

**Свидрук І. І.**  
кандидат економічних наук,  
доцент, доцент кафедри менеджменту  
Львівського торговельно-економічного університету

**Svidurk I. I.**  
PhD in Economics, Associate Professor,  
Associate Professor of Department of Management  
Lviv Trade and Economic University

## КРЕАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ПЕРЕДУМОВА ЕФЕКТИВНОГО РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ ЗНАТЬ

**Анотація.** У статті розглянуто особливості розвитку економіки знань у постіндустріальному суспільстві та визначено роль креативного менеджменту у її становленні. Визначено, що здатність до створення, концентрації та раціонального використання знань є підґрунтям національної конкурентоспроможності і передумовою соціально-економічного зростання.

**Ключові слова:** постіндустріальне суспільство, креативність, знання, економічні системи, системна модернізація, інноваційний інфраструктурний комплекс.

**Вступ та постановка проблеми.** Сучасні тенденції розвитку світових економічних систем характеризуються насамперед інтенсифікацією процесів інтелектуалізації виробництва, що дає змогу створювати високотехнологічні продукти з високою доданою вартістю і відіграє, таким чином, визначальну роль у конкурентоздатності національних економік. У постіндустріальному суспільстві економіка знань стає безальтернативним стратегічним напрямом розвитку економічних систем. Отже, здатність до створення, концентрації та раціонального використання знань є підґрунтям національної конкурентоспроможності і визначальною передумовою соціально-економічного зростання.

Європейський банк реконструкції та розвитку визначає економіку знань як таку, що розвивається інноваційним шляхом, збільшуючи загальну продуктивність факторів зростання [1]. Ці процеси характеризуються технологічним динамізмом і можуть охоплювати і такі галузі, що не вимагають термінових технологічних інновацій, проте потребують організаційного та іншого оновлення. Можливість інновацій є, по суті, нейтральною галузевою концепцією, що не вимагає від економіки абсолютної спеціалізації у високотехнологічних секторах. Підґрунтям економіки знань завжди виступають адекватна інституційна структура, високоякісна освіта, потужна комунікаційна інфраструктура та сприятливе фінансове середовище. У цьому разі саме креативний менеджмент виступає як дієвий інструмент управління розробленням чи адаптацією істотно вдосконалених продуктів або процесів, маркетингових методів або організаційних структур, які є новими для ринку або у світовому масштабі.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Сучасні економісти розглядають філософію управлінських парадигм економіки знань досить неоднозначно, залежно від контексту сприйняття цього постіндустріального феномену. Зокрема, С. Візіренко, В. Світлична тлумачать економіку знань як елемент парадигмальної типологізації, О. Дорошенко, Р. Солоу – як елемента секторизації національної економіки, О. Продіус, А. Серенок вбачають у ній етап розвитку постіндустріального суспільства, Д. Барретт, В. Вессі, Я. Гріффіт, Д. Мрасек досліджують її як один із чинників цивілізаційного розвитку. Така різноплановість наукових підходів дослідників до проблем

розвитку менеджменту в умовах економіки знань спонукає до якісного детального аналізу розуміння генезису та інституційних закономірностей відповідних управлінських впливів.

**Метою** статті є дослідження розвитку економіки знань у постіндустріальному суспільстві та ролі креативного менеджменту у її становленні.

**Результати дослідження.** Системна модернізація суспільних відносин на основі економіки знань передбачає доступність якісної і безперервної освіти населення, інституційний режим стимулювання використання знань в усіх секторах економіки, ефективний інноваційний інфраструктурний комплекс. У сучасних умовах мінливості соціально-економічного середовища можливість конкурентного функціонування організацій визначається насамперед їх здатністю до циклічних процесів безперервного створення, впровадження і подальшого удосконалення інноваційних перетворень. Саме управління цими процесами належить до компетенції креативного менеджменту.

Концептуальними ознаками економіки знань є домінування високотехнологічних галузей, висока частка інноваційного виробництва в структурі ВВП, а також прискорена капіталізація суб'єктів господарювання, ринкова вартість яких формується за рахунок інтелектуальної та/або креативної компоненти. Науковцями підкреслюється така визначальна відмінність економіки знань від традиційних економічних концепцій, як безперервність технологічних новацій із самовідтворенням знанневого складника в процесах економічного обміну [2, с. 45–46; 3, с. 29]. Макроекономічний аспект економіки знань є більш загальним, скеровуючи думки дослідників у загальносвітові поняття суспільства майбутнього, глобально організованої міжнародної співпраці [3, с. 30].

Основним завданням менеджменту економіки знань є фокусування зусиль на підвищенні продуктивності та конкурентоспроможності організації. Відповідними завданнями другого рівня є поліпшення інноваційного бізнес-середовища організації, стимулювання її інноваційної активності, у тому числі шляхом трансферу технологій. На цьому етапі основним завданням управління є сприяння та підтримка здатності організації до інновацій через інвестування в НДДКР, запровадження сучасних

технологій, навчання та розвиток навичок і компетенцій. Зростання конкурентоспроможності створює передумови для поширення глобальних цільових ланцюгів організації шляхом діалогу з питань стратегії розвитку, створення мереж, обміну інформацією та технічного співробітництва. Подальший розвиток передбачає можливість доступу до нової інформації та нових знань, що виводить менеджмент знову на основний етап управління продуктивністю та конкурентоспроможністю. При цьому капіталовкладення в розвиток організації можна вважати інвестиціями в економіку знань за умови, що отриманий в результаті інноваційний продукт (власне нова чи оновлена продукція або послуга, технологія, організаційна новація чи нові знання) за умови охорони прав інтелектуальної власності буде доступним для використання іншими потенційними новаторами або має потенціал для посилення інноваційної діяльності інших суб'єктів інноваційної екосистеми.

Необхідною передумовою ефективного розвитку економіки знань є сприятливе бізнес-середовище, яке регулюється на рівні національного законодавства та спеціальних програм урядової підтримки і є вільним від корупційних схем, що сприятиме зростанню венчурного капіталу та приватних інвестицій. Адже інституційно стимулюючи конкуренцію з урахуванням різних рівнів регіонального розвитку, держава підтримує потенційних інвесторів та заохочує підприємців комерціалізувати свої ідеї.

Важливим компонентом функціонування економіки знань, від якого залежить можливість отримання і передачі знань та ефективність обміну інформацією, є сучасні надійні комунікаційні мережі. Тож розвиток мобільних та цифрових технологій потребує пріоритетного інвестування в інфраструктуру зв'язку та підтримки послуг, що ґрунтуються на цій інфраструктурі і створюють передумови для розвитку нових бізнесів на основі знань (інформаційних центрів, технологічних парків тощо).

У розвитку економіки знань важливу роль відіграють практично всі підприємства, адже виробничі комплекси, агробізнес, енергетичні чи транспортні компанії, підприємства інфраструктури не лише споживають або створюють самі значну частину науково-технічних розробок, але й, по суті, утворюють ринок нових технологій, здатних підвищити продуктивність праці. Як приклад, тут можна зауважити про популяризацію енергетичної ефективності промисловими підприємствами через інвестування в найсучасніше обладнання, що дає змогу скоротити витрати на виробництво та збільшити прибуток, одночасно обмежуючи шкідливі викиди. Зокрема, вважаємо, що вітчизняні товаровиробники володіють особливо широкими можливостями для поглинання інновацій з урахуванням розриву знань, який відрізняє їх від галузей промисловості в більш розвинених технологічних регіонах.

Отже, саме стрімкий інформаційний та науково-технологічний прогрес, розвиток високотехнологічних галузей, що здатні створювати продукт із високою доданою вартістю, забезпечують сьогодні безупинний інноваційний поступ постіндустріального суспільства. За цих умов знання як продукт відтворення стає високонадійним джерелом конкурентних переваг. Згідно з сучасними уявленнями про знання, вони розподіляються на чотири категорії:

- фактичні знання являють собою основні інформаційні повідомлення і включають обізнаність щодо термінології та певних елементів системи;
- концептуальні знання передбачають уявлення про взаємозв'язки в межах системи, зокрема про її класифіка-

ційні чи категорійні ознаки, загальні принципи моделювання та структурування;

- процедурні знання містять інформацію про виконання певних алгоритмів та передбачають обізнаність із критеріями застосування відповідних процедур;

- метакогнітивні знання включають управління власними процесами мислення і є, по суті, стратегічними знаннями, що дають змогу запам'ятовувати і відтворювати потоки інформації та самоудосконалюватися.

Категорія наукового знання завжди була в епіцентрі уваги дослідників менеджменту, сучасне трактування цього поняття з погляду управлінських процесів визначає знання як практичну інформацію, здатну активно впливати на процеси виконання завдань та ухвалення рішень [4, с. 1115–1117]. У цьому контексті можна стверджувати, що знання є поняттям, набагато ширшим, ніж потоки інформації або набуті в процесі діяльності масиви даних, оскільки знання додатково припускають наявність власних суджень, думок та переконань індивіда та відображають суб'єктивний контекст його дій. Управління знаннями, таким чином, є комплексною системною діяльністю, яка органічно інтегрує інформаційно-технологічний підхід, що включає управління ІТ-рішеннями, розробленням, створенням та просуванням інформаційних архітектур, та організаційний підхід, в межах якого здійснюється онтологічне стратегування організацій та їх підсистем, у тому числі управління розвитком креативних компетенцій працівників з подальшою реконфігурацією об'єкта управління [5, с. 133]. Стратегічне управління знаннями як інтелектуальним капіталом створює для організації нові конкурентні переваги та формує стратегічні активи, що володіють якостями самостійного інформаційно-технологічного продукту.

Сучасна методологія менеджменту креативності в структурі управління знаннями розглядає два основних підходи – управління інформаційними технологіями та акумулювання наявних знань. Перший стосується переважно процедур розроблення та просування автоматизованих систем, програмного забезпечення і баз даних. У межах другого підходу актуалізуються інтелектуальні інструменти інформаційного трансферу, інтелектуальної співпраці та навчання персоналу [1].

Попри те, що унікальність кожної організації зумовлює самотунність конфігурації її системи менеджменту знань, можна виокремити певні спільні ознаки цього управлінського феномену. Так, основними цілями розбудови системи управління знаннями є підвищення ефективності професійної віддачі працівників, обігу інтелектуальних ресурсів, зростання інноваційної креативності організації. Серед найбільш значущих результатів системи управління знаннями науковці відзначають систематизацію формалізованих знань, можливість довідково-методичного супроводу діяльності, створення центрів компетенції [6, с. 47].

На окрему увагу у сфері знаннєвого менеджменту заслуговує феномен взаємозумовленості та взаємозалежності знаннєвого продукту, процедур навчання та ключових компетенцій. Підвищення значущості знань та інформаційно-комунікаційних технологій зумовлюють трансформацію вимог до наукових та освітніх інституцій, заміщуючи традиційну освітню концепцію (що базується на передачі суми знань та умінь) формуванням активного запасу ключових компетенцій на основі самостійної творчості. Основним завданням набуття компетенцій в умовах постіндустріального суспільства є формування інформаційних і комунікативних здібностей творчого мислення особистості.

Складність розуміння творчого мислення в економіці знань до певної міри зумовлюється психологічною унікальністю методів розв'язання творчих завдань, які вирішуються в умовах постіндустріального суспільства. У загальному розумінні продуктивна творчість являє собою процес трансформування певних асоціативних інформаційних компонент у рекомбінації, адекватні умовам вирішення поставленого завдання. Індивідуалізація процесів творчості проявляється через намагання індивіда обирати шляхи вирішення самостійно, на основі власного, часом неусвідомленого, досвіду. При цьому творчий працівник не обгрунтовує логіку своїх дій науковими алгоритмами чи стратегіями, а здатність до творчості є його особистісною невід'ємною властивістю, незалежною від зовнішніх управлінських впливів. Відповідно, в категоріальному апараті цієї галузі управління утворилася суттєва прогалина, адже науковцями сьогодні досі чітко не визначені терміни, за допомогою яких можна було би досить повно описати процеси управління творчістю.

Посилення інтелектуального складника, творчий характер праці збільшують вартість людських ресурсів, а необхідність у критично великій кількості спеціалістів з різноспрямованими інтелектуальними можливостями приводить до виникнення зворотної реакції, коли управлінські підходи безпосередньо впливають розвиток креативних вмінь і навичок, розвиток когнітивних та креативних здібностей працівника, ефективне використання наукових розробок [7, с. 69]. Креативний потенціал набирає ознак саморозвитку і стає визначальною метою покращення якості трудових ресурсів.

Креативність (creative thinking) визначається сучасними науковцями як здатність індивіда до творчого розвитку власного досвіду для створення інноваційного продукту. Креативний дизайн передбачає рекомбінацію властивостей продукту для отримання нової цінності як адекватну реакцію на зовнішні збурення економічної системи [8, с. 189–190]. Поняття креативності охоплює творчий потенціал індивіда та його здатність продукувати принципово нові ідеї. Первинна креативність передбачає створення унікального за своїми властивостями товару, вторинна – полягає у багатоетапній реалізації технологічного процесу із додаванням своєрідних рис творчості.

Креативне мислення ґрунтується на здібності індивіда керувати власним творчо-розумовим процесом та розширювати за рахунок натхнення усталені межі звичної діяльності, генеруючи унікальні товарно-ціннісні пропозиції. Подана на рис. 1 чотирирівнева модель креативного мислення охоплює етапи свідомої підготовки до інсайту ( $P_1$ ), несвідомої інкубації провідної ідеї ( $P_2$ ), перехід ідеї у сферу свідомого осмислення цілей завдання і методів його вирішення ( $P_3$ ) та усвідомлені дії з остаточного формулювання та перевірки креативної ідеї ( $P_4$ ).

Системі формування, вдосконалення та реалізації творчих здібностей людини в умовах економіки знань належить особлива роль. Людський капітал, базований на знаннях та інтелектуальних здібностях, характеризує сукупність сформованих і розвинутих продуктивних умінь і навичок, що використовуються в діяльності і сприяють збільшенню капіталізації, а також особистих

рис і мотиваційних очікувань індивідів. Саме якісна трансформація використання та дискретність наукових знань як продукту, їх доступність для подальшої професійної підготовки спеціалістів, спрямування ментальності працівників на безупинне підвищення здібностей та професіоналізму визначають результативність і стають найефективнішим ресурсом техніко-технологічного складника конкурентоспроможності економіки.

Інноваційний розвиток організації зумовлює зміщення цілей, функцій та методів менеджменту у напрямі креативності підходів до управління, що спричиняє формування системної сукупності креативно-інноваційних процесів, здатних забезпечувати неупинне інтегрування наукових доробок, виробничих процесів і ринкових обмежень з метою інтенсифікації розвитку. Відповідно, основною метою управління креативністю є адміністрування пошуку й генерації інноваційних шляхів досягнення конкурентності. З організаційного погляду це полягає у створенні тимчасових творчих колективів для формування банку ідей, тоді як інноваційний менеджмент стосується їх реалізації та комерціалізації.

Основними завданнями креативного менеджменту є розвиток творчого потенціалу, управління інтелектуальними ресурсами персоналу, адміністрування процесів створення нових знань та інтелектуалізація капіталу [1]. Актуалізуються насамперед процеси управління когнітивними компетенціями, зокрема системним та критичним мисленням, когнітивною гнучкістю, емоційним інтелектом та креативністю.

Компетенція системного мислення (system thinking) характеризується здатністю індивіда упорядковувати ієрархічно структуровані зв'язки процесів і подій за цілісного сприйняття проблеми та прогнозування розвитку подій. Вирішення проблеми ґрунтується на виявленні та усуненні причин виникнення, а не симптомів перебігу означеної проблеми. Системне мислення стає особливо необхідною якістю під час прийняття рішень в умовах невизначеності.

Критичне мислення (critical thinking) ми розглядаємо як світоглядну систему суджень індивіда, що дає змогу комплексно діагностувати наявні та можливі проблеми і на підставі правильної інтерпретації об'єктивної оцінки обґрунтовувати шляхи розвитку організації. Основними поведінковими індикаторами критичного мислення є логічна організація пам'яті, навички виокремлення зміс-

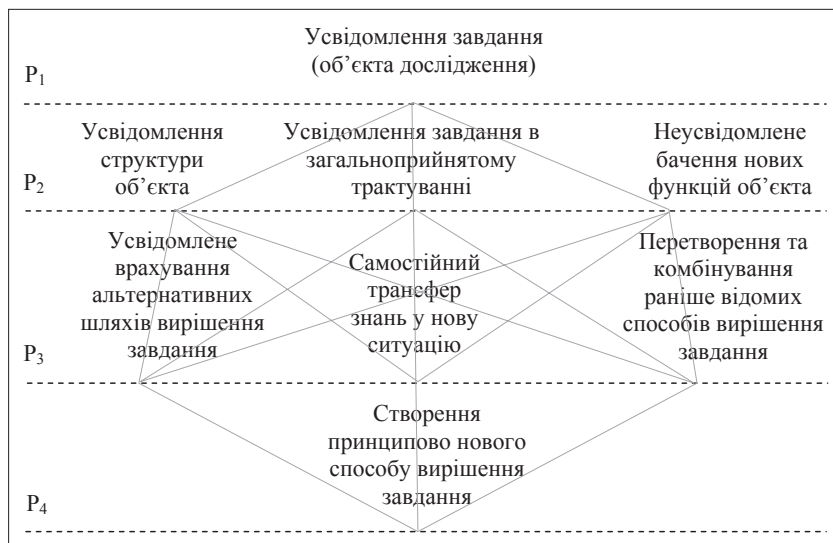


Рис. 1. Чотирирівнева модель креативного мислення



товно-сенсових акцентуацій з експоненціально зростаючих інформаційних потоків, досвід аргументаційного аналізу гіпотез, зокрема за умов невизначеності середовища або вирішення нечітко поставлених завдань.

Компетенція когнітивної гнучкості (cognitive flexibility), окрім властивості індивіда опрацьовувати кілька проблем одночасно або легко переключатися між цими проблемами, містить навички роботи з полярностями як парними категоріями, які унеможливають вирішення проблеми без урахування протилежності.

Емоційний інтелект (emotional intelligence) поєднує такі здібності, як сприйняття емоційного самопочуття інших людей, використання емоцій у процесах мислення та аналізу, розуміння причини певного емоційного стану, управління емоціями та включення їх у процес прийняття рішень.

В умовах постіндустріалізації стрімкий розвиток економіки знань, заснований на управлінні креативними компетенціями, привів до певних збурень соціальної стратифікації суспільства. Трансформація соціальних інститутів характеризується поступовим відходом від усталеної тези про визначення середнього класу як основи демократичного суспільства на користь позиціонування креативного класу як системного рушія сучасних соціально-економічних перетворень [8, с. 191]. Провідним критерієм належності індивіда до креативного класу є використання ним

економічної функції праці як підґрунтя задоволення соціальних та культурних потреб.

Представниками «суперактивного ядра» креативного класу є інтелектуальна еліта суспільства – науковці, митці, працівники мас-медіа, тобто індивіди, які на постійній платній основі займаються творчою діяльністю, створюючи нематеріальний креативний продукт і формуючи суспільну думку. Другу підгрупу креативного класу становлять «креативні спеціалісти» високотехнологічних галузей та соціального адміністрування – управління, консалтингових, правничих, освітніх, методичних послуг [4, с. 1125].

**Висновки.** Таким чином, в умовах постіндустріального суспільства економіка знань є безальтернативним напрямом розвитку, а креативному менеджменту відводиться в її межах особливе місце. Посилення інтелектуального складника праці, створення та ефективне використання наукових розробок збільшують вартість нематеріальних ресурсів. Тож управління креативністю забезпечує розвиток креативних вмінь індивіда, його здатність генерувати принципово нові ідеї та доводити їх до конкретного результату. Відповідні трансформації соціальних інститутів проявляються у створенні та позиціонуванні креативного класу як системного рушія сучасних соціально-економічних перетворень.

#### Список використаних джерел:

1. The European Bank for Reconstruction and Development's. Transition report 2014. Innovation in Transition. Annex 5.2. Key prerequisites for knowledge-based growth. URL: <http://2014.tr-ebd.com/annex-5-2-key-prerequisites-for-knowledge-based-growth/> (дата звернення: 19.06.2018).
2. Візіренко С.В. Генезис понятия «Экономика знаний». Сталий розвиток економіки. 2012. № 2 (12). С. 44–49.
3. Дорошенко О.С. Економіка знань – базис економічного зростання та економічного розвитку країн. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2016. Вип. 17. Ч. 1, № 18. С. 27–31.
4. Solow Robert M. Stories about economics and technology. The European Journal of the History of Economic Thought. 2010. Vol. 17. P. 1113–1126.
5. Серенок А.О. ІКТ та економіка знань в умовах переходу до інформаційного суспільства. Теорія та практика державного управління. 2012. Вип. 3. С. 130–138.
6. Barrett J.D., Vessey W.B., Griffith J.A., Mracek D., et al. Predicting scientific creativity: the role of adversity, collaborations, and work strategies. Creativity Research Journal. 2014. № 26 (1). С. 39–52.
7. Продіус О. І. Креативний менеджмент як запорука сучасного ефективного управління. Економіка: реалії часу. 2012. № 3–4 (4–5). С. 67–72.
8. Світлична В. Л. Теоретичний базис нової парадигми суспільства – економіки знань. Економіка: реалії часу. 2015. № 3 (19). С. 184–193.

### КРЕАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ КАК ПРЕДПОСЫЛКА ЭФФЕКТИВНОГО РАЗВИТИЯ ЭКОНОМИКИ ЗНАНИЙ

**Аннотация.** В статье рассмотрены особенности развития экономики знаний в постиндустриальном обществе и определена роль креативного менеджмента в ее становлении. Определено, что способность к созданию, концентрации и рациональному использованию знаний является основой национальной конкурентоспособности и предпосылкой социально-экономического роста.

**Ключевые слова:** постиндустриальное общество, креативность, знание, экономические системы, системная модернизация, инновационный инфраструктурный комплекс.

### CREATIVE MANAGEMENT AS A BASIS FOR EFFICIENT DEVELOPMENT OF ECONOMICS KNOWLEDGE

**Summary.** The paper considers the peculiarities of the development of the knowledge economy in a post-industrial society and defines the role of creative management in its formation. It is determined that the ability to create, concentrate and rational use of knowledge is the basis of national competitiveness and a prerequisite for socio-economic growth.

**Key words:** post-industrial society, creativity, knowledge, economic systems, system modernization, innovative infrastructure complex.