

УПРАВЛІННЯ КРЕАТИВНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА: СТРАТЕГІЯ І ТАКТИКА

Ї Савіцька Н.В., Коломієць О.Л., 2012

Розкрито сутність креативного потенціалу підприємства, розглянуто креативний потенціал як об'єкт управління в системі менеджменту підприємства, ідентифіковано методичні підходи до управління креативним потенціалом підприємства, розглянуто етапи побудови стратегій формування і використання креативного потенціалу, досліджено тактичні інструменти управління креативним потенціалом тощо.

N.V. Savitska, O.L. Kolomyiets
Lviv Polytechnic National University

MANAGEMENT COMPANY CREATIVE POTENTIAL: STRATEGY AND TACTICS

The article reveals the essence of the creative potential of enterprises, the creative potential as an object management system of enterprise management, identified methodological approaches to managing the creative potential of enterprises, the stages of construction strategies of formation and use of creative potential, studied tactical tools of creative potential and so on.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими та практичними завданнями. В умовах ринку, коли продукція будь-якого підприємств має аналоги, замітники, а життєвий цикл інноваційних продуктів дуже короткий через постійну зміну споживчих запитів і появу не ліцензійних, але дешевих копій, очевидно, що конкурувати підприємства можуть тільки тоді, коли володіють високим креативним потенціалом і здатні управляти ним так, щоб регулярно пропонувати на ринок інновації. Створена система правових відносин у сфері інтелектуальної власності дає підприємствам змогу отримувати права на використання кимось розроблених інновацій і мати від цього прибуток, проте в умовах сьогодення очевидно, що цей шлях не забезпечує стрімкого економічного розвитку, оскільки продукція, що виробляється на основі одержаної ліцензії є, по суті, інновацією лише для підприємства, а для ринку вона відома. Обсяг її реалізації може бути невиправдано малим через те, що, наприклад, Китай або Малайзія пропонують таку саму продукцію, але за нижчою ціною. Для лідерства на ринку необхідно самостійно продукувати креативні ідеї і створювати інновації. Попри очевидну актуальність виконання цього завдання, досі відсутні теоретичні основи і методико-прикладні рекомендації з управління креативним потенціалом підприємств.

Цілі статті. Мета статті – розкриття сутності креативного потенціалу підприємства як об'єкта управління в системі менеджменту підприємства, порівняння методичних підходів до управління креативним потенціалом підприємства, виділення етапів побудови стратегій формування і використання креативного потенціалу, дослідження тактичних інструментів управління креативним потенціалом.

Аналіз останніх публікацій, в яких започатковано розв'язання проблеми. У науковій літературі [1–6] велику увагу приділено опису сутності понять “потенціал”, “креативність”, “творчий розвиток”, дослідженню причин різного рівня креативних задатків у індивідів, факторам, які впливають на активізування креативності тощо, але більшість наукових праць, які присвячені креативності, розглядають проблеми творчості з позиції психології, а не економіки і менеджменту. Економісти порівняно недавно почали розглядати “креативність” як одну з економіко-управлінських категорій, оскільки поглиблення конкурентних відносин перетворило інформацію, передусім науково-технічну, на одну із визначальних складових продуктивних сил суспільства. Сьогодні є достатньо багато праць, в яких досліджено природу виникнення інноваційного потенціалу, способи його перетворення на інноваційний розвиток. У наукових працях з цих проблем заторкнуто питання, пов'язані зі стимулюванням творчих пошуків, розвитком методів акумулювання і оброблення креативних ідей, формуванням креативних груп працівників тощо. Але частина питань досі залишається постійним об'єктом дискусій. До них зарахуємо: неадекватність методичних підходів до управління креативним потенціалом, а також принципів їхнього застосування, відсутність показників, які характеризують креативний потенціал підприємства і нечіткість факторів, які впливають на ефективність управління креативним потенціалом, надто високий рівень узагальнення технології планування і реалізації стратегії формування і використання креативного потенціалу промислового підприємства, відсутність адекватної моделі тактичного управління креативним потенціалом підприємства тощо. Значною мірою суперечності виникають через відсутність чіткості у формулюванні термінів і понять, недосконалість низки класифікацій у теорії управління креативним потенціалом підприємства тощо.

Виклад основного матеріалу дослідження. Для досягнення високого рівня конкурентоспроможності продукції підприємства повинні активізувати інноваційну діяльність. Загальновідомо, що далеко не всі компанії володіють достатніми ресурсами для того, щоб одержувати інновації на умовах придбання ліценцій, укладання франчайзингового договору або регулярного отримання послуг консалтингових та інжинірингових компаній. Та навіть багатонаціональні компанії, які мають такі можливості, намагаються створювати такі умови діяльності, щоб інновації зароджувались у внутрішньому середовищі. Це можливо завдяки цілеспрямованому перетворенню креативних задатків, здібностей, знань, досвіду працівників на креативний потенціал організації. За результатами досліджень доведено, що “креативний потенціал” – це можливість його носіїв творчо розвиватись, висувати нові ідеї щодо уникнення або вирішення виробничо-господарських проблем, а також властивість перетворювати ідеї на інноваційні продукти і технології із урахуванням зміни умов внутрішнього і зовнішнього середовища організації. На відміну від інших видів потенціалів (виробничий, технологічний, комунікаційний тощо) підприємства, носіями креативного потенціалу є лише суб'єкти управління. Саме вони здатні проявляти творчість, саморозвиватись, удосконалюватись, генерувати ідеї, аналізувати їх тощо. Ідентифіковано, що складовими креативного потенціалу є можливості суб'єктів управління: генерувати ідеї і формувати гіпотези, аналізувати інформацію і формувати адекватні висновки, моделювати інноваційні продукти і технології. Встановлено, що для реалізації цих можливостей необхідно дотримуватись низки принципів, а саме: регулярного підвищення рівня кваліфікації працівників; впровадження ієрархізованої системи генерування і аналізування креативних ідей; відстеження змін потреб суб'єктів креативної діяльності і своєчасного застосування адекватних методів впливу на них; досягнення очікуваних результатів у визначені терміни. Дотримання цих принципів керівниками підприємств під час формування і використання креативного потенціалу сприятиме прискоренню креативного розвитку організації, досягненню приросту креативного потенціалу, раціоналізації зусиль керівників підприємств у розв'язанні виробничо-господарських проблем нетрадиційними методами.

Для забезпечення відтворення і приросту креативного потенціалу ним необхідно управляти. Управління креативним потенціалом є конкретною функцією менеджменту, яка реалізовується через загальні функції (планування, організування, мотивування, контролювання і регулювання). У

результаті керуючого впливу менеджерів на підлеглих, під час управління креативним потенціалом підприємства, в середовищі організації формується попит на креативність, створюються умови для вияву креативності носіями потенціалу, отримуються конкретні результати його використання, які можуть зводитись до простого і розширеного відтворення креативного потенціалу або до зниження його рівня.

Доведено, що існує кілька методичних підходів до управління креативним потенціалом підприємств, а саме комплексний, системний і ситуаційний. Управління креативним потенціалом на засадах використання комплексного підходу передбачає, що креативні можливості формуються і використовуються за сегментами діяльності й центрами відповідальності підприємства. Згідно з комплексним підходом ієрархія управління креативним потенціалом має вертикальний характер – знизу вгору, тобто плани формування і реалізації креативного потенціалу не пов'язуються в одну систему, вони орієнтовані на покращання виробничо-господарських операцій і процесів у конкретних сегментах діяльності. Системний підхід до управління креативним потенціалом застосовують на основі створення підсистеми управління, яка охоплює усі підрозділи, види діяльності через пов'язаність технологічних процесів організації. Ця підсистема орієнтована на досягнення конкретних значень показників, які характеризують ефективність діяльності підприємства загалом, а не окремих його складових. Управління креативним потенціалом підприємства на засадах ситуаційного підходу відбувається за результатами моніторингу виробничо-господарських проблем або виявлених креативних ініціатив. Відповідно до ситуаційного підходу керуючий вплив на носіїв креативного потенціалу орієнтований на оперативне розв'язання виявленої проблеми або розвиток і реалізацію висунутої ініціативи. Характерною особливістю цього підходу є те, що керівники підприємства розглядають креативний потенціал як об'єкт управління тільки на період ідентифікування і вирішення проблеми, або на період виявлення креативної ініціативи та її розвитку. Як тільки проблему розв'язано, а ідею відхилено або прийнято до реалізації, припиняється управління креативним потенціалом.

Для покращання результатів формування і використання креативного потенціалу доцільно комбінувати використання цих підходів (рис. 1). З метою відображення місця методичних підходів до управління креативним потенціалом у просторі й часі виділено два рівні креативного потенціалу: на першому відбувається генерування креативних ідей, не пов'язаних між собою, а на другому – аналізують і доопрацьовують креативні ідеї. В часовому вимірі перший рівень завжди передує другому. На основі цих положень логічно стверджувати, що комплексний і системний підходи до управління креативним потенціалом підприємства можуть застосовуватись як на першому, так і на другому рівні креативного потенціалу. Комбінація застосування комплексного і системного підходів залежить від бачень і переконань керівників підприємства, від вибраної ними стратегії формування і реалізації креативного потенціалу. На будь-якому рівні формування і використання креативного потенціалу може застосовуватись і ситуаційний підхід. У такому випадку ситуаційний підхід не розглядається як альтернатива комплексному і системному підходам, а як їхнє доповнення. Його застосовують тоді, коли фактори внутрішнього і зовнішнього середовища організації вказують на необхідність оперативної зміни визначеного планами формування і використання креативного потенціалу порядку для швидкого розв'язання раптово виниклої проблеми або оперативного використання кон'юнктурних можливостей для досягнення очікуваних позитивних ефектів. У результаті комбінування вищеписаних методичних підходів виникає інтегрований методичний підхід до управління креативним потенціалом підприємства (див. рис. 1).

Управління креативною діяльністю підприємства відбувається на стратегічному і тактичному рівнях. Дослідження дають підстави для висновку, що, хоч на підприємствах формуються стратегії управління креативним потенціалом і застосовуються певні тактичні підходи до управління цим об'єктом, у наукових працях досі відсутні системні теоретично обґрунтовані положення щодо сутності й видів стратегій і тактик управління креативним потенціалом. Більшість авторів помилково ототожнює стратегії управління креативною діяльністю з інноваційними стратегіями підприємств. У дисертації доведено, що підстав для такого ототожнення немає. У виконаному дослідженні наведено аргументи на користь того, що стратегії управління креативним потенціалом

доцільно поділяти на: стратегію створення нових продуктів і технологій, стратегію розширення спектра функціональності та інших властивостей існуючих продуктів і технологій, а також стратегію зниження собівартості наявних продуктів і технологій. Перша із стратегій може реалізовуватись як до, так і під час комерціалізації інновацій. Своєю чергою, дві інші з виділених стратегій можуть реалізовувати підприємства лише під час комерціалізації інновацій, зокрема на етапі удосконалення та модифікації інноваційної продукції.



Рис. 1. Інтеграційний підхід до управління креативним потенціалом підприємства
Примітки: розробили автори.

Попри те, що технологія формування будь-яких стратегій доволі уніфікована, набули подальшого розвитку етапи планування і реалізації стратегії формування і використання креативного потенціалу промислових підприємств (рис. 2). Запропоновано виділяти модуль оцінювання перспектив формування і реалізації креативного потенціалу на основі аналізування критеріїв, які є визначальними у виборі стратегії управління креативним потенціалом, а також ввести модуль аналізування відповідності поставлених цілей вибраним стратегіям управління креативним потенціалом, що уможливило адекватність встановлення і реалістичність реалізації креативних цілей.

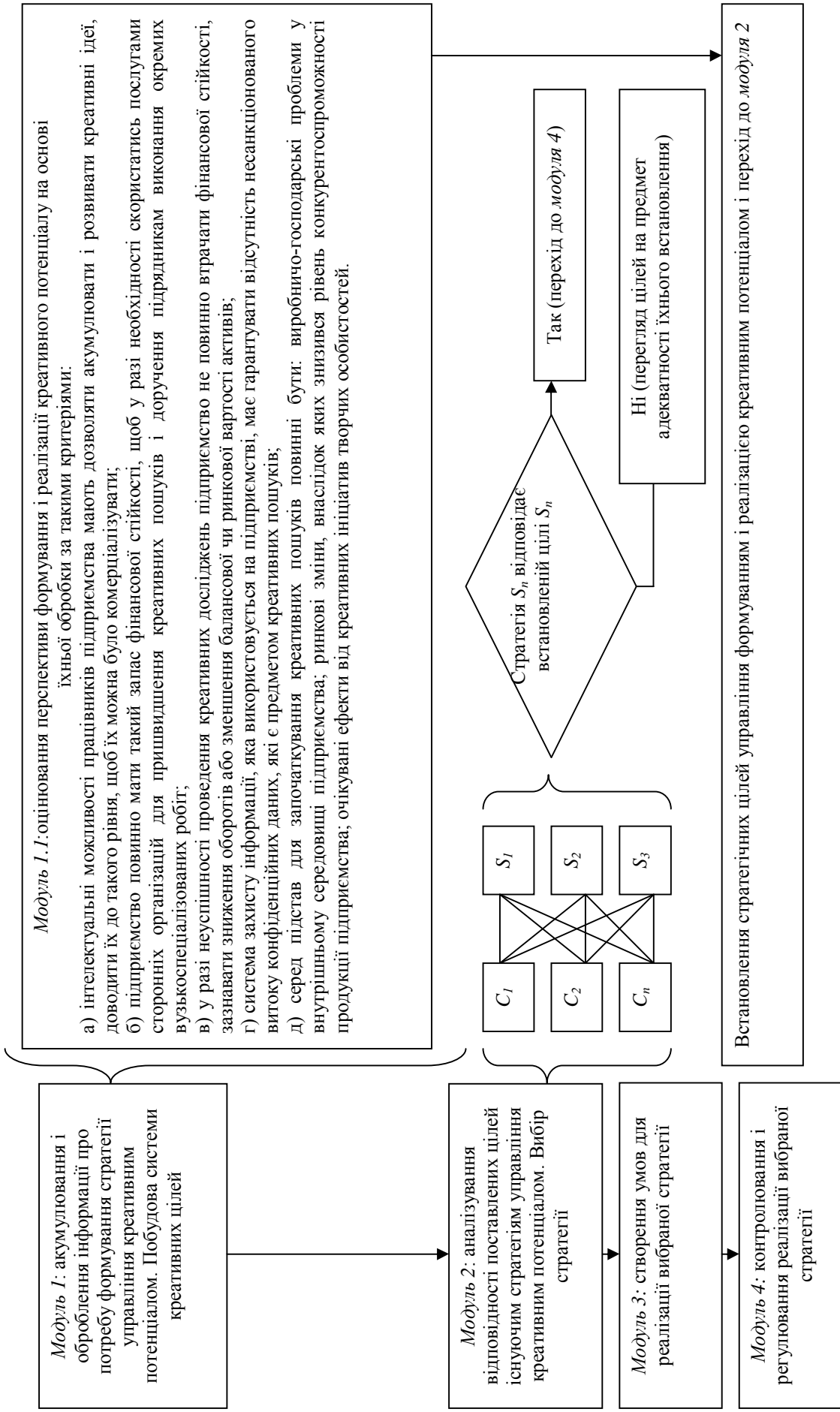


Рис. 2. Етапи планування і реалізації стратегії формування і використання креативного потенціалу промислових підприємств
 Примітки: C_1, C_2, C_n – креативні цілі, S_1, S_2, S_3 – стратегії управління креативною діяльністю. Розробка авторів.

На відміну від стратегії, тактика охоплює короткострокові цілі підприємства і способи їхньої реалізації. Тактичне управління передбачає організування реалізації короткострокових цілей, мотивування суб'єктів до їхнього виконання, контролювання і регулювання застосування методів реалізації тактичних цілей у межах етапів виконання вибраної стратегії. Формування тактичних цілей доцільно здійснювати так, щоб за різної комбінації умов внутрішнього і зовнішнього середовищ можна було реалізувати вибрану стратегію. Альтернативні тактики в межах тієї самої стратегії можуть реалізовуватись паралельно, послідовно або комбіновано. У результаті проведених досліджень ідентифіковано, що в управлінні креативним потенціалом підприємства застосовуються дві групи тактичних інструментів. Перша група об'єднує тактичні методи акумулювання та оброблення управлінської інформації, а друга – тактичні методи впливу на носіїв креативного потенціалу і суб'єктів, які здійснюють управління креативним потенціалом. Від їхнього поєднання залежить повнота і своєчасність реалізації вибраної стратегії управління креативним потенціалом підприємства. Стратегічні та тактичні цілі в управлінні креативним потенціалом підприємств реалізують за допомогою використання функціональних систем інформаційного забезпечення. Ключовими вимогами до їхнього застосування є гарантія швидкості й безпеки здійснення трансферу інформації, коштів та інших ресурсів. Ці вимоги важливі з огляду на необхідність оперативного реагування керівників підприємств на зміну ринкової кон'юнктури і регулювання ходу реалізації креативно-інноваційних проектів у напрямі забезпечення їхньої конкурентоспроможності. Однією з важливих умов результативності використання функціональних систем, які враховують постійні і тимчасові фактори в управлінні креативним потенціалом підприємства, є диверсифікація програмного забезпечення формування комунікацій у середовищі суб'єктів креативного менеджменту.

У сучасних конкурентних умовах інформаційне забезпечення управління креативним потенціалом підприємств вимагає перетворення автоматизованих систем управління на корпоративні інформаційні системи, які характеризуються програмно-апаратною інтеграцією бізнес-стратегій підприємства та організаційної структури управління організації (рис. 3).

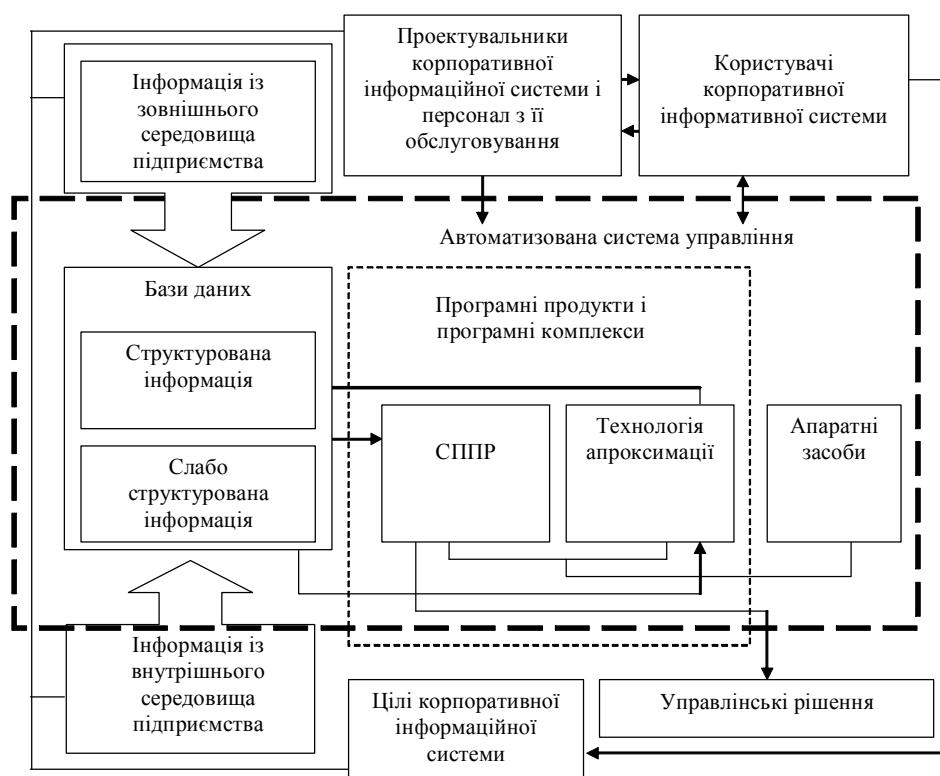


Рис. 3. Модель інформаційного забезпечення стратегічного і тактичного управління креативним потенціалом підприємства

Примітки: розробка авторів.

У результаті впровадження корпоративної системи управління суб'єкти управління креативним потенціалом підприємств повинні мати можливість формувати базу даних з креативних ідей, умов їхнього розвитку, причин відхилення ідей тощо. Класифікація, покладена в основу цієї бази даних, мала б бути сформованою із урахуванням реалізовуваної підприємством стратегії управління креативним потенціалом, а також автоматизованими алгоритмами формування і вибору тактичних управлінських рішень. Ключовим аспектом розроблення моделі інформаційного забезпечення є ідентифікація інформаційних потреб керівників організації. Ці потреби уточнюються, визначаючи цілі корпоративної системи інформаційного забезпечення. На їхній основі відбувається декомпозиція завдань елементів системи, структуризація баз даних, створення програмних продуктів і формування апаратних засобів. Бази даних управлінських систем завжди містять структуровану і неструктуровану (слабкоформалізовану) інформацію. За допомогою технології апроксимації неструктурована інформація перетворюється на структуровану, після чого обробляється СППР і перетворюється на управлінські рішення.

Висновки і напрями подальших досліджень. Креативний потенціал підприємства – це сукупність можливостей із генерування креативних ідей, а також розроблення нетрадиційних методів розв'язання виробничо-господарських проблем. Цей потенціал формується не стихійно, а в результаті цілеспрямованого впливу керівників організації на носіїв креативного потенціалу. Управління креативним потенціалом є конкретною функцією менеджменту, яка реалізовується через загальні функції управління.

Подальші дослідження доцільно спрямувати на розроблення економіко-математичних моделей оптимізування витрат на формування і використання креативного потенціалу.

1. *Евристичні прийоми дослідження [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ebk.net.ua>.* 2. *Кияк Б.Р. Проблемний характер інформаційно-знаннево-прогнозних атракторів у системі науки / Б.Р. Кияк // Наука та наукознавство. – 2009. – №2. – С. 25–37.* 3. *Князь С.В. Креативний менеджмент: навч. посіб. / О.Є. Кузьмін, С.В. Князь, І.В. Литвин, Д.К. Зінкевич. – Львів: Видавництво Національного університету “Львівська політехніка”, 2010. – 124 с.* 4. *Харцїй О. М. Розвиток креативного потенціалу у майбутніх менеджерів організації [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://dissert.com.ua>.* 5. *Шапошиников К.С. Телеологічні підходи до корпоративного управління: творчість та креативність / К.С. Шапошиников [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [kntu.kr.ua > doc/zb_17_ekon/stat_17/10.pdf](http://kntu.kr.ua/doc/zb_17_ekon/stat_17/10.pdf).* 6. *Як розпочати креативну революцію в компанії [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.innovations.com.ua>.*