влучною нам видається ідея п'ятифазного поділу креативного менеджменту [8], що охоплює управління дослідженнями, розроблення креативної ідеї, презентацію та PR-супровід креативного продукту, його імплементацію в економічне середовище та дифузії новаторських ідей (рис. 1). Водночас капіталовкладення в дослідницькі розроблення приносять віддачу у вигляді появи нових ідей щодо оптимізації оперативної діяльності або покращувальних інновацій щодо вже наявних процесів та продуктів. Генерація нових знань стає підґрунтям для подальших, більш практично зорієнтованих досліджень та розробок, створюють для компаній такі переваги, як наявність висококваліфікованих співробітників, розвиненої інфраструктури, формування команди з адекватною методологічною підготовкою.

Реалізація генерованої креативної ідеї, тобто розроблення і презентація креативного продукту, не завжди є прямим результатом нових знань, отриманих завдяки здійсненим в організації фундаментальним чи прикладним дослідженням [5, с. 60-61]. Зауважимо, що значна частина нових рішень ґрунтується на ідеях, створених під час провадження притаманної певному бізнесу діяльності, або стає результатом креативного натхнення творчої частки задіяного персоналу. Особливим

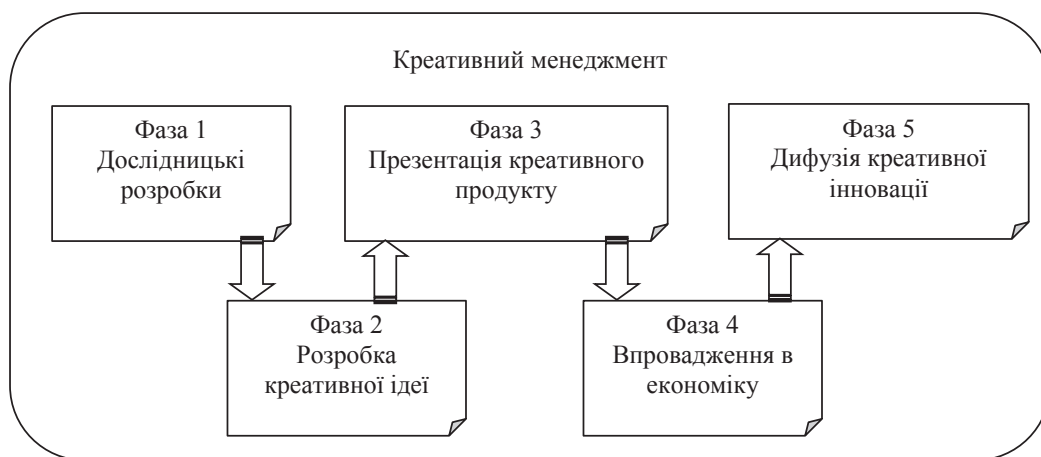


Рис. 1. Схема п'ятифазного поділу креативного менеджменту

феноменом креативного менеджменту у фазах розроблення, презентації креативного продукту та впровадження його в господарську діяльність є так звана «долина смерті» [8, с. 18-22]. Під цим поняттям зазвичай мають на увазі часовий проміжок між проведеними дослідженнями та етапом зрілості креативного продукту, коли креативна організація намагається отримати інвестиції з фінансового ринку. На практиці «долина смерті» проявляється у вигляді фінансового дефіциту, коли інвестовані у проект кошти закінчуються, а господарюючий суб'єкт ще не спроможний до остаточного виконання презентованих зобов'язань, таких як досягнення запланованого масштабу виробництва креативного продукту, або значного зниження витрат для досягнення конкурентоздатності креативної технології, отже, потребує коштів у вигляді як державної допомоги, так і фінансування з інших джерел. У цьому разі раціональність, вид та обсяг додаткового залучення фінансових ресурсів зазвичай визначається інвесторами, виходячи з можливих досить великих ризиків успішності проекту [7, с. 69]. Зазначимо, що найбільш ризикованими суб'єктами креативних проектів є малі та середні приватні підприємства, яким подекуди навіть необхідна безповоротна фінансова підтримка, зокрема у формі базової інфраструктури на етапі інкубації креативної організації та підтримки в отриманні охоронних прав. Отож, державна інституційна та/або фінансова підтримка високоризикових креативних проектів, можливість реалізації податкових пільг є важливими аспектами підтримки розроблення і просування креативного продукту.

Управління дифузією є важливим етапом процесу створення та впровадження креативних ідей та продуктів. Дифузія може стосуватися нових рішень як для окремих суб'єктів господарювання, так і для всього внутрішнього або навіть зовнішнього ринку, а отже, пов'язана зі значними ризиками та доволі високою невизначеністю переваг і перспектив новаторства для реципієнтів. Проте слід зауважити, що цей складник креативного менеджменту володіє значними можливостями для диверсифікації, що певним чином нівелює фінансові ризики [6, с. 646] і практично усуває необхідність державної підтримки креативного проекту. Єдиним винятком тут ми вбачаємо обмеженість інвестиційних можливостей малого та середнього бізнесу, який потребує підтримки у застосуванні та просуванні передових креативних продуктів. Однак така підтримка переважно пов'язана із інформаційними потоками, а з боку державних інституцій – з можливістю отримання податкових пільг у межах загальнодержавної підтримки креативного проекту, що суттєво впливає на підвищення конкурентоспроможності національної економіки.

Попри беззаперечну важливість описаних етапів креативного менеджменту, слід звернути увагу

і на вузькі місця в цьому ланцюзі. Зокрема, це необхідність систематичного виділення матеріальних ресурсів на науково-дослідницьку діяльність, навіть попри усвідомлення, що не всі результати НДДКР можуть бути імплементовані у господарську діяльність [2, с. 78]. Також небезпеку становить можлива залежність від усе більш дорогих і важкодоступних ноу-хау, більшою мірою – іноземних, тобто тут також не виключаються помилки адаптації до середовища національної економіки [3, с. 311]. Ще одним підводним каменем креативного менеджменту стає ризик міжнародної маргіналізації на ринку сучасних технологій, що виникає через стабільний брак матеріальних ресурсів для фінансування впровадження і розповсюдження креативних результатів НДДКР. Блокування з боку креативних організацій процесів розповсюдження власних результатів фундаментальних досліджень є не тільки складним, але й шкідливим фактором через втрату позитивного зовнішнього іміджу [6, с. 645]. Здебільшого це стосується приватного сектору економіки, зокрема малого і середнього бізнесу, який не завжди зацікавлений в оприлюдненні результатів власних фундаментальних досліджень або потребує певної державної підтримки для розповсюдження креативних інновацій. Державне фінансування або співфінансування прикладних досліджень спонукає суб'єктів економіки до додаткового інвестування у власні нововведення, завдяки чому вони можуть розраховувати на асиміляцію та використання наявних зовнішніх знань. Тому нагальним видається питання про необхідність розроблення ефективної політики підтримки інноваційного розвитку економіки на всіх етапах створення та реалізації креативного продукту.

Висновки з проведеного дослідження. Креативний менеджмент охоплює управління фундаментальними дослідженнями, розроблення креативної ідеї, презентацію та PR-супровід креативного продукту, його імплементацию в економічне середовище та дифузію новаторських ідей. Визначальною особливістю креативного менеджменту є пряма кореляція успішності творчої діяльності із демократизацією управління, врахування творчого потенціалу й рівня професійної підготовки, створення умов для самореалізації.

Економічні перспективи креативного розвитку організації варто розглядати через призму власного інвестування в дослідження, науково-технічні розробки та їх впровадження в господарську діяльність. Такий підхід тісно пов'язаний із класичною економічною теорією, тобто витрати на управління креативністю організації можна вважати інвестиціями у підвищення продуктивності господарської діяльності. Також це дає змогу здійснювати ефективний аналіз фінансових можливостей та бар'єрів на окремих етапах створення та поширення новаторської ідеї.

Через практично повну відсутність державного втручання із соціальним оптимумом сфера креативного розвитку зазнає значного і постійного недофінансування, що приводить до хронічної втрати відповідного потенціалу знань. Ефективна модель інвестування у цьому разі полягає у співфінансуванні досліджень з різних джерел, зацікавлених у їх упровадженні, створенні платформи для співпраці між науковими установами та бізнесом. Додаткове стимулювання може забезпечуватися державною підтримкою щодо пільгового оподаткування витрат на НДДКР, що особливо ефективно для великого бізнесу зі власними дослідницькими структурами.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Витвицька О.М. Роль інформації та інформаційного капіталу в управлінні розвитком підприємства / О.М. Витвицька // Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. 2012. № 11 (182). Ч. 2. С. 28-31.
2. Кліпкова О.І. Креативність та інноваційність як основні складові нового вектора в управлінні підприємством / О.І. Кліпкова // Науковий вісник Мукачівського державного університету. Сер. Економіка. 2015. Вип. 2(4). Ч. 2. -С. 76-79.
3. Креативний потенціал підприємства як чинник формування інноваційних технологічних процесів: монографія / О.Є. Кузьмін, С.В. Князь, В.Й. Жежуха, Н.В. Савицька -Львів: Тріада плюс, 2012. 464 с.
4. Лось В.О. Концепція впливу інтелектуального капіталу та інноваційний розвиток підприємства / В.О. Лось // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. – Запоріжжя, 2008. – № 2. С. 125-130.
5. Мильнер Б.З. Концепция управления знаниями в современных организациях / Б. З. Мильнер // Российский журнал менеджмента. 2003. № 1 (1). С. 57-76.
6. A semi-synthetic organism that stores and retrieves increased genetic information / Yo. Zhang, J. L. Ptacin, E. C. Fischer, H. R. Aerni // Nature. – 2017. № 551. P. 644-647.
7. Brzeziński M. Organizacja kreatywna / M. Brzeziński. – Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Naukowe, 2009. S. 64-71.
8. Bukowski M. Potencjał i bariery polskiej innowacyjności / M. Bukowski, A. Szpor, A. Śniegocki. – Warszawa: Instytut Badań Strukturalnych, 2012. 36 s.
9. The role of intellectual capital and entrepreneurial characteristics as innovation drivers. / N. Ugalde-Binda, F. Balbastre-Benavent, M. T. Canet-Giner, N. Escribá-Carda // Innovar. 2014. Vol. 24(53). P. 41-60.