

ними елементами мережі є вертикально інтегрованим. Розподіл функціоналу управління між керуючою компанією та компанією з управління активами є різноманітним для різних ПМТ, однак має певні особливості [2].

Також необхідно сказати, що, за оцінками експертів, можна визначити такі напрями вдосконалення мережевого типу організації торговельного бізнесу:

- більш ефективне задоволення попиту покупців;
- зростання сервісу торговельного обслуговування;
- зростання рівня інтенсивності конкурентної боротьби;
- підвищення стійкості до негативного впливу факторів макросередовища;
- розширення обсягів діяльності за рахунок її диференціації.

Висновки

Отже, на сьогодні в цілому спостерігається загальна тенденція до зростання ролі підприємницьких мереж у структурі торговельного сектору економіки. Аналіз статистичних даних свідчить про більшу ефективність діяльності функціонування мережевого типу торговельного підприємництва порівняно з одиничними підприємствами. Підприємницькі мережі в торгівлі виступають активним стимулятором розвитку ритейлу, концентруючи навколо себе основну частину покупців, товарні, трудові та фінансові ресурси. Формування мережі магазинів (навіть невеликого формату) спрощує відкриття торговельних об'єктів, роботу з постачальниками, управління підприємством.

Список використаних джерел

1. Аналітичний огляд ринку ритейлу // Аналітика торгівлі // <http://www.retailstudio.org>
2. Антонов Г.Д. Предпосылки интеграции и эволюция интеграционных структур / Г.Д. Антонов, О.П. Иванова // Менеджмент. – 2010. – №5. – С. 108–112.
3. Баткилина Г.В., Гахокидзе Н.С. Предпринимательские сети в системе интеграционных связей малых и крупных предприятий как фактор реформирования экономики // Информационно-аналитический журнал «Бизнес предложения». – 2005. – №6. – С. 34–39.
4. Бланк І.О. Управління фінансами підприємств. – К.: КНТЕУ, 2006. – 779 с.
5. Бульба С.А. Економічна сутність підприємницьких мереж / С.А. Бульба // Актуальні проблеми економіки, 2010. – №11. – С. 78–82.
6. Иванова Т.Ю., Приходько В.И. Теория организации. – СПб.: Питер, 2004. – 269 с.
7. Куликова Н.А. Організаційно-економічний механізм формування інтегрованих корпоративних структур: Автореф. дис... канд. екон. наук: 08.06.01 / Приазовський держ. технічний ун-т. – Маріуполь, 2006. – 19 с.
8. Мазаракі А.А., Лігоненко Л.О., Ушакова Н.М. Економіка торговельного підприємства. – К.: Хрещатик, 1999. – 800 с.
9. Інформаційно-аналітичний сайт, присвячений питанням розвитку ритейлу [Електрон. ресурс]: <http://www.euromonitor.com>
10. Дані аналітичного відділу компанії Astrum Investment Management.

УДК 005.658

М.В. КОВБАТЮК,
к.е.н., доцент, Київська академія водного транспорту ім. гетьмана Петра Конашевича-Сагайдачного,
Д.В. КАРПОВА,
студентка магістратури, Київська академія водного транспорту ім. гетьмана Петра Конашевича-Сагайдачного

Сутність креативного потенціалу та його роль в ефективному управлінні підприємством

У статті розкрита сутність креативного потенціалу, визначене його місце в загальному потенціалі підприємства та роль у бізнес-середовищі. Розглянуті характерні особливості носіїв креативного потенціалу та наведені приклади компаній, які успішно активізують креативний потенціал. Детально розглянуті методичні підходи до управління креативним потенціалом.

Ключові слова: креативний потенціал, генерація ідей, творчість, інноваційне управління, методичний підхід.

В статье раскрыта суть креативного потенциала, определено его место в общем потенциале предприятия и роль в бизнес-среде. Рассмотрены характерные особенности носителей креативного потенциала

и приведены примеры компаний, которые успешно активизируют креативный потенциал. Подробно рассмотрены методические подходы к управлению креативным потенциалом.

Ключевые слова: креативный потенциал, генерация идей, творчество, инновационное управление, методический подход.

The essence of the creative potential is revealed in this article. The paper also defines creative potential place in the total enterprise and its role in the business environment. The article examines characteristic features of the creative potential holders and represents examples of the companies that successfully activate creative potential.

The text describes in detail methodological approaches to the creative potential management.

Keywords: *creative potential, generation of ideas, creativity, innovation management, methodical approach.*

Постановка проблеми. Перенасиченість ринку однама-нітними товарами, зміна потреб споживачів, тенденція не виживання майже половини підприємств в Україні в період кризи, гостра конкуренція змушує керівників підприємств різних галузей вдаватися до абсолютно нових спроб втримати свої позиції на ринку та відхилитися від класичних принципів управління задля вирішення існуючих господарських проблем. Усе частіше можна спостерігати за тим, як виходять з кризового становища і навіть досягають успіху саме ті компанії, що вдалилися до нестандартних методів у підприємстві. Креативний потенціал як джерело інновацій на виробництві дійсно виправдовує зусилля, що направляють на його формування та активізацію. Він прокладає шлях до успіху, збагачення організації та суспільства в цілому. На жаль, незначна кількість менеджерів дійсно розуміє важливість наявності цього ресурсу серед інших потужностей в організації.

Аналіз досліджень та публікацій з проблеми. Аналіз літератури та наукових праць сучасності, присвячених потенціалу підприємства, авторами яких є Н.В. Касьянова [1], І.А. Ачкасова [2], Ю.М. Могилова [3], О.С. Федонін [4], показали, що потенціалу підприємства надають колосального значення, але серед його складових немає елемента креативності. Науковці роблять акцент на маркетинговому, фінансовому, науковому, технічному, виробничому, інфраструктурному потенціалах. Деякі з них виділяють також інформаційний та інноваційний потенціал. Креативний потенціал у цих джерелах не знайшов своє місце в класифікації потужностей підприємства.

Ми згодні з думкою В.М. Сича про те, що існуючий науковий доробок не забезпечує системних уявлень про те, яке місце належить креативному потенціалові серед інших видів потенціалів підприємства. Більшість науковців розглядають у своїх дослідженнях креативний потенціал лише з погляду психології, а не економіки чи менеджменту [5].

Метою статті є розкриття сутності креативного потенціалу та обґрунтування його значення для успішного функціонування підприємства.

Виклад основного матеріалу. На переконання А.Г. Маслоу, темпи розвитку історичного процесу останнім часом значно прискорилися і людство переживає особливий історичний момент, зовсім не схожий на попередні. У суспільстві, стверджує дослідник, назріла необхідність у новому типі людини – креативній особистості, яку б зміни не лякали, а надихали, яка була б здатна до імпровізації, впевнена, мужня, духовно сильна, адаптивна у несподіваній, незнайомій ситуації. Отже, проблема креативності, на думку А.Г. Маслоу, це перш за все проблема креативної особистості, а не продуктів креативної діяльності, креативної поведінки і т. ін. Ав-

тор глибоко переконаний, що креативність може проявлятися у всьому, що робить людина: в її сприйнятті, установках, поведінці. Саме тому вона не може не впливати на контрастивну, когнітивну та емоційну сфери людини.

Креативність, за висновками вченого, є етапом натхненної творчості, процесом деталізації творчого продукту та надання йому конкретної предметної форми. Автор вважає, що концепція креативності та концепція здорової, самоактуалізуючої особистості наближуються одна до одної. Навчання творчості, чи, точніше, навчання через творчість, може бути надзвичайно корисним не тільки для підготовки людей до оволодіння професіями чи до виробництва продуктів, а й для створення доброї, гарної, хорошої людини [6].

«Креативність» (від латинського creatio – створення) часто змішують з поняттям «творчість», тобто креативність трактується як поняття синонімічне творчості. Так, в англійській літературі поняття creativity вживається для позначення всього того, що має безпосередню причетність до створення чогось нового; сам процес такого створення; продукт цього процесу; його суб'єкт; обставини, в яких творчий процес відбувається; фактори, які його детермінують тощо.

Загалом творчість розуміється як процес, що має відповідну специфіку і приводить до створення нового, а креативність розглядається як потенціал, внутрішній ресурс людини. Креативність можна розуміти як здатність людини відмовитися від стереотипних способів мислення або здатність виявляти нові способи вирішення проблем або нові способи вираження.

Оскільки людина є носієм творчості, а креативність становить її невід'ємний атрибут, креативність можна визначити як здатність людини до конструктивного, нестандартного мислення й поведінки, до усвідомлення й розвитку свого досвіду, здатність людини відчувати проблему, визначити її, а також шукати шляхи її вирішення [5].

Е. Фром визначав креативність як здатність дивуватися і пізнавати, вміння знаходити рішення у нестандартних ситуаціях, як спрямованість на відкриття нового і здатність глибоко усвідомлювати свій досвід [7].

Е. Торренс розглядає креативність як здатність до творчості, незвичайних і несподіваних рішень, нових ідей, подолання усталених стереотипів, знаходження рішення в нестандартних ситуаціях [8].

Дослідження американських вчених Е. Торренса та Л. Холла показали, що особливостями креативності особистості виступають: здатність «робити чудо», дії, що виходять за рамки традиційних, але згідно із законами природи; високий ступінь емпатії; виключність діяльності; здібність вирішувати конфлікти, особливо тоді, коли вони не мають логічного вирішення; вміння фантазувати та мати інтуїцію.

Економісти порівняно недавно почали розглядати «креативність» як одну з економіко-управлінських категорій, оскільки поглиблення конкурентних відносин перетворило інформаційно-технічну, на одну із визначальних складових продуктивних сил суспільства [9].

ЕКОНОМІЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ГАЛУЗЕЙ ТА ВИДІВ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Креативний потенціал є можливістю його носія творчо розвиватися, висувати нові ідеї щодо уникнення або вирішення виробничо-господарських проблем, властивість перетворювати ідеї в інноваційні продукти і технології із врахуванням зміни умов внутрішнього і зовнішнього середовищ.

Потенціал – термін латинського походження (*potentia*). Його буквальне значення – сила. Цей термін зазвичай використовують як фізичну величину, що характеризує силове поле у певній точці, або як сукупність наявних засобів, можливостей у певній галузі тощо [10].

«Потенціал» – це можливість розвитку його носія, властивість зазнавати кількісних і якісних змін під впливом факторів внутрішнього і зовнішнього середовищ. Своєю чергою, економіко-управлінський потенціал підприємства – це можливість економічного розвитку підприємства, властивість досягати очікуваних кількісних і якісних змін показників економічного розвитку підприємства шляхом цілеспрямованого керівного впливу суб'єктів управління на фактори внутрішнього і зовнішнього середовищ.

На рисунку представлено просторову модель місця креативного потенціалу серед економіко-управлінських потенціалів підприємства.

З наведеної моделі видно, що креативний потенціал знаходиться на межі управлінських і економічних можливостей підприємства. На відміну від управлінських і економічних можливостей носіями креативних можливостей є виключно суб'єкти управління. Саме вони здатні проявляти творчість, саморозвиватися, удосконалюватися, генерувати ідеї, аналізувати їх тощо.

За дослідженнями О. Харцій [11]: «...креативність виявляється у швидкості, точності, гнучкості, оригінальності мислення, багатій уяві, схильності до високих естетичних цінностей, ступеня деталізації проблеми, прояву наполегливості, цілеспрямованості, рішучості, працелюбності, систематичності в роботі, сміливому прийняттю рішень...».

Характерними рисами креативного потенціалу є можливості суб'єктів управління:

– генерувати ідеї і формувати гіпотези (як відомо, гіпотеза – це припущення про властивості певного об'єкта, його структуру, зв'язки з іншими об'єктами тощо. Гіпотеза справджується тоді, коли суб'єкт володіє неповною інформацією про досліджуваний об'єкт, але інтуїтивно здогадується про ті його аспекти, яких достеменно не відомо. Передумовою висунення гіпотези є акумулювання (генерування) інформації про об'єкт дослідження. З теорії евристики відомо, що методів акумулювання інформації досить багато. До евристичних методів активізації творчості, нестандартного мислення відносять зазвичай низку методів генерації варіантів вирішення проблеми на основі притаманної людині здатності до творчої діяльності. Їх застосовують тоді, коли звичайні рутинні методи, засновані на аналізі минулого досвіду та теперішніх умов, не дають змоги вибрати спосіб вирішення. Всі евристичні методи поділяють на дві групи: методи не спрямованого пошуку («мозкового штурму», «експертних оцінок», «колективного блокнота», «контрольних питань», «асоціацій та аналогій», ділові ігри та ситуації, кібернетичні наради) та методи спрямованого пошуку (морфологічний метод, алгоритм розв'язання винахідницьких задач АРВЗ). Основними умовами ефективності їхнього застосування на підприємстві є: високий рівень освіти суб'єктів креативної діяльності; застосування демократичного стилю керівництва в організації; високий рівень поінформованості суб'єктів керуючої підсистеми управління про потреби працівників керуваної підсистеми управління; зацікавленість креативно активних працівників у саморозвитку і самореалізації тощо);

– аналізувати інформацію і формулювати адекватні висновки (проведені дослідження показали, що більшість керівників, які мають аналітичні здібності і які, зважаючи на займані посади, покликані ухвалювати управлінські рішення, зазвичай не характеризуються креативністю. Цей факт можна пояснювати різними факторами, зокрема намаганням зберігати традиції підприємства, боязню взяти на себе відповідальність за ухвалення креативного рішення, невідомістю реакції керівників вищого рівня управління на прояв



Просторова модель місця креативного потенціалу серед економіко-управлінських потенціалів підприємства

Розроблено за [10].

«ініціативи знизу» тощо. Попри це дослідження показало також, що креативно активні працівники, які схильні порушувати традиції, ініціювати нововведення, характеризуються низьким рівнем аналітичних здібностей. Фахівці стверджують, що компанії, які обрали креативність як стратегію розвитку організації, досягають успіхів завдяки раціональному розподілу функцій і повноважень у трудових колективах. Вони стверджують, що аналітиків і креативно активних працівників недоцільно зводити не тільки в одні підрозділи, а й у тимчасово створені комісії і робочі групи, оскільки це призводить до конфліктів, унеможливує вирішення проблем, відволікає суб'єкти креативної діяльності з основних аспектів проблеми на другорядні. Вивчення матеріалів досліджених підприємств показало, що ці висновки не універсальні. Внаслідок отриманої інформації є підстави стверджувати, що креативно активними можуть бути працівники будь-якої підсистеми управління. Крім того, певний рівень аналітичних здібностей у креативно активних працівників є не лише можливим, а й необхідним для висунення, конкретизації та обґрунтування ідеї, гіпотези. Багато відомих науковців, які мають помітний науковий доробок щодо дослідження креативності з позиції психології, стверджують, що креативність має певну залежність від рівня освіти і задатків особистості. Внаслідок проведених досліджень виявлено, що чим вищий рівень освіти суб'єкта, тим більша ймовірність того, що він здатен висувати ідеї. У цьому випадку «ідея» розглядається як результат поєднання широти світогляду особистості із рівнем володіння нею формами та методами пізнання дійсності. Тобто певний рівень освіти і аналітичних здібностей є факторною ознакою креативного потенціалу суб'єктів управління);

– моделювати інноваційні продукти і технології (модель – це спрощене відображення системи або будь-якого процесу чи явища). Побудувати математичну, графічну, логічно-структурну, або знакову модель певного продукту або технології означає абстрагуватися від існуючих умов її формування та взаємодії з іншими об'єктами, формалізувати її параметри з певними умовами дотримання її кількісних і якісних характеристик. Виконання цього завдання під силу лише тим суб'єктам управління, які достатньо глибоко розуміють природу управлінських, виробничих та інших господарських процесів в організації, мають високий рівень кваліфікації, здатні узагальнювати різноманітну інформацію і пропонувати альтернативні варіанти досягнення встановлених цілей).

Реалізація цих можливостей потребує дотримання низки принципів, а саме:

- 1) регулярного підвищення рівня кваліфікації працівників;
- 2) впровадження ієрархізованої системи генерування і аналізування креативних ідей;
- 3) відстеження змін потреб суб'єктів креативної діяльності і своєчасного застосування адекватних методів впливу на них;
- 4) досягнення очікуваних результатів у визначені терміни. Їхнє дотримання сприятиме прискоренню креативного розвитку організації, досягненню приросту креативного по-

тенціалу, раціоналізації зусиль керівників підприємств у вирішенні виробничо-господарських проблем нетрадиційними методами [10].

Креативний потенціал виникає не стихійно, а цілеспрямовано формується під час створення і розвитку підприємств. Очевидно, що навіть у тих організаціях, де не реалізуються стратегії креативно-інноваційного розвитку, є носії креативного потенціалу. У цих організаціях креативний потенціал може бути успішно реалізованим, проте ця реалізація повністю залежить від суб'єктивних факторів, зокрема від бачень, бажань, переконань керівників підприємств. Вони, як показали результати проведеного дослідження, часто не сприймають креативні ідеї, особливо ті, для реалізації яких необхідно докласти чималих зусиль, піти на фінансові та інші ризики, пожертвувати налагодженими схемами постачання, виробництва і збуту тощо. Як наслідок, в таких організаціях креативний потенціал рідко реалізовується і ще рідше зростає. Є підстава стверджувати, що для забезпечення відтворення і приросту креативного потенціалу ним необхідно управляти. Управління креативним потенціалом є конкретною функцією менеджменту, яка реалізовується через загальні функції управління (планування, організація, мотивація, контроль і регулювання). В основі цієї функції лежить конкретний об'єкт управління, а саме креативний потенціал. Для забезпечення розширеного відтворення креативного потенціалу, тобто для досягнення його приросту, управління ним має розпочинатися ще під час створення підприємства. Так, виявом реалізації функції планування креативного потенціалу під час створення підприємства є: формування концепції креативно-інноваційного розвитку організації; розроблення статуту підприємства, визначення його креативної місії, ролі носіїв потенціалу в її виконанні, передбаченні видів діяльності підприємства і їхнього місця в реалізації концепції креативно-інноваційного розвитку підприємства; побудова бізнес-плану реалізації креативно-інноваційної концепції розвитку підприємства, його техніко-економічного обґрунтування тощо.

З позиції процесійно-функціонального підходу наступним етапом управління креативним потенціалом підприємства під час його створення є організація реалізації заходів, пов'язаних із реєстрацією підприємства, отриманням необхідних ліцензій, а також виконання підготовчих робіт для залучення носіїв креативного потенціалу у штат підприємства і створення для них належних умов праці [12].

Залучаючи на підприємство нових співробітників, необхідно звертати увагу на рівень IQ. Зробити висновки про рівень інтелекту потенційного колеги або підлеглого можна, спираючись на результати пройденого ним тесту, метою якого є оцінка рівня IQ.

У своїх дослідженнях Торренс довів, що високих успіхів у професійній і управлінській діяльності домагаються лише ті, у кого високий рівень інтелекту доповнюється і високими показниками за креативністю. Особистості з нормальним і високим коефіцієнтом інтелекту, але які не володіють високим рівнем креа-

ЕКОНОМІЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ГАЛУЗЕЙ ТА ВИДІВ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

тивності, рідко досягають значних успіхів навіть при повному володінні управлінськими і професійними технологіями. Обов'язковою ознакою творчої обдарованості є рівень інтелекту не нижче верхньої границі середньої норми, тому що саме цей рівень забезпечує основу для творчої продуктивності [8].

Білл Гейтс, засновник компанії Microsoft, найбагатіший чоловік на планеті, постійно говорить своїм робітникам одну й ту саму фразу: «Сідай і думай!». Він вважає, що платить заробітну плату своїм людям лише за те, щоб вони сиділи і думали. Як результат, ми бачимо, що Microsoft має успіх, поєднуючи творчість з технічною проникливістю.

Творча діяльність як результат активізації креативного потенціалу є досить складним процесом роботи мозку: аналіз, синтез, порівняння та встановлення причинно-наслідкових зв'язків, критичність мислення та знаходження протиріч, прогнозування можливого розвитку, багатоекранне бачення будь-якої системи або об'єкта в аспекті минулого (теперішнього, майбутнього), будівництва алгоритму дій генерування нових ідей і способів вирішування їх в образно-графічній формі [13].

У цілому творчі особистості характеризуються тим, що:

- здатні виявляти безліч дивних властивостей у різних предметів, постійно задають питання, мають широку сферу інтересів у різних галузях, часто збирають колекції незвичайних речей;

- легко генерують велику кількість ідей, варіантів рішення задач, знаходять для рішення незвичайні, нестандартні, найчастіше навіть унікальні прийоми і методи;

- можуть бути нестримані у вираженні своєї думки, радикальні, вперті, надзвичайно завзяті, особливо при відстоюванні своєї думки;

- схильні до ризикованих дій, навіть до пригод, полюбляють отримувати нові несподівані і раніше не відомі враження;

- цікавляться різними інтелектуальними іграми, легко занурюються у фантазії, мрії, роздуми, занурюються у свою уяву; говорять: «Цікаво, а що було б, якщо...» чи «Що буде, якщо ми змінимо...»; маніпулюють ідеями, легко їх видозмінюють, адаптуючи до інших умов, модифікуючи свої оригінальні чи чужі думки;

- демонструють живий, гострий гумор, бачать смішне в тих предметах і ситуаціях, які іншим не здаються смішними: їхній гумор може навіть видаватися надто ексцентричним;

- схильні до нестандартної поведінки, більш готові до ірраціональних учинків; не соромляться демонструвати всі протиріччя своєї натури;

- надзвичайно емоційні і чуттєві, схильні до проведення самостійних естетичних дослідів (у живописі, літературі, музиці);

- допускають безладдя, хаос у своєму оточенні чи ситуаціях, не цікавляться деталями, які вважають не важливими; виявляють себе як нонконформісти, вважаються егоїстами, індивідуалістами; їх неможливо віднести до «сірої маси», не замилюючись, при необхідності протиставляють себе більшості;

- будь-які категоричні твердження не визнають без власної перевірки, піддають усе загально визнане критично-

му перегляду, однак, як правило, конструктивно; сміливість розуму дозволяє їм слідувати своїй інтуїції [14].

Креативних людей характеризують такі особистісні риси:

- незалежність – особистісні стандарти важливіше стандартів групи, некомформність оцінок і суджень;

- відкритість розуму – готовність повірити своїм і чужим фантазіям, сприйнятливість до нового і незвичайного;

- висока толерантність до невизначених і нерозв'язних ситуацій, конструктивна активність у цих ситуаціях;

- розвинуте естетичне відчуття, прагнення до краси.

Креативний потенціал також можна віднести до засобів антикризового менеджменту. Оскільки криза – питання, яке є найбільш важливим для будь-якого підприємства, адже під час панування кризи поступово втрачається життєздатність компанії, виникає дефіцит ресурсів або можливостей фірми для подальшого розвитку, то креативний потенціал є інструментом налагодження успішного бізнес-середовища.

В умовах кризи керівництво підприємства насамперед вживає заходів щодо скорочення виробничих витрат і кадрів. На жаль, це не завжди є ефективним. Рішення активізації креативного потенціалу дозволяє не тільки поліпшити становище організації, а й зберегти всі необхідні ресурси підприємства [15].

Оскільки під час кризи всі робітники компанії знервовані та емоційно збуджені, активувати креативний потенціал у такий період навіть значно легше, ніж в умовах стабільності та фінансової стійкості підприємства.

На жаль, в Україні мало приділяють увагу креативному потенціалу. Можливо, тому майже половина підприємств не змогла приборкати кризу, а більша частина решти теж не застрахована від кризового стану.

Так, сучасний стан більшості суб'єктів господарювання в Україні фахівці визнають як кризовий. За даними статистики, кількість збиткових підприємств в Україні в 2012 році становила 39,4 від загальної кількості підприємств, у 2013 році в період з січня по червень – 42,5% [16].

Криза провокує зміни. А з яким знаком вони будуть, «+» чи «-», залежить від того, наскільки ефективно антикризові менеджери активізують креативний потенціал у пошуках нової бізнес-ідеї. Креативний потенціал може стати в нагоді не лише за прийняття стратегії підприємством створення нових товарів, що не мають аналогів на ринку, а й допомогти удосконалити вже існуючі досягнення компанії. Це може стосуватися і модернізування застарілих технологій, поліпшення сервісу обслуговування споживачів, покращення способів якнайшвидшої доставки продукції посередникам та інше.

Креативний потенціал не обов'язково є інструментом для створення чогось принципово нового, він може всі вже існуючі потужності підприємства вивести на новий рівень успішного функціонування, при цьому не припиняючи задовольняти потреби споживачів.

США та Японія – економічні супердержави, що виробляють майже 40% усього світового ВВП. Серед наймогутні-

ших американських та японських компаній можна виділити: «Дженерал моторз», «Форд мотор», «Хьюлед Паккард», «Тойота мотор», «Ніссан», «Хонда», «Соні», «Кенон».

Керівники цих компаній розуміють сутність креативного потенціалу, його місце в системі економіко–управлінського потенціалу підприємства, виконуваних ним функцій, а також постійно стимулюють креативно активних суб'єктів до здійснення нових відкриттів, тому вони навіть і не думають про те, що коли–небудь їх бізнес дійде до критичної точки.

Так, компанія «Нісан кемікалс» започаткувала рух «Аі», що означає скорочення від англійського виразу all ideas, тобто втягнення усіх робітників у генерування нових ідей і раціоналізаторських пропозицій. Результатом є те, що типова група з 5–6 робітників щорічно вносить у середньому три пропозиції, які впроваджуються на фірмі [17].

Компанія Lafarge є першою у світі з виробництва цементу і починає свою історію існування ще з далекого 1833 року. Протриматися півтора століття на ринку їй вдалося саме завдяки постійній розробці будівельних матеріалів, які є зручними у використанні та не шкодять здоров'ю людей та стану навколишнього середовища.

Однією зі стратегій є зміцнення позицій Lafarge як світового лідера у галузі будівельних матеріалів, збільшення кількості інновацій, керівництво компанії постійно активізує креативний потенціал, щоб пропонувати все нову та нову продукцію своїм клієнтам, постійно розширюючи асортимент товару.

Володіючи провідним у світі центром дослідження будівельних матеріалів, Lafarge закладає інновацію, пошук нових талановитих співробітників, підвищення їх кваліфікації та розвиток в основу своїх пріоритетів, що допомагає компанії впроваджувати екологічно раціональне будівництво та архітектурну креативність [18].

В умовах ринку, коли продукція будь–якого підприємств має аналоги, заміники, а життєвий цикл інноваційних продуктів дуже короткий через постійну зміну споживчих запитів і появу не ліцензійних, але дешевих копій, очевидно, що конкурувати підприємства можуть тільки тоді, коли володі-

ють високим креативним потенціалом і здатні управляти ним так, щоб регулярно пропонувати на ринок інновації. Створена система правових відносин у сфері інтелектуальної власності дає підприємствам змогу отримувати права на використання кимось розроблених інновацій і мати від цього прибуток, проте в умовах сьогодення очевидно, що цей шлях не забезпечує стрімкого економічного розвитку, оскільки продукція, що виробляється на основі одержаної ліцензії, є, по суті, інновацією лише для підприємства, а для ринку вона відома. Обсяг її реалізації може бути невідповідано малим через те, що, наприклад, Китай або Малайзія пропонують таку саму продукцію, але за нижчою ціною. Для лідерства на ринку необхідно самостійно продукувати креативні ідеї і створювати інновації. Попри очевидну актуальність виконання цього завдання, досі відсутні теоретичні основи і методико–прикладні рекомендації з управління креативним потенціалом підприємств.

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

Доведено, що існує кілька методичних підходів до управління креативним потенціалом підприємств, а саме комплексний, системний і ситуаційний, характеристика яких наведена в таблиці.

Для покращення результатів формування і використання креативного потенціалу доцільно комбінувати використання цих підходів. З метою відображення місця методичних підходів до управління креативним потенціалом у просторі й часі виділено два рівні креативного потенціалу: на першому відбувається генерування креативних ідей, не пов'язаних між собою, а на другому – аналізують і доопрацьовують креативні ідеї. В часовому вимірі перший рівень завжди передре другому. На основі цих положень логічно стверджувати, що ком-

Методичні підходи до управління креативним потенціалом

Методичний підхід	Характеристика
Комплексний	Передбачає, що креативні можливості формуються і використовуються за сегментами діяльності й центрами відповідальності підприємства; ієрархія управління креативним потенціалом має вертикальний характер – знизу вгору, тобто плани формування і реалізації креативного потенціалу не пов'язуються в одну систему, вони орієнтовані на покращання виробничо–господарських операцій і процесів у конкретних сегментах діяльності
Системний	Застосовують на основі створення підсистеми управління, яка охоплює усі підрозділи, види діяльності через пов'язаність технологічних процесів організації; ця підсистема орієнтована на досягнення конкретних значень показників, які характеризують ефективність діяльності підприємства загалом, а не окремих його складових
Ситуаційний	Управління відбувається за результатами моніторингу виробничо–господарських проблем або виявлених креативних ініціатив; керуючий вплив на носіїв креативного потенціалу орієнтований на оперативне розв'язання виявленої проблеми або розвиток і реалізацію висунутої ініціативи; керівники підприємства розглядають креативний потенціал як об'єкт управління тільки на період ідентифікування і вирішення проблеми, або на період виявлення креативної ініціативи та її розвитку; як тільки проблему розв'язано, а ідею відхилено або прийнято до реалізації, припиняється управління креативним потенціалом

Розроблено за [9].

ЕКОНОМІЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ГАЛУЗЕЙ ТА ВИДІВ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

плексний і системний підходи до управління креативним потенціалом підприємства можуть застосовуватися як на першому, так і на другому рівні креативного потенціалу. Комбінація застосування комплексного і системного підходів залежить від бачень і переконань керівників підприємства, від вибраної ними стратегії формування і реалізації креативного потенціалу. На будь-якому рівні формування і використання креативного потенціалу може застосовуватися і ситуаційний підхід. У такому випадку ситуаційний підхід не розглядається як альтернатива комплексному і системному підходам, а як їхнє доповнення. Його застосовують тоді, коли фактори внутрішнього і зовнішнього середовища організації вказують на необхідність оперативної зміни визначеного планами формування і використання креативного потенціалу порядку для швидкого розв'язання раптово виниклої проблеми або оперативного використання кон'юнктурних можливостей для досягнення очікуваних позитивних ефектів [9].

Справжнім гальмом для креативного потенціалу є самовпевненість керівників, коли вони намагаються всю відповідальність взяти лише на себе, відмовляючись від делегування новаторської діяльності. Це тема, яка є до сих пір не сприйнята, не усвідомлена, не освоєна і не взята за ідеологічну основу бізнесу. Така категорична відмова від відкритого діалогу з підлеглими й нехтування креативним потенціалом може стати фатальною помилкою й дорого коштувати, особливо в період кризи.

Висновки

Креативний потенціал підприємства – це сукупність можливостей із генерування креативних ідей, а також розроблення нетрадиційних методів розв'язання виробничо-господарських проблем. Цей потенціал формується не стихійно, а в результаті цілеспрямованого впливу керівників організації на носіїв креативного потенціалу.

Креативний потенціал може стати інструментом при створенні абсолютно нових видів продукції, щоб привернути увагу вже існуючих та потенційних споживачів, виступати в ролі антикризового механізму в найтяжчі часи для підприємства та способом удосконалення вже існуючих надбань задля успішного функціонування суб'єктів господарської діяльності.

Перспективи подальших досліджень доцільно направити на розробку практичних пропозицій щодо формування, розвитку, приросту креативного потенціалу, практичних моделей управління креативним потенціалом та методів розрахунку ефекту від використання креативного потенціалу.

Список використаних джерел

1. Потенціал підприємства: формування та використання: підручник / Н.В. Касьянова, Д.В. Солоха, В.В. Морєва, О.В. Белякова, О.Б. Балакай. – Донецьк: Цифрова типографія, 2012. – 257 с.

2. Потенціал підприємства: формування та оцінювання: Конспект лекцій. Харк. нац. акад. міськ. госп-ва з курсу (для студентів заочної форми навчання) / І.А. Ачкасов, Т.А. Пушкар. – Х.: ХНАМГ, 2010. – 89 с.

3. Потенціал і розвиток підприємства: Конспект лекцій для студентів / Ю.М. Могилов, А.Ю. Могилова. – Павлоград: УДХТУ, 2008. – 162 с.

4. Потенціал підприємства: формування та оцінка: Навч. посібник / О.С. Федонін, І.М. Репіна, О.І. Олексюк. – К.: КНЕУ, 2003. – 316 с.

5. Сич В.М. Сутність креативного потенціалу та його роль у психологічному забезпеченні управління закладами освіти / В.М. Сич // 36. наук. праць КПНУ ім. І. Огієнка, Серія «Психологія управління». – 2011. – Вип. 16. – С. 586–596.

6. Поклад І.М. Креативність у концепції А.Г. Маслоу [Електрон. ресурс] / І.М. Поклад // Новый акрополь. Культурная ассоциация. – Режим доступу: <http://www.newacropolis.org.ua/ru/study/conference/?thesis=4960>.

7. Фромм Э. Личность в современной культуре / Э. Фромм // Психология личности. – Самара: БАХРАХ, 1999. – Т. 2. – С. 233–247.

8. Уитмер Дж. Коучинг. Новый стиль менеджмента в управлении персоналом: учеб. пос. – М.: ИНФРА-М, 2001. – 218 с.

9. Савицька Н.В. Управління креативним потенціалом підприємства: стратегія і тактика / Н.В. Савицька, О.Л. Коломієць // Вісник Національний університет «Львівська політехніка». – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2012. – №727. – С. 63–67.

10. Савицька Н.В. Сутність креативного потенціалу підприємства / Н.В. Савицька // Науковий вісник НЛТУ України. – Вип. 21.6 – НУ «Львівська політехніка», 2011. – С. 303–305.

11. Харцій О.М. Розвиток креативного потенціалу у майбутніх менеджерів організації. – [Електрон. ресурс]. – Режим доступу: <http://www.disser.com.ua>

12. Савицька Н.В. Сутність креативного потенціалу підприємства / Н.В. Савицька // Науковий вісник НЛТУ України. – Вип. 21.5 – НУ «Львівська політехніка», 2011. – С. 372–377.

13. Павлюк Р.О. Креативність як складова частина професійної підготовки майбутніх учителів. – [Електрон. ресурс]. – Режим доступу: http://www.rusnauka.com/16_NPM_2007/Pedagogica/22154.doc.htm

14. Антонова О.Є. Сутність поняття креативності: проблеми та пошуки / О.Є. Антонова // Теоретичні і прикладні аспекти розвитку креативної освіти у вищій школі: монографія / за ред. О.А. Убасєнюк. – Житомир: Вид-во ЖДУ ім. І.Франка, 2012. – С. 14–41.

15. Чернявський А.Д. Антикризове управління підприємством: Навч. посібник. – К.: МАУП. – 2006. – 256 с.

16. Фінансові результати до оподаткування за видами економічної діяльності за 2012–2013 роки [Електрон. ресурс] / Держкомстат України. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>

17. Микитюк П.П. Інноваційний менеджмент: Навчальний посібник. – Тернопіль: Економічна думка, 2006. – 295 с.

18. Історія створення компанії Lafarge. – [Електрон. ресурс]. – Режим доступу: <http://uk.wikipedia.org/wiki/Lafarge>