

ХАРАКТЕРИСТИКА СИСТЕМ КРЕАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ

Ї Зінкевич Д.К., 2012

Розкрито сутність поняття “креативний менеджмент”, розглянуто креативний менеджмент як компоненту системи управління підприємством, ідентифіковано й обґрунтовано принципи формування системи креативного менеджменту, розроблено методичні рекомендації з оцінювання системи креативного менеджменту підприємства тощо.

D.C. Zinkevich

Lviv Polytechnic National University

DESCRIPTION OF SYSTEM COMPANIES CREATIVE MANAGEMENT

The article reveals the essence of the concept of “creative management” deals with creative management as a component of the enterprise management system, identified and justified principles of formation of creative management, developed guidelines on evaluation of creative enterprise management and so on.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими та практичними завданнями. Однією з основних складових потенціалу розвитку підприємств є інтелектуальні ресурси суб'єктів управління. З огляду на те, що суб'єкти управління мають різний рівень професійної підготовки, трудового досвіду, колективні та індивідуальні цілі, які базуються на потребах, уподобаннях, амбіціях тощо, то використання інтелектуальних ресурсів для розвитку організації є доволі проблематичним. Проблема полягає у тому, що досі не розроблено науково обґрунтованих теоретичних основ і методико-прикладних рекомендацій з розвитку систем управління інтелектуальними ресурсами підприємств, зокрема систем креативного менеджменту. Це не дає змоги керівникам підприємств раціонально використовувати креативні можливості суб'єктів управління для розв'язання виробничо-господарських проблем, здобувати конкурентні переваги на ринку, застосовувати інноваційні ідеї щодо оптимізування управління потоками ресурсів на підприємстві.

Цілі статті. Мета статті – розкрити сутність поняття “креативний менеджмент”, розглянути креативний менеджмент як компоненту системи управління підприємством, ідентифікувати й обґрунтувати принципи формування системи креативного менеджменту, розробити методичні рекомендації з оцінювання системи креативного менеджменту підприємства тощо.

Аналіз останніх публікацій, в яких започатковано розв'язання проблеми. У науковій літературі [2–9] велику увагу приділено дослідженню психолого-управлінських аспектів креативності, проблем стимулювання творчого розвитку, обґрунтуванню необхідності активізування креативності в організаціях, методам формування робочих креативних груп, дослідженню

зв'язків креативності працівників підприємств із їхніми задатками і рівнем професійної підготовки тощо. Незважаючи на певні наукові напрацювання і досягнення в теорії та практиці креативного менеджменту, є частина питань, які залишаються постійним об'єктом дискусій. До них зарахуємо: сутність поняття “система інноваційного менеджменту”, “креативний менеджмент”, “розвиток системи креативного менеджменту”; види систем креативного менеджменту, чинників, які впливають на системи креативного менеджменту, креативного розвитку, креативних управлінських рішень, стратегій у системі креативного менеджменту; методи оцінювання системи креативного менеджменту підприємства, формування креативних управлінських рішень, побудови стратегій розвитку системи креативного менеджменту тощо.

Виклад основного матеріалу дослідження. Для того, щоб підвищити результативність розроблення і реалізації креативних рішень, на підприємствах доцільно формувати системи креативного та інноваційного менеджменту. Під системою інноваційного менеджменту доцільно розуміти сукупність керуючої і керованої підсистем управління, які взаємодіють у напрямі акумулювання ідей щодо досягнення позитивних економічних, технологічних, соціальних та інших ефектів на засадах доведення висунутих ідей до рівня інноваційного продукту або технології та їх запуску у виробничий процес. Своєю чергою, креативний менеджмент доцільно трактувати як підсистему інноваційного менеджменту, що передбачає забезпечення здатності суб'єктів управління висувати і розвивати нові ідеї, що набувають форми наукової або технологічної інформації. У результаті креативної діяльності суб'єкти системи креативного менеджменту отримують наукову або технологічну інформацію, а у результаті інноваційної діяльності – розробляють новий або покращують наявний продукт чи технологію. Крім того, в системі креативного менеджменту суб'єктами керованої підсистеми управління є лише працівники, які висувують і аналізують нові ідеї, а в системі інноваційного менеджменту до цієї групи суб'єктів належать усі працівники, які залучені до розроблення і реалізації ідей.

На підприємствах система креативного менеджменту має розглядатись як окремий об'єкт його розвитку. Під розвитком системи креативного менеджменту доцільно розуміти процес систематизації наявної і створення нової наукової і технологічної інформації, яка дозволяє розв'язувати виробничо-господарські проблеми, знижувати їх гостроту або вказувати спосіб ліквідації наслідків виявлених проблем.

До умов розвитку системи креативного менеджменту на підприємстві належать: відсутність адміністративного тиску на працівників, залучених до висунення і розвитку креативних ідей; гарантування безпеки цих працівників, а також членів їхніх сімей; можливість самостійного вибору форми збору, обробки і подання інформації під час вироблення креативних рішень; відсутність загроз звільнення або пониження посади працівників, залучених до висунення і розвитку креативних ідей, в разі неприйнятності запропонованих ідей; наявність доступу до конфіденційної інформації та інформації з обмеженим доступом; отримання повноважень виступати у ролі керівника робочої групи, що працює над удосконаленням і аналізуванням креативного рішення, схваленого керівниками підприємства.

Доведено, що системи креативного менеджменту доцільно поділяти на: постійні (наявність в організаційній структурі управління підприємством постійнодіючого окремого структурного підрозділу, який спеціалізується на науково-дослідній роботі. Альтернативою може бути наявність постійного розподілу повноважень між працівниками різних підрозділів організації щодо виконання науково-дослідних робіт); тимчасові (ці системи виникають в разі організованого керівниками підприємства цілеспрямованого активізування творчих пошуків внаслідок виникнення гострої виробничо-господарської проблеми. Особливістю цих систем є те, що їх виникнення супроводжується створенням тимчасових робочих груп); комбіновані (вони є поєднанням постійних і тимчасових систем. Тобто в умовах постійно діючого науково-дослідного підрозділу на підприємстві в разі необхідності може створюватись також тимчасова робоча група. Вони спільно розробляють креативні ідеї, виконують їх первинний аналіз,

групуєть найперспективніші варіанти розв'язання виробничо-господарських проблем і доводять їх до керівників підприємств).

У результаті проведених досліджень виявлено, що креативний менеджмент набуває найбільш прикладного значення за умови його розкриття з позиції системного і функціонального підходів. Системний підхід передбачає розгляд системи управління з двох позицій. Перша репрезентує систему управління як сукупність керуючої і керованої підсистем управління, що взаємодіють. Друга – як сукупність взаємопов'язаних підсистем управління, з конкретними функціями менеджменту. Складовими елементами системи креативного менеджменту є: цілі креативного менеджменту, суб'єкти і об'єкти, методи і технології креативного менеджменту, креативні ідеї і креативні рішення, інформація та комунікації.

Ключовими аспектами, які дають змогу ідентифікувати креативний менеджмент як окрему підсистему управління в системі інноваційного менеджменту, є його цілі і об'єкти управління. До цілей інноваційного менеджменту належать: зниження собівартості готової продукції; зниження ціни готової продукції; підвищення якості готової продукції; створення нових видів продукції; розроблення нових або удосконалення існуючих технологій виробництва продукції; розробка нових або удосконалення існуючих технологій управління. Своєю чергою, цілями креативного менеджменту є: забезпечення здатності суб'єктів управління пропонувати і розвивати нові ідеї, що набувають форми наукової або технологічної інформації; акумулювання нових ідей у формі наукової або технологічної інформації, а також доведення висунутих ідей до рівня зразка інноваційного продукту або технології, на які можна отримати права інтелектуальної власності.

Щодо об'єктів управління в системах інноваційного і креативного менеджменту, то проведені дослідження дають підставу стверджувати, що ідентифікувати їх найдоцільніше за етапами інноваційного процесу. Оскільки креативний менеджмент є підсистемою інноваційного менеджменту, то усі етапи інноваційного процесу є об'єктами інноваційного менеджменту. Ті з етапів цього процесу, які передбачають висунення ідей щодо створення або удосконалення інноваційної продукції і технологій, доцільно об'єднувати в групу об'єктів креативного менеджменту. До них належать: науково-дослідні роботи, удосконалення дослідного зразка інноваційного продукту або технології, а також удосконалення інноваційного продукту або технології під час дрібносерійного та серійного виробництва.

Місце системи креативного менеджменту в системі управління підприємством істотно визначається функціями, які вона виконує (інформаційно-аналітична, спонукальна, відтворювально-розвиваюча). Усі з виділених функцій мають інформаційну основу. Так, перша з виділених функцій передбачає створення і трактування інформації, друга – формування різних форм подання (доведення) інформації до суб'єктів креативного менеджменту на засадах врахування їх мотивів, третя – збереження і перетворення наявної інформації у вищі, складніші і досконаліші форми.

Розвиток управлінських систем, зокрема системи креативного менеджменту, вимагає дотримання керівниками підприємств певних принципів, а саме принципу причинно-наслідкового зв'язку між метою формування креативних рішень, їх розробленням, оцінюванням і регулюванням; можливості участі будь-якого працівника підприємства, незалежно від обійманої посади, в діяльності робочих груп із висунення креативних ідей і розроблення креативних рішень; комбінованого застосування різних методів акумулювання креативних ідей і вироблення креативних рішень; системності у створенні умов для зацікавленості працівників організації у творчому розвитку; мінімізації витрат часу на розроблення і аналізування креативних ідей і рішень; забезпечення позитивного впливу креативних ідей і рішень на показники економічної ефективності, екологічності і безпеки життєдіяльності; забезпечення конфіденційності інформації про сутність креативних ідей і рішень. Сповідування керівниками підприємства цих принципів є запорукою побудови такої системи креативного менеджменту підприємства, яка з позиції функціонально-процесійного підходу буде інтегрованою у систему управління підприємством,

зокрема в ієрархію цілей, корпоративну інформаційну систему, виробничі технологічні процеси, а також у бізнес-процеси, що реалізуються за участю постачальників, споживачів та інших ділових партнерів.

Оцінювання та аналізування системи креативного менеджменту підприємства доцільно здійснювати у певній послідовності. Вона передбачає: ідентифікування об'єктів оцінювання в системі креативного менеджменту (цілі, суб'єкти і об'єкти, методи і технології креативного менеджменту; креативні ідеї та рішення; інформація та комунікації); конкретизацію коефіцієнтів, які характеризують об'єкти оцінювання в системі креативного менеджменту і їх обчислення (у табл. 1 наведено перелік запропонованих коефіцієнтів для обчислення систем креативного менеджменту); виділення та аналізування факторів, які вплинули на фактичний стан системи креативного менеджменту (за змістом (економічні та управлінські фактори); за джерелом виникнення (внутрішні й зовнішні фактори); за характером впливу на досліджуваний об'єкт (фактори позитивного і негативного впливу); за силою впливу на досліджуваний об'єкт (фактори, які сильно впливають на досліджуваний об'єкт; фактори, які слабо впливають на досліджуваний об'єкт); за зв'язками факторів одних з одними (фактори, які безпосередньо пов'язані; фактори, які мають опосередкований зв'язок між собою; фактори, не пов'язані між собою)); узагальнення результатів аналізування.

Таблиця 1

Коефіцієнти, які характеризують систему креативного менеджменту підприємства

| Назви коефіцієнтів | Способи обчислення показників |
|---|--|
| Коефіцієнт узгодженості цілей в системі креативного менеджменту | Відношення кількості суперечливих цілей до загальної кількості встановлених цілей |
| Коефіцієнт реалізації цілей в системі креативного менеджменту | Відношення кількості реалізованих цілей до загальної кількості встановлених цілей |
| Коефіцієнт частоти оновлення цілей в системі креативного менеджменту | Відношення кількості цілей, які визнані неактуальними і ліквідовані або замінені іншими цілями, до загальної кількості поставлених цілей |
| Коефіцієнт освіченості суб'єктів у системі креативного менеджменту | Відношення кількості працівників, які мають повну вищу освіту, до загальної кількості працівників, що беруть участь в акумулюванні і розвитку креативних ідей |
| Коефіцієнт продуктивності суб'єктів у системі креативного менеджменту | Відношення кількості висунутих креативних ідей до тривалості аналізованого періоду |
| Коефіцієнт дисциплінованості суб'єктів у системі креативного менеджменту | Відношення кількості порушників трудової дисципліни, які залучені до акумулювання і розвитку креативних ідей, до загальної кількості працівників, які порушують на підприємстві трудову дисципліну |
| Коефіцієнт реалізації креативних ідей | Відношення кількості реалізованих креативних ідей до загальної кількості висунутих креативних ідей |
| Коефіцієнт інтенсивності процесу прийняття креативних рішень | Відношення кількості прийнятих креативних рішень до тривалості періоду, протягом якого креативні рішення розроблялись |
| Коефіцієнт раціональності креативних рішень | Відношення кількості креативних рішень, від реалізації яких одержано очікувані ефекти, до загальної кількості прийнятих креативних рішень |
| Коефіцієнт повноти інформаційного забезпечення суб'єктів управління в креативному менеджменті | Відношення кількості фактично використовуваних джерел і методів отримання інформації до загальної кількості можливих джерел і методів одержання інформації |
| Коефіцієнт розвитку комунікацій в системі креативного менеджменту | Відношення кількості фактично використовуваних видів комунікацій до кількості можливих видів комунікацій |

Примітки: розробка автора.

Отриману в результаті реалізації виділених етапів інформацію доцільно використовувати керівникам систем креативного менеджменту під час формування альтернативних варіантів рішень щодо створення нових або удосконалення наявних систем креативного менеджменту.

У 2010 р. проведено експертне дослідження чинних систем креативного менеджменту підприємств за період 2006–2010 рр. Системи аналізували за запропонованою системою коефіцієнтів (див. табл. 1). У табл. 2 наведено відхилення значень коефіцієнтів у 2010 р. відносно середніх значень протягом 2006–2009 рр. Узагальнюючи отриману експертну інформацію щодо стану чинних систем креативного менеджменту на підприємствах, доходимо таких висновків:

- значення більшості коефіцієнтів, які характеризують системи креативного менеджменту на досліджуваних підприємствах, упродовж аналізованого періоду змінювались так, що виявлені тенденції не можна трактувати як стійкі;

- оскільки стан досліджених систем суттєво залежить від впливу на них факторів зовнішнього середовища, є підстави стверджувати, що всі ці системи сьогодні перебувають у стані їх раннього розвитку. Досі не сформовано механізмів забезпечення стабільності функціонування цих систем, їх захисту від ризику недостатності фінансування тощо;

- у досліджуваній сукупності креативну діяльність керівники підприємств розглядають як один із напрямів розвитку, а не як стратегію забезпечення конкурентоспроможності. Це призводить до того, що в період “потрясін” на ринку і керівники організацій нездатні сприймати креативні ідеї як основу для реального розв’язання виробничо-господарських проблем. Вони вдаються до традиційних методів подолання труднощів, що часто призводить до втрати підприємством прав власності на активи, згортання виробництва, скорочення робочих місць тощо. Своєю чергою, на тих підприємствах, де система креативного менеджменту одночасно є системою раціоналізації реалізуваної стратегії розвитку, кризові явища перетворюються на нові можливості.

Ідентифікувати зміну параметрів систем креативного менеджменту можна лише за допомогою чинників, які впливали на ці системи. Дослідивши системи креативного менеджменту на промислових підприємствах, виділено сукупність чинників, які впливають на ці системи. Для забезпечення можливості врахування цих чинників під час вироблення управлінських рішень щодо формування систем креативного менеджменту побудовано їхню класифікацію: за змістом (економічні та управлінські чинники); за джерелом виникнення (внутрішні й зовнішні чинники, а також чинники, які не мають чітко виражених ознак, за якими їх можна зарахувати до внутрішніх або зовнішніх); за характером впливу на досліджуваний об’єкт (чинники позитивного і негативного впливу); за силою впливу на досліджуваний об’єкт (чинники, які істотно впливають на формування системи креативного менеджменту; чинники, які слабо впливають на формування системи креативного менеджменту); за зв’язками факторів одних з одними (чинники, які безпосередньо пов’язані між собою; чинники, які мають опосередкований зв’язок між собою; чинники, не пов’язані між собою); за регулярністю впливу (чинники, які постійно впливають на формування системи креативного менеджменту; чинники, які періодично впливають на формування системи креативного менеджменту).

Методом експертних оцінок отримано інформацію про вплив виділених факторів на використовувані системи креативного менеджменту. У результаті оброблення цих даних всю сукупність факторів опрацьовано на предмет їхньої приналежності до виділених класифікаційних ознак.

У табл. 3 наведено інтегровані характеристики факторів, які впливають на формування систем креативного менеджменту на підприємствах. Отриману в результаті досліджень експертну інформацію доцільно використовувати керівникам систем креативного менеджменту під час: аналізування альтернативних варіантів рішень щодо створення нових або удосконалення наявних систем креативного менеджменту; коригування вибраних стратегій розвитку і тактичних планів їхньої реалізації; розроблення регулюючих рішень, у напрямі адаптування креативно-інноваційних

програм до змін ринкової кон'юнктури; створення систем мотивування суб'єктів креативної діяльності, оснований на узгодженні їхніх потреб із цілями організації, а також на автоматизованому виборі методів впливу на працівників тощо.

Удосконаленню системи креативного менеджменту підприємства передують виділення ознак її розвитку. Наші дослідження показали, що цими ознаками є зміни: значень коефіцієнтів, які характеризують систему креативного менеджменту; кількості напрямів вироблення і застосування креативних ідей та рішень; кількості розроблених і реалізованих креативних ідей та рішень; кількості суб'єктів, залучених до креативних пошуків; опору працівників реалізації креативних ідей і рішень. Відповідно до класифікацій видів розвитку і доцільності їх використання під час удосконалення систем креативного менеджменту підприємств виявлено, що в межах інноваційного розвитку доцільно виділяти креативний розвиток і його класифікувати за темпами (швидкий, помірний і повільний розвиток), за напрямом (частковий і комплексний розвиток). Застосування цієї класифікації дасть змогу ідентифікувати рівні розвитку системи креативного менеджменту, а також встановлювати напрями активізування креативної діяльності підприємства. Одним з найприйнятніших способів встановлення рівня розвитку системи креативного менеджменту підприємства є використання числових інтервалів зміни значень ознак розвитку у звітному періоді порівняно з базовим періодом. Ідентифіковані види розвитку є підставою для прийняття рішення щодо удосконалення системи креативного менеджменту підприємства. Управлінське рішення в системі креативного менеджменту – це формалізований результат акумулювання і обробки інформації керівниками підприємства, які здійснюють управління креативною діяльністю, що націлений на розв'язання конкретної управлінської проблеми або вияв управлінської ініціативи щодо покращання показників креативної діяльності підприємства. Під час удосконалення систем креативного менеджменту підприємств доцільно використовувати таку класифікацію управлінських рішень: за будовою (прості рішення; комплексні рішення); за об'єктом (рішення, націлені на розв'язання конкретних проблем; рішення, націлені на задоволення потреб суб'єктів системи креативного менеджменту; рішення, націлені на використання нововиявлених можливостей); за результативністю реалізації (раціональні рішення; нераціональні рішення); за способом формування (одноосібні рішення; колективні рішення); за характером (спонукальні рішення; розпорядницько-директивні рішення).

Ознайомлення з матеріалами підприємств дає змогу стверджувати, що необхідність прийняття управлінських рішень щодо удосконалення чинних систем креативного менеджменту, як правило, викликана такими факторами, як: перевищення витрат на утримання системи креативного менеджменту над ефектами від реалізації креативних рішень; виявлення обставин, які сприяють зростанню продуктивності праці розробників креативних ідей і рішень; ідентифікування факту зниження попиту на продукцію підприємства через високі ціни, низьку якість або перенасиченість ринку; нездатність суб'єктів, залучених до креативних пошуків, продукувати креативні ідеї; непридатність креативних ідей до впровадження; зниження значень коефіцієнтів, які характеризують систему креативного менеджменту підприємства.

Щоб отримати очікувані ефекти від реалізації управлінських рішень під час удосконалення систем креативного менеджменту, потрібно виробляти управлінські рішення за певною технологією. У результаті проведених досліджень доходимо висновку, що серед етапів цієї технології доцільно виділяти: конкретизацію причин, які вимагають прийняття управлінського рішення; збір і обробку інформації на предмет факторів, які зумовили необхідність розроблення управлінського рішення; формування альтернативних варіантів управлінських рішень; аналізування альтернатив і вибір оптимального рішення; створення умов для реалізації рішення і доведення його до виконавців; контролювання рішення і регулювання його виконання.

Відхилення значень коефіцієнтів у 2010 р. відносно середніх значень протягом 2006-2009 рр.

| Назви підприємств | Порядкові номери коефіцієнтів | | | | | | | | | | |
|--|-------------------------------|--------|-------|-------|--------|-------|-------|--------|-------|-------|-------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 |
| ВАТ "НВП БілоцерківМАЗ" | 0,06 | -0,01 | -0,07 | 0,01 | -0,05 | -0,21 | -0,34 | 0,04 | -0,40 | -0,02 | 0,41 |
| ДП "Вінницький авіаційний завод" | -0,06 | 0,25 | 0,02 | -0,03 | -0,21 | -0,15 | 0,23 | 0,27 | 0,5 | 0,12 | 0,11 |
| ВАТ "Донецькгрмаш" | 0,01 | -0,03 | -0,23 | -0,01 | 0,84 | -0,10 | -0,29 | 0,21 | 0,15 | -0,33 | -0,15 |
| ЗАТ "НВК "Гірничі машини" | 0,22 | 0,07 | -0,06 | 0,08 | -1,06 | 0,05 | 0,06 | 0,27 | -0,11 | 0,25 | 0,20 |
| ЗАТ "НВП "Гурбоенергосервіс" | 0,06 | 0,17 | -0,23 | 0,26 | 0,12 | 0,08 | -0,09 | 0,64 | 0,24 | 0,21 | 0,08 |
| ЗАТ "НВП "Холод" | 0,23 | -0,04 | -0,03 | 0,22 | -0,455 | -0,18 | -0,53 | -0,22 | -0,03 | 0,11 | -0,19 |
| ВАТ "Модуль" | 0,14 | 0,09 | -0,68 | 0,4 | 1,87 | -0,14 | -0,09 | -0,22 | -0,27 | 0,30 | -0,10 |
| ВАТ "НВО "Термоприлад" | 0,007 | 0,42 | -0,73 | 0,17 | 1,64 | 0,007 | -0,04 | 0,27 | 0,1 | 0,31 | -0,03 |
| ВАТ "Мотор Січ" | -0,11 | 0,12 | -0,17 | -0,06 | 0,91 | -0,04 | 0,11 | -0,46 | 0,03 | 0,20 | -0,22 |
| ВАТ "Львівський локомотиворемонтний завод" | 0,05 | 0,18 | 0,04 | -0,11 | -0,16 | 0,005 | 0,03 | -0,01 | 0,14 | 0,02 | -0,01 |
| ЗАТ "Івеко-Мотор Січ" | 0,04 | 0,34 | -0,08 | 0,01 | 0,05 | 0,13 | 0,24 | 0,61 | 0,12 | 0,21 | -0,06 |
| ВАТ "Електротехнологія" | 0,45 | 0,20 | 0,01 | 0,02 | -0,89 | -0,06 | -0,22 | -0,25 | -0,35 | 0,03 | 0,36 |
| ТОВ "Кременчуцький автоскладальний завод" | -0,11 | 0,42 | -0,24 | 0,18 | 0,04 | -0,13 | 0,11 | -0,29 | 0,10 | 0,07 | -0,16 |
| ЗАТ "Азовський машинобудівний завод" | -0,10 | 0,12 | -0,32 | 0,04 | -0,05 | -0,12 | -0,05 | -0,18 | 0,35 | 0,21 | -0,13 |
| ТЗОВ "ІнтерПЕТ" | 0,205 | 0,10 | 0,08 | 0,05 | -0,11 | -0,17 | -0,23 | -0,005 | 0,45 | 0,08 | -0,04 |
| ЗАТ "НВП "Радій" | 0,002 | 0,21 | -0,13 | 0,03 | -0,57 | 0,01 | -0,15 | -0,22 | 0,54 | -0,17 | 0,22 |
| ВАТ "НВК "Розточья - СТ" | -0,11 | -0,005 | -0,18 | 0,19 | -0,19 | -0,02 | -0,44 | -0,34 | 0,62 | 0,30 | -0,08 |

Примітки: 1 – коефіцієнт узгодженості цілей у системі креативного менеджменту; 2 – коефіцієнт реалізації цілей у системі креативного менеджменту; 3 – коефіцієнт частоти оновлення цілей в системі креативного менеджменту; 4 – коефіцієнт освіченості суб'єктів в системі креативного менеджменту; 5 – коефіцієнт продуктивності суб'єктів у системі креативного менеджменту; 6 – коефіцієнт дисциплінованості суб'єктів в системі креативного менеджменту; 7 – коефіцієнт реалізації креативних ідей; 8 – коефіцієнт інтенсивності процесу прийняття креативних рішень; 9 – коефіцієнт раціональності креативних рішень; 10 – коефіцієнт повноти інформаційного забезпечення суб'єктів управління в креативному менеджменті; 11 – коефіцієнт розвитку комунікацій у системі креативного менеджменту.

Таблиця 3

Інтегрована характеристика факторів, які впливають на формування систем креативного менеджменту на підприємствах

| За змістом | За джерелом виникнення | | За характером впливу на досліджуваній об'єкт | | За силою впливу на досліджуваній об'єкт | | За регулярністю впливу на досліджуваній об'єкт | | За зв'язками факторів один з одним | | |
|--------------|------------------------|----------|--|----------------------------|--|--|---|---|---|--|--|
| | Внутрішні | Зовнішні | Фактори позитивного впливу | Фактори негативного впливу | Фактори, які мають сильний вплив на досліджуваній об'єкт | Фактори, які мають слабкий вплив на досліджуваній об'єкт | Фактори, які постійно впливають на формування системи креативного менеджменту | Фактори, які періодично впливають на формування системи креативного менеджменту | Фактори, які мають безпосередній зв'язок між собою | Фактори, які мають опосередкований зв'язок між собою | Фактори, не пов'язані між собою |
| Управлінські | | | | | | | | | | | |
| 7-13 | 1, 4, 7-13 | 2,3, 5,6 | 1-6, 11,12 | 7-10, 13 | 3, 5, 8, 9,11-13 | 1,2,4, 6,7,10 | 1, 2, 5, 6, 7, 8, 9,10,11,12, 13 | 3, 4 | 1 з 2, 6, 8, 11; 2 з 1, 3, 12; 3 з 2, 4, 12; 4 з 3, 5; 5 з 4; 6 з 1, 2; 7 з 8, 11; 8 з 1, 7, 11; 9 з 10; 10 з 9; 11 з 1, 7, 8; 12 з 2, 3, 13; 13 з 12 | 1 з 3,4,5,7,12,13; 2 з 3,4,5,6,7,8,11,13; 3 з 1,5,6,7,8,11,13; 4 з 1,2,6,7,8,11,12,13; 5 з 1,2,6,7,8,11,12,13; 6 з 3,4,5,7,8,11,12,13; 7 з 1,2,3,4,5,6,12,13; 8 з 2,3,4,5,6,12,13; 11 з 2,3,4,5,6,11,12,13; 12 з 1,4,5,6,7,8,11,12; 13 з 1,2,3,4,5,6,7,8,11,13 | 1 з 9,10; 2 з 9,10; 3 з 9,10; 4 з 9,10; 5 з 9,10; 6 з 9,10; 7 з 9,10; 8 з 9,10; 9 з 1-8 і 11-13; 10 з 1-8 і 11-13; 11 з 9,10; 12 з 9,10; 13 з 9,10 |

Примітки: 1 – масштабність креативно-інноваційних проектів; 2 – стан фінансово-економічної ситуації в країні й на світових ринках; 3 – умови отримання банківських кредитів; 4 – динаміка обсягів реалізації готової продукції на зарубіжних ринках; 5 – урегульованість умов розрахунків за імпортовані сировину і матеріали; 6 – економічно-правові умови реалізації економічних інтересів суб'єктами господарювання; 7 – стратегічні орієнтири підприємств; 8 – часові параметри реалізації встановлених цілей; 9 – рівень інтелектуального розвитку суб'єктами господарювання; 10 – вимогливість роботодавців до рівня підготовки потенційних працівників; 11 – рівень розвитку організаційної структури управління підприємством; 12 – забезпеченість підприємства матеріально-технічними, фінансовими, інтелектуальними та іншими ресурсами; 13 – умови для творчого розвитку суб'єктів креативного менеджменту тощо.

Дослідження показали, що управлінські рішення щодо удосконалення чинних систем креативного менеджменту є найрезультативнішими, якщо вони реалізуються не як разовий акт, а в межах певної стратегії. Матеріали підприємств та інформація з наукових джерел дали змогу побудувати класифікацію стратегій в системі креативного менеджменту організацій: за змістом (загальнокорпоративна стратегія); (функціональна стратегія); за характером формування (інтеграційна стратегія); (ситуаційна стратегія); (маркетингова стратегія); за характером реалізації (активна стратегія); (пасивна стратегія). Експертне дослідження, проведене серед суб'єктів чинних систем креативного менеджменту, показало, що більшість підприємств реалізують функціональні стратегії розвитку системи креативного менеджменту (75,3%). З позиції характеру формування стратегій більшість стратегій є інтеграційними (47,8%). Дослідження також показали, що за характером реалізації 63,8% реалізовуваних стратегій активні. На досліджуваних підприємствах найрезультативнішими є функціональні (85%), маркетингові (39,4%) і пасивні (75,9%) стратегії. До етапів формування і реалізації цих стратегій належать: встановлення цілей системи креативного менеджменту; формування системи показників, які відображають стан реалізації цілей системи креативного менеджменту, а також формування системи їх трактування; визначення та аналізування факторів, які впливають на значення показників, що відображають стан реалізації цілей системи креативного менеджменту; вибір методів досягнення запланованих значень показників із урахуванням факторів, виділених на попередньому етапі; реорганізація організаційної структури системи креативного менеджменту; розподіл функцій і повноважень у системі креативного менеджменту; встановлення правил і процедур через затвердження посадових інструкцій, положень про підрозділи, проектної документації тощо в системі креативного менеджменту; матеріальне, технічне, фінансове та інше забезпечення реалізації вибраної стратегії розвитку системи креативного менеджменту; контролювання стану реалізації вибраної стратегії розвитку системи креативного менеджменту; регулювання стратегії розвитку системи креативного менеджменту. Дотримання цих етапів керівниками систем креативного менеджменту під час формування і реалізації управлінських рішень сприятиме їх раціональності, узгодженості та результативності.

Під час реалізації стратегії розвитку системи креативного менеджменту основними ініціаторами реалізації контролюючих процедур є керівники вищого рівня управління підприємством. Під час реалізації стратегії вони вибірково, але централізовано, в довільній формі застосовують різні методи контролювання. Вертикальність застосування контролюючих процедур забезпечує швидкість отримання необхідної управлінської інформації, а також адекватність їх сприйняття. Реалізуючи стратегію розвитку систем креативного менеджменту, здебільшого як об'єкт контролювання керівники організацій розглядають ієрархію потреб суб'єктів креативного менеджменту (25%). Щодо інших об'єктів контролювання, то їх також достатньо часто використовують суб'єкти управління розвитком систем креативного менеджменту. Усереднена частота їх використання коливається у межах від 12 до 17 %. У середньому у досліджуваній сукупності коефіцієнт проблематичності реалізації цього етапу становить 0,1.

Висновки і напрями подальших досліджень. З позиції сучасної теорії менеджменту побудова систем управління, зокрема системи креативного менеджменту, базується на декомпозиції, як методі систематизації та ієрархізації. Декомпозиція є основою побудови організаційних структур управління, формування системи цілей, створення комунікацій тощо. Доведено, що в системі менеджменту формою прояву декомпозиції є застосовувані класифікації. Їх неадекватність призводить до дублювання функцій, неузгодженості завдань, які керівники підприємств закріплюють за різними підрозділами, складності акумулювання і некоректності оброблення даних про фактори, які впливають на об'єкти управління тощо. Враховуючи це, в результаті проведених досліджень запропоновано низку класифікацій (систем креативного менеджменту, чинників, які впливають на системи креативного менеджменту, видів креативного розвитку, видів креативних управлінських рішень, видів стратегій у системі креативного менеджменту). Практично застосовуючи їх, керівники підприємств зможуть раціоналізувати процес

розроблення і реалізації управлінських рішень щодо розвитку систем креативного менеджменту. Подальші дослідження доцільно вести у напрямі побудови економіко-математичних моделей оптимізації витрат на формування систем креативного менеджменту.

1. Великий тлумачний словник сучасної української мови / Уклад. і голов. ред. В.Т.Бусел. – К.: Ірпінь: ВТФ “Перун”, 2003. – 386, 1087 с. 2. Гончаренко Т.П. Управління науково-технічним потенціалом промислового підприємства в умовах глобальної конкуренції: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.02.02 „Економіка та управління науково-технічним прогресом” / Т.П. Гончаренко. – Суми, 2006. – 20 с. 3. Горбунов А.Р. Управление финансовыми потоками и организация финансовых служб предприятий, региональных администраций и банков / Горбунов А.Р. – М.: Издательская фирма “Анkil”, 2000. – 224 с. 4. Економічна енциклопедія: у трьох томах. Т.3/Редкол.: ...С.В.Мочерний (від.ред.) та ін. – К.: Видавничий центр “Академія”, 2002 – 952 с. 5. Крупка М.І. Фінансово-кредитний механізм інноваційного розвитку економіки України / Крупка М.І. – Львів: Видавничий центр Львівського національного університету імені Івана Франка, 2001. – 608 с. 6. Maquire C., Karlauskas E., Weir A. Information services for innovative organizations (USA) / Maquire C., Karlauskas E., Weir A. – California: Academic press inc., 1994. – 319 p. 7. Стирський М. Венчурне інвестування в Україні у контексті європейського досвіду / Стирський М. – Львів: Видавництво Національного університету “Львівська політехніка”, 2006. – С.554–555. – (Управління інноваційним процесом в Україні: проблеми, перспективи, ризики: збірник тез доповідей Міжнародної науково-практичної конференції, 11–13 травня 2006 р.). 8. Чухрай Н.І. Глобалізація та науково-технічна безпека країни / Чухрай Н.І. – Львів, 2002. – С.7–14. – (Вісник Нац. ун-ту “Львівська політехніка”. Вип. № 448: Проблеми економіки та управління).