

УДК: 005:001.8:330.101.541

*Свидрук І. І.,
irena_svidruk@ukr.net, ORCID ID: 0000-0002-3099-6449,
Researcher ID: F-8502-2019,
д.е.н., доц., професор кафедри менеджменту, Львівський торговельно-економічний університет,
м. Львів*

*Турянський Ю. І.,
yurtur@gmail.com, ORCID ID: 0000-0002-4892-0653,
д.е.н., доцент, професор кафедри економіки, Львівський регіональний інститут державного
управління Національної академії державного управління при Президентіві України, м. Львів*

СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНЕ ПІДГРУНТЯ КРЕАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ

***Анотація.** Статтю присвячено актуальним питанням обґрунтування теоретико-методологічних засад, що визначають концептуальну платформу процесів креативного управління вітчизняними організаціями у період глобалізаційних трансформацій економічного простору. Зазначено, що цільові установки та ресурсні обмеження креативного управління відповідають загальним цілям інноваційного розвитку організації. Показано, що креативному менеджменту властиві певні особливості процесів управління: організаційна система характеризується децентралізацією і широкою самостійністю, специфічні інструменти стимулюють творчість, заохочення самостійності пошуку ідей, позитивну атмосферу творчої конкуренції в колективі, ротачію функцій. Інструментом управління творчо-пошуковою діяльністю в організації визначено розширення повноважень відповідного персоналу, організаційна раціоналізація, можливість доступу до інтерактивного середовища знань, а також сприятливе психологічне оточення. Проаналізовано дуальність умов ухвалення управлінських рішень у креативному менеджменті організації, завдяки якій виникають можливості конструктивного вирішення наукової проблеми шляхом вибору оптимальних альтернатив серед потенційно можливих. Показано, що ця суперечливість вимагає від креативних менеджерів здатності до антиномії, тобто вирішення суперечливих завдань шляхом застосування інтуїтивних способів прийняття управлінських рішень, що ґрунтуються на спонтанності процесів їх ухвалення. Виявлено протиріччя між стійкістю і керованістю креативною організацією, що вимагає від менеджерів адекватного визначення ступеня допустимої свободи при одночасному збереженні можливостей стабільного управління організацією. Розглянуто специфічні фактори конфліктності середовища, завдяки яким управлінські рішення набувають ознак компромісності. Визначено вимоги до особистості креативного керівника організації: відкритість у пізнанні, вміння критично оцінювати проблему та адекватно формулювати підлеглим нові творчі завдання. Визначено та запропоновано критерії диференціювання креативної етики організації.*

Ключові слова: креативна організація, управлінські рішення, інтелектуальний потенціал, конфліктність середовища, креативна етика.

*Svydruk I. I.,
irena_svidruk@ukr.net, ORCID ID: 0000-0002-3099-6449,
Researcher ID: F-8502-2019,
Doctor of Economics, Associate Professor, Professor of the Department of Management, Lviv University of
Trade and Economics, Lviv*

*Turyanskyi Y. I.,
yurtur@gmail.com, ORCID ID: 0000-0002-4892-0653,
Doctor of Economics, Associate Professor, Professor of Department of Economics, Lviv Regional Institute of
Public Administration of the National Academy of Public Administration under the President of Ukraine,
Lviv*

SOCIO-ECONOMIC FOUNDATION OF THE CREATIVE MANAGEMENT OF THE ORGANIZATION

***Abstract.** The article is devoted to topical issues of substantiation of theoretical and methodological foundations that define the conceptual platform of processes of creative management of domestic organizations in the period of globalization transformations of economic space. It is stated that the goals and limitations of creative management meet*

the general goals of innovative development of the organization. It is shown that creative management is characterized by certain features of management processes: the organizational system is characterized by decentralization and wide autonomy, specific tools stimulate creativity, encourage the independence of ideas, the positive atmosphere of creative competition in the team, the rotation of functions. The tool for managing creative search activities in the organization identified the extension of powers of the relevant personnel, organizational rationalization, the ability to access the interactive knowledge environment, as well as a favorable psychological environment. The duality of managerial decision-making conditions in the creative management of the organization is analyzed. It is shown that this contradiction requires creative managers with the ability to antinomy, that is, to solve conflicting problems by applying intuitive ways of making management decisions based on the spontaneity of their decision-making processes. The contradiction between the stability and management of a creative organization is revealed, which requires managers to adequately determine the degree of permissible freedom while maintaining the possibilities of stable management of the organization. The specific factors of the conflict of the environment are considered, due to which managerial decisions become a sign of compromise. The requirements for the personality of the creative head of the organization are defined: openness in cognition, ability to critically evaluate the problem and adequately formulate new creative tasks to subordinates. The criteria for differentiating the creative ethics of an organization are defined and proposed.

Key words: creative organization, managerial decisions, intellectual potential, conflict of environment, creative ethics.

JEL Classification: D21, D69, D71, G30, L29, M12, O10

DOI: <https://doi.org/10.36477/2522-1205-2019-58-11>

Постановка проблеми. Трансформування знань у наукоємні технології та продукти стимулює в організації стрімке зростання продуктивності праці та зниження її ресурсозатратності. Це дозволяє підприємству досягти більш високих конкурентних позицій на ринку, збільшити темпи капіталізації, осучаснити мотиваційні засади управління персоналом. Надання пріоритетності управлінню розвитком інтелектуального капіталу дозволяє організації отримувати найбільшу економічну віддачу від інвестування, забезпечує зростання рентабельності, створює передумови стратегічних переваг.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У науковій літературі превалує думка, що креативний менеджмент являє собою створення керівниками організацій сукупності сприятливих для творчої акумуляції умов. Зокрема, І. Грабовська зазначає, що у практичному господарюванні здійснення креативного менеджменту передбачає моніторинг проблем і прогнозування перспектив галузі діяльності; розробку ідей для реалізації перспективних планів; створення творчої атмосфери у колективі; створення проектних груп, узгоджене координування їх діяльністю та розробку програми ефективної мотивації; формування груп експертів-аналітиків для оцінювання ідей у сфері інноваційної політики; оцінювання творчого та інтелектуального потенціалу персоналу; визначення евристичних прийомів ефективнішого вирішення творчих завдань фахівцями [1].

Подібну точку зору поділяють О. Гуменна та О. Пашенко, які трактують креативний менеджмент як сукупність управлінських відносин щодо встановлення цілей розвитку, які потребують креативного підходу для вирішення [2; 5]. Управління креативністю розглядається С. Давимукою, Л. Федуловою, О. Харун на мікро- (особистісний рівень) та макрорівнях (методи посилення групової творчої взаємодії) [3, с. 281-289; 7]. Нині почали

запроваджуватися когнітивні та поведінкові технології нейролінгвістичного програмування для розвитку особистих і організаційних стратегій навчання [8], комунікативних та управлінських навичок, які, у свою чергу, уможливають процес креативного менеджменту.

За сучасних економічних реалій розвиток креативного менеджменту Б. Літовченко тісно ув'язує із такими галузями управління, як стратегічний менеджмент, інноваційний менеджмент, управління персоналом, самоменеджмент, організаційна культура, маркетинг [4]. О. Прогнімак підтримує тезу про те, що креативний менеджмент є самостійною галуззю управлінської науки, спрямованою на конкурентний розвиток організації у постіндустріальний період розвитку економіки [6].

Серед останніх досліджень зарубіжних науковців у галузі креативного управління організацією особливий інтерес викликають наукові здобутки V. A. Taha, J. Tej, M. Sirkova щодо креативних методів управління як частини управлінського самовдосконалення і самоосвіти [10], аналіз B. Manzoni, L. Volker парадоксів та управлінських підходів до розвитку конкурентних стратегій у творчих колективах [9].

Отож, аналіз сучасних наукових досліджень свідчить, що поняття креативного менеджменту розглядається зазвичай із наукових позицій системного, функціонального, адміністративного, ситуаційного, поведінкового підходів до управління. На нашу думку, креативний менеджмент організації слід розглядати як багатокомпонентний управлінський вплив, пов'язаний із процесами генерування та впровадження в практичну господарську діяльність нових ідей, базованих на постійно оновлюваних знаннях креативного персоналу.

Постановка завдання. Основною метою дослідження є обґрунтування теоретико-методологічних засад, що визначають концептуальну платфор-

му процесів креативного управління вітчизняними організаціями у період глобалізаційних трансформацій економічного простору.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Креативний менеджмент посідає роль особливої організаційно-управлінської діяльності, спрямованої на одержання соціально-економічних результатів шляхом активізації творчості. При цьому цільові установки та ресурсні обмеження креативного управління відповідають загальним цілям інноваційного розвитку організації. Склад функцій і завдань управління регламентується залежно від рівня керованої системи (організація чи окремий проект) та внутрішніх і зовнішніх умов її функціонування. Кожна загальна функція поділяється на специфічні, пов'язані з особливостями підприємства: визначення цілей досліджень, планування творчої роботи, мотивація раціоналізаторства тощо.

Слід зазначити, що креативному менеджменту властиві певні особливості щодо управлінських систем, механізмів, інструментів та процесів управління. Зокрема, організаційна система креативного менеджменту характеризується децентралізацією і широкою самостійністю та горизонтальними зв'язками ланок, що зумовлює особливу ретельність процедур управління персоналом для якісного узгодження протиріч підтримання творчого натхнення та виконавчої дисципліни в межах загальної цільової установки організації. Серед основних специфічних інструментів креативного менеджменту на особливу увагу заслуговують проблемні завдання, що стимулюють творчість, заохочення самостійності пошуку ідей, позитивну атмосферу творчої конкуренції в колективі, ротацію функцій.

Визначальною особливістю креативного менеджменту організації є використання мотиваційних механізмів творчості персоналу. Стимулювання креативного розвитку покликане забезпечити оптимальну співпрацю виконавців різної кваліфікації, з різними життєвими установками й психологічними особливостями. Для стимулювання творчого розвитку і досягнення організацією ефективного результату креативний менеджмент забезпечує складну взаємодію керованої та керованої підсистем. Мотивація творчої активності ґрунтується на високому рівні зацікавленості працівника працювати у відповідності до власного потенціалу і натхнення. Отож, важливим інструментом управління творчо-пошуковою діяльністю є розширення повноважень відповідного персоналу, організаційна раціоналізація, можливість доступу до інтерактивного середовища знань, а також сприятливе психологічне оточення.

Високий рівень розвитку креативності формує так звану "спіраль знань", яка являє собою концепцію стрімкого поширення інтелектуальних надбань і професійних вмінь [8]. Можливість займатися діяльністю, яка базується і потребує цінних навичок працівника, стимулює його до подальшого навчання і самовдосконалення. Формування самомотивації до створення нових

ідей потребує певної особистої чи групової автономності інтелектуальної праці, незалежності виконавців, які найчастіше є яскраво вираженими індивідуалістами.

Принцип безперервності у творчих процесах забезпечується цілеспрямованим безперервним ускладненням поставлених наукових задач. Він виступає в ролі потужного мотиваційного чинника для ускладнення робіт, адже дозволяє задовольнити соціальні потреби спеціалістів у самовираженні. В креативному менеджменті дуже важливий також фактор концентрування працівника на вирішенні пошуково-творчої проблеми [10]. В даному випадку стимулюючий ефект до творчості може досягатися завдяки використанню навмисно створених конфліктів ідей чи прагнень, які водночас обов'язково мають бути пов'язаними із власною системою цінностей конкретного виконавця.

Креативне управлінське рішення ухвалюється менеджерами не лише за умов невизначеності та обмеженості ресурсів організації, але і суперечливості самих критеріїв їх ухвалення (рис. 1).

Так, діаметрально протистоять одне одному завдання забезпечення фінансової стабільності і мінімізації ризиків, викликаних несприятливими кон'юнктурними змінами. Кожна дуальна пара створюється прямою кореляцією успішної діяльності з демократизацією управління і створенням умов для самореалізації творчого індивіда. Отож, наявність антагонізму створює феномен одночасного поєднання в управлінській парадигмі принципів жорсткості та гнучкості, завдяки чому виникають можливості конструктивного вирішення наукової проблеми шляхом вибору оптимальних альтернатив серед потенційно можливих.

Описана суперечливість вимагає від креативних менеджерів здатності до антиномії, тобто вирішення суперечливих завдань шляхом застосування інтуїтивних способів прийняття управлінських рішень, що ґрунтуються на спонтанності процесів їх ухвалення. Отож, різноплановість організаційних факторів в креативному менеджменті зумовлена множиною соціотехнічних типів, недостатністю релевантної інформації, складністю різновекторної взаємодії різних аспектів творчого розвитку, а також динамічністю їх відклику на зміни зовнішнього середовища. Інтуїція під час ухвалення рішень є одним з важливіших психологічних феноменів креативного управління. У її підвалини закладено особливості процесів мислення креативного менеджера, його інтелектуальні здібності і досвід. Інтуїція зазвичай розглядається як інсайт, тобто сприйняття відомого або звичного об'єкта з нової точки зору, чи раптове осяяння – псевдоінтуїтивне рішення, яке передбачає неусвідомлене використання попередньо набутого власного досвіду [4]. Принагідно зазначимо, що основні принципи інтуїтивної моделі широко використовуються в нейролінгвістичному програмуванні.



Рис. 1. Дуальність умов ухвалення управлінських рішень у креативному менеджменті організації

Наступним суперечливим фактором креативного менеджменту є наявність протиріч між стійкістю і керованістю організації. Основну проблему ми вбачаємо у тому, що мінливість вимагає застосування механізмів, які суперечать стабільності. Водночас тільки забезпечення стійкості може забезпечити досягнення необхідної мінливості. Мистецтво менеджменту передбачає адекватне визначення ступеня допустимої свободи при одночасному збереженні можливостей стабільного управління організацією.

Окрім описаних загальних параметрів креативного менеджменту, варто розглянути і специфічний фактор конфліктності середовища, завдяки якому управлінські рішення набувають ознак певної компромісності. Так, відомо, що під час ухвалення мотиваційних рішень менеджери стикаються з дилемою конгломерації творчості при пошуку ефективніших методів вирішення проблеми і старанності персоналу, яка є необхідною умовою неухильного виконання завдань [2].

Орієнтація вітчизняних підприємств на ефективне входження у фазу постіндустріального розвитку зумовлює застосування інноваційних підходів до їх функціонування. Насамперед йдеться про впровадження креативних напрацювань в якості основного джерела забезпечення конкурентних переваг на ринку. Разом з тим, спонукання до творчості є доволі складним управлінським процесом через збільшення часу і високу вартість генерації рішень, високий рівень консерватизму персоналу, а інколи і спротив щодо можливих змін.

Аутентичність і своєрідність креативного менеджменту висуває низку специфічних вимог до перебігу інтелектуальних процесів в діяльності керівника, отож ефективність управлінської діяльності великою мірою залежить від практично-прикладного характеру його мислення. В якості своєрідного арбітра креативних надбань підлеглих він має спиратися на чіткі критерії вирішення проблем, поєднуючи високий рівень системного мислення з саморозвитком аналітичних здібностей (рис. 2).

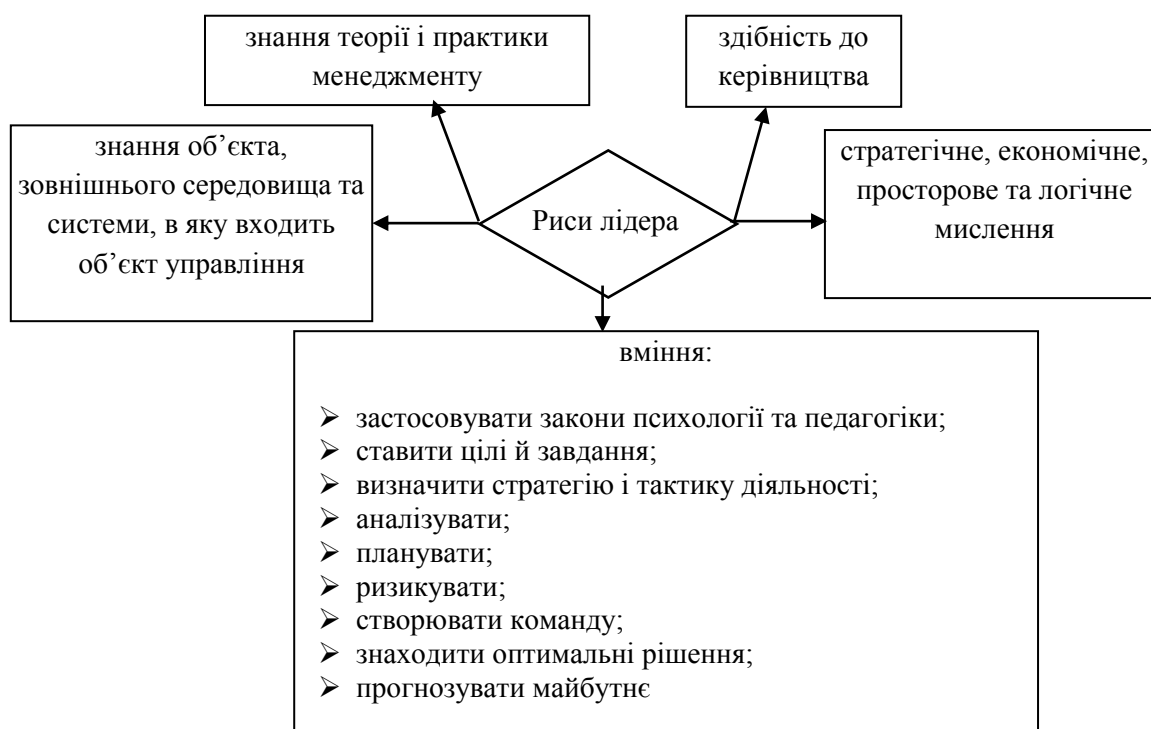


Рис. 2. Вимоги до особистості креативного керівника організації

Важливою психологічною якістю креативного лідера виступає відкритість у пізнанні, від якої залежить сприйняття нового, готовність змінити власні погляди, попередню думку. Креативність менеджера проявляється у вмінні критично оцінювати проблему та адекватно формулювати підлеглим нові творчі завдання.

“Спіраль розвитку знань” зумовила стабілізацію тенденцій прискорення накопичення креативного капіталу, однак актуалізувала як суспільні ризики виникнення віддалених небажаних наслідків прогресу, так і ризики некомпенсованого відставання окремих економічних систем від загальносвітових прогресивних тенденцій. На наше переконання, основні етичні принципи креативного менеджменту охоплюють царину моральної відповідальності працівника за можливе настання негативних наслідків його винаходу як у ближчій перспективі, так і у віддалені терміни. Диференціювати етику креативного менеджменту слід за ознаками спрямованості. Так, внутрішня етика спрямована на замовників і керівників проекту, інших членів творчої групи, тоді як зовнішня етика передбачає оцінювання небажаних технологічних, екологічних, інформаційно-правових наслідків для суспільства в цілому. Особливо яскраво ці ризики проявляються в експансивних галузях, зокрема у сфері інформаційних технологій, що викликається граничним прискоренням життєвого циклу інноваційних продуктів, коли між зародженням і занепадом продукту спостерігається настільки стрімкий рух, що подекуди він навіть не потрапляє у зону зацікавленості потенційних споживачів, витісняючись технологічно досконалішим. Для уможливлення майбутньої успішності організації винахідник має свідомо обмежувати власну творчу

діяльність самооцінкою ідей і дій, спрямовуючи етичну відповідальність на різні соціальні групи і часові перспективи.

Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі. Розвиток креативного менеджменту організації можна вважати дієвим інструментом забезпечення високої якості управління творчими процесами. Професійні вимоги до керівників мають поєднувати аналітичні навички і здібності зі здатністю до системного мислення. Ухвалення раціональних управлінських рішень забезпечується особистою фаховістю менеджера і його психологічною здатністю мобілізувати креативні резерви підлеглих. Створення, концентрація та раціональне впровадження знань є основною запорукою конкурентоспроможності вітчизняних підприємств і забезпечує їм можливість стрімкого зростання.

Подальші дослідження варто спрямувати у бік вивчення моделей трансформування знань персоналу організацій у наукоємні технології та продукти для зростання продуктивності праці, зниження її ресурсозатратності, виходу вітчизняного бізнесу на конкурентний рівень суспільного виробництва, осучаснення мотиваційних засад діяльності.

ЛІТЕРАТУРА

1. Грабовська І. В. Креативний менеджмент в системі управління підприємством: сутність, значення та проблеми розвитку / Грабовська І. В. // Вісник Хмельницького національного університету (Економічні науки). – 2018. – № 5(1). – С. 141-146.
2. Гуменна О. В. Управління розробкою креативних рішень в організації / Гуменна О. В. // Інноваційні ідеї в економічній науці: пошуки

вирішення сучасних проблем : матеріали наук.-практ. конф., 24-25 березня 2016 року. – К. : НаУКМА. С. 19-21.

3. Давимука С. А. Креативний сектор економіки: досвід та напрями розбудови : монографія / Давимука С. А., Федулова Л. І. – Львів : ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долішнього НАН України», 2017. – 528 с.

4. Літовченко Б. В. Виклики креативної економіки природі та культурі організації / Літовченко Б. В. // Науковий погляд: економіка та управління. – 2016. – № 1. – С. 116-123.

5. Пащенко О. П. Креативний менеджмент як фактор успішності сучасного бізнесу / Пащенко О. П. // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2017. – Вип. 17. – С. 406-410.

6. Прогнімак О. Д. Креативне майбутнє України: перспективи і перешкоди / Прогнімак О. Д. // Економічний вісник Донбасу. – 2018. – № 3(53). – С. 212-227.

7. Харун О. А. Формування креативності персоналу за умов інноваційного розвитку підприємств / Харун О. А. // Науковий вісник Ужгородського національного університету. – 2017. – Вип. 16. – С. 142-146.

8. Crevier L.Ph., Parrott L. Synergy between adaptive management and participatory modelling: The two processes as interconnected spirals // *Ecological Informatics*. – 2019. – Vol. 53. – Art. 100982.

9. Manzoni B., Volker L. Paradoxes and management approaches of competing for work in creative professional service firms // *Scandinavian Journal of Management*. – 2017. – Vol. 33, Is. 1. – P. 23-35.

10. Taha V.A., Tej J., Sirkova M. Creative Management Techniques and Methods as a Part of the Management Education // *Procedia – Social and Behavioral Sciences*. – 2015. – Vol. 197. – P. 1918-1925.

Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu, no. 5(1), pp. 141-146.

2. Humenna, O. V. (2016), Upravlinnia rozrobkoiu kreatyvnykh rishen v orhanizatsii, *Innovatsiini idei v ekonomichnii nautsi: poshuky vyrishennia suchasnykh problem* : materialy naukovo-praktychnoi konferentsii, 24-25 bereznia 2016 roku, NaUKMA, Kyiv, pp. 19-21.

3. Davymuka, S. A. and Fedulova, L. I. (2017), Kreatyvnyi sektor ekonomiky: dosvid ta napriamy rozbudovy: monohrafiia, DU «Instytut rehionalnykh doslidzhen imeni M.I. Dolishnoho NAN Ukrainy», Lviv.

4. Litovchenko, B. V. (2016), Vykyky kreatyvnoi ekonomiky pryrodi ta kulturi orhanizatsii, *Naukovyi pohliad: ekonomika ta upravlinnia*, no. 1, pp. 116-123.

5. Pashchenko, O. P. (2017), Kreatyvnyi menedzhment yak faktor uspishnosti suchasnoho biznesu, *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*, vol. 17, pp. 406-410.

6. Prohnyimak, O. D. (2018), Kreatyvne maibutnie Ukrainy: perspektyvy i pereshkody, *Ekonomichni visnyk Donbasu*, no. 3(53), pp. 212-227.

7. Kharun, O. A. (2017), Formuvannia kreatyvnosti personalu za umov innovatsiinoho rozvytku pidpriemstv, *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu*, vol. 16, pp. 142-146.

8. Crevier L. Ph., Parrott L. (2019), Synergy between adaptive management and participatory modelling: The two processes as interconnected spirals, *Ecological Informatics*, vol. 53, art. 100982.

9. Manzoni B., Volker L. (2017), Paradoxes and management approaches of competing for work in creative professional service firms, *Scandinavian Journal of Management*, vol. 33, is. 1, pp. 23-35.

10. Taha V. A., Tej J., Sirkova M. (2015), Creative Management Techniques and Methods as a Part of the Management Education, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, vol. 197, pp. 1918-1925.

REFERENCES

1. Hrabovska, I. V. (2018), Kreatyvnyi menedzhment v systemi upravlinnia pidpriemstvom: sutnist, znachennia ta problemy rozvytku, *Visnyk*

Стаття надійшла до редакції 1 грудня 2019 р.