

УДК 658.51

Пащенко О.П.

кандидат економічних наук,  
доцент кафедри менеджменту організацій і адміністрування  
Житомирського державного технологічного університету

## КРЕАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ФАКТОР УСПІШНОСТІ СУЧАСНОГО БІЗНЕСУ

### CREATIVE MANAGEMENT AS A FACTOR OF SUCCESS OF MODERN BUSINESS

#### АНОТАЦІЯ

Стаття присвячена проблемам впровадження креативного менеджменту в практику господарювання сучасних підприємств. Досліджено методологічні аспекти креативного менеджменту. Визначено чинники, що сприяють креативній діяльності. Розроблено концепцію креативного менеджменту підприємства на основі реалізації корпоративної культури, що ґрунтується на розвитку креативності персоналу.

**Ключові слова:** креативність, креативний менеджмент, принципи креативного менеджменту, модель креативного менеджменту, креативний лідер.

#### АННОТАЦИЯ

Статья посвящена проблемам внедрения креативного менеджмента в практику хозяйствования современных предприятий. Исследованы методологические аспекты креативного менеджмента. Определены факторы, способствующие креативной деятельности. Разработана концепция креативного менеджмента предприятия на основе реализации корпоративной культуры, основанной на развитии креативности персонала.

**Ключевые слова:** креативность, креативный менеджмент, принципы креативного менеджмента, модель креативного менеджмента, креативный лидер.

#### ANNOTATION

The article is devoted to the introduction of creative management in practice of management of modern enterprises. Methodological aspects of creative management are investigated. The factors that contribute to creative activities are identified. The concept of creative management of the enterprise through the implementation of a corporate culture which is based on the creative development of staff is developed.

**Key words:** creativity, creative management, principles of creative management, model, creative management, creative leader.

**Постановка проблеми.** Сучасні тенденції господарювання вимагають від підприємств зміни підходів та інструментів розв'язання тих чи інших завдань, оскільки стандартні підходи вже вичерпали свої резерви підвищення ефективності діяльності підприємства. Одним із можливих варіантів успішного вирішення проблем є застосування інструментів креативного менеджменту, який сприяє особистому та професійному саморозвитку та самовдосконаленню, розвитку ініціативності персоналу підприємства. Крім того, успішний креативний менеджмент дає можливість підприємству сформулювати позитивний імідж, підвищити конкурентоспроможність, ефективніше використовувати обмежені ресурси, збільшити прибуток. З огляду на все вищезазначене можна стверджувати, що питання, підняті в статті, є актуальними та сучасними.

#### Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Вперше питання креативного менеджменту підняли такі зарубіжні науковці, як Дж. Гілфорд та Е. Торренс. Серед сучасних науковців, праці яких присвячені питанням креативного менеджменту, слід назвати таких, як К.В. Білецька (приділяє увагу формуванню креативного лідера як менеджера нового покоління) [1], Н.О. Задорожнюк (досліджує основні ключові поняття креативного менеджменту) [2], Д.К. Зінкевич (розглядає сутність креативного менеджменту та визначає його місце в системі управління машинобудівним підприємством) [3], О.І. Продіус (розглядає креативний менеджмент як компоненту системи управління підприємством) [4].

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** Однак аналіз останніх досліджень і публікацій з вибраної проблематики свідчить про необхідність розгляду ключових понять, які використовуються у креативному менеджменті та забезпечують систематизацію його наукового підґрунтя.

**Мета статті** полягає у дослідженні основних методологічних аспектів креативного менеджменту та оцінці значення застосування його інструментів сучасними підприємствами.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** В основі креативного менеджменту лежить креативність як риса характеру. Креативність – це здатність знайти та визначити проблему; генерувати значну кількість ідей; продукувати не схожі між собою проблеми (тобто мати гнучкість мислення); знаходити оригінальні відповіді, нестандартні рішення; удосконалювати об'єкт, додаючи окремі деталі; бачити в об'єкті нові ознаки, можливості для його нового використання (тобто аналізувати та синтезувати елементи проблеми).

Креативність, як і будь-яку якість характеру, можна розвивати і стимулювати. У кожному з нас закладено потенційні здібності, які за грамотного підходу можна розкрити. Для цього необхідно створити сприятливий психологічний клімат у колективі. Людина може працювати творчо тільки там, де добре себе почуває, де якомога більше свободи і самостійності. Необхідно максимально задіяти знання

і навички співробітників, дати їм можливість самореалізації. Особливо важливі мінімізація стресових ситуацій, їх запобігання або швидке вирішення виниклої проблеми. Для розвитку креативності постійно потрібна нова інформація, яку можна отримати на конференціях, тренінгах та семінарах. Вдалі пропозиції та ідеї обов'язково повинні заохочуватися, бо для креативних людей дуже важлива оцінка їхньої праці, іноді вона навіть важливіше, ніж матеріальні стимули [4].

Для сучасного менеджера важливо не стільки мати суму знань, скільки креативно мислити, щоб бути здатним самостійно пізнавати нові реалії й розв'язувати нові проблеми, що виникають в управлінській діяльності.

Для розвитку креативності необхідні такі елементи:

- 1) компетенція (знання, навички, досвід);
- 2) творче мислення, гнучкість і наполегливість під час пошуку рішення;
- 3) мотивація внутрішня (особиста зацікавленість у розв'язанні проблеми) та зовнішня (матеріальне стимулювання й кар'єрне просування).

Розглянемо підходи до визначення поняття «креативність» з різних позицій.

Креативність з позиції економіки та управління – це здатність створювати і знаходити нові ідеї, відхиляючись від прийнятих схем мислення, успішно вирішувати завдання, які постають перед підприємством, нестандартним чином. Креативність передбачає бачення проблем під іншим кутом, наслідком чого є розробка оригінальних способів їх вирішення.

Відповідно до філософських поглядів креативність – це здатність творити, результати якої ведуть до нового незвичного бачення проблеми або ситуації. Творчі здібності здатні виявлятися у мисленні індивідів, в їх трудовій діяльності, у створених ними творах мистецтва тощо.

Креативність з позицій психології – це рівень творчої обдарованості, здатності до творчості, що становить відносно стійку характеристику особистості [2].

Отже, креативність є важливою рисою лідера, керівника, а креативний менеджмент – невід'ємною частиною системи менеджменту сучасного підприємства.

Узагальнюючи проведені дослідження, пропонуємо під креативним менеджментом розуміти одну з функцій управлінської діяльності, що передбачає, з одного боку, роботу керівників підприємств в напрямі створення комфортних умов роботи, сприятливого морально-психологічного клімату в колективі, розвиток справедливого матеріального та нематеріального мотивування, розробку та розвиток відповідної корпоративної культури, з іншого боку, активізацію ініціативи та творчої діяльності працівників щодо генерування, пошуку, розвитку, поєднання креативних ідей, їх оцінювання та вибору з метою реалізації інноваційного розви-

тку підприємства, що в кінцевому випадку приводить до підвищення рівня конкурентоспроможності, сприяє формуванню та підтриманню позитивного іміджу підприємства, зростанню кінцевих результатів роботи.

Цілями креативного менеджменту є генерування креативних ідей, їх оцінювання і відбір, що дасть змогу приймати ефективні креативні рішення.

Завданнями креативного менеджменту є:

- формування стратегічної політики створення креативної організації;
- встановлення стратегічних, довго- і короткострокових цілей креативної діяльності;
- створення творчої атмосфери в колективі;
- розвиток креативного потенціалу працівників організації;
- формування та розвиток потенціалу менеджера креативного типу;
- створення ефективних креативних команд;
- забезпечення здатності будь-якого працівника підприємства висувати креативні ідеї;
- створення можливостей застосування на підприємстві різноманітних методик і технік креативності для генерації, оцінювання та відбору креативних ідей;
- стимулювання творчої активності персоналу в організації [5].

Розрізняють внутрішніх та зовнішніх суб'єктів креативного менеджменту:

- 1) внутрішні суб'єкти креативної діяльності:
  - працівники підприємства, які займаються висуненням і розвитком інноваційних ідей (керівана підсистема);
  - менеджери підприємства, які займаються плануванням і організацією креативної діяльності, мотивуванням працівників, які залучені до креативної діяльності, їх контролюванням і регулюванням (керуюча підсистема);
- 2) зовнішні суб'єкти креативної діяльності:
  - фахівці консалтингових та інжинірингових компаній;
  - споживачі продукції підприємства та ін. [5].

Креативний менеджмент реалізується на підприємстві, ґрунтуючись на таких принципах:

- ефективне лідерство;
- новаторство, орієнтація на ринок;
- стимулювання експериментів;
- постійне самовдосконалення на основі новітніх знань;
- готовність до змін і викликів як внутрішнього, так і зовнішнього середовища;
- акцентування на стратегії розвитку, використання нових ресурсів;
- орієнтація на унікальність і оригінальність продукту (послуги);
- ефективна мотивація реалізації творчого потенціалу [6].

На формування і розвиток креативного менеджменту впливають певні чинники техніко-економічного, організаційно-управлінського, юридичного та соціально-психологічного характеру, що стримують здійснення

креативної діяльності на підприємстві або сприяють йому. Розглянемо основні з них, особливо ті, які сприяють креативній діяльності:

- техніко-економічні (збереження науково-технічного потенціалу та державна підтримка інноваційної діяльності; наявність резерву фінансових та матеріально-технічних засобів; наявність необхідної інфраструктури; розвиток конкуренції та скорочення життєвого циклу наукоємних товарів; вихід на нові ринки збуту продукції);

- організаційно-управлінські (гнучкість організаційної структури; децентралізація управління; демократичний та ліберальний стиль керівництва; ефективні комунікаційні зв'язки; наявність стратегічного мислення; формування креативних колективів; створення креативної та інноваційної інфраструктури (креативних ситуаційних центрів; технопарків; бізнес-інкубаторів); організація креативної освіти; створення організації, що самонавчаються);

- юридичні (законодавчі заходи (особливі пільги, закони), що заохочують інноваційну діяльність, забезпечують охорону інтелектуальної власності);

- соціально-психологічні (розвиток креативного суспільства та креативної освіти; співпраця з громадськими організаціями; суспільне визнання; розвиток інноваційної культури; сприятливість до змін, нововведень; моральна та матеріальна винагорода; можливість персоналу до самореалізації та саморозвитку; удосконалення умов творчої праці).

У табл. 1 представлено результативність засобів креативного менеджменту для підприємства.

На підставі виявлення ключових понять креативного менеджменту важливо виділити основні умови, які стимулюють розвиток креативних здібностей та є необхідними для ефективної управлінської діяльності:

- відкритість у колективі, особливо в спілкуванні з керівництвом;

- заохочення додаткових питань під час вирішення поставлених завдань;

- акцентування уваги на власних почуттях, спостереженнях, узагальненнях та ідеях [2].

Ефективний креативний менеджмент можливий лише за умови наявності креативного лідера або креативних здібностей у керівника.

Основними характеристиками креативного лідера є:

- віддання переваги тим цілям, які сприймаються з ентузіазмом працівниками, а також вміння визначати їх;

- володіння стратегічним мисленням, вміння прогнозувати й оцінювати ситуації;

- те, що він є провідником концепцій, адже він чутливо реагує на ідеї та вміє їх так упровадити в організації, що вони отримують підтримку й ресурси, необхідні для їх реалізації;

- переконлива демонстрація дієвості принципу «кожна поразка – можливість дещого навчитись», заохочення ризикованих ініціатив;

- уміння заздалегідь, завчасно визначати проблеми, коли вони ще тільки зароджуються;

- створення команди з високим рівнем довіри один до одного;

- надання своїм співробітникам волі займатись іншими видами діяльності, сприяння реалізації ризикованих і спірних проєктів;

- здатність приймати ризиковані рішення в будь-яких ситуаціях і нести відповідальність за результат;

- здатність робити правильні та вдалі висновки за дефіциту інформації;

- розвинена психологічна саморегуляція, що визначає ставлення до проблем і до їх оцінки;

- уміння сприймати, розуміти, приймати й використовувати точки зору, відмінні від власних або навіть протилежні їм;

- здатність швидко перебудовуватися психологічно за зміни умов діяльності або переходу до виконання принципово нових завдань;

- здатність до прихованого керівництва, що припускає включення людей до діяльності не на формальній, субординаційній основі;

- володіння стилем лідерства від «тренера» або «порадника» до «генератора конфліктів», «коміка» чи «героя»; креативний лідер володіє вмінням змінювати стиль керівництва, переходячи від одного до іншого, не втрачаючи довіри підлеглих.

Таблиця 1

### Результативність засобів креативного менеджменту для підприємства

Засоби креативного менеджменту	Результати їхнього використання (впровадження)
Культивування навичок виконувати виробничі завдання з найменшими витратами ресурсів.	Підвищення ефективності виробництва, діяльності організації загалом, покращення соціально-економічних показників.
Уміння компонувати третій неординарний об'єкт із двох звичайних (ідея Кентавра).	Створення інноваційного продукту, модернізація техніко-технологічних процесів.
Персоніфікація авторства у цільових аудиторіях протягом тривалого періоду.	Реалізація потреби самореалізації визнання, посилення самомотивації, нематеріальної мотивації.
Відображення індивідуальних емоцій у зовнішніх реаліях.	Забезпечення змістовності праці, відчуття «родинної єдності» з усіма членами колективу.
Проведення оцінювання високоавторитетними компетентними службами (атестаційними комісіями, експертними радами тощо).	Постійне підвищення професіоналізму персоналу; формування позитивного корпоративного іміджу.

Джерело: [6]

Виокремлюють чотири типи креативного мислення, а саме інтуїтивний, новаторський, образний і надихаючий.

1) Інтуїтивний тип мислення оперує попереднім досвідом під час прийняття рішень і зосереджений на результатах. З іншого боку, такі керівники зазвичай дбають про своїх працівників та всю організацію загалом. У ставленні до конкурентів вони завжди бувають жорсткі, але чесні. Вірять, що люди є ключем до успіху в бізнесі й роблять усе можливе для досягнення успіху фірми. Основне кредо – креативність і віра в людей, що кожна особистість має величезний творчий потенціал, який потрібно розкрити та залучити (мотивувати) у творчу діяльність.

2) Новаторський тип мислення зазвичай сконцентрований на проблемах і фактах, на проведенні точних експериментів, на повному

зануренні в роботу. Цей стиль типовий для вчених, інженерів, винахідників.

3) Образний тип мислення притаманний людям творчим, які володіють високими почуттями, лідерам за характером.

4) Надихаючий тип мислення властивий людям, які втілюють у життя соціальні зміни й цілком присвячують себе справі [1].

Для успішної реалізації заходів креативного менеджменту керівнику підприємства потрібно розробити і впровадити відповідну корпоративну культуру.

Сучасна інформаційна епоха сформувала новий тип корпоративної культури – едхократичний, який є найперспективнішим, характерним для творчих, інноваційних організацій, що швидко розвиваються. Саме цей тип культури забезпечує ефективне функціонування корпорацій, орієнтованих на інтелектуальні послуги,



Рис. 1. Концепція креативного менеджменту підприємства

Джерело: власна розробка автора

розроблення й обслуговування програмного забезпечення, випуск високотехнологічної продукції, аерокосмічної індустрії, нанотехнологій тощо. Ці організації працюють в умовах постійної необхідності виробництва новаторської продукції (послуг), адаптації до динамічних змін зовнішнього та внутрішнього середовища. Тут відсутні централізації влади і авторитарні взаєностосунки. Влада може передаватися від індивіда до індивіда (або від однієї цільової групи до іншої) залежно від актуальної проблеми. Тобто діяльність організації підпорядкована креативному менеджменту, який акцентує увагу на проявах індивідуальності, заохочує ризик і оптимістичне прогнозування. До засобів креативного менеджменту можна віднести формування організаційних структур за принципом тимчасових колективів, які створюються під конкретний проект і допускають наявність деяких елементів анархії, бо повністю відсутня жорстка формалізація, але висуваються високі вимоги до професіоналізму та новаторства. Хоча такий «творчий» тип КК має і певні недоліки: як тільки вид діяльності стає менш прибутковим або чиїсь професійні амбіції не реалізуються, то працівники покидають свою організацію. Негативним є і той факт, що дух єдності колективу виноситься як основна прерогатива, а критичні зауваження чи розбіжності подавляються. Тоді організація втрачає шанси об'єктивного оцінювання і здатності виправляти помилки, які можуть нагромаджуватися і звести нанівець виконання проектів. Важливим позитивним аргументом є відчуття міри, у разі нехтуванні якого можливі необґрунтовані втрати ресурсів, а також висока ймовірність того, що люди просто «перегорять».

Корпоративна культура, яка ґрунтується на креативному менеджменті, має свою специфіку. Працівники організації занурюються в свої суб'єктивні творчі плани, але при цьому високо цінуються, а також, як правило, такий організації притаманні добрі взаєностосунки в колективі та гармонійне поєднання різних творчих особистостей. Зазвичай у таких творчих людей гіпертрофовані амбіції, тому для покращення атмосфери лояльності рекомендується використовувати узгоджений неформальний рейтинг креативності. Така корпоративна культура базується на дії міфу «ліцензія на творчість», який визначає суть відносин всередині організації. Приймаючи працівника на роботу в таку організацію, йому надають «право» відносити себе до творчих людей, що знімає проблему внутрішньої заборони на оригінальність мислення, тобто людина отримує своєрідну «ліцензію творчості» [6].

Концепція креативного менеджменту відображена на рис. 1.

Концепція управління креативним потенціалом компанії базується на загальній теорії менеджменту, але акцентує увагу суб'єктів управління на проблемах використання її твор-

чого потенціалу, творчого потенціалу всіх її співробітників під час розроблення й прийняття управлінських рішень, на завданнях підвищення їх кваліфікації, впровадження в процес управління сучасних методів креативного мислення і прийняття рішень, створення творчої атмосфери всередині колективу, стимулює розвиток процесу самореалізації та самовдосконалення співробітників.

**Висновки.** Для того щоб Україні якнайшвидше перейти на стадію інноваційного суспільства, необхідно більш інтенсивно запроваджувати і розвивати у всіх сферах діяльності креативні процеси. Тепер креативність в розвинутих країнах стає постійною звичною практикою і основним джерелом конкурентних переваг. Практично в будь-якій сфері виробництва в кінцевому підсумку перемагає той, хто володіє творчим потенціалом. В сучасному менеджменті управління процесами формування і використання творчого потенціалу відноситься до «креативного менеджменту». Саме тому актуальним стає запровадження креативного менеджменту і в нашій країні.

Подальші дослідження пов'язані з розробленням методики впровадження креативного менеджменту в діяльність сучасного підприємства.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Білецька К.В. Засади формування креативного лідера як менеджера нового покоління / К.В. Білецька // Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. – 2015. – № 4. – С. 58–64. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://economic-journal.ideil.com/content/files/1g/aj/1gajnap1sv71u5edmgsmr1j881j2im7g.pdf>.
2. Задорожнюк Н.О. Дослідження ключових понять креативного менеджменту / Н.О. Задорожнюк, М.Х. Беносєва // Науковий вісник Мукачівського державного університету. – 2016. – Вип. 1(5). – С. 132–135. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.msu.edu.ua/visn/wp-content/uploads/2016/05/1-5-1-2016-21.pdf>.
3. Зінкевич Д.К. Сутність креативного менеджменту і його місце в системі управління машинобудівним підприємством / Д.К. Зінкевич // Науковий вісник ЛНТУ України. – 2009. – Вип. 19.2. – С. 182–187. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://ntu.edu.ua/nv/Archive/2009/19\\_2/182\\_Zinkewycz\\_19\\_2.pdf](http://ntu.edu.ua/nv/Archive/2009/19_2/182_Zinkewycz_19_2.pdf).
4. Продіус О.І. Креативний менеджмент як запорука сучасного ефективного управління / О.І. Продіус // Економка: реалії часу. – 2012. – № 3–4(4–5). – С. 67–72. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://economics.opu.ua/files/archive/2012/No3-4/67-72.pdf>.
5. Божидарнік Т.В. Креативний менеджмент : конспект лекцій для підготовки докторів філософії за третім (освітньо-науковим) рівнем зі спеціальності 073 «Менеджмент» галузі знань 07 «Управління та адміністрування» денної та заочної форм навчання / Т.В. Божидарнік, Н.М. Василік. – Луцьк : Луцький НТУ, 2016. – 188 с. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [repositorio.lntu.edu.ua/.../Креативний%20менеджмент](http://repositorio.lntu.edu.ua/.../Креативний%20менеджмент).
6. Корпоративна культура : [навч. посіб.] / [Г.М. Захарчин, Н.П. Любомудрова, Р.О. Винничук, Н.В. Смолінська]. – Львів, 2011. – 317 с. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://moodle.znu.edu.ua/pluginfile.php?file=/129615/mod\\_resource/content](http://moodle.znu.edu.ua/pluginfile.php?file=/129615/mod_resource/content).