

16. Міжнародні транспортні перевезення : договірні та облікові аспекти [Текст] : збірник систематизованого законодавства / укл. С. М. Дробоття, С. В. Юров. – К. : Бліц-Інформ, 2013. – Вип. 6. – 192 с.

17. Паламарчук О. Створення логістичних центрів в Україні вирішить 5 найважливіших проблем країни / О. Паламарчук [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://12b.ua/news/15857/ua-ua/>

18. Платуха Г. А. Логістичний аутсорсинг : переваги та недоліки застосування [Текст] / Г. А. Платуха // Вісник СНУ ім. В. Даля, 2012. – № 11/158. – С. 12-16.

19. Global Air Freight & Logistics [Text] / Stallard B. Mputa // Reed Business Information / – № 6. – 2013. – p. 46-48.

20. Principles and Advantages of Logistics Outsourcing [Text] / Abhijit Banerjee // Knowledge Professionals and the Indian KPO Market./ – № 2. – 2013. – p. 11-15.

УДК 231.1

**И.А. Галица**  
*заведуючий кафедрой економіки підприємств,  
конкурентной политики и инновационного развития,  
доктор экономических наук, профессор,  
Университет экономики и права «КРОК»*

## **Стратегические аспекты инновационно-креативных трансформаций во внутрихозяйственном менеджменте**

*В статье показано, что в современном менеджменте произошел креативный переворот. Аргументировано, что он осуществляется по ряду основных направлений. Доказано, что в современных условиях необходимо использовать креативный потенциал как можно большего числа сотрудников предприятия. Описана сущность и основные принципы формирования внутрихозяйственных рынков интеллектуальных продуктов (внутрихозяйственных «рынков мозгов»).*

**Ключевые слова:** внутрихозяйственное управление, креативный переворот в менеджменте, принцип сказанного (не сказанного) слова, внутрихозяйственные рынки интеллектуальных продуктов.

**І.О. Галиця**  
*завідувач кафедри економіки підприємств,  
конкурентної політики та інноваційного розвитку,  
доктор економічних наук, професор,  
Університет економіки та права «КРОК»*

## **Стратегічні аспекти інноваційно-креативних трансформацій у внутрішньогосподарському менеджменті**

*У статті показано, що в сучасному менеджменті стався креативний переворот. Аргументовано, що він здійснюється кількома основними напрямками. Доведено, що в сучасних умовах необхідно використовувати креативний потенціал якомога більшої кількості співробітників підприємства. Описані суть і основні принципи формування*

*внутрішньогосподарських ринків інтелектуальних продуктів (внутрішньогосподарських «ринків мізків»).*

**Ключові слова:** внутрішньогосподарське управління, креативний переворот у менеджменті, принцип сказаного (не сказаного) слова, внутрішньогосподарські ринки інтелектуальних продуктів.

**I.O. Halytzia**

*Head of Enterprise Economics,*

*Competition Policy and Innovation Development Department*

*Doctor of Economics, Professor,*

*«KROK» University*

## **Strategic aspects of innovation and creative transformations in intercompany management**

*The article shows that modern management undertook a creative revolution. It is argued that it is carried out in several key areas. It is proved that in today's conditions the creative potential of as many enterprise employees as possible must be used. The essence and basic principles of formation of intercompany markets of intellectual products (intercompany "brains markets") were described.*

**Keywords:** intercompany management, creative revolution in management, the principle of told (untold) words, markets of intellectual products.

### ***Постановка проблеми***

В современном менеджменте произошел креативный переворот. Его основное содержание состоит в том, что креативный потенциал превращается из вспомогательного в основной ресурс обеспечения конкурентоспособности. При этом система менеджмента трансформируется таким образом, чтобы обеспечить максимальную генерацию, аккумуляцию и использование креативного потенциала сотрудников. Креативный переворот осуществляется по ряду направлений, а именно: предоставление максимально возможной свободы творчества инноваторам, внутрихозяйственная диверсификация потоков информации, широкое развитие внутрихозяйственного экспериментаторства, толерантное отношение к объективным неудачам. Проблема состоит в формировании современных принципов и подходов, обеспечивающих реализацию креативного потенциала предприятия, направленного на решение проблемы его конкурентоспособности.

### ***Анализ последних исследований и публикаций***

Внутрикорпоративное управление (далее – ВКУ) и внутрифирменное управление (далее – ВФУ) как в теоретическом, так и в практическом планах в последние два десятилетия не стояло на месте. В этой сфере произошли крупные прорывы. До 1980-ых годов в ВКУ и ВФУ доминировали в основном две концепции:

- во-первых, это безусловный приоритет высшего руководства в решении всех и, прежде всего, стратегических вопросов при минимально необходимом учете творческой инициативы сотрудников;
- во-вторых, функционирование сотрудников фирм и корпораций исключительно в пределах своих должностных компетенций и административное пресечение любого несанкционированного выхода за пределы этих компетенций, то есть инициатива сотрудника, если она выходила за пределы его должностных компетенций, не приветствовалась.

После 1980-ых годов концепция ВКУ и ВФУ управления кардинально изменилась и начала базироваться на двух принципиально иных основополагающих принципах: максимальное стимулирование и максимально возможный учет творческой инициативы сотрудников при решении всех вопросов (и особенно стратегических); стимулирование любой инициативы сотрудников, в том числе выходящей за пределы его должностных компетенций.

Основные стратегические направления стимулирования и использования креативного потенциала в ведущих корпорациях мира приведены в таблице.

Как видно из таблицы, в концепциях ВКУ и ВФУ ведущих корпораций мира произошли существенные и, можно даже сказать, революционные изменения. И в основе этих изменений лежит максимальное использование креативного потенциала, который постепенно превращается в основной конкурентный ресурс. Одним из важнейших направлений стимулирования креативного потенциала является предоставление максимально возможной свободы творчества на внутрикорпоративном и внутрифирменном уровне.

В крупных корпорациях наиболее отличившимся инноваторам предоставляется право определенную часть бюджета подразделения и фонда рабочего времени тратить по своему усмотрению, на разработки, которые они считают перспективными, без согласования с вышестоящим руководством.

*Таблица*

**Основные стратегические направления стимулирования и использования креативного потенциала в ведущих корпорациях мира**

До 1980-ых годов		После 1980-ых годов и до настоящего времени	
Направление	Основные мероприятия в пределах направления	Направление	Основные мероприятия в пределах направления
1	2	3	4
Регламентация деятельности в пределах должностных обязанностей	Установление четких правил внутреннего распорядка и неукоснительное следование им. Жесткое (формальное и неформальное) пресечение выхода сотрудника за пределы его должностных полномочий	Предоставление максимально возможной свободы для творчества на внутрихозяйственном уровне	Предоставление сотрудникам определенного процента от бюджета отдела и фонда рабочего времени в распоряжение по своему усмотрению. Предоставление сотрудникам права при реализации креативных проектов выходить за пределы своих должностных компетенций
Четкая регламентация предоставления информации	Предоставление информации, как правило, лишь в пределах должностных компетенций. Жесткое административное пресечение предоставления информации.	Диверсификация потоков информации	Широкая внутрифирменная и внутрикорпоративная диверсификация потоков информации, то есть распространение неконфиденциальной информации среди как можно большего круга сотрудников

Продолжение таблицы

1	2	3	4
Отсутствие широкого внутривозвратного экспериментаторства	Применение экспериментаторства лишь в научно-исследовательском секторе корпораций. Внутривозвратное экспериментаторство применяется крайне редко как отдельное исключительное явление	Постоянное развитие внутривозвратного экспериментаторства	Постоянное и широкое развитие внутривозвратного экспериментаторства. Данное экспериментаторство превращается в важнейшую и постоянно действующую хозяйственную подсистему крупных корпораций и один из основных факторов повышения их конкурентоспособности
Отсутствие толерантного отношения к инновационным неудачам	Сотрудники, допустившие инновационные неудачи (объективные или субъективные), подвергались административным санкциям	Толерантное отношение к объективным инновационным неудачам	Сотрудники, допустившие объективные инновационные неудачи, не подвергаются административным санкциям. Им создаются широкие условия для дальнейшего творчества

Источник: составлено по [1-8]

Причем такая мера воспринимается как существенная привилегия, предоставляемая наиболее отличившимся сотрудникам, которую нужно заслужить, показав высокие инновационные результаты. Чем больший инновационный результат дает сотрудник, тем большая свобода творчества ему предоставляется.

### ***Не решенные ранее части общей проблемы***

К числу нерешенных задач указанной проблемы следует отнести создание современных условий для использования креативного потенциала как можно большего числа сотрудников предприятия. Следует сформулировать принципы сказанного (не сказанного) слова сотрудником предприятия. Необходимо раскрыть сущность и основные принципы формирования внутривозвратных рынков интеллектуальных продуктов (внутривозвратных «рынков мозгов»).

### ***Формулирование целей статьи***

Цель статьи – на основании анализа основных стратегических направлений стимулирования и использования креативного потенциала в ведущих корпорациях мира раскрыть сущность внутривозвратного «рынка мозгов» сотрудников предприятия, сформулировать принципы его функционирования.

### ***Изложение основного материала***

Еще полвека тому назад нельзя было и помыслить, что в пределах крупных корпораций, имевших жесткие административно-командные структуры, инноваторам будет предоставляться максимально возможная степень свободы. Этот шаг казался невиданным и полностью противоречащим основным принципам менеджмента. Однако в конце XX ст. ведущие корпорации мира пошли на него и он полностью себя оправдал.

Дело в том, что творческая личность в силу своих чисто психологических особенностей может полностью раскрыться лишь в условиях максимально возможной творческой свободы. Тем более, что очень часто многие важные факторы и нюансы видит лишь отдельная творческая личность, которая непосредственно с ними работает. В тоже время зачастую они скрыты от высшего руководства, загруженного различными текущими делами. А чтобы творческая личность раскрылась, ей нужна максимально возможная свобода.

Предоставление творческой свободы инноваторам – это не только эффективный инструмент современного менеджмента, но и мощный конкурентный ресурс предприятия, ибо возникает следующая причинно-следственная цепочка: «предоставление максимально возможной творческой свободы инноваторам – максимальное раскрытие творческой личности – прирост креативного потенциала – прирост инноваций – прирост конкурентоспособности предприятия».

Вторым важнейшим моментом активизации креатива является диверсификация потоков информации. Раньше потоки информации направлялись только тем сотрудникам и подразделениям, которым они непосредственно предназначались. Сейчас же во ВФУ и ВКУ происходит максимальная диверсификация потоков информации. И это, с точки зрения активизации креативного потенциала, абсолютно закономерно. Когда индивидум находится в своем информационном поле довольно длительное время, то совершенно очевидно, что его потенции по генерации новых идей снижаются, увеличивается лаг между двумя последовательно генерируемыми идеями, в структуре новых сгенерированных идей удельный вес радикальных идей снижается.

В тоже время, когда происходит диверсификация информационных потоков и пересекается несколько информационных полей, то существенно повышается вероятность того, что увеличится количество вновь генерируемых идей и среди них повысится доля радикальных идей.

Третьим важнейшим направлением стимулирования и использования креативного потенциала является развитие в ВКУ и ВФУ широкого и постоянного экспериментаторства. Раньше экспериментаторство было делом специализированных научно-исследовательских и опытно-конструкторских структур. Сейчас оно стало неотъемлемой составляющей любой уважающей себя корпорации. Ибо только с помощью экспериментаторства можно найти и апробировать новые подходы к технологиям, продукции, системам и методам управления. Причем используя во ВКУ и ВФУ такие малые структуры экспериментаторства как внутренние венчурные, можно апробировать многие продукты и технологии, не подвергая риску основной капитал предприятия и не внося существенных изменений в производственные и управленческие процессы.

Еще одним важнейшим направлением стимулирования креативного потенциала является толерантное отношение к объективным неудачам, то есть к неудачам, которые произошли по объективным причинам, не зависящим от разработчиков инноваций. Инновационный бизнес, кроме обычного коммерческого риска, содержит громадный инновационный риск. То есть, когда разрабатывается инновационный проект, то неизвестно, будет ли он завершен. И даже если он будет завершен, нет никакой гарантии, что его результаты будут коммерциализированы. Поэтому толерантное отношение к объективным неудачам – важнейшая составляющая стимулирования креативного потенциала.

Таким образом, в современном менеджменте произошла если не креативная революция, то по крайней мере креативный переворот. Суть его состоит в том, что креативный потенциал превращается из вспомогательного в основной ресурс

обеспечения конкурентоспособности и система менеджмента трансформируется таким образом, чтобы обеспечить максимальную генерацию, аккумуляцию и использование креатива. Причем креативный потенциал – это не только конкурентный ресурс, это также мощнейший объект для инвестиций и инвестиционный ресурс. Общеизвестно, что несмотря на повышенный инновационный риск, в случае успеха, ни один вид бизнеса не может дать такой нормы прибыли как инновационный бизнес.

Причем крайне важно учитывать еще одну стратегическую закономерность. В связи с возрастанием системности современного производства и уменьшением «жизненных циклов» знаний должен использоваться креативный потенциал как можно большего числа сотрудников (в идеале – всех сотрудников) и этот потенциал должен использоваться постоянно в течении всего периода функционирования предприятия. Сейчас уже ни у кого нет сомнения, что знание превращается в один из основных конкурентных ресурсов.

На современном этапе важнейшей задачей экономической науки и практики становится разработка эффективных механизмов генерирования, аккумуляции и использования нового знания. Причем это знание должно использоваться преимущественно после трансформации его в инновации широкого спектра: технические, технологические, организационные, социальные, экологические и т.д. Любое новое знание – это производная индивидуального интеллекта (интеллекта отдельного человека) или коллективного интеллекта, то есть совокупного интеллекта определенным образом структурированной группы индивидуумов. Поэтому чрезвычайно важно стимулировать индивидуальную и коллективную интеллектуальную деятельность сотрудников предприятия.

Для решения данной задачи, в первую очередь, необходимо активизировать и максимально использовать креативный потенциал сотрудников. Креативный потенциал всегда и во всем был двигателем прогресса. Все интеллектуальные взлеты цивилизации, так или иначе, были связаны с креативным потенциалом отдельного индивидуума или групп индивидуумов. Но в условиях, когда не существовало такого колоссального ускорения экономической жизни, возникшего в последние десятилетия, для обеспечения устойчивых конкурентных преимуществ субъектам хозяйствования достаточно было использовать креативный потенциал своих руководителей и групп ведущих специалистов. В современных условиях ускоренного развития хозяйственной среды этого недостаточно. Сейчас, чтобы получить долгосрочные конкурентные преимущества, нужно использовать креативный потенциал как можно большего числа своих сотрудников, а в идеале – всех сотрудников предприятия.

В связи с развитием креативного потенциала как конкурентного ресурса особое значение приобретают два принципа управления предприятием: принцип сказанного слова сотрудником предприятия (далее – принцип сказанного слова) и принцип не сказанного слова сотрудником предприятия (далее – принцип не сказанного слова).

Принцип сказанного слова заключается в том, что любая информация (любое знание), предоставленная руководству предприятия любым сотрудником, может оказаться бесценной и принести громадную прибыль предприятию.

Принцип не сказанного слова заключается в том, что любая информация (любое знание), не предоставленная руководству предприятия любым сотрудником или предоставленная, но проигнорированная руководством предприятия, может нанести больший или меньший ущерб предприятию как в текущей, так и долгосрочной перспективе.

Это связано с тем, что современное производство (особенно высокотехнологическое) – это сотни тысяч, а иногда и миллионы системообразующих связей. Недоучет хотя бы одной или нескольких таких связей может нанести значительный удар по конкурентоспособности предприятия. Руководство же предприятия видит систему в целом. Оно не может учесть все системообразующие связи на всех уровнях, поскольку их не знает и не видит. Такие связи знает и видит конкретный сотрудник предприятия. Вот почему чрезвычайно важно аккумулировать, анализировать и сохранять любое новое знание, поступающее от сотрудников. Сказанное слово сотрудником предприятия (особенно сказанное вовремя) может принести значительную прибыль. Не сказанное слово сотрудником предприятия (или сказанное, но проигнорированное руководством) может причинить больший или меньший (а иногда и громадный) ущерб.

Чтобы максимально и постоянно использовать креативный ресурс как можно большего количества сотрудников предприятия, нужно задействовать концепцию внутривозрастного «рынка мозгов» сотрудников предприятия (внутрихозяйственного рынка идей сотрудников предприятия).

Внутрихозяйственный «рынок мозгов» сотрудников предприятия (далее ВРМ) – это постоянное соревнование между сотрудниками предприятия за генерацию лучших результатов интеллектуальной деятельности (идей), за реализацию данных результатов и за получение внутривозрастных ресурсов для реализации наилучших идей.

Реализация ВРМ должна базироваться на следующих принципах.

*Принцип 1. Независимая регистрация результатов интеллектуальной деятельности (идей) сотрудников.* Он состоит в том, что любой сотрудник предприятия исключительно по своему усмотрению, независимо от действий (деятельности) любых других должностных лиц или сотрудников предприятия, может зарегистрировать в специальной структуре предприятия любой свой результат интеллектуальной деятельности. Особенности независимой регистрации результатов интеллектуальной деятельности более детально показаны в исследованиях автора [1].

*Принцип 2. Независимое подтверждение авторства на результат интеллектуальной деятельности (далее – РИД).* После независимой регистрации идеи ее автору выдается соответствующая авторская справка о регистрации РИД. Эта справка в соответствии с презумпцией авторства является доказательством приоритета и авторских прав на описание РИД (если нет доказательства другого).

*Принцип 3. Интеллектуальной состязательности.* Между сотрудниками предприятия должно быть организовано постоянное соревнование за генерирование наилучших РИД. Это соревнование должно проводиться постоянно в течение всего жизненного цикла предприятия. Только в таком случае оно даст максимальный эффект.

*Принцип 4. Адекватного вознаграждения авторам РИД.* Автор РИД должен вознаграждаться в соответствии с экономическими результатами использования его РИД. Чем больше результат использования, тем больше вознаграждение автора.

Если РИД может использоваться, но не используется по каким-то субъективным причинам (например, руководство предприятия может, но не желает его использовать), автор РИД должен вознаграждаться в соответствии с его экономической ценностью. То есть, автору РИД должно выплачиваться вознаграждение в таких объемах, в которых оно выплачивалось бы при фактическом использовании РИД.

*Принцип 5. Стратифікація свободи творчості в залежності від рівня отриманих інтелектуально-інноваційних результатів.* Свобода творчості для творчої особистості – це одна з самих бажаних привілецій і один з самих ефективних мотиваційних механізмів. Тому повинен дотримуватися принцип стратифікації свободи творчості: чим більший інтелектуально-інноваційний результат дав співробітник, тим більший рівень свободи творчості йому надається.

### **Висновки**

Підводячи підсумок даній роботі можна констатувати, що в сучасному менеджменті стався потужний креативний переворот, який змінив всю теорію і практику управління і закріпив основи нової філософії менеджменту. Суть даного перевороту в тому, що креативний потенціал перетворюється з допоміжного в основний ресурс забезпечення конкурентоспроможності. Система внутрішнього менеджменту кардинально трансформовується в напрямку забезпечення максимальної генерації, накопичення і використання креативного потенціалу співробітників. Основними напрямками креативного перевороту, змінюючими суть внутрішнього управління, є наступні: максимальна можлива свобода творчості для інноваторів, диверсифікація потоків інформації, розвиток внутрішнього експериментаторства, толерантне ставлення до об'єктивних невдач.

В умовах значительного прискорення економічного життя і посилення системності виробництва для забезпечення стійких конкурентних переваг необхідно використовувати креативний потенціал як можна більшого числа співробітників підприємства. З цією метою можуть широко застосовуватися принципи сказаного (не сказаного) слова співробітником підприємства. Для максимального застосування креативного потенціалу співробітників можуть використовуватися внутрішні ринки інтелектуальних продуктів (внутрішні ринки мозків).

### **Література**

1. Галиця І. О. Створення банку ідей співробітників як конкурентний ресурс підприємства / І. О. Галиця // Регіональна економіка. – 2005. – № 1. – С. 66-75.
2. Капіталістичне управління : уроки 80-х / М. В. Грачев, А. А. Соболевська, Д. В. Кузін, А. Р. Стерлін / Під ред. А. А. Дькинїна. – М. : Економіка, 1991. – 127 с.
3. Галиця І. О. Потенціал інноваторів : механізми використання. За ред. акад. НАН України Б.В. Буркинського / І. О. Галиця. – Одеса : ШПРЕД НАН України, 2005. – 298 с.
4. Галиця І. О. Основні зміни у механізмах активізації і використання творчого потенціалу співробітників підприємств розвинутих країн наприкінці ХХ століття / І. О. Галиця // Вісник Донецького університету. Серія В «Економіка і право». – 2005. – № 1. – С. 66-71.
5. Галиця І. А. Інноватори і інтелектуально-креативні механізми активації їх діяльності / І. О. Галиця // «Alma mater». Вестник вищої школи. 2014. – № 4. – С. 53-58.
6. Галиця І. А. Ринок і держава : посилення взаємодії як результат еволюції економічних систем / І. О. Галиця // Білоруський економічний журнал. – № 2. – 2014. – С. 86-96.
7. Галиця І. О. Роль держави в сфері інвестиційно-інноваційної діяльності / І. О. Галиця, Н. В. Погуда // Вісник Кам'янець-Подільського національного університету ім. Івана Огієнка. Економічні науки. Випуск 9. – 2014. – С. 24-27.
8. Галиця І. О. Креативний менеджмент : курс на стратегічне використання інтелектуально-інноваційного потенціалу співробітників / І. О. Галиця // Економічний вісник університету. – 2013. – Вип. 20/2. – С. 29-30.