

Moyseyenko I.P., Sholok O.P. Mechanism of management of enterprise financial and economic safety

The task of the system of financial and economic safety and principles of their implementation are exposed. Under the mechanism of management financial-economic safety the aggregate of the states and processes of counteraction to the threats and risks is examined. As components of mechanism principles and management functions, implementation of general chart of mechanism phases are considered. The modern mechanism of management of enterprise safety must take into account the necessity of forming of two directions of strategies of development of internal and external environment.

УДК 65.014.1+658.3108

**Проф. О.Є. Кузьмін, д-р екон. наук;
здобувач Д.К. Зінкевич; здобувач А.М. Чушак-Голобородько –
НУ "Львівська політехніка"**

**ХАРАКТЕРИСТИКА ТА МІСЦЕ КРЕАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ
В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ МАШИНОБУДІВНИМ
ПІДПРИЄМСТВОМ**

Сформульовано означення поняття "креативний менеджмент" з позиції системного, функціонального, ситуаційного, поведінкового та адміністративного підходів. Виділено складові елементи системи креативного менеджменту, ідентифіковано відмінності між цілями систем інноваційного і креативного менеджменту, конкретизовано етапи інноваційного процесу машинобудівного підприємства як об'єкти систем інноваційного і креативного менеджменту.

Постановка проблеми. Однією з основних складових потенціалу розвитку машинобудівних підприємств є інтелектуальні ресурси суб'єктів управління. З огляду на те, що суб'єкти управління мають різний рівень професійної підготовки, трудового досвіду, колективні та індивідуальні цілі, які базуються на потребах, уподобаннях, амбіціях тощо, то використання інтелектуальних ресурсів для розвитку організації є досить проблематичним. Проблема полягає у тому, що досі відсутніми є науково-обґрунтовані теоретичні основи і методико-прикладні рекомендації з побудови систем управління інтелектуальними ресурсами машинобудівних підприємств, зокрема таких систем, як система інноваційного і креативного менеджменту.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Огляд та аналізування літературних джерел [1-8] дає підстави стверджувати, що на сьогодні поняття "інноваційний менеджмент" і "креативний менеджмент" чітко не розмежовані. Більшість авторів використовують ці поняття як тотожні. Попри це, у науковій літературі такі терміни, як "креатив", "креативність" тощо зазвичай пов'язують з акумулюванням нових ідей, розробленням нетрадиційних підходів до вирішення виробничо-господарських проблем, використання нових можливостей тощо. Доцільно зазначити, що автори публікацій, присвячених проблемам управління інноваційною діяльністю, стверджують, що висунення і розвиток інноваційних ідей є одним з основних завдань інноваційного менеджменту. Проведені узагальнення дають змогу стверджувати, що відсутність чіткого розмежування між цілями інноваційного і креативного менеджменту, способами їх реалізації, а також їх об'єктами управління є причиною термінологічної та методичної плутанини в цій сфері.

Формулювання мети дослідження. Метою статті є: сформулювати означення поняття "креативний менеджмент"; виділити складові елементи системи креативного менеджменту; ідентифікувати відмінності між цілями систем інноваційного і креативного менеджменту; конкретизувати етапи інноваційного процесу машинобудівного підприємства як об'єкти систем інноваційного і креативного менеджменту.

Виклад основного матеріалу дослідження. Поняття "креативний менеджмент" можна розглядати з різних підходів, зокрема системного, функціонального, ситуаційного, поведінкового, адміністративного тощо (табл. 1).

Табл. 1. Означення поняття "креативний менеджмент"

Підходи до трактування поняття	Означення поняття
Системний	Креативний менеджмент – це підсистема інноваційного менеджменту, яка передбачає забезпечення здатності суб'єктів управління висувати і розвивати нові ідеї, що набувають форми наукової або технологічної інформації
Функціональний	Креативний менеджмент – це конкретна функція менеджменту, яка спрямована на забезпечення здатності суб'єктів управління висувати і розвивати нові ідеї, що набувають форми наукової або технологічної інформації, а також на безпосереднє акумулювання нових ідей
Ситуаційний	Креативний менеджмент – це сукупність сприятливих умов та обставин, що створюються керівниками підприємства для творчого розвитку трудового колективу і окремих працівників з метою акумулювання креативних ідей щодо вирішення виробничо-господарських проблем, подолання їх наслідків тощо.
Поведінковий	Креативний менеджмент – це сукупність цілеспрямованих дій і вчинків керівників підприємства, спрямованих на акумулювання креативних ідей щодо вирішення виробничо-господарських проблем, подолання їх наслідків тощо, а також сприяння перманентному творчому розвитку трудового колективу і окремих працівників
Адміністративний	Креативний менеджмент – це сукупність дозвольно-розпорядничих, спонукальних та інших управлінських відносин між керівниками і підлеглими на предмет встановлення цілей щодо пошуку креативних ідей, пов'язаних із вирішенням виробничо-господарських проблем, подоланням їх наслідків тощо, а також їх виконання

Креативний менеджмент набуває найбільш прикладного значення за умови його розкриття з позиції системного і функціонального підходів. Системний підхід передбачає розгляд креативного менеджменту як сукупність взаємопов'язаних підсистем управління, що є конкретними функціями менеджменту. Креативний менеджмент є підсистемою інноваційного менеджменту. До складових елементів цієї системи належать: цілі креативного менеджменту, суб'єкти та об'єкти, методи і технології креативного менеджменту, креативні ідеї і креативні рішення, інформація та комунікації (рис. 1 і 2).

Рушієм цієї системи є суб'єкти креативного менеджменту, оскільки вони встановлюють цілі системи і впливають на об'єкти управління шляхом обрання методів і технологій їх реалізації. До об'єктів системи креативного менеджменту належать суб'єкти, керованої підсистеми управління, які висувують креативні ідеї.



Рис. 1. Складові елементи системи креативного менеджменту



Рис. 2. Взаємодія складових елементів системи креативного менеджменту

На підставі їх аналізування керівники системи креативного менеджменту ухвалюють креативні рішення. Ключовими аспектами, які дають змогу ідентифікувати креативний менеджмент як окрему підсистему управління в системі інноваційного менеджменту, є його цілі та об'єкти управління. До цілей інноваційного менеджменту належать: зниження собівартості готової продукції; зниження ціни готової продукції; підвищення якості готової продукції; створення нових видів продукції; розроблення нових або удосконалення існуючих технологій виробництва продукції; розроблення нових або вдосконалення існуючих технологій управління.

Свою чергою, цілями креативного менеджменту є: забезпечення здатності суб'єктів управління висувати і розвивати нові ідеї, що набувають форми наукової або технологічної інформації; акумулювання нових ідей у формі наукової або технологічної інформації. Щодо об'єктів управління в системах інноваційного і креативного менеджменту, то здійснені дослідження дають підстави стверджувати, що їх ідентифікування найдоцільніше у розрізі етапів інноваційного процесу (рис. 3).



Рис. 3. Етапи інноваційного процесу машинобудівного підприємства як об'єкти системи інноваційного і креативного менеджменту [7]

Оскільки креативний менеджмент є підсистемою інноваційного менеджменту, то всі етапи інноваційного процесу є об'єктами інноваційного менеджменту. Ті з етапів цього процесу, які передбачають висунення ідей щодо створення або удосконалення інноваційної продукції і технологій, доцільно об'єднувати в групу об'єктів креативного менеджменту. До них належать: науково-дослідні роботи, удосконалення дослідного зразка інноваційного продукту або технології, а також удосконалення інноваційного продукту або технології під час дрібносерійного та серійного виробництва.

Місце системи креативного менеджменту в системі управління підприємством значною мірою визначається функціями, які вона виконує (інформаційно-аналітична, спонукальна, відтворювально-розвиваюча). Усі з виділених нами функцій мають інформаційну основу. Так, перша з виділених функцій передбачає створення і трактування інформації, друга – формування різних форм подання (доведення) інформації до суб'єктів креативного менеджменту на засадах врахування їх мотивів, третя – збереження і перетворення наявної інформації у вищі, більш складні і досконалі форми.

У табл. 2 наведено матрицю відповідності методів акумулювання ідей і прийняття рішень базовим стратегіям пошуку креативних ідей і рішень у системі креативного менеджменту. Організаційні методи є сукупністю способів генерування креативних ідей на засадах раціоналізації дій суб'єктів, залучених до творчого процесу. Найбільш поширеними методами цієї групи є впровадження організаційного розподілу пошуку нових рішень між різними групами суб'єктів (метод Едісона), а також застосування різних способів матеріального і морального мотивування і стимулювання суб'єктів до творчого розвитку.

Методи, які входять до групи фізіологічних, передбачають інтенсифікацію креативних пошуків окремих осіб шляхом стимулювання роботи їх мозку різноманітними речовинами або полями. Конкретизація назв методів цієї групи залежить від речовини або поля, які застосовуються для отримання очікуваних результатів. Найбільш відомими фізіологічними методами акумулювання креативних ідей і прийняття рішень є використання наркотичних речовин, застосування електромагнітних хвиль певного діапазону, викликання у суб'єктів, залучених до креативних пошуків, різноманітних випадкових асоціацій.

Табл. 2. Матриця відповідності методів акумулювання ідей і прийняття рішень базовим стратегіям пошуку креативних ідей і рішень [4]

Групи методів пошуку креативних ідей і рішень	Базові стратегії пошуку креативних ідей і рішень		
	випадковий пошук ідей за допомогою некерованих свідомістю механізмів	пошук варіантів на основі систематизації поля пошуку і систематичного аналізу у межах цього пошуку	логічний пошук рішення
Організаційні методи	1	1	0
Фізіологічні методи	1	0	0
Психологічні (асоціативні) методи	1	0	0
Методи систематизації пошуку	0	1	0
Методи логічного алгоритмічного пошуку	0	0	1

Примітки: 1 – наявність відповідності між конкретною групою методів і певною стратегією; 0 – відсутність відповідності між конкретною групою методів і певною стратегією.

Найбільш широкою і часто використовуваною є група психологічних (асоціативних) методів. Л. Гліненко і А. Смердов стверджують: "...ці методи забезпечують збільшення хаотичності пошуку внаслідок вільного виходу ідей з підсвідомості у свідомість без свідомої оцінки..." [4, с. 47]. До них належать: методи асоціацій (метод каталогу, метод фокальних об'єктів, метод

гірлянд випадковостей і асоціацій) і методи мозкового штурму (традиційний мозковий штурм (звичайне засідання, проведення засідання за коловою системою, груповий метод поіменного висування пропозицій, зворотний мозковий штурм, конференція ідей, метод Хебо, "нарада піратів" або "корабельна нарада", метод колективного блокнота) і синектика). Місце критики у процесі генерування креативних ідей, а також права участі суб'єктів креативних пошуків у процесі генерування ідей та їх оцінювання є ключовими аспектами, якими вказані методи мозкового штурму відрізняються один від одного.

Щодо методів систематизації перебору варіантів (метод систематизації пошуку), то їх сутність полягає у тому, що загальну сукупність висунутих ідей систематизують за певними ознаками з метою уникнення повторного висунення ідей і забезпечення їх послідовної перевірки. Найпоширенішими методами цієї групи є: метод контрольних запитань, морфологічний аналіз, метод проектування нових функцій. На відміну від інших груп методів, акумулювання креативних ідей і рішень, методи систематизації перебору варіантів характеризуються керованістю і спрямованістю на отримання конкретного результату.

При акумулюванні креативних ідей і рішень поширеними є також методи логічного алгоритмічного пошуку. Для вирішення проблем, за допомогою цієї групи методів використовують моделі у вигляді суперечностей або вепольні моделі, тобто моделі задачі у вигляді трьох конфліктуючих елементів. Треба зауважити, що під час формування креативних ідей методами логічного алгоритмічного пошуку ключовим є конкретизувати завдання, що підлягає вирішенню. Виконання цього завдання, зазвичай, здійснюють на засадах використання функціонально-вартісного аналізу, методу суміщення ланцюгів функцій, методів трансформації систем, методу диверсійного аналізу тощо. Однією з найважливіших характеристик цієї групи методів є їх універсальність стосовно об'єктів дослідження та обґрунтованість в обранні найкращого креативного рішення з ряду альтернативних.

Узагальнюючи викладене доцільно зазначити, що система креативного менеджменту є конкретною функцією управління в системі менеджменту підприємства. З позиції системного підходу, вона є підсистемою системи інноваційного менеджменту. Метою її формування є створення на підприємстві сприятливих умов для творчого розвитку як трудового колективу, так і окремих осіб з метою акумулювання креативних ідей і рішень у формі наукової і технологічної інформації, що може бути використаною для вирішення виробничо-господарських проблем організації або отримання нових можливостей для розвитку. На відміну від системи інноваційного менеджменту, система креативного менеджменту передбачає лише акумулювання ідей і їх критичний аналіз, а система інноваційного менеджменту охоплює також реалізацію інноваційних рішень, зокрема управління процесом фінансування, розроблення і реалізації інноваційних рішень.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Креативний менеджмент є однією з конкретних функцій управління. Її об'єктом є творчий розвиток трудового колективу. Реалізація цієї функції передбачає створення

умов для саморозвитку працівників підприємства, надання їм можливості брати участь у вирішенні виробничо-господарських проблем. У системі управління підприємством креативний менеджмент є підсистемою системи інноваційного менеджменту. На відміну від інноваційного менеджменту, креативний менеджмент обмежується такими цілями, як: забезпечення здатності суб'єктів управління висувати і розвивати нові ідеї, що набувають форми наукової або технологічної інформації, а також акумулювання нових ідей у формі наукової або технологічної інформації.

Подальші дослідження доцільно проводити у напрямку побудови раціональних моделей мотивування суб'єктів креативного менеджменту до акумулювання і розвитку інноваційних ідей.

Література

1. **Афонин А.С.** Трудовое поведение (социолого-экономический анализ) / А.С. Афонин. – К. : Изд-во "Украина", 2001. – 159 с.
2. **Василенко В.О.** Інноваційний менеджмент : навч. посібн. / В.О. Василенко, В.Г. Шматьго. – К. : Вид-во ЦУЛ, 2005. – 440 с.
3. **Вилюнас В.К.** Психологические механизмы мотивации человека / В.К. Вилюнас. – М., 2000. – 320 с.
4. **Гліненко Л.К.** Технологія інженерного проектування: структурний синтез технічних та біотехнічних систем / Л.К. Гліненко, А.А. Смердов. – К. : Вид-во КУЛАК, 2005. – 234 с.
5. **Смердов В.А.** Креативний менеджмент : навч. посібн. – Львів : Вид-во НУ "Львівська політехніка", 2004. – 388 с.
6. **Десслер Гарри.** Управление персоналом / Десслер Гарри : учебн. пособ. [для студ. ВНЗ] : пер. с англ. / под общ. ред. Ю.В. Шлемова. – М. : Изд-во БИНОМ, 2001. – 431 с.
7. **Економіка й організація інноваційної діяльності** : підручник / О.І. Волков, М.П. Денисенко, А.П. Гречан та ін. / за ред. проф. О.І. Волкова, проф. М.П. Денисенка. – К. : ВД "Професіонал", 2004. – 960 с.
8. **Зінкевич Д.К.** Сутність креативного менеджменту і його місце в системі управління машинобудівним підприємством / Д.К. Зінкевич // Науковий вісник НЛТУ України : зб. наук.-техн. праць. – Львів : РВВ НЛТУ України. – 2009. – Вип. 19.2. – С. 182-187.

Кузьмин О.Е., Зинкевич Д.К., Чушак-Голобородько А.М. Характеристика и место креативного менеджмента в системе управления машиностроительным предприятием

Сформулировано определение понятия "креативный менеджмент" из позиции системного, функционального, ситуационного, поведенческого и административного подходов. Выделены составные элементы системы креативного менеджмента, идентифицированы отличия между целями систем инновационного и креативного менеджмента, конкретизированы этапы инновационного процесса машиностроительного предприятия как объекты систем инновационного и креативного менеджмента.

Kuzmin O.Ye, Zinkevich D.K., Chushak-Goloborodko A.M. Description and place of creative management in system of headed by machine-building enterprise

In the article determination of concept is formulated "management of creative" from position of, functional, situational, behaviour and administrative approaches of the systems. The component elements of the system of management of creative are also selected in the presented material, differences are identified between the aims of the systems of innovative and creative management, the stages are specified to the innovative process of machine-building enterprise in quality of objects of the systems of innovative and creative management.