

УДК 338.24

DOI: 10.31891/2307-5740-2021-300-6-9

ГРАБОВСЬКА І. В.

ORCID ID:

e-mail:

Хмельницький національний університет

ОРГАНІЗАЦІЙНО-УПРАВЛІНСЬКІ ІННОВАЦІЇ КРЕАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ЯК НЕОБХІДНА УМОВА ЕФЕКТИВНОГО РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ

Стаття присвячена дослідженню сучасних аспектів розробки та впровадження інновацій в систему управління, які виступають важливим ресурсом для подальшого підвищення ефективності діяльності, конкурентоздатності і успішного розвитку організацій. Розглянуто місце та роль систем креативного менеджменту на підприємствах як інструменту розробки та реалізації нестандартних управлінських рішень та управлінських новацій в умовах невизначеності. Досліджено основні проблеми на шляху підвищення рівня інноваційної діяльності підприємств за рахунок впровадження управлінських інновацій, а також внутрішні та зовнішні фактори, які стримують впровадження передових практик менеджменту, які відображаються в організаційних та маркетингових інноваціях. Визначено сутність понять «інновація» та «організаційно-управлінські інновації», їх особливості як специфічного об'єкту управління. Розглянуто основні види організаційно-управлінських інновацій. Особлива увага в статті присвячується питанням забезпечення інноваційної активності та компетенцій менеджерів. Наведена класифікація компетенцій управлінців за рівнями прийняття рішень при впровадженні інновацій в управлінні.

Ключові слова: інновації, інноваційний менеджмент, креативний менеджмент, управління, організаційно-управлінські інновації, компетенції персоналу компанії, ефективний розвиток.

IRYNA GRABOVSKAYA

Khmelnitskyi National University

ORGANIZATIONAL AND MANAGEMENT INNOVATIONS OF CREATIVE MANAGEMENT AS A NECESSARY CONDITION FOR EFFECTIVE BUSINESS DEVELOPMENT

The article is devoted to the study of modern aspects of development and implementation of innovations in the management systems, which are an important resource for further improving the efficiency, competitiveness and successful development of organizations. The place and role of creative management systems at enterprises as a tool for development and implementation of non - standard management decisions and managerial innovations in conditions of uncertainty are considered. The main problems on the way to increase the level of innovation activity of enterprises due to the introduction of managerial innovations, as well as internal and external factors that cause the lag of domestic companies not only in the level of product and process innovations, but also in the implementation of best management practices, organizational and marketing innovations. The essence of the concepts "innovation" and "organizational and managerial innovations", their features as a specific object of management are studied. The main types of organizational and managerial innovations in organizations are considered. The article pays special attention to the issues of ensuring innovation activity and competencies of managers as the main condition for effective implementation of innovations in management. The classification of competencies of managers by levels of decision making is given. The given structure of competencies at the specified levels of decision-making is determined by the ratio of knowledge, skills and abilities necessary for successful and effective activities for the implementation of organizational and managerial innovations. Important characteristics of personnel with high innovative activity and receptivity are determined: focus on high standards of work quality, creative attitude to work, confidence and consistency in the implementation of innovations, readiness for unexpected decisions and new attitudes, flexibility and receptivity to all changes. The article states that the project form of implementation of organizational and managerial innovations and temporary target groups is the most promising organizational form of implementation of managerial innovations in companies.

Keywords: innovation, innovative management, creative management, management, system managing creativity, organizational and managerial innovations, competencies of the company's staff, effective development of the enterprise.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями

Стійкий розвиток та конкурентоспроможність сучасних підприємств значною мірою залежать від використання нових ідей та наукоємних розробок як у виробництві продукції та послуг, так і в галузі вдосконалення системи управління. Таким чином, ключовим фактором розвитку підприємств стає інноваційна діяльність, і саме система управління визначає можливість та здатність суб'єкта господарювання здійснювати інноваційну діяльність. Найбільш затребуваний вид організаційно-управлінських інновацій – впровадження сучасних систем управління, реформування яких стає організаційно-управлінською інновацією при виборі відповідних методів та підходів до управління. При цьому виникає пряма залежність між рівнем інноваційної активності підприємств та їх розміром, вираженим у чисельності працівників та обсягах вкладень в інноваційну діяльність. Найбільш інноваційно-орієнтованими стають великі компанії. В останні роки до світових лідерів долучились компанії, що впроваджують ефективні корпоративні системи управління, засновані на інноваціях у галузі вдосконалення різних сторін діяльності організацій. Зростанню масштабів та

частки організаційно-управлінських новацій у загальному обсязі інноваційної діяльності компаній значною мірою сприяє формування та розвиток у системі управління підприємств підсистем креативного менеджменту. Креативний менеджмент на підприємстві представляє собою управління розробкою, прийняттям та реалізацією нестандартних управлінських рішень та організаційно-управлінських новацій в умовах невизначеності. Як інструмент науково обґрунтованого управління, креативний менеджмент використовується як з метою стратегічного розвитку, так і подолання постійно виникаючих надзвичайних та кризових ситуацій, коли потрібно здійснити пошук та реалізацію принципово нових шляхів виживання, просування вперед, досягнення конкурентоспроможності підприємства над ринком [1].

На сучасному етапі розвитку завдання реформування української економіки не спроможні вирішуватися лише завдяки освоєнню технологічних інновацій, оскільки застосування високих технологій виробництва у ринковій економіці потребує не менш високих стандартів управління. Однак вітчизняні компанії значно відстають від зарубіжних компаній не тільки за рівнем впровадження продуктивних і процесних інновацій, а й за рівнем впровадження передових практик менеджменту, які відображаються в організаційних та маркетингових інноваціях. Використовувані організаційно-управлінські інновації є в основному наздоганяючими і базуються переважно на закордонному досвіді. На якість та результативність вітчизняної практики використання інновацій в управлінні впливає брак знань та досвіду в цій сфері, а також орієнтація керівників на короткострокові результати, відсутність довгострокових вкладень у вивчення та адаптацію організаційно-управлінських інновацій. Також неефективно використовуються наявні у розпорядженні компаній ресурси, головним чином, інтелектуальний потенціал.

Для того, щоб інноваційний вектор розвитку «перейшов» з декларованого до «реального» і отримав практичний вираз, особливо важливо звернути увагу на розробку проблеми організаційно-управлінських інновацій в економічній науці, яка є базою для реалізації та розвитку практичних навичок у цій сфері. У зв'язку з цим перед дослідниками вітчизняної інноваційної науки постає завдання пошуку та обґрунтування сучасних інструментів управління інноваційною діяльністю, необхідними для ефективного розробки та впровадження організаційно-управлінських інновацій у діючі системи управління вітчизняних підприємств.

Аналіз останніх досліджень та публікацій

Проблеми підвищення рівня інноваційної діяльності підприємств за рахунок впровадження управлінських інновацій перебувають у полі зору наукових досліджень багатьох вітчизняних та зарубіжних науковців: Бистрова А.Г., Лапко О.О., Мушникової С.А., Прохорової В.В., Савенка К.С., Тарнавської Н.П., Федорка І.П., Чечуриної М.Н., Шацької З.Я., Чухрай Н.І., Федулової Л.І. тощо. Однак специфіка досліджень організаційно-управлінських інновацій в українській науці стала причиною того, що до цього часу існують окремі фрагментарні дослідження, більшість з яких мають загальний характер, не враховуючи специфіки вітчизняних реалій. Це робить дослідження в даному напрямку актуальними як в теоретичному, так і в практичному плані.

Формулювання цілі статті

Огляд багаторічного внеску у вітчизняну інноваційну теорію призвів до висновку про наявність «вузьких місць» у теорії організаційно-управлінських інновацій, що обумовлює необхідність проведення додаткових досліджень з метою формування теоретичного базису для реалізації ефективного розробки та впровадження інновацій у системи управління вітчизняними підприємствами, що й зумовило вибір теми статті. Незважаючи на певні наукові напрацювання та досягнення в теорії та практиці інноваційного та креативного менеджменту, є частина питань, які залишаються постійним об'єктом дискусій: відсутність єдиного підходу до поняття та змісту терміна «організаційно-управлінська інновація»; фрагментарність досліджень у галузі організаційно-управлінських інновацій; виявлення причин низької результативності у освоєнні організаційно-управлінських інновацій вітчизняними компаніями та систематизація проблем управління при їх реалізації; відсутність теоретичного базису знань щодо процесу впровадження організаційно-управлінських інновацій, а також щодо оцінки ефективності їх застосування.

Мета статті полягає у визначенні сутності інновацій в системі управління компаній, а також дослідженні міста та ролі організаційно-управлінських інновацій у перетворенні бізнесу та формуванні компетенцій менеджерів інноваційної діяльності.

Виклад основного матеріалу дослідження

На новому етапі технологічного розвитку відбуваються значні зміни, як усередині, так і навколо підприємства, виробничі процеси стають переважно гнучкими, сучасний бізнес – більш інтелектуалоемним, а ключове значення набувають нематеріальні ресурси та інтелектуальний потенціал. Концепція управління фірмою у вигляді управління бізнес-процесами, яка виникла на початку XXI століття, реалізує принципи «системного управління якістю, де основним об'єктом уваги є синергетичний ефект за рахунок оптимально збудованих процесів, тобто підвищення ефективності при взаємовпливові функцій, що беруть у ньому» [1]. Постійність здійснення функцій управління означає безперервність та послідовну зміну процесів організації, планування, контролю тощо. Реалізація даних положень означає створення системи налагоджених бізнес-процесів, взаємну узгодженість підрозділів організації та, як наслідок, створення умов для організаційно-управлінських інновацій та інноваційного розвитку. Питання поглибленої уваги до визначення креативності та інноваційності систем управління і тісний зв'язок процесу удосконалення управлінської функціональної

діяльності з креативними методами її здійснення можуть успішно вирішуватися за появи й інтеграції нових ідей, створення нового та матеріалізації в напрямку реалізації процесів управлінських інновацій. Запровадження креативного менеджменту на рівні підприємств на сьогодні є чи не одним із важливіших і дієвих інструментів конкурентної боротьби, адже дозволяє сформувати як принципово нові ідеї, рішення, процеси, товари, послуги, так і удосконалити їх на більш якісному рівні в порівнянні з конкурентами, з метою задоволення потреб споживачів.

Креативний менеджмент спрямований на розробку та впровадження нововведень в управлінській діяльності у питаннях планування, організації, мотивації, контролю, комунікацій та технологій прийняття управлінських рішень, іншими словами організаційно-управлінських новацій. Досі в українській управлінській науці не розроблено теорію інновацій в управлінні, адекватну сучасній практиці бізнесу, і немає загальноприйнятого визначення поняття «організаційно-управлінська інновація». Під інноваціями у широкому сенсі розуміється прибуткове (рентабельне) використання нововведень як нових технологій, видів продукції і послуг, організаційно-технічних і соціально-економічних рішень виробничого, фінансового, комерційного, адміністративного чи іншого характеру. Резюмуючи вищевикладене, можна визначити інновацію як цільову зміну соціально-економічної системи, яка розвивається в умовах високого ступеня невизначеності, що дозволяє змінити кількісні та якісні параметри цієї системи та вивести їх на відповідний рівень.

Організаційно-управлінські інновації на підприємстві є специфічним об'єктом управління, особливості якого зумовлюються такими обставинами: 1) спрямованістю стратегічного управління підприємств на постійне інноваційне зростання, оперативне освоєння у діяльності підприємств новітніх досягнень науки і техніки, що забезпечують інтенсифікацію поточної господарської діяльності та створення радикальних за характером нових виробничих та ринкових можливостей; 2) зростанням значення фінансових механізмів у діяльності підприємств з метою забезпечення їхньої фінансової стійкості, оздоровлення, зниження витрат; 3) підвищенням ролі нематеріальних активів підприємств (збільшення їх ринкової вартості) створення продуктивних інновацій, що користуються підвищеним попитом; 4) посиленням впливу людської складової в організаційній системі підприємства у галузі ефективності прийняття рішень, забезпечення активності, адаптивності та гнучкості його поведінки в нестабільному ринковому середовищі; 5) зростанням конкурентної боротьби, що зумовлює необхідність для підприємств розробляти та реалізувати принципово нові, нестандартні бізнес-ідеї та перетворювати їх у прибутковий продукт; 6) необхідністю збереження лідерства та переваг на ринку промислових підприємств, які мають новаційні переваги швидко впроваджувані конкурентами, що обумовлює процес постійного відтворення нестандартних та унікальних бізнес-продуктів; 7) пошуком нових напрямів розвитку підприємств в умовах виникаючих криз, конфліктів, катастроф, надзвичайних ситуацій, які постійно вимагають прийняття нестандартних креативних рішень.

Умови господарювання, що складаються на сьогоднішній день, характеризуються, з одного боку, наявністю необхідного потенціалу розвитку, а з іншого – відсутністю вміння та навичок керувати наявним потенціалом для отримання максимально можливого позитивного ефекту. Наявність «вузьких місць» в теорії організаційно-управлінських інновацій перешкоджає повноцінній реалізації наявного потенціалу, використанню його для досягнення широкого спектру конкурентних переваг, а також забезпеченню розвитку. Для менеджменту вітчизняних підприємств перелічені зміни асоціюються з глобальними заходами, що потребують суттєвих витрат часу та фінансових ресурсів. Рідко наголошується на суті організаційно-управлінських інновацій, що полягає в будь-яких змінах, метою яких є створення сприятливих умов для розвитку та продовження діяльності суб'єкта господарювання.

Традиційні методи управління не відповідають завданням управління на інтелектуалоемних підприємствах, що пов'язано з великою кількістю проблем, які з'являються на практиці у цій галузі. Наприклад, традиційні методи оцінки діяльності не орієнтовані на підвищення вартості компанії, а допомагають лише скоротити витрати, тоді як саме у такій вартості проявляється кінцевий економічний ефект інтелектуальної діяльності. Крім того, вони нездатні врахувати особливості інтелектуальної праці. Методи планування зазвичай ґрунтуються на хибних припущеннях, таких як стабільний ринок, передбачуваність і наявність повної інформації про конкурентів та інших, що заважають інноваційному розвитку в складному бізнес-середовищі.

Застосування нестандартних творчих ідей та рішень у бізнесі та управлінні – вимога підвищення напруженості конкурентної боротьби, яка базується на нових технологіях, нових маркетингових ідеях, удосконаленні реклами, активнішому використанні нетрадиційних інструментів: москітного маркетингу, маркетингу подій, вражень. Організаційно-управлінські інновації поряд з процесними, фінансово-економічними та продуктивними утворюють фундамент стратегій інноваційного розвитку компаній і розглядаються як різновид нетехнологічних інновацій, спрямований на зміни в системі управління компанії задля досягнення цілей її функціонування та розвитку. Іншими словами, організаційно-управлінські інновації представляють собою зміни, нововведення в інструменти, методи, технології та механізми процесу управління підприємством, які принципово відрізняються від попередніх аналогів, впроваджених в управлінську практику та спрямованих на підвищення ефективності діяльності підприємства.

Залежно від об'єкта розрізняють такі види організаційно-управлінських інновацій [2]:

1. Організаційні нововведення, які пов'язані з освоєнням нових форм і методів організації та

регламентації виробництва та праці, а також зі змінами співвідношення сфер впливу (як по вертикалі, так і по горизонталі) структурних підрозділів, соціальних груп чи окремих осіб компанії.

2. Управлінські нововведення визначають цілеспрямовану зміну складу функцій управління, організаційних структур, технологій та організації процесу управління, методів роботи апарату управління.

3. Соціальні нововведення реалізуються для активізації людського потенціалу компанії шляхом удосконалення її кадрової політики, розвитку системи професійної підготовки працівників та соціально-професійної адаптації новоприйнятих, удосконалення системи винагороди та оцінки результатів праці персоналу. До цієї групи нововведень відносять також покращення соціально-побутових умов життєдіяльності працівників, умов безпеки та гігієни праці, організації вільного часу.

4. Економічні нововведення характеризуються змінами у фінансовій та бухгалтерській сферах діяльності фірми, а також в плануванні, ціноутворенні, мотивації та оплаті праці, оцінці результатів діяльності.

5. Юридичні нововведення визначають нові та змінені нормативно-правові документи, які регламентують основні сфери діяльності компанії.

6. Маркетингові нововведення пов'язані з новими формами та методами просування товарів на ринку, поліпшенням взаємин із клієнтами, новими підходами до реклами та інших.

7. Корпоративні нововведення проявляються у покращенні взаємодії зі стейкхолдерами бізнесу.

Дослідження показали, що на вітчизняних підприємствах активно впроваджуються організаційно-управлінські інновації, як на рівні організації в цілому, так і на рівні окремих функціональних підрозділів. Однак ширшої практиці впровадження організаційно-управлінських інновацій перешкоджають стійкі стереотипи, які сформувалися в бізнес-середовищі, згідно з якими організаційно-управлінські інновації вторинні по відношенню до продуктових і технологічних інновацій, а компанії повинні їх здійснювати лише внаслідок освоєння техніко-технологічних нововведень. В результаті, незважаючи на явну практичну і теоретичну актуальність, частка інтересу до питань розробки та впровадження організаційно-управлінських інновацій значно менша щодо продуктових та процесних інновацій. І якщо управлінню інноваціями присвячено досить велику кількість робіт як наукового, так і навчального характеру, то власне системному вивченню інновацій в управлінні не приділено, як відомо, навіть належної уваги.

Відмінність технологічних та організаційно-управлінських інновацій полягає у підходах до розрахунків та обґрунтування їх результатів. Специфіка організаційно-управлінських інновацій полягає в тому, що часто неможливо оцінити їх ефективність традиційними способами, оскільки ефект від їх реалізації надає непрямий вплив на результати бізнесу і не завжди піддається виділенню. Д. Норт пояснює, що вплив інновацій на витрати виникає завдяки: 1) підвищенню мобільності капіталу; 2) зниженню інформаційних витрат і 3) розподілу ризику [3]. Організаційно-управлінські інновації знижують транзакційні витрати, оскільки складаються з інноваційних «інструментів, спеціальних процедур укладання угод та механізмів контролю за дотриманням угод» [3, с.160]. Отже, основні характеристики організаційно-управлінських інновацій, що відрізняють їх від технологічних інновацій: здійснюються у сфері організації та управління; не мають прямого економічного ефекту, а кількісні оцінки непрямого ефекту або складні та трудомісткі, або приблизні та неточні.

За умов жорсткої глобальної конкуренції без запровадження організаційно-управлінських інновацій сучасним компаніям неможливо досягти комерційного успіху у своєму бізнесі. Як показує світова практика, організаційно-управлінські інновації, що охоплюють усі рівні системи управління, здійснюються великими зарубіжними компаніями не рідше одного разу кожні 3-4 роки, а нововведення на локальному (внутрішньо організаційному) рівні – практично щорічно. Серед провідних цілей застосування організаційно-управлінських інновацій слід відзначити посилення конкурентних переваг на ринку, збільшення прибутку та підвищення продуктивності праці, швидку та ефективну адаптацію компанії до нових умов функціонування, вихід на нові ринки. Керівники підприємств відмічають високу значущість організаційно-управлінських інновацій у формуванні конкурентних переваг та досягненні стратегічних цілей компанії.

Таким чином, організаційно-управлінські інновації здатні виробляти «корисний ефект», підвищуючи конкурентоспроможність компаній за такими напрямками: зниження витрат ресурсів (фінансових, людських) на розробку та вирішення організаційно-управлінських завдань; підвищення ефективності прийнятих рішень щодо розвитку бізнесу; створення конкурентних переваг у розвитку бізнесу.

Головною умовою ефективного впровадження інновацій в управлінні є висока інноваційна активність у межах виробленої політики компанії, реалізованої як системи переваг вибору тих чи інших напрямів розвитку бізнесу. Це визначає інноваційну сприйнятливість компанії до організаційно-управлінських інновацій. Одним із найпотужніших джерел нових ідей є штатні співробітники компанії. Саме фахівці, які безпосередньо залучені до виробничого процесу реалізації продукції, найбільш детально уявляють собі реальні можливості вдосконалення та розвитку бізнесу. Крім того, їхні судження та пропозиції містять ту унікальну інформацію, яка може допомогти керівництву компанії дізнатися про наявність проблем задовго до їхнього раптового та небезпечного прояву. Однак на практиці інтелектуальний потенціал співробітників компанії використовується далеко не повною мірою. Багато в чому це пов'язано з відсутністю корпоративних інноваційних систем, що забезпечують стимулювання, збирання, систематизацію та використання пропозицій співробітників. Менш значущими є інші зовнішні фактори (економічна

невизначеність, технологічна несумісність, дефіцит на ринку праці).

Для створення сприятливих умов для інновацій в компаніях, необхідно подолати ті їхні риси, які негативно позначаються на внутрішньому середовищі підприємства. Процес впровадження організаційно-управлінських інновацій на практиці супроводжується певними труднощами. Можна виділити такі найбільш значущі причини, через які впровадження та застосування організаційно-управлінських інновацій у компаніях були не результативними: низький рівень корпоративної культури та несприятливий клімат у компанії; нерозуміння співробітниками змін та опір їх впровадженню; недостатня продуманість механізмів реалізації інновацій; брак досвіду та професіоналізму кадрів, які здійснюють впровадження інновацій у системі менеджменту; недостатній урівень маркетингу інновацій; низька якість управління впровадженням і застосуванням організаційно-управлінських інновацій; недостатня продуманість механізму впровадження організаційно-управлінських змін в компанії; багаторівнева ієрархія, відсутність чітких процедур взаємодії між учасниками бізнес-процесів; надмірна бюрократизація бізнес-процесів через складну структуру управління в компанії. Це є свідченням того, що якість реалізованих нововведень в управлінні залежить від компетенцій менеджерів.

Недостатня кваліфікація управлінців є суттєвим обмежувачем інноваційного процесу. Опір персоналу пов'язаний насамперед із відсутністю кваліфікованих менеджерів, здатних виявляти конкретні проблеми та визначати шляхи їх вирішення, обґрунтовувати напрями діяльності компанії, які вимагають змін та нововведень, а також вміють запровадити найбільш вигідні в існуючих умовах управлінські нововведення. Зокрема, використовувани в освітніх програмах реальні кейси організаційно-управлінських нововведень компаній, що працюють на вітчизняному ринку, дозволяють проаналізувати існуючі практики з точки зору класичних підходів до науки управління інноваціями. Серед позитивних моментів роботи з подолання факторів, що стримують використання управлінських інновацій слід виділити: подолання суб'єктивних труднощів, пов'язаних із впровадженням нововведень у системі управління компанії, сприяння мобілізації наявного кадрового потенціалу та мотивації учасників інноваційного процесу. Підкріплювати зацікавленість одних та намагатися зацікавити чи подолати опір інших, але ніколи не зводити опір нововведенню до консерватизму чи злого наміру конкретних осіб – це один із ключових факторів успіху організаційно-управлінських інновацій.

Персонал з високою інноваційною активністю і сприйнятливостю можна охарактеризувати по відношенню до його праці: йому властиві орієнтація на високі стандарти якості праці, творче ставлення до роботи, прагнення виконати роботу краще, ніж від неї очікують, впевненість і послідовність при реалізації нововведень, готовність до несподіваних рішень та нових установок, гнучкість та сприйнятливостю до всіх змін. До основних професійних компетенцій можна віднести стратегічний менеджмент і проектування бізнес процесів. Не менш важливими є компетенції в галузі мотивації персоналу, аналітичної діяльності, управління проектами та подолання опору колективу.

Укрупнено компетенції можна згрупувати за п'ятьма рівнями прийняття рішень: I рівень – топ-менеджмент, відповідальний за розвиток компанії загалом; при цьому у складі повноважень немає відмінностей між великими та малими підприємствами, промисловими та сервісними тощо; II рівень – міжфункціональні цільові керівники інноваційних проектів та програм, що реалізуються в процесі розвитку підприємства; на малих підприємствах цей рівень компетенцій може бути відсутнім або збігатися з компетенціями I-го рівня (поглинатися ними); III рівень – керівники функціональних підрозділів, які приймають участь в процесі інноваційного розвитку підприємства; на малих підприємствах до цього рівня компетенцій можуть бути віднесені функціональні заступники керівника компанії, які на великих підприємствах мають компетенції I-го рівня; IV рівень – аналітики та спеціалісти підрозділів з управління інноваціями; на малих підприємствах цей рівень компетенцій може бути відсутнім або збігатися з компетенціями III-го рівня (поглинатися ними); V рівень – спеціалісти підрозділів компанії, виконавці окремих робіт. Структура компетенцій за вказаними рівнями прийняття рішень визначається співвідношенням знань, умінь та навичок, необхідних для успішної та ефективної діяльності щодо реалізації організаційно-управлінських інновацій. Склад цих компетенцій, з одного боку, дозволяє певною мірою формалізувати оцінку компетентності менеджерів у цій галузі, з другого – може використовуватися для розробки регламентів, посадових інструкцій та інших організаційно-розпорядчих документів, які використовуються у сфері організаційно-управлінських інновацій.

Проектна форма реалізації організаційно-управлінських інновацій та тимчасові цільові групи – найперспективніша організаційна форма здійснення управлінських нововведень у компаніях. Тимчасові цільові групи створюються із співробітників компанії для реалізації наскрізних (горизонтальних проектів, що охоплюють різні функціональні служби та підрозділи). Нерідко в компаніях реалізація інновацій починається в одному зі структурних підрозділів, що дозволяє «обкатати» підхід до їх впровадження, врахувати проблеми, що виникають, і виключити тиражування помилок. Тимчасові проектні групи дають співробітникам шанс на так звану «горизонтальну» кар'єру, створюють передумови для заохочення та просування працівників, які продемонстрували свій творчий потенціал та високу інноваційну активність. Запрошення працівника для участі в реалізації проекту, де він може виявити свої творчі, організаційні та лідерські можливості, дозволяє продемонструвати спеціалісту свою компетентність, не займаючи високої посади, і надалі отримати адекватне

просування по службі. Тому робота в команді найбільшою мірою забезпечує збіг інтересів окремих працівників та цілей здійснюваних проєктів у галузі організаційного розвитку компаній.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі

Прикладні аспекти креативного менеджменту насамперед пов'язують з інноваціями та нововведеннями. Організаційно-управлінські інновації є частиною інтелектуального капіталу підприємства, будучи одночасно результатом діяльності зі створення нових структур та методів управління, але, найголовніше, ресурсом для подальшого підвищення ефективності діяльності. Удосконалення процесу забезпечення таких інновацій є ключовими умовами поступального розвитку практики креативного менеджменту на промислових підприємствах. Займатися питаннями креативного менеджменту необхідно, незважаючи на те, що вигоди від використання креативності можуть бути лише в довгостроковій перспективі, але підвищення якості управлінських рішень та їхньої інтенсифікації на всіх рівнях – від загальнодержавного до конкретного робочого місця можна добиватися вже зараз. У свою чергу, креативний менеджмент необхідний при розробці безперервних інновацій у продуктах та послугах, реінжинірингу та модернізації, покращенні просування товарів на ринки, визначенні викликів та точок зростання підприємств [4, с. 120]. Вміле використання креативного потенціалу працівників підприємства, наявність задатків креативного мислення в управлінців, застосування технік креативності для пошуку інноваційних ідей сприятиме формуванню системної сукупності креативно-інноваційних процесів, здатних забезпечувати невинне інтегрування наукових доробок, виробничих процесів і ринкових обмежень з метою інтенсифікації інноваційного розвитку таких організацій та забезпечуватиме неординарне вирішення поставлених управлінських проблем.

Література

1. Божидарнік Т.В. Креативний менеджмент : навчальний посібник / Т.В. Божидарнік, Н.М. Василик. – Херсон : ОЛДІ-ПЛЮС, 2014. – 498 с.
2. Князев С.Н., Ганчеренок И.И. Управление инновациями и инновации в управлении. URL : http://e-journal.spa.msu.ru/uploads/vestnik/2007/vipusk_ijun_2007_g./knyazev_gancherenok.pdf
3. Норт Д. Институты, институциональные изменения и функционирование экономики / предисл. и науч. Ред. Б. З. Мильнера ; пер. с англ. А. Н. Нестеренко. – М. : Фонд экономической книги «НАЧАЛА», 1997. – 180 с. – (Современная институционально-эволюционная теория).
4. Савченко О.И. Креативный менеджмент как основа бизнес-творчества инновационных компаний / О.И. Савченко // Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» : збірник наукових праць. Тематичний випуск: Технічний прогрес і ефективність виробництва. – Харків : НТУ «ХПІ», 2012. – № 16. – 130 с.

References

1. Bozhydamik T.V. Kreatyvnyi menedzhment : navchalnyi posibnyk / T.V. Bozhydamik, N.M. Vasylyk. – Kherson : OLDI-PLIUS, 2014. – 498 s.
2. Knyazev S.N., Gancherenok I.I. Upravlenie innovatsiyami i innovatsii v upravlenii. URL : http://e-journal.spa.msu.ru/uploads/vestnik/2007/vipusk_ijun_2007_g./knyazev_gancherenok.pdf
3. Nort D. Instituty, institucionalnye izmeneniya i funkcionirovanie ekonomiki / predisl. i nauch. Red. B. Z. Milnera ; per. s angl. A. N. Nesterenko. – M. : Fond ekonomicheskoy knigi «NACHALA», 1997. – 180 s. – (Sovremennaya institucionalno-evolyucionnaya teoriya).
4. Savchenko O.I. Kreatyvnyi menedzhment kak osnova biznes-tvorchestva innovatsionnykh kompanij / O.I. Savchenko // Visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu «Kharkivskiyi politekhnichnyi instytut» : zbirnyk naukovykh prats. Tematychnyi vypusk: Tekhnichnyi prohres i efektyvnist vyrobnytstva. – Kharkiv : NTU «KhPI», 2012. – № 16. – 130 s.