

[https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-310-5\(1\)-24](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-310-5(1)-24)

УДК 658.62.336.748

Ірина ГРАБОВСЬКА

Хмельницький національний університет

<https://orcid.org/0000-0001-7358-0630>

hrabovskair@khmnu.edu.ua

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ВИКОРИСТАННЯ СУЧАСНИХ ІНСТРУМЕНТІВ, ТЕХНОЛОГІЙ ТА МЕТОДІВ КРЕАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УПРАВЛІНСЬКИХ ІННОВАЦІЯХ

Стаття присвячена дослідженню стратегічних переваг для підприємств та організацій від освоєння управлінських новацій, зокрема, методів креативного менеджменту. Розкрито актуальну необхідність дослідження креативності та інноваційності систем управління підприємства з метою їх подальшого розвитку. Досліджено основні проблеми на шляху підвищення рівня інноваційної діяльності підприємств за рахунок впровадження креативно-управлінських інновацій, розглянуто їх особливості та основні види. Виявлено взаємозв'язок, функціональну взаємозумовленість системи креативного менеджменту та творчих складових підготовки й прийняття управлінських рішень. Розкрито місце та роль систем креативного менеджменту як інструменту розробки та реалізації нестандартних управлінських рішень на підприємствах в умовах невизначеності, а також ключові проблеми впровадження управлінських новацій. Виокремлено та розглянуто зміст етапів процесу пошуку креативних рішень на основі впровадження сучасних інструментів, технологій та методів креативного менеджменту в практику управління вітчизняними підприємствами. Особлива увага в статті присвячується особливостям, принципам та новачійним методам креативного менеджменту.

Ключові слова: генерування ідей, інновації, креативність, система креативного менеджменту, креативно-управлінські інновації, управління, управлінські інновації, пошук креативних рішень.

Iryna HRABOVSKA

Khmelnytskyi National University

THEORETICAL ASPECTS OF USING MODERN TOOLS, TECHNOLOGIES AND METHODS OF CREATIVE MANAGEMENT IN MANAGEMENT INNOVATIONS

The article is devoted to the study of the article is devoted to the study of strategic advantages for enterprises and organizations from the development of management innovations, in particular, creative management methods. The urgent need to research the creativity and innovativeness of enterprise management systems for the purpose of their further development has been revealed. The main problems on the way to increase the level of innovative activity of enterprises due to the introduction of creative management innovations were studied, their features and main types were considered. The interrelationship, functional interdependence of the creative management system and creative components of preparation and management decision-making have been revealed. The place and role of creative management systems as a tool for the development and implementation of non-standard management solutions at enterprises in conditions of uncertainty, as well as the key problems of the introduction of management innovations, are revealed. The article points out the need for additional research in order to form a theoretical basis for determining the main trends in the transformation of the managerial functional activity of the organization and the characteristics of the modern stage of development of the innovation management system. The content of the stages of the process of finding creative solutions based on the introduction of modern tools, technologies and methods of creative management into the practice of managing domestic enterprises is highlighted and considered. The characteristics of the roles of creative workers who directly participate in innovation processes are given. Particular attention in the article is devoted to the features, principles and innovative methods of creative management. The study noted an increase in the application of idea generation methods - from the use by individuals to building up the intellectual capital of the organization with the help of regular trainings.

Keywords: idea generation, innovation, creativity, creative management system, creative management innovation, management, management innovation, search for creative solutions

Постановка проблеми у загальному вигляді

та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями

Теорія і практика управління на сучасному етапі характеризуються принципово новими умовами. Управлінські інновації (management/managerial innovations) – актуальна тема дослідження для багатьох вчених. В українській бізнес-спільноті проблематика управлінських інновацій набуває все більшої значущості — багато компаній витрачають значні ресурси на впровадження нових управлінських практик, що свідчить про необхідність дослідження управлінських інновацій та формування інноваційного вектору розвитку сучасної професійної системи менеджменту для забезпечення результативної діяльності інтелектуального капіталу підприємств та організацій.

Зростанню масштабів та частки управлінських новацій у загальному обсязі інноваційної діяльності компаній значною мірою сприяє формування та розвиток у системі управління підприємств підсистем креативного менеджменту. Більшість дослідників вважають, що креативність – це здатність породжувати незвичайні ідеї, відхилятися від традиційних схем мислення, швидко та ефективно здійснювати інтелектуальний прорив у вирішенні проблемних ситуацій. 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 в напряму реалізації технологій креативно-управлінських інновацій.

Аналіз досліджень та публікацій

Незважаючи на важливість креативно-управлінських інновацій, вони залишаються маловивченими. У багатьох компаніях існують групи НДДКР, формальні процеси за продуктовими інноваціями, за редизайном бізнес-процесів для збільшення швидкості та ефективності роботи, проте недостатня увага приділяється тому типу інновацій, який має найбільше значення, – креативно-управлінським інноваціям. Такі висновки містяться у багатьох публікаціях як зарубіжних авторів (див., наприклад: [1–3]), так і вітчизняних: Т. Божидарнік, О. Варганова, Л. Довгань [4], О. Кузьмін [5], І. Литвин [6], І. Підкамінний, О. Продіус, І. Свидрук та ін. Слід відмітити розмежування поглядів дослідників щодо складності та неоднозначності процесу впровадження, поширення та оцінки наслідків перетворення управлінської функціональної діяльності організації на основі впровадження нових структур та використання технологій, моделей, інструментів та методів креативного менеджменту.

Незважаючи на певні наукові напрацювання та досягнення в теорії та практиці креативного менеджменту, є частина питань, які залишаються постійним об'єктом дискусій: відсутність єдиного підходу до поняття та змісту терміна «креативно-управлінська інновація»; фрагментарність досліджень у галузі креативно-управлінських інновацій; виявлення причин низької результативності освоєння інноваційних методів управління вітчизняними компаніями та недооцінки ефективності впровадження методів креативного менеджменту в практичну діяльність організацій. Об'єднання аналізу теоретичних концепцій з практикою використання креативно-управлінських інновацій дозволить глибше зрозуміти специфіку цієї галузі та ефективніше впроваджувати такі інновації.

Формулювання цілей статті

Огляд багаторічного внеску у вітчизняну інноваційну теорію призвів до висновку про наявність «вузьких місць» у теорії креативно-управлінських інновацій, що обумовлює необхідність проведення додаткових досліджень з метою формування теоретичного підґрунтя для визначення головних тенденцій трансформації управлінської функціональної діяльності організації та характеристики сучасного етапу розвитку системи управління інноваціями в умовах невизначеності зовнішнього та внутрішнього середовища підприємств, виявлення особливостей креативно-управлінських інновацій, уточнення їх класифікації, визначення об'єктивних передумов для впровадження інструментів та методів креативного менеджменту, які застосовуються у процесі розробки нестандартних управлінських рішень, що й зумовило вибір теми статті.

Виклад основного матеріалу

Мета статті полягає в уточненні сутності, місця та ролі креативно-управлінських інновацій в забезпеченні результативності використання інтелектуального капіталу організації, її подальшого розвитку та конкурентоспроможності, виявленні функціональної взаємозумовленості системи креативного менеджменту та творчих складових генерації нових ідей і знань, що слугують основою управлінських інновацій, виокремленні етапів процесу управління пошуком та розробкою креативних рішень на основі впровадження сучасних інструментів, технологій та методів креативного менеджменту в практику управління вітчизняними підприємствами.

Виклад основного матеріалу дослідження

На сучасному етапі класичні теорії менеджменту в значній мірі вичерпали свій потенціал. Для адаптації до реалій економіки знань організаціям необхідно знаходити нові резерви підвищення ефективності діяльності, відходячи від канонів класичного менеджменту. Найпотужнішим і практично невичерпним ресурсом розвитку організацій сучасна управлінська наука вважає інтелектуальні і творчі здібності працівників організації. Його мобілізація вимагає: мінімального регламентування діяльності підрозділів, зайнятих розробкою нових ідей; орієнтації на пошук неочевидних багатоваріантних рішень, які отримуються різними способами; залучення неформальної логіки [4, с.20]. Це пояснює той факт, що в теорії управління останнім часом все більше уваги стали приділяти проблемі широкого використання креативного потенціалу менеджерів та топ-менеджерів підприємства.

Починаючи з виникнення бізнес-ідеї, будь-яка господарська діяльність – це нескінченний процес формування й ухвалення (уточнення) управлінських рішень [7, с. 129]. Провідні компанії світу все більше усвідомлюють, що відповіддю на стрімкість соціально-економічних процесів, несподіванку та непередбачуваність змін є впровадження творчих, гнучких стратегій та нестандартних методів виробництва та управління, а також прийняття сміливих, ефективних та інтуїтивних рішень, які здатні здійснювати творчі менеджери нового типу. У сучасній теорії креативного управління акцент робиться на оптимізацію функцій управління, активізацію інноваційної діяльності, пробудження та розвиток творчого потенціалу співробітників, а сама управлінська діяльність порівнюється з вищим рівнем майстерності та творчого

прояву людини, що реалізуються за допомогою таких узагальнених механізмів творчості, як інтуїція, уява та фантазія. Вивчення проблеми ідентифікації менеджменту в системі соціально-економічної та господарської діяльності суспільства дозволяє визначити базові тенденції сучасного етапу інноваційного розвитку системи менеджменту з позицій, характерних саме для професіоналізації управлінської діяльності [8, с.30-31]:

1. Основою управлінської інновації є технологічна інновація, але забезпечує повноту інноваційного циклу (від розробки нововведення до практичного впровадження інновації) саме менеджмент. Розробка механізму реалізації повного інноваційного циклу і отримання ефекту дифузії інновації (впровадження інновації одночасно на певній кількості підприємств) стає важливим інноваційним завданням сучасного менеджменту.

2. Розвиток технологій інноваційного менеджменту – це інноваційний розвиток самої професійної системи менеджменту, яка потім активізує і визначає інноваційний процес організації в цілому.

3. Акцентується увага на процесах інноваційного розвитку управлінського та інтелектуального капіталів організації.

4. Інноваційний розвиток процесу професіоналізації управлінської діяльності виступає організаційною основою формування і розвитку інтелектуального капіталу компанії.

5. Забезпечення процесу формування нових управлінських інновацій, таких як організаційна демократія, проектна управлінська команда, системне лідерство, інтегральний менеджмент, що створює необхідність оцінки соціально-економічної ефективності управлінських інновацій і визначення нових горизонтів розвитку професійної системи менеджменту в XXI столітті.

Під терміном «управлінська інновація» розуміють нову систему організації й управління, або нову управлінську технологію, або новий бізнес-процес. У багатьох випадках нововведення створюється завдяки реформуванню (перепроєктуванню, реінжинірингу) існуючих управлінських систем, технологій, процесів [9, с. 6]. Упровадження управлінських інновацій на промисловому підприємстві забезпечить йому переваги, тож вони мають базуватися на нових принципах, бути системними і стати часткою безперервного процесу нововведень. Управлінські інновації мають свої особливості, зокрема [10, с. 47-48]:

1. Непередбачуваність наслідків. Управлінські нововведення характеризуються великою невизначеністю результатів. Багато інноваційних рішень не піддаються попередній перевірці, а помилки виявляються після їх реалізації.

2. Творчий характер інноваційних рішень. Розроблення управлінських нововведень вимагає великих інтелектуальних зусиль, висуває високі вимоги до рівня кваліфікації менеджерів. Розробники інновацій повинні володіти креативними здібностями, навичками творчої роботи, наполегливістю тощо.

3. Конфлікт між поточними та інноваційними завданнями. Менеджерам організації доводиться одночасно виконувати оперативну й стратегічну роботу. Поточна управлінська діяльність в умовах реформування виконується гірше. Дана властивість нововведень висуває високі вимоги до процесу реалізації стратегічних завдань.

4. Велика трудомісткість і вартість інноваційних проектів при відкладеному ефекті. В інноваційній діяльності витрати і результати розведені в часі. Термін окупності управлінських інновацій є значним.

5. Наявність бар'єрів на шляху управлінських змін. Інертність систем управління. Наявність противників змін у колективі організації. Порушення балансу інтересів.

Управлінські інновації можна також розглядати як особливу форму зміни наявних принципів, структури, процедур, методів, технік та/або будь-яких елементів системи управління організацією на кардинально нові, що є результатом творчої діяльності, прояву креативності. У широкому розумінні, креативність – це здатність породжувати незвичайні ідеї, відхилятися від традиційних схем мислення, швидко та ефективно здійснювати інтелектуальний прорив у вирішенні проблемних ситуацій. Такий підхід дозволяє виділити серед креативно-управлінських інновацій дослідницькі, які полягають у винаході нової практики/підходу/техніки в управлінні організацією, та експлуатаційні, до яких можна віднести ті, що засновані на існуючих ідеях та імплементаються з метою покращення поточних процесів у компанії. З цієї точки зору, креативно-управлінські інновації відображають якісне поетапне реформування управлінського блоку, перетворення системи менеджменту організації на основі впровадження нових структур та використання інноваційних технологій в управлінні, зокрема, інструментів та методів креативного менеджменту.

Креативний менеджмент – поняття складне та багатопланове і може розглядатися щонайменше у двох значеннях: як самостійна галузь знань, що має властиві їй специфічні цілі, завдання, предмет і методи дослідження; як практична діяльність з управління інноваційно-креативними процесами в організації. У першому значенні креативний менеджмент виступає як наукова дисципліна, що досліджує теоретичні закономірності і практику креативно-інноваційної діяльності організацій із метою підвищення ефективності генерації нових ідей і знань, що слугують основою інновацій. У другому значенні креативний менеджмент представляється системою певних управлінських заходів, спрямованих на максимальну мобілізацію творчого потенціалу працівників і створення нових конкурентоздатних ідей, які можуть бути використані в інноваційній діяльності організації [4, с.21-22].

Розвиток управлінських систем, зокрема системи креативного менеджменту вимагає дотримання керівниками підприємств певних принципів: причинно-наслідкового зв'язку між метою формування креативних рішень, їх розробкою, оцінкою та регулюванням; можливості участі будь-якого працівника підприємства, незалежно від посади, у діяльності робочих груп з висунування креативних ідей та розробки креативних рішень; комбінованого застосування різних методів акумулювання креативних ідей та вироблення креативних рішень; системності у створенні умов зацікавленості працівників організації у творчому розвитку; мінімізації витрат часу на розробку та аналіз креативних ідей та рішень; забезпечення позитивного впливу креативних ідей та рішень на показники економічної ефективності, екологічності та безпеки життєдіяльності; забезпечення конфіденційності інформації про сутність креативних ідей та рішень.

Використання керівниками підприємства цих принципів є запорукою побудови системи креативного менеджменту підприємства, з позиції функціонально-процесного підходу вона буде інтегрованою в систему управління, зокрема в ієрархію цілей, корпоративну інформаційну систему, виробничі технологічні процеси, а також бізнес-процеси, що реалізуються за участю постачальників, споживачів та інших ділових партнерів. Складовими елементами системи креативного менеджменту є підсистеми креативного менеджменту, суб'єкти та об'єкти, методи та технології креативного менеджменту, креативні ідеї та креативні рішення, інформація та комунікації.

Процес креативного менеджменту охоплює такі етапи. На основі розвинутого креативного мислення працівників організації з'являються ініціативи (вхідні елементи процесу креативного менеджменту). Перший етап управління креативною організацією полягає у реалізації функцій креативного менеджменту. Креативну діяльність необхідно спланувати, тобто вибрати напрями творчих пошуків, організувати, тобто відібрати осіб, котрі мають яскраві прояви креативності, сформувані відповідні постійні або тимчасові групи креативної творчості, призначити креативних менеджерів для керівництва креативними процесами, мотивувати осіб, що залучені для креативної діяльності, контролювати та регулювати креативні процеси. На другому етапі процесу креативному менеджменту доцільно сформувані або обрати методи креативного менеджменту. На цьому етапі актуальним є застосування технік розвитку креативності та методик тренування креативного мислення. На третьому етапі відбуваються процеси генерування, оцінювання та відбору ідей завдяки застосуванню технік креативності [6, с. 361]. Прийняття рішення як творчий процес вибору однієї або декількох альтернатив із множинності можливих варіантів (планів) дій, що спрямовані на досягнення поставлених цілей, вимагає від менеджерів реалізації творчого потенціалу, високого рівня компетентності, зокрема лідерської, поведінкової гнучкості, емоційної врівноваженості та цілеспрямованості, а також значних затрат часу, енергії, досвіду. На виході внаслідок виконання усіх етапів процесу менеджменту отримують проекти реалізації інноваційних продуктів, ресурсів, методів управління тощо.

У креативному менеджменті творчий процес часто називається процесом пошуку креативних рішень (Creative Problem Solving) [4, с. 60]. Пошук креативних рішень (далі – ПКР) дозволяє привносити певний порядок у мало прогнозований процес творчості і спрямовувати креативні здібності працівників, які беруть участь у цьому процесі. Серед різноманітних неструктурованих, складних і нових ситуацій, з якими організації стикаються майже не щоденно, кожна відрізняється і вимагає індивідуального підходу та залучення відповідних людей на певні ролі. Характеризуючи креативних працівників підприємства слід зазначити, що деякі з них можуть займати адміністративні посади (менеджер знань або керівник підрозділу), інші – виконувати ролі, які можуть змінюватися протягом часу та залежно від характеру виконуваних завдань (генератори ідей або експерти знань). Найважливіші ролі:

- активатори, тобто особи, які ініціюють інноваційний процес, але не займаються згодом окремими його фазами та етапами. Вони можуть приймати рішення про склад інноваційної команди, але їхнє основне завдання – ініціювати процес. Активаторами можуть бути: управлінці та керівництво компанії, співробітники, стейкхолдери, а також наукові та дослідницькі спільноти;

- дослідники (англ. browsers), тобто фахівці в області пошуку інформації (менеджери знань, координатори знань), головне завдання яких полягає в тому, щоб надавати іншим членам групи необхідну інформацію, а не створювати щось нове. Їх місія полягає в проведенні досліджень протягом усього процесу, спрямованих на пошук інформації, яка буде корисною як на початковому етапі, так і на наступному етапі реалізації згенерованих ідей. Серед менеджерів знань окремо слід виділити генерального менеджера з управління знаннями (Chief Knowledge Officer, СКО), який формує стратегічні напрями управління інтелектуальними ресурсами підприємства, а також координатора знань;

- творці (англ. creators), робота яких полягає в тому, щоб висувати ідеї протягом усього інноваційного процесу. Саме їхні ідеї згодом мають стати інноваціями;

- розробники (англ. developers), втілюючи отримані ідеї в готові рішення, формують концепції. Їхнє завдання – перейти від ідеї до винаходу, тобто втілити ідею у щось матеріальне, що можна продати;

- виконавці (англ. executors), завданням яких є впровадження інновації, що розробляється, в самій організації та на ринку. Тому вони займаються всім, що пов'язано з просуванням ідей та їх реалізацією.

- фасилітатори (англ. facilitators), що керують процесом і запобігають його зупинці. Їхня місія полягає в тому, щоб керувати інноваційним процесом: затверджувати необхідні витрати, вибрати найкращі

варіанти процесу, допомагати команді розпочати роботу у разі тимчасових проблем, гарантувати прогрес процесу та скорочувати непотрібні витрати.

Керівники підприємства в умовах ринку у тій або іншій мірі належать до креативних працівників, адже будь-яке підприємство має невпинно розвиватися шляхом постійного вдосконалення і нововведень. Проте можливість віднесення керівників підприємства до групи креативних працівників залежить від їхньої ролі та безпосередньої участі в інноваційних процесах. Окреме виділення групи керівників інноваційних підприємств, діяльність яких лежить у сфері досліджень і розробок, дозволяє віднести їх до креативних працівників і визначає особливості компетенцій цих працівників [6, с. 361-362].

Основним завданням організації під час виникнення будь-якої проблеми є правильне встановлення її категорії, ознак, типу та властивостей, що дозволяє вибрати правильний метод у процесі пошуку креативної ідеї для прийняття рішення. Важливість цього інструменту є значною, тому що він може вплинути на ефективність і якість кінцевого результату, тобто вирішення проблеми. Креативний менеджмент відрізняється від інших видів менеджменту як власним науково-методичним апаратом, так і своєрідним логічним підходом до вирішення нестандартних проблем, питань, які важко піддаються розв'язуванню. Зрозуміло, що за умов високої конкуренції інноваційні методи управління особливо актуальні. Об'єктивними передумовами для впровадження інструментів та методів креативного менеджменту у практику управління вітчизняними підприємствами та організаціями є: виникнення принципово нових завдань в умовах невизначеності, турбулентності зовнішнього та внутрішнього середовища підприємств; необхідність продукувати та ефективно реалізовувати нові незвичайні та оригінальні ідеї, регулярно оновлювати та впроваджувати інноваційну техніку та технології з метою вирішення проблем розвитку та забезпечення конкурентоспроможності компаній; недостатність або відсутність необхідних інструментів й методів прийняття та реалізації управлінських рішень тощо. Це значною мірою визначає специфіку методів креативного менеджменту, які застосовуються у процесі розробки нестандартних управлінських рішень.

З часів Г. Уоллеса уявлення науки щодо сутності і етапів ПКР значно поглибилися. Ці зміни стосуються, головним чином, такого [4, с. 65]:

- креативний процес не вважається прерогативою окремих особистостей, наділених надзвичайними талантами і здібностями до творчості. Творчий процес відбувається в організаційному середовищі, в групах фахівців, об'єднаних спільною метою;

- творчий підхід потрібно застосовувати на кожному з етапів розробки ідеї, а не тільки на початкових, коли ідея народжується. Творчі рішення є результатом гармонійного поєднання операцій конвергентного і дивергентного мислення;

- навички креативного мислення можна і потрібно розвивати, систематично застосовуючи їх на всіх етапах креативного процесу;

- активізації творчого мислення в групах сприяють евристичні методики, і їх застосування може суттєво прискорити креативний процес.

У практиці креативного менеджменту широко використовуються відомі евристичні (неформальні), математичні (формальні) та комбіновані методи. Методи творчого мислення, або так звані евристичні методи використовуються для вирішення проблем організацій різного ступеня складності, які виникають в умовах неповної/нечіткої інформації. Вони також добре працюють, коли інші методи, наприклад експертні чи формальні, менш ефективні (коли недостатньо інформації для оцінки можливих помилок або визначення меж їх застосування). Евристичні методи відіграють велику роль у випадку задач погано структурованих (рішення приймаються на основі кількісних і якісних методів); неструктурованих, тобто коли застосовні лише якісні методи, оскільки проблему неможливо описати математично; і у випадку труднощів в управлінні людськими ресурсами. Саме в цій галузі особливе місце займають евристичні методи і прийоми. Взв'язавши за критерій основний принцип поведінки, евристичні методи можна поділити на методи, засновані на асоціаціях (мозковий штурм, Classic brainstorming), на примусових (різноманітних випадкових) асоціаціях (метод Дельфі) та аналітичні за характером (морфологічний метод).

Інший поділ враховує в залежності від форм проведення креативного пошуку методи командного та індивідуального дослідження: командні методи дослідження – використовуються під час реалізації проектів високої складності та багатоплановості, що вимагають поєднання знань і навичок з різних областей; призначені як для міждисциплінарних дослідницьких проектів, так і для вирішення складних системних задач; індивідуальні методи дослідження – перевірка чітко сформульованої гіпотези досить вузької теми з використанням аналітичних операцій, включаючи індукцію, дедукцію, історичний та статистичний аналіз, створення та моделювання сценаріїв розвитку або порівнянь. Крім цих методів, у креативному менеджменті використовуються спеціальні методи. Такі спеціальні методи та моделі процесу пошуку креативних ідей та прийняття рішень ґрунтуються на положеннях, головними з яких є визнання складності та важкості розв'язання проблеми управління та відсутності можливостей її ефективного вирішення на основі традиційних методів; постійний пошук нових поглядів, підходів та принципів управління, відмова від вирішення проблем застарілими методами; прагнення долати стереотипи та традиції в управлінні тощо.

На етапі генерації ідей суттєву роль відіграє здатність менеджера до творчого опрацювання отриманої інформації, неординарність його мислення й широта кругозору, які дають змогу використовувати евристичні методи в підготовці та обґрунтуванні творчо-управлінських рішень. Вони являють собою сукупність різних прийомів, методичних правил дослідження, пошуку істини, способів реалізації творчого потенціалу особистості. Ці методи активізують та інтегрують знання, ерудицію, фантазію, різні види мислення, зокрема, дивергентне, базовою особливістю якого є різноспрямованість і варіативність пошуку оригінальних, нестандартних розв'язань будь-якої проблеми чи завдання [11, с. 114].

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. 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 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 [5, с. 149–150].

У використанні методів генерації ідей можна назвати низку етапів: поступово збільшуються масштаби їх застосування – від використання окремими особами до нарощування інтелектуального капіталу організації з допомогою регулярних тренінгів. Крім того, сьогодні простежується поступове нарощування складності завдань, модифікація методів під конкретні завдання, активно використовуються психотехніки, спрямовані на синтез незвичайних рішень, створюються програмні продукти, що дозволяють комбінувати прийоми.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі

Особлива актуальність впровадження креативного менеджменту в систему управління різними організаціями визначається необхідністю розробки та реалізації нестандартних управлінських рішень в нових умовах – прискорення зміни поколінь новацій, непередбачуваності, невизначеності, надзвичайних та кризових ситуацій. Креативність персоналу під час реалізації функціональних обов'язків перетворюється на інтелектуальний капітал підприємства, що являється одним із стратегічних ресурсів економічного розвитку окремих суб'єктів господарювання, в тому числі, забезпечує успішну реалізацію інвестиційно-інноваційних програм регіонального розвитку. Розроблення нових ідей в організації повинно розглядатися як систематичний бізнес-процес. Відповідно, використання творчості та креативності персоналу як важливого чинника конкурентоспроможності компанії впливає на підвищення ефективності побудови управлінських відносин організації, використання власних джерел розвитку та потребує систематичної розробки і узгодження програм підготовки фахівців у галузі управління та просування управлінських інновацій.

Література

1. Ceptureanu E. G., Ceptureanu S. I. 2019. The impact of adoptive management innovations on medium-sized enterprises from a dynamic capability perspective. *Technology Analysis & Strategic Management*. 2019. Vol. 31 (10). P. 1137–1151.
2. Khosravi P., Newton C., Rezvani A. 2019. Management innovation: A systematic review and meta-analysis of past decades of research. *European Management Journal*. 2019. Vol. 37 (6). P. 694–707.
3. Zhang Y., Khan U. The influence of management innovation and technological innovation on organization performance. A mediating role of sustainability. *Sustainability*. 2019. Vol. 11 (2). P. 495.
4. Довгань Л.Є. Креативний менеджмент : навчальний посібник / Л. Є. Довгань, Н. І. Ситник. – К. : НТУУ «КПІ», 2014. – 248 с.
5. Кузьмін О.Є. Характеристика та місце креативного менеджменту в системі управління машинобудівним підприємством / О.Є. Кузьмін, А.М. Чушак-Голобородько // Науковий вісник НЛТУ України, 2011. – Вип. 21.2. – С. 146–152.
6. Литвин І.В. Особливості пошуку інноваційних ідей у системі креативного менеджменту / І.В. Литвин // *Науковий вісник НЛТУ України*. – 2011. – Вип. 21.7. – С. 360–364.

7. Васильєв О. Л. Теоретичні підходи до формування ефективних управлінських рішень як фактора розвитку підприємства / О. Л. Васильєв, А. А. Соловійов // Збірник наукових праць Української державної академії залізничного транспорту, 2013. – Вип. 140. – С. 129–133.
8. Інноваційна економіка: теоретичні та практичні аспекти / Є. І. Масленніков [та ін.] ; за ред. Є.І. Масленніков. – Херсон : Гринь Д. С., 2016. – Вип. 1. – 853 с.
9. Інноваційні методи управлінської діяльності керівників ПТНЗ : посібник / В. І. Свистун, Г. В. Єльнікова, Л. М. Петренко, Л. Д. Кузьмінська, Ю. С. Палькевич. – К. : ІПТО НАПН України, 2015. – 188 с.
10. Божанова О. Управлінські інновації: сутність, види, класифікація та етапи впровадження / О. Божанова, О. Грицина // Аграрна економіка. – 2021. – Т. 14. – № 1-2. – С. 43–49.
11. Костиюченко О.В. Творчі складові прийняття управлінських рішень у системі креативного менеджменту / О.В. Костиюченко // Актуальні проблеми психології: збірник наукових праць Ін-ту психології ім. Г.С. Костиюка НАПН України / Ін-т психології ім. Г.С. Костиюка НАПН України ; голов. ред. С.Д. Максименко. – Київ, 2018. – С. 110–119.

References

1. Ceptureanu E. G., Ceptureanu S. I. 2019. The impact of adoptive management innovations on medium-sized enterprises from a dynamic capability perspective. *Technology Analysis & Strategic Management*. 2019. Vol. 31 (10). P. 1137–1151.
2. Khosravi P., Newton C., Rezvani A. 2019. Management innovation: A systematic review and meta-analysis of past decades of research. *European Management Journal*. 2019. Vol. 37 (6). P. 694–707.
3. Zhang Y., Khan U. The influence of management innovation and technological innovation on organization performance. A mediating role of sustainability. *Sustainability*. 2019. Vol. 11 (2). P. 495.
4. Dovhan L. Ye. *Kreatyvnyi menedzhment : navchalnyi posibnyk* / L. Ye. Dovhan, N. I. Sytnyk. – K. : NTUU «KPI», 2014. – 248 s.
5. Kuzmin O. Ye. *Kharakterystyka ta mistse kreatyvnoho menedzhmentu v systemi upravlinnia mashynobudivnym pidpriemstvom* / O. Ye. Kuzmin, A. M. Chushak-Holoborodko // *Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy*, 2011. – Vyp. 21.2. – S. 146–152.
6. Lytvyn I. V. *Osoblyvosti poshuku innovatsiinykh idei u systemi kreatyvnoho menedzhmentu* / I. V. Lytvyn // *Nauk. visnyk NLTU Ukrainy*. – 2011. – Vyp. 21.7. – S. 360–364.
7. Vasyliiev O. L. *Teoretychni pidkhody do formuvannia efektyvnykh upravlinskykh rishen yak faktora rozvytku pidpriemstva* / O. L. Vasyliiev, A. A. Soloviov // *Zbirnyk naukovykh prats Ukrainskoi derzhavnoi akademii zaliznychnoho transportu*, 2013. – Vyp. 140. – S. 129–133.
8. *Innovatsiina ekonomika: teoretychni ta praktychni aspekty* / Ye. I. Maslennikov [ta in.] ; za red. Ye. I. Maslennikov. – Kherson : Hrin D. S., 2016. – Vyp. 1. – 853 s.
9. *Innovatsiini metody upravlinskoii diialnosti kerivnykiv PTNZ : posibnyk* / V. I. Svystun, H. V. Yelnykova, L. M. Petrenko, L. D. Kuzminska, Yu. S. Palkevych. – K. : IPTO NAPN Ukrainy, 2015. – 188 s.
10. *Bozhanova O. Upravlinski innovatsii: sutnist, vydy, klasyfikatsiia ta etapy vprovadzhenia* / O. Bozhanova, O. Hrytsyna // *Ahrarna ekonomika*. – 2021. – T. 14. – № 1-2. – S. 43–49.
11. *Kostiuchenko O. V. Tvorchii skladovi pryiniattia upravlinskykh rishen u systemi kreatyvnoho menedzhmentu* / O. V. Kostiuchenko // *Aktualni problemy psykholohii : zbirnyk naukovykh prats In-tu psykholohii im. H. S. Kostiuka NAPN Ukrainy / In-t psykholohii im. H. S. Kostiuka NAPN Ukrainy ; holov. red. S. D. Maksymenko*. – Kyiv, 2018. – S. 110–119.