

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Державний університет інфраструктури та технологій

ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ І ТЕХНОЛОГІЙ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ
ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

<https://DOI.ORG/10.32703/978-617-7449-27-9>

МЕНЕДЖМЕНТ КРЕАТИВНИХ ІНДУСТРІЙ

Навчальний посібник
для здобувачів вищої освіти

КИЇВ 2024

Рекомендовано до друку Вченою радою

Державного університету інфраструктури та технологій
Міністерства освіти і науки України (протокол № 1 від 29 серпня 2023 р.)

КОЛЕКТИВ АВТОРІВ

Семенчук Т. Б. (розділ 1);
Боняр С. М. (розділ 2);
Осипова Є. Л. (розділ 3);
Карпенко О.О. (розділ 4);
Власова В.П. (розділ 5);

Пахота Н. В. (розділ 6);
Тарновська І. В. (розділ 7);
Харчук О. Г. (передмова, розділ 8);
Коба В.Г. (розділ 9).

РЕЦЕНЗЕНТИ

Худолей В.Ю., доктор економічних наук, професор, ректор Закладу вищої освіти «Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Юрія Бугая»;

Ложачевська О.М., доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту Національного транспортного університету Міністерства освіти і науки України;

Рева Т.С., доцент, кандидат політичних наук, доцент кафедри гуманітарних дисциплін Національної академії керівних кадрів культури і мистецтв.

Семенчук Т.Б., Боняр С.М., Осипова Є.Л. та ін.

Д 58 Менеджмент креативних індустрій: навчальний посібник. Київ: ДУІТ, 2024. 330 с.

ISBN 978-617-7449-27-9

У навчальному посібнику висвітлені основи створення креативних організацій та методи креативного менеджменту. Цей інструментарій дозволяє культивувати інноваційне мислення у персоналу, розвивати творчий підхід до розв'язання інноваційних завдань і формувати сприятливе креативне оточення всередині організації.

Автори акцентують увагу на вивченні сучасних концепцій організаційної креативності та на конкретних аспектах управління креативністю. Вони досліджують створення організаційних структур, що сприяють розвитку креативно-інноваційного потенціалу працівників, використання методів для стимулювання творчого мислення, створення системи управління знаннями, а також впровадження нових підходів у професійну підготовку.

Цей посібник сприяє розвитку інноваційного мислення у менеджерів і формуванню нової компетенції – управління творчими здібностями та знаннями організації.

Видання призначено для здобувачів вищої освіти, що навчаються за програмою з інноваційного менеджменту креативних індустрій, а також для керівників проєктів і окремих підрозділів, які прагнуть покращити управління креативністю серед своїх підлеглих.

УДК 005:001.8 (075.8)

ISBN 978-617-7449-27-9

@ Колектив авторів, 2023

@ ДУІТ, 2023

ЗМІСТ

Передмова	5
МОДУЛЬ 1. ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ КРЕАТИВНИХ ІНДУСТРІЙ В УКРАЇНІ.....	6
Розділ 1. Теоретичні основи менеджменту креативних індустрій.....	6
1.1. Місце креативності у розвитку сучасної економіки.....	6
1.2. Основні поняття менеджменту креативних індустрій	17
1.3. Креативний менеджмент в системі менеджменту організації.....	29
Контрольні питання.....	38
Тести.....	39
Розділ 2. Особливості ринку креативних індустрій в Україні.....	41
2.1. Стан розвитку креативних індустрій в Європі.....	41
2.2. Сучасний стан та особливості розвитку культури та креативних індустрій в Україні.....	46
2.3. Рекомендації для розвитку креативних індустрій в Україні.....	68
Контрольні питання.....	72
Тести.....	72
Розділ 3. Культурна політика на державному та регіональному рівнях.....	75
3.1. Державне регулювання в соціокультурній сфері.....	75
3.2. Ресурсне забезпечення у соціокультурній сфері. Джерела фінансування у соціокультурній сфері.....	85
3.3. Недержавна підтримка соціокультурної сфери.....	97
Контрольні питання.....	109
Тести.....	109
Розділ 4. Вплив гібридних загроз на розвиток менеджменту соціокультурної діяльності.....	111
4.1. Національна стійкість України: відповіді на виклики гібридних загроз.....	111
4.2. Теоретико-методичні основи формування концептуальної моделі гібридних загроз.....	115
4.3. Протидія гібридним загрозам у соціокультурній сфері	136
Контрольні питання.....	149
Тести.....	149
МОДУЛЬ 2. УПРАВЛІННЯ КРЕАТИВНІСТЮ В ОРГАНІЗАЦІЇ.....	152
Розділ 5. Організаційні аспекти формування креативного середовища.....	152
5.1. Принципи створення креативної організації. Процес пошуку креативних рішень.....	152
5.2. Сучасні бізнес-структури креативних індустрій.....	158
5.3. Стратегічний розвиток підприємств соціокультурної діяльності.....	169
Контрольні питання.....	179
Тести.....	179

Розділ 6. Активізація творчого потенціалу та формування корпоративної культури в організації.....	181
6.1. Креативні техніки активізації творчого потенціалу особистості.....	181
6.2. Креативність економічної свідомості особистості.....	193
6.3. Креативний менеджмент і корпоративна культура – як модель інноваційного розвитку організації.....	197
Контрольні питання.....	206
Тести.....	206
Розділ 7. Розвиток креативності персоналу в організації.....	209
7.1 Еволюція розвитку креативності персоналу.....	209
7.2. Роль розвитку креативності персоналу підприємства як умова його конкурентоспроможності	213
7.3. Формування особливої категорії співробітників – креативні працівники	218
7.4. Формування креативного середовища на підприємстві.....	224
7.5. Суть, види та способи формування креативних команд.....	228
7.6. Креативні управлінські рішення як ключ до успіху команди.....	233
Контрольні питання.....	239
Тести.....	239
Розділ 8. Креативні ролі в професійній діяльності менеджера.....	242
8.1. Сутність інтелектуальної активності та творчої діяльності креативної особистості та її основні риси.....	242
8.2. Стили креативного мислення та їх роль у професійній діяльності менеджера.....	245
8.3. Вплив лідерства на креативний потенціал менеджера	250
8.4. Мотивація розвитку творчого потенціалу.....	254
8.5. Принципи й методи стимулювання інноваційних креативних колективів та способи діагностики результатів їх діяльності.....	259
8.6. Сучасні технології генерування та реалізації нових ідей.....	269
Контрольні питання.....	273
Тести.....	274
Розділ 9. Методи оцінки інтелектуального капіталу підприємств креативних індустрій	276
9.1. Складові інтелектуального капіталу підприємств креативних індустрій.....	276
9.2. Підходи та інструменти оцінювання інтелектуального капіталу	281
9.3. Сучасні методи оцінки інтелектуального капіталу підприємств креативних індустрій.....	282
9.4. Управління інтелектуальним капіталом підприємств креативних індустрій ...	395
Контрольні питання.....	307
Тести.....	308
Термінологічний словник.....	310
Список використаних джерел.....	325
Відомості про авторів.....	340

ПЕРЕДМОВА

Креативний менеджмент є відносно новим напрямом у науці управління, який активно розвивається на початку XXI століття. Практика ведучих світових компаній, заснована на використанні нових ідей, принесла значний потік практичних знань щодо управління творчим потенціалом працівників. Осмислення «кращої практики» та виявлення загальних закономірностей в галузі креативного менеджменту зростає з кожним роком, що збагачує управлінську думку новими концепціями та теоріями.

Сучасна інтелектуалізація економіки призводить до розширення сфери застосування творчої енергії. Зміщення акценту на інтелектуально-креативні ресурси є об'єктивним процесом, що визначає практичну реалізацію економічних завдань організацій. Навіть в українському контексті, організації все більше розуміють важливість креативного мислення для створення інноваційних продуктів, модернізації процесів та досягнення успіху в умовах ринкової економіки. Однак, незважаючи на цей ріст інтересу, для багатьох вітчизняних підприємств креативний менеджмент залишається незрозумілим поняттям, далеким від їхньої повсякденної практики.

Креативне мислення є важливим для будь-якої сфери організаційної діяльності, дозволяючи знаходити нестандартні шляхи розв'язання завдань, перетворювати ідеї на прибуток, втілювати сміливі плани та ефективно управляти майбутнім. Завдання менеджерів включає в себе перетворення творчих здібностей співробітників на конкурентну перевагу, що забезпечує високий рівень ефективності, ринкову конкурентоспроможність і стійкий розвиток організації.

З розвитком сучасних задач в управлінні, народжується необхідність в нових підходах до керівництва. Для успішного лідерства в галузі креативності та інновацій менеджерам потрібно змінити свій погляд, відмовитися від стандартних управлінських рішень та формальної логіки ведення бізнесу. Отже, формування компетентності менеджерів у керуванні організаційною креативністю стає ключовим завданням для багатьох організацій.

Активізація творчих здібностей працівників організації для генерації реалізованих ідей, налагодження ефективного управління ідеями та знаннями, а також створення сприятливого організаційного середовища, що підтримує креативність персоналу, стають актуальними питаннями для керівників вітчизняних підприємств. Хоча дослідження в галузі креативного менеджменту в Україні є обмеженими та розрізненими, англomовні наукові джерела стали основою для написання даного посібника. Видання спрямоване на розвиток інноваційного мислення менеджерів і формування у них нової компетенції - управління творчими здібностями та знаннями організації. Цей посібник призначений для студентів магістерської програми з інноваційного менеджменту, керівників проектів та підрозділів, які бажають організувати креативний процес у своїй команді, а також для всіх, хто цікавиться даною тематикою.

МОДУЛЬ 1

ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ КРЕАТИВНИХ ІНДУСТРІЙ В УКРАЇНІ

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ КРЕАТИВНИХ ІНДУСТРІЙ

- 1.1. Місце креативності у розвитку сучасної економіки
- 1.2. Основні поняття менеджменту креативних індустрій
- 1.3. Креативний менеджмент в системі менеджменту організації

1.1. Місце креативності у розвитку сучасної економіки

Проблематика впливу креативу на вітчизняну економіку перебуває зараз на новому етапі оновлення та розвитку.

На зміну традиційним питанням формування креативних видів діяльності як основи розвитку економіки в цілому, їх підтримки для ревіталізації колишніх промислових зон приходять нові глобальні та локальні виклики. Вони зумовлені швидким темпом поширення технологій, інновацій, геополітичними змінами, трансформацією економіки до постіндустріального типу, переходом сучасного суспільства до збалансованого розвитку та впровадження низки концепцій модернізації локальних ринків.

Поряд з цим формуються нові форми просторової організації креативної економіки:

- креативні регіони;
- креативні кластери;
- креативні простори та хаби.

Більшість з них приходять до України із практики функціонування креативних індустрій розвинених країн Європи, США, Японії.

Водночас окремі моделі прямого перенесення зарубіжного досвіду функціонування креативної індустрії не дають такого ж економічного ефекту як у країні запозичення. Це зумовлює необхідність трансформаційних особливостей становлення форм просторової організації креативної індустрії у вітчизняних регіонах.

Для більш ефективного розвитку економіки з використанням креативних індустрій варто вирішити наступні питання: форми просторової організації які властиві креативній індустрії, у якому середовищі краще себе реалізують, а також які форми просторової організації пріоритетні в нових умовах розвитку України. Особливо важливо окреслити напрями підвищення ефективності креативних індустрій в умовах стрімких змін зовнішнього середовища, на кшталт війна в країні. Адже, від сьогоденного фокусування на пріоритетах залежить майбутнє розвитку вітчизняної економіки та держави в цілому.

Світовий довід доводить про великий потенціал та внесок у соціально-економічний розвиток креативних індустрій, що за оцінками експертів становить у європейських розвинених країнах від 4 до 12% ВВП і має тенденції

до зростання, формує мільйони робочих місць, підвищує якість життя населення тощо.

Креативність є невід'ємним елементом постіндустріальної економіки, водночас і новітнім чинником суспільного розвитку.

Креативна індустрія характеризується не лише певною сукупністю видів економічної діяльності, які виробляють креативні товари та послуги, а й підходом до формування нової економіки, яка базується на застосуванні людської творчості та активізації творчого потенціалу людини з метою отримання конкурентних переваг.

Звісно стан економіки сьогодні в Україні, є дуже вразливий, не використовуючи всі потужності, що є наслідком військового вторгнення Росії і Україну. Розвиток світової економіки в сучасних умовах також зазнає негативного впливу зовнішнього середовища.

Військове вторгнення Росії в Україну сповільнює світовий розвиток, підвищує і без того високу глобальну інфляцію, включаючи зростання цін на енергоносії, і посилює проблеми з ланцюжком постачань. За оцінками аналітиків Economist Intelligence Unit [1], темпи зростання світового внутрішнього валового продукту (ВВП) у 2022 році знизилися на 1,1 відсоткового пункту. З огляду на те, що світовий ВВП [2, 3] у 2022 році становила близько 101,6 трильйона доларів, минулого року війна в Україні могла коштувати світовій економіці близько 1 трильйона доларів Організація економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) прогнозує, що війна в Україні може обійтися світовому ВВП у 2,8 трильйона доларів у вигляді втрати виробництва вже до 2023 року [4].

За даними ООН, на частку креативної економіки припадає 3,4% світового ВВП, що становить майже 1,6 трлн дол. США й удвічі перевищує обсяги щорічних надходжень від міжнародного туризму. Щорічні темпи зростання у різних країнах варіюють від 4,3% до 17,6%, удвічі перевищуючи темпи зростання сфери послуг, і в чотири рази вищі, ніж темпи зростання сфери промислового виробництва. При цьому частка зайнятих у креативній економіці досягла 25% населення світу [2, 3].

Обсяги світового експорту креативних товарів і послуг у вартісному виразі середньорічно зростають на 8,7%.

Доходи креативних індустрій ЄС, де зайнято 5,6 млн осіб, мають темп зростання на 12,3% вище від темпів збільшення доходів від загальної економічної діяльності.

Розвиток креативної економіки полягає у спроможності провести певну лінію, яка поєднає технології, інженерію, науку, освіту, культуру, ідентичність, спадщину, суспільні проблеми.

В Україні до війни (2018 р.) креативна економіка, як частина загально вітчизняної економіки оцінювався у 4 % ВВП у вузькому розумінні (вся креативна економіка — 7,5% ВВП).

Кількість зайнятих оцінювалась у 0,35 млн осіб, це був один з небагатьох секторів економіки, в якому кількість робочих місць за останні роки мала стабільну тенденцію до збільшення [5].

На 16% зріс загальний обсяг податкових надходжень до зведеного бюджету у сфері креативних індустрій у I кварталі 2022 року проти I кварталу 2021 року. Понад половина цього приросту утворилася внаслідок збільшення надходжень єдиного податку ймовірно через закриття підприємств і сплату боргів. Найбільші платники податків — ІТ, реклама, кіно, архітектура, які разом сплачують понад 90% податкових надходжень [6].

Креативність стає найбільш значущим фактором, що впливає на виробництво продукції в економічно розвинених країнах, оскільки вона здатна реалізовувати задуми в процесі праці і створення капіталу. І хоча креативність нематеріальна, вона завдяки новим оригінальним ідеям без особливих додаткових витрат праці та капіталу, дозволяє підвищити рівень виробництва. Крім того, ця здатність людини становить необмежені ресурси.

З економічної точки зору, креативність можна розглядати як процес тісного взаємозв'язку інновацій та інтелекту, в результаті чого створюється креативний продукт (винаходи, погляди, ідеї унікальних досягнень та ін.. в мистецтві, науці, культурі), який одночасно є нематеріальним продуктом, якому надається правовий захист як об'єкту інтелектуальної власності (патент на винахід, промисловий зразок, авторське право на твір) і може виступати предметом економічних відносин.

Креативність в бізнес-середовищі для розвитку економіки спрямована на:

- *створення креативного товару, призначеного для продажу. Успіх такого товару, як і будь-якого іншого товару або послуги, заснований на задоволенні споживчих очікувань, емоційних, духовних, естетичних потреб, що залежать від точки зору і системи цінностей споживчої аудиторії.*

- *сприянні ефективних продажів, викликаючи, на деякий час, зміну стану свідомості у споживача товарів і послуг. Чим довше зберігається цей стан, тим сильніше у людини бажання зробити покупку.*

- *успішне просування компанії на ринку. Він здатний виділити фірму серед конкурентів, повідомити споживача про унікальність товарної пропозиції і методично напрацьовувати капіталізацію бренду.*

Важливість у бізнесі креативного та творчого підходу також зумовлене процесами глобалізації економічного простору, що незабаром розсортують бізнес саме по креативності торгових марок (ТМ).

Тільки незрима сила корисної цінності взмозі ефективно впливати на вибір учасників споживчого ринку та успішно формувати лояльність цільової аудиторії.

В першу чергу, це пов'язано з тим, що будь-який правильно створений образ працює як сам по собі, так і концептуально.

По-друге, його основні елементи (наприклад, генеральний слоган компанії або логотип), приковуючи до себе увагу потенційних клієнтів, створює певну ілюзію «внутрішньої спорідненості» бажань споживача з іміджем торгової марки.

Розвиток креативних індустрій в Україні характеризувався значними диспропорціями. Найбільшу частину у прирості доданої вартості та зайнятості

забезпечував аутсорсинг в ІТ-секторі (ігри, мобільні і комп'ютерні додатки, програми), тоді як інші види діяльності, мали не такі вражаючі результати.

Важливим фактом є те, що по креативній індустрії завдала серйозного удару не тільки повномасштабна війна, значна частина сектору зазнали серйозних обмежень і перепонів у роботі вже третій рік, тобто з 2020 року, після запровадження карантину.

Додаткові проблеми, спричинені війною (дані з Плану відновлення):

- 37% працівників у сфері креативних індустрій втратили роботу або не отримують зарплату під час війни.

- 39% креативних бізнесів відзначають зменшення/зникнення замовлень і продажів.

- У чверті креативних бізнесів падіння оборотів становить понад 90%.

- 20% представників креативних індустрій виїхали за кордон через війну [5].

Сьогодні креативність розглядається як визначальний фактор формування сучасної постіндустріальної цивілізації та необхідний атрибут успішного розвитку нової й наднової економік, відтіснивши традиційні фактори економічного розвитку економічних систем – добре налагоджену інфраструктуру, місце розташування, природні ресурси; на перший план виходять людські здібності, талант, мотивації та відношення до культури [7], а основою розвитку креативної економіки – принцип «трьох Т» економічного розвитку: «технології, таланту і толерантності».

Корінні зміни, що відбулися в розвитку цивілізації в кінці минулого століття, – глобалізація і нова економіка (економіка знань), створили передумови для виникнення і розвитку так званої «креативної економіки», яка використовує досягнення економіки знань і заснованої насамперед на матеріалізації нових ідей і задумів.

Як показує досвід економічно розвинутих країн, найлегшим та найефективнішим способом стимулювання економічної активності є розвиток креативної економіки, тобто такої діяльності, яка базується на інтелектуальному потенціалі та залежить від здібностей і навичок кожної окремої людини. Звідси пряма залежність процесів розвитку від освіти, науки та культури, що потребує впровадження такого важливого концепту як культурна та наукова винятковість. Це означає, що наукова та культурна діяльність і продукти такої діяльності мають особливі привілеї та захист від негативних впливів законів ринку.

Таким чином регулюються процеси виховання та освіти, спрямовані на формування всебічно розвинутої особистості, здатної нести відповідальність за свої рішення та вчинки, тобто свідомого громадянина сучасної демократичної країни.

Доктриною збалансового розвитку України 2020 визначено креативну економіку однією з складових пріоритетного розвитку країни в стратегічній перспективі, а галузі креативних індустрій, які продукують продукт творчості та креативності, зачасто є об'єктами інтелектуальної власності, що створюють основу формування окремого сектору економіки – креативного.

*Передумовою виникнення креативної економіки вважається концепція
«креативних індустрій»*

Концепція креативних індустрій є відносно новою, незважаючи на значну кількість досліджень у цій сфері. Аби краще зрозуміти шлях, пройдений креативними індустріями в процесі їх розвитку, необхідно озирнутися на минуле.

Багато-хто вважає, що креативні індустрії стали розвиватися лише в кінці 1990-х років, однак низка авторів (І. Скавронська, Т. Галахова) вважають, що креативні індустрії у своєму розвитку пройшли декілька етапів [8]:

1. Доіндустріальний період (до 1750-их рр.), коли необхідно звернутися до древніх культур. Мислителі Древньої Греції, Древнього Китаю і Стародавньої Індії не застосовували термінів, які відповідали б сучасним поняттям «творити» або «творець», за винятком виразу «poiein» (зробити), який застосовувався виключно до poiesis (поезії) і до poietai (поетів).

На цьому етапі розвиток і дистрибуція креативності в Європі відбувалися між академіями образотворчого мистецтва і громадськими художніми школами. В доіндустріальний період надавався безкоштовний або практично вільний доступ до так званої «геніальної» освіти, загальних дискурсів і бібліотек, які допомагали висловити творчий потенціал людини. Часто залучалися художники із-за кордону, що сприяло розквіту «другорядних мистецтв», таких як виготовлення текстильної продукції і розкішних столярних виробів.

2. Індустріальний період (1750-1950-ті рр.) характеризувався переходом від кустарного виробництва (ручної роботи) до фабричної системи і важливих технологічних інновацій. Саме тому цей етап називають індустріальною революцією. Джерело багатства або капіталу переходить від власності на землю до власності на матеріальні цінності. Саме до цього періоду належить поняття креативних індустрій.

Економіст і теоретик мистецтва П'єр Луїджі Сакко пов'язує їх появу з індустріальною революцією на рубежі XIX і XX століть. Індустріальна революція стала кульмінацією низки технічних удосконалень в текстильній промисловості, з'явилися нові засоби комунікації, такі як радіо, запис звуку, фотографія, винайдено кінокамеру, що стимулювало розвиток кінематографії, вдосконалені технології друку, що розширило доступ до культури і вплинуло на процеси творчості.

Нова парадигма в основному стосувалася лібералізації практичної людської креативності. Саме креативність, з точки зору інновацій, мала значний вплив на зміну рівня і якості життя населення та забезпечувала вирішення численних проблем.

3. Постіндустріальний період (з 1960-х років до теперішнього часу) відомий як цифрове століття або Цифрова революція: інформація, послуги і передові технології стали основними елементами постіндустріального суспільства, яке характеризується переходом від виробництва товарів до створення послуг. Джерело багатства і капіталу переходить від права власності на матеріальні активи до права власності на нематеріальні одиниці.

Спостерігається підвищена увага до наслідків застосування нових технологій і гостра необхідність у вищих навчальних закладах.

Специфічною рисою цього етапу є посилена залежність креативних індустрій від новітніх технологій. Якщо в 1950-і рр. найприбутковішими компаніями світу були «Ford», «Standart Oil» і «General Electric», то в 2000-ті рр. це – «Time Warner», «Disney», «News Corporation» і «Microsoft» – компанії, пов'язані з кіновиробництвом, мас-медіа та інформаційними технологіями. Зараз спостерігається перехід до нових форм креативних індустрій: в них зникає чіткий розподіл на виробників і споживачів контенту.

Поряд з поняттям «креативні індустрії» використовується термін «креативна економіка», яка набуває більш широкого змісту і розширює сферу застосування у бізнес-середовищі.

Терміни «креативна економіка» та «креативні індустрії» набули популярності в світі у 2001 році завдяки британському письменникові і фахівцю в сфері медіа Джону Хокінсу. Його довід в сфері креативної економіки базувався з практики роботи архітектором і професором Шанхайської школи креативності, а також членом Консультаційної Ради з креативної економіки ООН Джоном Хоукінсом.

Згідно з його думкою, креативна економіка – це один з перших видів економіки, де першорядним є винахідливість і уява, які впливають на поведінку людей. Це призводить до розвитку нового креативного сектора постіндустріальної економіки. В його основі знаходиться активне використання творчих та інтелектуальних ресурсів.

Хокінс описав сучасні процеси капіталізації культури, мистецтва і наукомістких технологій і потужний стрибок у розвитку креативної економіки в порівнянні зі згортанням індустріального виробництва.

Поряд з цим, більшість дослідників відзначають, що *«креативна економіка»* є досить розпливчастим терміном.

У різних світових державах в різний час в неї входили різні ринки. Однак їх об'єднує одна загальна характеристика. Ці галузі діяльності ґрунтуються на застосуванні людських умінь і знань. Товар креативної економіки – послуги та продукти, виникнення яких неможливо без активного залучення їх розробника» (Frolova 2017).

«Креативна економіка є сукупністю соціально економічних спеціальних взаємин, які виникають з питань споживання, обміну, виробництва, перерозподілу, що базуються на нетрадиційних, нестандартних, нескопійованих стратегіях, концепціях, ідеях, заходах, які формують ефективне вирішення соціально-економічних питань на підставі нових знань, принципово якісно інших рішень» [9]. Завдяки такому підходу використовується поняття креативності, креативної особистості, інновацій.

В цілому, *креативна економіка* – економіка насамперед галузі науки, мистецтва і культури. Вона заснована на високій концентрації креативної робочої сили, що є двигуном інновацій та розробником нових підходів - як в області науки і досліджень, так і в області підприємництва, мистецтва, культури або дизайну.

Креативна економіка, відрізняється від традиційної економіки центральною роллю особистості. Компанії в звичайній економіці працюють з недостатніми матеріальними ресурсами, на які вони накладають постійні права власності і конкурують, перш за все, за ціною.

У креативної економіки люди і фірми використовують необмежені ресурси і отримують на них інтелектуальні права, які можуть бути короткостроковими, і не конкурують за ціною.

Сировиною креативної економіки є вміння народжувати оригінальні ідеї та перетворювати ці ідеї в економічний капітал та продукт, що продається.

Основним завданням креативної економіки є створення та реалізація «ексклюзивного творчого продукту».

В бізнес-середовищі, креативну економіку можна визначити як сукупність людей та бізнесів, які створюють культурні, мистецькі, інноваційні продукти та послуги, а також простори, де творчі можуть представляти свої роботи, обмінюватись ідеями, спільно працювати над проектами та їх комерціалізацією.

Основними учасниками креативної економіки є бізнесові структури (великі підприємства та корпорації творчих індустрій, малі та середні фірми креативних кластерів), заклади культури (театри, музеї, бібліотеки тощо) та посередницькі агенції, які виконують консультативні функції, аналіз та оцінку можливого чи подальшого розвитку.

Як свідчать сучасні дослідження, взаємодія культури, творчості, економіки, управління та інноваційних технологій для створення інтелектуальної власності є перспективним джерелом доходу і нових робочих місць, а також сприяє соціальній взаємодії, міжкультурному діалогу, професійному та особистісному розвитку людей.

Основними складовими формування і розвитку креативної економіки є б'єднання таких елементів в єдину систему як –

Творчість – інтелектуальна власність – менеджмент – капітал.

1. Творчість. Творчість в сфері креативної економіки – це здатність породжувати щось нове. Є два різновиди творчості: творчість пов'язана з реалізацією як індивідуума, і є особистою, а друга – та, що створює продукт. Перший різновид є універсальною людською характеристикою і властива всім суспільствам і культурам. Вона існує як у вільних суспільствах, які її стимулюють, так і в закритих тоталітарних суспільствах, де її зазвичай намагаються заглушити.

Другий різновид призводить до виробництва творчих продуктів, і сильніше виражений в промислових, західних суспільствах, де більше значення надається нововведенням, науковим і технологічним інноваціям і правам (інтелектуальній) власності. Цей вид творчості також потребує ринку і деяких юридичних правил. Перший різновид творчості не обов'язково призводить до другого, але другому потрібен перший.

Творчість не обов'язково є економічною діяльністю, але може стати такою, коли його продуктом стає ідея або творчий продукт, що має економічне

застосування. В цілому, ця зміна відбувається завжди, коли ідея визначена, названа, практично здійсненна і може, в результаті, належати кому-небудь і продаватися [9]. Такий продукт можна визначити як економічний товар або послугу, наділений економічною цінністю, вартістю.

2. Наступною складовою формування креативної економіки є інтелектуальна *власність та її взаємозв'язок із творчістю*. Творчість можлива в будь-якій організації, де можливі інновація і винахід. Найбільше вона процвітає тоді і там, де це заохочується.

Багато продуктів творчості потрапляють під визначення інтелектуальної власності. Інтелектуальна власність (англ. intellectual property) – результат інтелектуальної, творчої діяльності однієї людини (автора, виконавця, винахідника та інш.) або кількох осіб.

Інтелектуальна власність має ті ж визначальні характеристики, що й фізична власність – вона комусь належить. Але на відміну від фізичної власності, яку ми можемо побачити і торкатися, інтелектуальна власність нематеріальна.

Законодавство, яке визначає права на інтелектуальну власність, базується на праві кожного володіти, користуватися і розпоряджатися результатами своєї інтелектуальної, творчої діяльності, які, будучи благом нематеріальним, зберігаються за його творцями і можуть використовуватися іншими особами лише за узгодженням з ними, крім випадків, визначених законодавством.

Право інтелектуальної власності – у найширшому розумінні означає закріплені законом права на результат інтелектуальної діяльності в промисловій, науковій, художній, виробничій та інших галузях. Але доцільнішим визначення інтелектуальної власності через зазначення об'єктів інтелектуальної власності:

- *авторські права* (літературні, художні, аудіо-, відео- твори, комп'ютерні програми, бази даних, карти, фотографічні твори);
- *суміжне право* (виконання твору, фонограма, відеограма, передача організації мовлення);
- *право промислової власності* (винаходи, корисні моделі, промислові зразки, раціоналізаторські пропозиції, товарні знаки);
- *особливі об'єкти інтелектуальної власності*: наукове відкриття, сорт рослин, порода тварин, комерційна таємниця, фольклор та традиційні знання, фірмові та комерційні найменування; географічні зазначення; топографії інтегральних мікросхем та ін..

Існує кілька форм інтелектуальної власності, чотири з них найбільш поширені: авторське право, патенти, торгові марки та промислові зразки.

У деяких законодавствах захищаються також торгові секрети і конфіденційна інформація, в інших – особисті секрети і недоторканність особистого життя.

Закон про *авторське право* стосується індивідуального творчого вираження, зафіксованого в окремих творах.

Друга значна область – патентне право, що виходить з потреби в захисті винаходів нових промислових продуктів і процесів. Воно дає винахіднику монополію на випуск нового продукту, як правило, на двадцять років.

Між патентами і авторським правом – фундаментальні відмінності. Авторське право виникає автоматично, а перш ніж буде схвалений патент, необхідні обов'язкові перевірки. Винахід має бути новим, не очевидним і промислово придатним. Жодна з цих перевірок не застосовується до авторського права. Будучи зареєстрований, патент дає більший захист, ніж авторське право.

Торгова марка не потребує ні художнього або творчого вираження (як у випадку з авторськими правами), ні експертних, спеціальних навичок (як у випадку з патентом), а є лише маркою або символом, який представляє організацію або товар. Зазвичай до цього поняття відносять зареєстровані торгові марки.

Промисловий зразок – образ або символ, який, як і торгова марка, характеризується своєю чіткістю і незвичайністю, новизною і оригінальністю. Зачасту підпадає під авторське право, може також належати до окремого розділу права (як у Великобританії) та зазвичай реєструється як і торгова марка.

Третя складова формування і розвитку креативної економіки – менеджмент. Однією з ключових завдань менеджменту підприємств творчих (креативних) індустрій є забезпечення дотримання авторських прав на продукцію (ліцензування, патенти, копірайт та інше).

Крім того, основною функцією менеджменту креативної економіки, на відміну від традиційної, є стимулювання розвитку інтелектуального капіталу компанії, її здатність виробляти творчі, інноваційні ідеї, управління людськими ресурсами, створення творчої атмосфери, умов і процедур роботи, що сприяють розкриттю творчого потенціалу компанії.

Провідна роль у цих умовах належить формуванню філософії креативного менеджменту, направленою на системне управління людським чинником для генерування і реалізації інноваційних рішень.

Праця стає ще більш творчою, а динамічність організаційного довкілля знижує можливість втручатися в дії кожного працівника і тому потребує нових підходів та принципів, частково окреслених національними і європейськими дослідниками [7]:

- *холізм*, який об'єднує управління у всеохоплюючу організаційну функцію, коли кожен з працівників, який стикається у своїй роботі з людьми, є менеджером;
- *синергія* як вміння об'єднати виробничу, технологічну, економічну і управлінську ефективність;
- *проактивність*, яка викликає не лише реакцію на проблеми та ситуації, що створюються середовищем, а й моделювання і реалізацію слухних для організації змін середовища;
- *глокальність* (від англ. global + local) – «думати глобально, діяти локально» – зосередження власних зусиль на досягненні загальноорганізаційних;

- *унісокулізація* (від англ. universal + social + cultural) – міждисциплінарний підхід до аналізу культури середовища і реалізації управлінських рішень на основі багатогалузевих знань екології людини;
- *гументизація* (від англ. human being + management) як всеохоплюючий організаційний вплив (зокрема, багатонаціональних корпорацій і міжнародних організацій) на формування бажаних для себе середовища та поведінку людини – від визначення мрій до встановлення меж створення, поширення і розподілу знань;
- *ментінг* (від англ. management by teaching) – вихід організаційної культури за межі внутрішнього середовища і включення контактної аудиторії до внутрішнього середовища організації;
- *морелітатія* (від англ. moral + responsibility + ability) – здатність і готовність до прийняття моральної відповідальності за прийняті рішення перед внутрішнім та зовнішнім середовищем;
- *пожертва*, на відміну від класичних поглядів на людину в організації, зміна вектора від досягнення власних цілей за рахунок організації на підпорядкованість власних цілей організаційним;
- *інтуїтивність*, за якої рішення приймаються не на основі соціотехнічного аналізу, а ґрунтуються на сплаві знань, логіки і досвіду;
- *творчість*, а саме вихід за межі вузькоспеціалізованого підходу до виконання організаційних функцій;
- *фасилітація*, тобто створення і управління самостійними командами професіоналів, здатних вирішувати будь-яке поставлене завдання, без втручання в їх операційну діяльність.

Впроваджуєчи ці принципи в практиці креативних індустрій та економіки в цілому, менеджмент відіграє роль інструменту реалізації творчих та креативних ідей, а також інструментом для мотивації інновацій та змін середовища у напрямі розширення знань.

Четверта складова формування та розвитку креативної економіки – *креативний капітал* та його поєднання з іншими складовими.

В економічній науці *капітал* - це чинник виробництва у вигляді вартості, здатної приносити прибуток або збиток.

В креативній економіці чинником, носієм і фундаментом креативного капіталу є люди, або креативний клас. Люди, які володіють знаннями, навичками, досвідом, ноу-хау, творчими здібностями, креативним способом мислення, моральними цінностями, культурою праці, що в сукупності приносить вартісну цінність через створений продукт креативності: патенти, ліцензії, ноу-хау, програми, товарні знаки, промислові зразки, технічне й програмне забезпечення, організаційна структура, корпоративна культура та ін.

До складу креативного капіталу також доцільно включити так званий «споживчий капітал», який включає зв'язки з економічними контрагентами (постачальниками, споживачами, посередниками, кредитно-фінансовими установами, органами влади тощо), інформацію про економічних контрагентів, історія взаємин з економічними контрагентами, торговельна марка (бренд).

Неодмінно найбільш важливу роль у розвитку креативного капіталу відіграє держава з її органами управління на регіональному та місцевому рівнях, зокрема роль Департаментів та управлінь культури, медіа та спорту та цілого ряду агентств з розвитку творчих індустрій.

Існують державні, регіональні і незалежні агентства. Роль посередника між творчими підприємцями і владою виконують агентства з розвитку творчих індустрій. Їх мета подвійна - вони, з одного боку, проводять політику влади в сфері розвитку творчих індустрій, з іншого – висловлюють і захищають інтереси творчих професіоналів.

Завдання агентств:

- консультування з питань ведення бізнесу;
- розробка технологічних ланцюжків; просування продуктів (маркетинг);
- навчання бізнес-технологій;
- надання інформаційних послуг;
- захист інтересів творчих підприємців;
- допомога в залученні інвестицій;
- пошук і підбір партнерів;
- розробка стратегії;
- створення бізнес-планів конкретних кластерів;
- дослідження.

Одним з найбільш яскравих проявів самоструктуризації та капіталізації сектора креативної економіки є творчі кластери (cluster по-англійськи «гроно»).

Творчий кластер – це територіальне об'єднання творчих незалежних компаній, форма розвитку творчих індустрій, більш ефективно використовує творчі ресурси.

Творче середовище, створюване в кварталах культурних індустрій, дає можливість культурно орієнтованим технарям взаємодіяти з іншими представниками культури, а також особисто, а не віртуально, зустрічатися і обмінюватися ідеями з колегами».

Отже, ні творчість, ні економіка не є чимось новим, нове полягає в суті і зміні відносин між ними, а також у способі їх поєднання, що призводить до створення виняткової економічної цінності і добробуту.

Основною особливістю формування та розвитку креативної економіки є ефективне та збалансоване поєднання процесів генерування креативних ідей та отримання прибутку від їх реалізації.

У вузькому розумінні – це поєднання «творчості», «економіки та менеджменту».

Результатом поєднання цих складових є формування нового суспільного класу економіки – креативного, який забезпечує зростання креативного капіталу країни.

Креативний капітал – це сутності, образи і форми в тій або іншій сфері людської діяльності, які накопичуються і удосконалюються роками і в сучасний час є основою національної ідентичності та культури. Поки що український

креативний клас – це поєднання сил актуальної культури, молодих інтелектуалів, активістів різних громадських організацій, економістів інноваційної діяльності та близьких за духом представників малого й середнього підприємництва.

1.2. Основні поняття менеджменту креативних індустрій

Термін «креативні індустрії» став активно вживатися політиками і дослідниками на початку 1980-х років, коли експерти ЮНЕСКО опублікували знамениту доповідь Огюстена Жирара. Цей документ став першою спробою створити повноцінну концепцію прикладного аналізу і оцінки стану індустрії культури. Незабаром Рада Великого Лондона ((GLC) розробила стратегію розвитку індустрії культури, яка, з огляду на розпуск GLC в 1986 році, не була повністю реалізована.

За винятком кількох ініціатив, розроблених Міністерством культури Франції для підтримки французької кіноіндустрії, ні в одній країні світу політичне регулювання сфери креативних індустрій не провадилося до кінця 1990-х років. Лише в 1998 році новообраний британський уряд, щоб показати свою відкритість інноваціям, провів ребрендинг, перетворивши «індустрію культури» в «креативні індустрії» і зробивши цей сектор економіки частиною національної економічної політики.

Поступово креативні індустрії перетворилися в пріоритетний напрямок розвитку передових економік світу.

Креативні індустрії вважаються попередниками нових, динамічних форм економічної діяльності.

На відміну від традиційних секторів економіки, креативні індустрії характеризуються низькою капіталоємністю, що, в поєднанні з неоднорідністю ринку, створює низькі бар'єри для входу на ринок і стимулює стартапи. Здатність креативних індустрій створювати стиль і розробляти дизайн в поєднанні з навичками маркетингу допомагає трансформувати виробництва, дозволяючи їм витримувати конкуренцію, яка стає все глобальнішою.

Саме тому взаємозв'язок між культурою і підприємництвом в XXI столітті визнаний основним джерелом економічного зростання і конкурентоспроможності.

У міру переходу від індустріального суспільства до постіндустріального творчий підхід до вирішення завдань стає важливим фактором забезпечення конкурентних переваг [8].

Культура і соціальні практики є і контекстом існування креативних індустрій, і їх органічною частиною, в зв'язку з чим в рамках деяких теоретичних моделей (ЮНЕСКО, ЄС, ОЕСР) поняття «креативні індустрії» і «культурні індустрії» виступають в якості синонімів.

В даний час існує безліч підходів до «креативні індустрії». Основні визначення цього поняття наведено в табл. 1.1.

Проаналізувавши підходи до поняття «креативні індустрії», можна зробити такі висновки. Поняття нерозривно пов'язане з поняттями «творчість» і «культура». Деякі дослідники навіть виділяють культурні індустрії в окрему категорію.

Спільним у всіх назвах креативних індустрій є те, що вони передбачають діяльність, що заснована на поєднанні і взаємопроникненні творчого і комерційного середовища, культури й економіки, підприємництва та мистецтва.

Також особливістю кредитних індустрій є використання творчого потенціалу та інтелектуальної власності для виробництва товарів і послуг.

Таблиця 1.1

Підходи до визначення поняття «креативні індустрії»

<i>Джерело</i>	<i>Визначення</i>
Міністерство культури, ЗМІ і порту Великобританії	Виробництво, засноване на творчому потенціалі кожної окремої людини, його вміннях і талантах; при цьому існує потенціал розвитку виробництва, збільшення прибутку, створення нових робочих місць на підставі використання даного потенціалу та інтелектуальної власності
Міжнародний центр соціально-економічних досліджень «Леонтіївський центр»	Термін, який використовується для позначення такої підприємницької діяльності, при якій економічна цінність продукції нерозривно пов'язана з її існуванням як елементу культури
Асоціація – «Американці за мистецтво»	Виробництво товарів і послуг, пов'язане зі створенням і поширенням як аматорського, так і професійного мистецтва
Центр ідей (Гонконг)	Галузі виробництва, які створюють товари і послуги, використовуючи творчий потенціал і інтелектуальну власність в якості основних активів
ЮНЕСКО (Організація Об'єднаних Націй з питань освіти, науки і культури)	Культурні галузі промисловості, культурні та артистичні послуги як в живому виконанні так і в записі характеризуються використанням творчих або артистичних зусиллі
Закон України «Про культуру»	Види економічної діяльності, метою яких є створення доданої вартості і робочих місць через культурне (мистецьке) та/або креативне вираження, а їх продукти і послуги є результатом індивідуальної творчості.

Джерело: сформовано на основі [10 – 11]

В Україні на законодавчому рівні в поняття «креативні індустрії» було визначено у 2018 році, що дозволило чітко ідентифікувати ті види діяльності, які створюють творчі послуги та продукт, потребують належних форм державної підтримки для забезпечення їх органічного розвитку. До таких, зокрема, належать:

- ✓ народні художні промисли;
- ✓ візуальне мистецтво: живопис, графіка, скульптура, фотографія тощо;
- ✓ сценічне мистецтво: жива музика, театр, танець, опера, цирк, ляльковий театр тощо;
- ✓ література, видавнича діяльність та друковані засоби масової інформації;
- ✓ аудіальне мистецтво;
- ✓ аудіовізуальне мистецтво: кіно, телебачення, відео, анімація, мультиплікація тощо;
- ✓ дизайн;
- ✓ мода;
- ✓ нові медіа та інформаційно-комунікаційні технології: програмне забезпечення, відеоігри, цифрові технології в мистецтві (3D-друк; віртуальна, доповнена, змішана реальність тощо);
- ✓ архітектура й урбаністика;
- ✓ реклама, маркетинг, зв'язки з громадськістю та інші креативні послуги;
- ✓ бібліотеки, архіви та музеї.

Застосування переліку видів економічної діяльності, які належать до креативних індустрій, дозволить визначити їх внесок у валовий внутрішній продукт держави; частку осіб, зайнятих у цих сферах; кількість підприємств та їхній оборот тощо.

Як складова ринкової економіки, *креативна індустрія* – це область творчого підприємництва, яка об'єднує організації та підприємства, де працює значна частина творчих працівників, результати праці яких в значній мірі залежать від постійного впровадження інновацій.

Креативні індустрії охоплюють повний цикл – від появи ідеї (створення креативних замислів і проектів) і реалізації задуму, до виробництва (створення придатних для комерційної реалізації продуктів), розподілу та перерозподілу товарів та послуг (циркуляція продуктів шляхом трансляцій, записів, кінопоказів тощо), заснованих на інтелектуальному капіталі.

Слово «create» в англійській мові означає не тільки «творити» і «створювати», а й «зводити в звання», «викликати» (почуття), «виробляти» (враження). Від нього-то і відбувається слово *креатив* – «creative», що перекладається, буквально, як «творчий».

Однак, при запозиченні слів з англійської в українську мову, слово це набуло більш вузьке значення. Його із задоволенням використовують рекламисти, адвайзери (консультанти, радники), дизайнери, маючи на увазі під словом *креатив комерційну творчість* [9].

Креативність можна розглядати з різних точок зору, кожна з яких підкреслює певні аспекти цього явища. Розглянемо креативність з позицій економіки та управління, філософії та психології.

Креативність в економіці та управлінні – це здатність створювати і знаходити нові ідеї, відхиляючись від прийнятих схем мислення, та успішно вирішувати завдання, які постають перед підприємством нестандартним чином. Вона передбачає бачення проблем під іншим кутом, наслідком чого є розробка оригінальних способів їх вирішення.

Основні аспекти цього підходу містять:

- Інноваційні ідеї. Генерація нових, унікальних концепцій, які можуть бути застосовані для вдосконалення бізнес-процесів або продуктів.
- Нетрадиційне мислення. Відхід від стандартних підходів і методів, пошук нових шляхів розв'язання проблем.
- Ефективне вирішення завдань. Використання креативних підходів для успішного подолання виробничих та управлінських викликів.

З філософських позицій креативність – це здатність творити, результати якої ведуть до нового, незвичного бачення проблеми або ситуації. Основні аспекти цього підходу включають:

- Творча здатність. Вміння генерувати нові ідеї та концепції, які відкривають нові перспективи та погляди на існуючі проблеми.
- Інноваційне мислення. Відкриття нових підходів та рішень, які змінюють звичне сприйняття ситуацій.
- Різні прояви. Творчі здібності можуть проявлятися у мисленні індивідів, їх трудовій діяльності, а також у створених ними творах мистецтва.

З позицій психології креативність – це рівень творчої обдарованості, здатності до творчості, що становить відносно стійку характеристику особистості. Основні аспекти цього підходу включають:

- Творча обдарованість. Вроджені чи набуті здібності до творчого мислення та діяльності.
- Стійка характеристика. Креативність як стабільна риса, яка відрізняє особистість і виявляється в різних ситуаціях.
- Прояви креативності. Можуть виявлятися в різних формах, від інтелектуальної діяльності до художньої творчості.

Кожен з цих підходів підкреслює різні аспекти креативності, що дозволяє краще зрозуміти її сутність та значення у різних контекстах.

Креативність є важливим чинником для розвитку інновацій та ефективного управління, а також відіграє ключову роль у особистісному розвитку та самореалізації.

Термін «креативність» вперше ввів в 1922 р. Д. Сімпсон. Він розумів під креативністю здатність людини відмовлятися від стереотипних способів мислення. Відомий англійський вчений К. Спірмен також вважається одним із основоположників школи креативного управління, який сформулював креативність як силу людського розуму, яка створює новий зміст шляхом зміни і створення нових зв'язків.

На сьогодні існує багато підходів до визначення природи креативності. Деякі визначення креативності було сформульовано в термінах продукту,

результату діяльності, інші – в термінах процесу, особистісних властивостей або необхідних зовнішніх умов. Отже, в цьому контексті креативність часто розглядають як:

- винахід чогось нового (для особи чи для суспільства);
 - творчий підхід (проектування) нових властивостей об'єкта із вже існуючих елементів (властивостей, відносин),
 - дещо протилежне конформності, буденності, що передбачає нестандартні підходи на відміну від загальноприйнятих;
- Різні підходи до цього поняття формують такі *основні три типи креативності* (творчості) [12].

1) *комбінаторну креативність* – народження нової ідеї шляхом комбінування (асоціювання) відомих ідей;

2) *дослідницьку креативність* – знаходження «білих плям», формулювання проблем; творчість полягає в дослідженні змісту меж і потенціалу концептуального простору, спрямована на вирішення проблемних ситуацій, а також вироблення гіпотез, проведення експериментальної діяльності або творчої, що має ознаки дослідницької;

3) *трансформаційну креативність* - генерування яскравих ідей: це наукові відкриття на рівні парадигм, «нові напрями в мистецтві» тощо. Це творчість у повному розумінні цього слова.

В ринковому середовищі під *креативністю* будемо розуміти здатність породжувати незвичайні ідеї, відхилятися від традиційних схем мислення, швидко вирішувати проблемні ситуації з метою отримання конкурентних переваг.

Продуктами творчості та креативності можуть бути: відкриття, винаходи, художні твори, стилі, погляди, ідеї, унікальні досягнення у сфері науки, техніки та бізнесу, що за своєю суттю схожі, а різниця полягає у засобах проникнення у природу.

Таким чином, креативним елементом може бути як нематеріальний об'єкт (ідея, наукова теорія, музична композиція тощо), так і матеріальний – картина, скульптура тощо.

Критеріями креативності продукту можуть бути:

- ✓ рівень новизни;
- ✓ оригінальність;
- ✓ практична цінність та економічність;
- ✓ нестандартність у способах поєднання елементів, що використовувались раніше;
- ✓ цінність для суспільства;
- ✓ емоційна вираженість або виділення;
- ✓ сучасність та рівень використання технологій.

Креативність має такі форми:

- наукову (відкриття);
- технічну (винаходи);
- економічну (підприємництво);

- художню (мистецтво);
- соціальну (стосунки з людьми);
- політичну (державне управління).

Поняття «креативність» і «творчість» або креативний процес розрізняються.

Креативність є суб'єктивною детермінантою творчості, що виступає як потенціал або ресурс, тоді як творчість – це процес створення нового, пошуку креативних рішень.

За найбільш загальним визначенням Р. Гута, креативний процес – це продуктивна розумова діяльність, яка призводить до отримання нетривіального (якісно нового, неочевидного) результату [13]. Суть креативного процесу полягає в «реорганізації наявного досвіду і формуванні на його основі нових комбінацій», а також у створенні нового продукту за допомогою дій.

У креативному процесі спостерігаються дві протилежні тенденції:

- 1) руйнування сталих моделей (дисоціація, розщеплення стереотипних зв'язків, шаблонів);
- 2) створення нових моделей.

Розглянемо етапи розвитку організаційної креативності. Без творчості історичний розвиток суспільства був би неможливим.

Найважливіші досягнення творчої думки спричиняли революційні зміни в усіх сферах людського буття. Проте протягом століть творчі процеси відбувалися поза межами виробничих організацій.

Еволюція творчої діяльності в процесі історичного розвитку людства пов'язана зі зміною суб'єктів творчості та їх взаємовідносин з виробничими організаціями. У цьому процесі можна виділити декілька етапів.

Століттями творчість відбувалася поза межами виробництва. Нові знання, що накопичувалися людством у процесі пізнання дійсності, носили головним чином теоретичний характер і дуже повільно змінювали суспільну практику.

Це був період чистої науки, коли наука розвивалася завдяки допитливості і ентузіазму окремих особистостей, які, як правило, не належали до будь-яких організацій і займалися творчістю за власною ініціативою, покладаючись на власне уявлення щодо кінцевого результату діяльності і способів його досягнення.

Жодних ресурсів тогочасні організації (сільськогосподарські ферми, ремісничі майстерні) творцям не надавали.

Наукова діяльність не приносила матеріальних зисків.

На етапі аматорської креативності схема творчої діяльності інтегрувала три компоненти: суб'єкт творчості (креативна особистість), вступаючи в креативний процес, отримував результат у вигляді креативного продукту (рис.1.1) [14].

На етапі креативності наукових колективів, університети стали осередками наукової думки, де концентрувалися найкращі інтелектуальні ресурси середньовіччя.

Перші університети були засновані у Парижі, Оксфорді та Кембриджі наприкінці XII – на початку XIII століття.

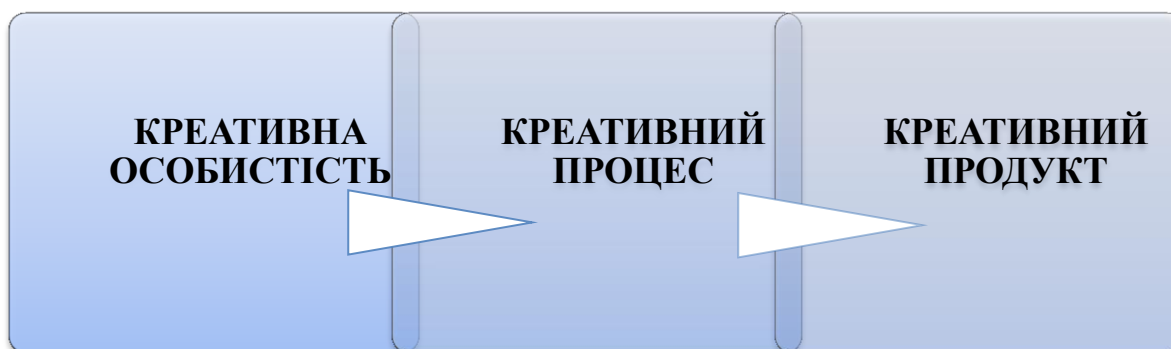


**Рис. 1.1. Традиційна схема творчої діяльності:
суб'єкт творчості – людина-творець**

Джерело: [14, 15]

Однак лише з епохи Ренесансу університети поступово звільняються від впливу схоластики та трансформуються у науково-дослідницькі центри.

Творчість стає прерогативою ширшого кола людей – науковців, для яких дослідження закономірностей природи, суспільства та мислення, а також створення нових знань стає ключовою діяльністю.

З ХХ століття коло людей, які професійно займаються створенням нових знань, значно розширюється. Науково-технічний прогрес і суспільний розвиток значно прискорюються.

Незважаючи на скорочення шляху від наукових відкриттів до впровадження нових технологій і продуктів у виробництво, наука все ще залишається відірваною від виробництва. Вона розвивається в університетах, інститутах, наукових центрах, а шлях до практичної реалізації її здобутків триває роками.

Підприємства грають другорядну роль у розробленні нових ідей і продуктів. Головними суб'єктами творчості стають наукові колективи університетів, наукових закладів та установ (рис. 1.2).

На етапі креативності проектних груп лише в другій половині ХХ століття право на творчість починає визнаватися за широким колом організацій, що працюють практично у всіх сферах економіки.

З усвідомленням важливості інновацій у конкурентній боротьбі на Заході саме організації-виробники все активніше беруть на себе функцію розробки нових ідей. Інноваційна діяльність організацій пов'язується з розробкою інноваційної стратегії та виведенням на ринок нових продуктів відповідно до цієї стратегії, а також з інноваціями в технологіях і процесах.

Ведучу роль у цій діяльності відіграють відділи розробок, наукові підрозділи та спеціальні структури по роботі з інноваціями, такі як департаменти досліджень і розробок, служби управління НДКР, конструкторські бюро, інноваційні фонди, бізнес-інкубатори тощо. Ці структури стають осередками інновацій, а за їх працівниками визнається право на креативність.

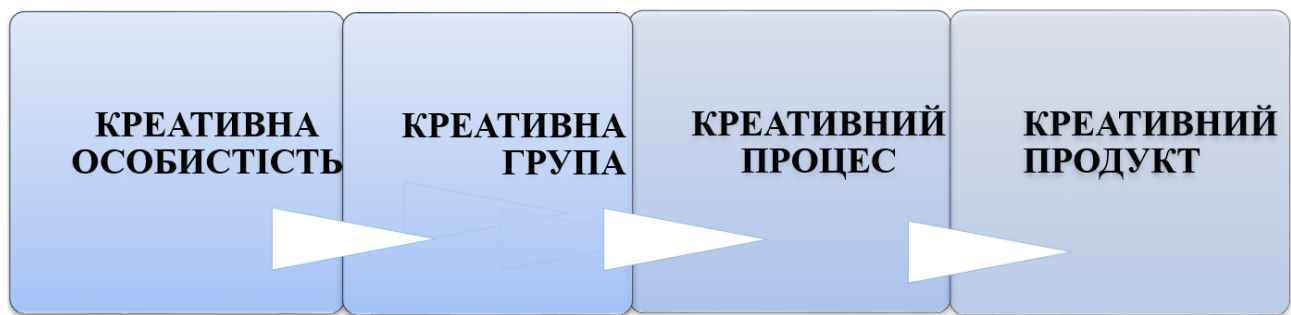


*Рис. 1.2. Традиційна схема творчої діяльності.
Суб'єкт творчості – науковий колектив*

Джерело: [15]

Діяльність працівників інших структурних підрозділів залишається чітко регламентованою, підпорядкованою внутрішнім нормам і правилам виконавчої дисципліни.

На цьому етапі традиційна схема творчості суттєво змінюється, що дозволяє зробити процес генерування ідей більш ефективним (рис. 1.3).

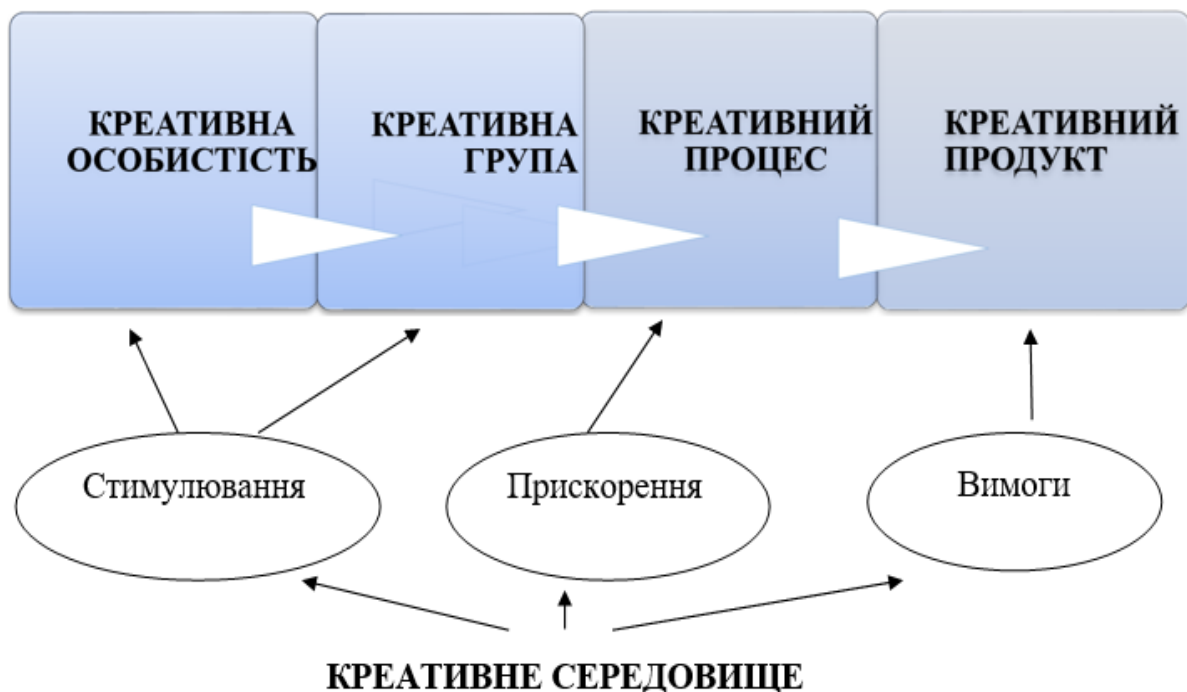


Рис. 1.3. Схема творчої діяльності в сучасних організаціях

Джерело: [15]

По-друге, організація створює креативне середовище, яке впливає на всі складові акту творчості, зокрема:

- стимулює і підтримує суб'єктів творчості,
- прискорює креативний процес,
- формує уявлення суб'єктів творчості про характеристики і параметри бажаного креативного продукту.

Креативне середовище виступає своєрідним каталізатором творчості в організації. Однак воно може перетворитися на інгібітор творчих процесів, якщо керівництво недооцінює його значення і не вживає заходів для його розвитку у потрібному напрямку.

По-третє, важливою відмінністю цієї схеми є те, що організація, створюючи умови для прискорення креативного процесу, водночас формує запит на креативний продукт: він повинен бути не просто унікальним, а й таким, що при реалізації у вигляді інновацій стає джерелом додаткового прибутку або має інші позитивні наслідки для організації.

Етап – Креативність організацій. У більшості випадків креативність організації є результатом постійних незначних зрушень у процесі мислення. Кількість революційних «проривів» відносно невелика. Креативність, пов'язана з удосконаленням старих продуктів, послуг чи процесів, називається адаптивною. Креативність, що призводить до створення якісно нових продуктів і революціонує певну галузь, називається радикальною [15].

Креативність в організаціях традиційно має адаптивний, а не радикальний характер. Це зрозуміло, оскільки більшість організацій є раціональними установами з чітко визначеними цілями і рівнем прийняття ризику. Однак зі стратегічної точки зору стійкі конкурентні переваги можна отримати лише в результаті радикальних змін. Тому радикальні зміни виправдані в умовах співіснування сукупності рівноцінних і схожих компаній, а також у випадках, коли ринок чутливий до змін.

Реалії сьогодення такі, що креативне мислення має стати загальним для більшості працівників організації. Завдяки масовості проявів креативного мислення можна прискорити генерацію нового знання і інноваційні процеси в організації, отримуючи стратегічні переваги перед конкурентами.

На даному етапі мова йде про створення механізму системного оновлення бізнесу, в якому беруть участь усі ключові підрозділи. Розширення бази інтелектуальних ресурсів може створити лавиноподібний потік інновацій завдяки інтеграції технологій і ключових компетенцій.

До розробки інновацій залучається більшість працівників організації. Ефективними механізмами такого залучення є як спеціально створені організаційні структури, так і неформальні об'єднання працівників, формування яких активно підтримується організацією.

Усвідомлення революційних змін, характерних для сучасного бізнесу, швидко зростає серед провідних компаній світу.

Найінноваційніші організації вже прийняли нові ідеї як керівництво до дій, і практика повністю виправдовує їх сміливі сподівання. Наприклад, корпорація «Дженерал Електрік» після проведення дворічного курсу розвитку творчого потенціалу свого персоналу отримала результат у вигляді 60-відсоткового збільшення кількості патентоспроможних ідей.

На сучасному етапі (креативності соціуму) завдяки можливостям Інтернет-технологій все більше клієнтів, партнерів, постачальників і талановитих фахівців, що формально не належать до працівників організації, беруть участь у розробленні інноваційних ідей.

Організація завжди була відкритою системою, яка взаємодіє із зовнішнім середовищем. Сучасний рівень розвитку інформаційних технологій робить її межі настільки прозорими, наскільки це дозволяють міркування комерційної таємниці, захисту інтелектуальної власності та інформаційної безпеки.

На попередніх етапах зовнішнє середовище слугувало джерелом нової інформації та знань для організації. В епоху економіки знань його роль зростає: організація може залучати зовнішніх фахівців, використовуючи їх творчі здібності та досвід для вирішення своїх творчих завдань.

Можливості соціальних мереж та Інтернету дозволяють сучасним організаціям активно співпрацювати не тільки з клієнтами, партнерами та постачальниками, а й з усіма, хто готовий допомогти у вирішенні унікальних творчих завдань. Ця допомога з зовнішніх джерел може надаватися безкоштовно або за символічну плату. Ті, хто надає висококваліфіковану допомогу, зазвичай керуються альтруїстичними міркуваннями, бажанням отримати визнання, зміцнити свою репутацію, задовольнити пізнавальний інтерес або побачити свої ідеї втіленими у життя.

Таке залучення талановитих спеціалістів, які не мають формального зв'язку з організацією і на добровільних засадах беруть участь у вирішенні її творчих завдань, називається краудсорсингом (від англ. «crowd» – натовп і «sourcing» – джерело).

Краудсорсинг відрізняється від аутсорсингу, при якому окремі завдання виконуються субпідрядними організаціями на контрактній основі.

Краудсорсинг стає все більш поширеною тенденцією. Завдяки йому змінюється суб'єкт творчості в організації: через краудсорсинг до розробки ідей долучається соціальна спільнота талановитих і високомотивованих фахівців.

Сучасному етапу розвитку креативності найбільше відповідає схема, представлена на рис. 1.4.

Результатом краудсорсингу є вирішення надзвичайно складних і унікальних завдань, які були б не під силу працівникам однієї організації, зменшення витрат на розробку ідей, прискорення креативного процесу загалом. Інтелектуальний потенціал таких мережових структур стає невичерпним джерелом інновацій і соціально-економічного розвитку. Креативність перетворюється на атрибут соціуму.

Творчі здібності здатні виявлятися у мисленні індивідів, в їх трудовій діяльності, у створених ними творах мистецтва тощо.

Креативність з позицій психології – це рівень творчої обдарованості, здатності до творчості, що становить відносно стійку характеристику особистості [16].

Креативність є однією з ключових якостей лідера та керівника, а креативний менеджмент – невід'ємною складовою сучасної системи менеджменту підприємства. Для розвитку креативного менеджменту та формування звички креативно діяти важливо виділити основні умови, які стимулюють розвиток креативних здібностей та є необхідними для ефективної управлінської діяльності:

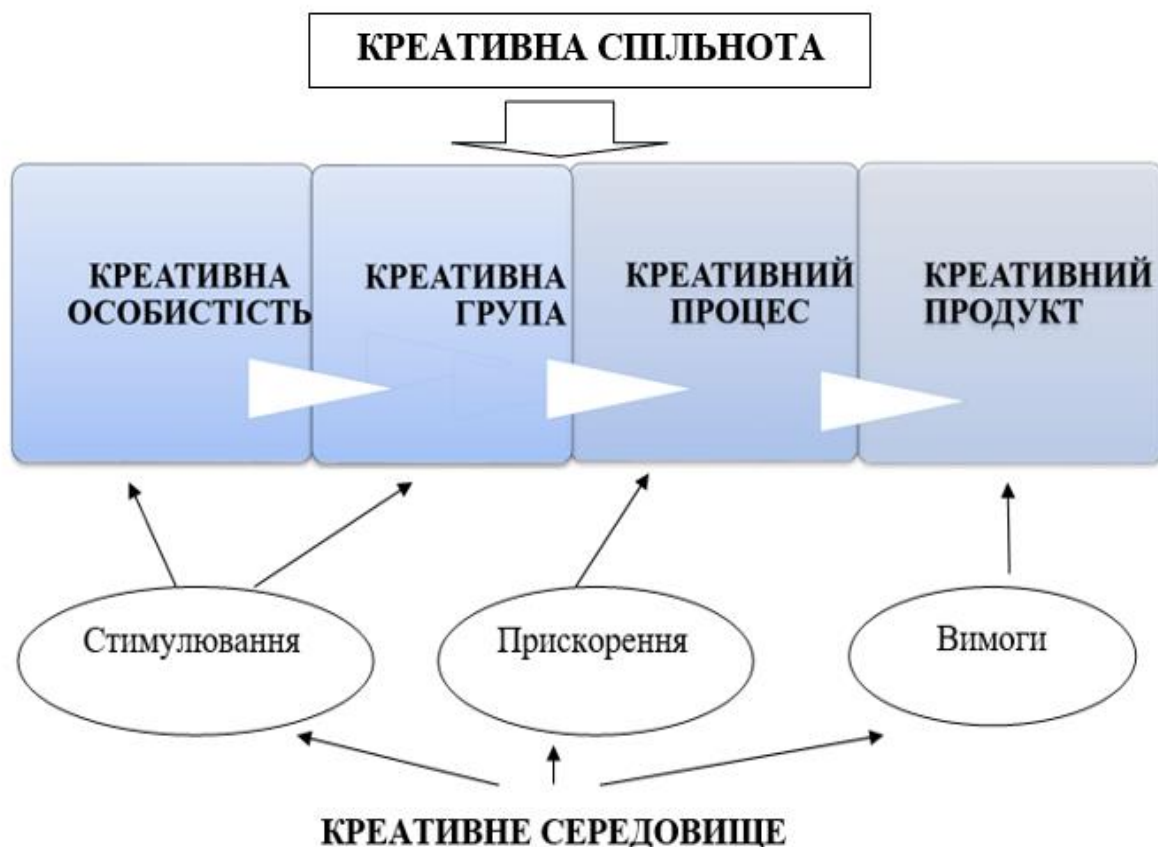


Рис. 1.4. Схема творчої діяльності в добу економіки знань

Джерело: [15]

- відкритість у колективі, особливо в спілкуванні з керівництвом;
- заохочення додаткових питань під час вирішення поставлених завдань;
- акцентування уваги на власних почуттях, спостереженнях, узагальненнях та ідеях [16].

Креативний менеджмент є багатогранним поняттям, яке можна розглядати з різних підходів (табл.1.2), які допомагають краще розуміти різні аспекти креативного менеджменту та розробляти стратегії, що підвищують креативність і ефективність організації.

Таблиця 1.2

Означення поняття "креативний менеджмент"

Підходи до трактування поняття	Означення поняття
1	2
Системний підхід	Креативний менеджмент розглядається як інтегрована система взаємопов'язаних елементів, що сприяють досягненню інноваційних цілей організації.

1	2
Функціональний підхід	Креативний менеджмент включає в себе реалізацію управлінських функцій (планування, організація, мотивація, контроль), орієнтованих на розвиток і підтримку креативності в організації.
Ситуаційний підхід	Креативний менеджмент визначається як адаптивний процес, що залежить від конкретних умов і ситуацій, спрямований на ефективне використання креативного потенціалу для вирішення нестандартних завдань.
Поведінковий підхід	Креативний менеджмент спрямований на розуміння та управління поведінкою працівників, мотивацію, комунікацію та лідерство для створення умов, що сприяють креативності та інноваціям.
Адміністративний підхід	Креативний менеджмент розглядається через призму адміністративних процесів та принципів управління, що забезпечують ефективне планування, організацію, координацію та контроль креативних діяльностей.

Джерело: [17]

Кожен з підходів має свої сильні та слабкі сторони, і їх можна комбінувати для досягнення оптимальних результатів. Це такі підходи як:

1. Системний підхід розглядає організацію як систему, яка складається з взаємопов'язаних частин. Важливим є розуміння, як ці частини взаємодіють одна з одною, щоб досягти загальної мети.

2. Функціональний підхід зосереджується на окремих функціях управління, таких як планування, організація, мотивація та контроль. Кожна з цих функцій може включати креативні аспекти для підвищення ефективності.

3. Ситуаційний підхід враховує, що немає єдиного правильного способу управління, який підходить для всіх ситуацій. Замість цього, ефективні методи управління залежать від конкретних обставин.

4. Поведінковий підхід зосереджується на розумінні людської поведінки в організації. Включає в себе вивчення мотивації, комунікації та лідерства з метою підвищення креативності.

5. Адміністративний підхід наголошує на ролі адміністративних процесів та принципів управління, таких як планування, організація, координація, командування та контроль, для ефективного креативного менеджменту.

Отже, ці підходи дозволяють краще зрозуміти різні аспекти креативного менеджменту та застосувати їх у практичній діяльності організації для досягнення інноваційних та креативних цілей.

1.3. Креативний менеджмент в системі менеджменту організації

Креативний менеджмент набуває найбільшого прикладного значення за умови його розкриття з позиції системного і функціонального підходів.

Розглянемо креативний менеджмент як систему, конкретизуємо його місце в системі управління підприємством та надамо умови розвитку системи креативного менеджменту.

Креативний менеджмент є важливою складовою загальної системи управління підприємством, забезпечуючи умови для генерації, розвитку та реалізації нових ідей. Він інтегрується в усі рівні та функції управління, впливаючи на стратегічне, тактичне та оперативне планування.

У цій системі креативний менеджмент виступає як рушійна сила інноваційного розвитку, створюючи конкурентні переваги підприємства.

До основних умов розвитку системи креативного менеджменту належить:

1. Стимулювання креативності. Необхідно створити сприятливі умови для розвитку креативних здібностей працівників, включаючи організацію творчих майстерень, семінарів та тренінгів.

2. Забезпечення підтримки керівництва, яке повинно активно підтримувати креативні ініціативи, заохочувати експерименти та новаторські підходи.

3. Формування креативного середовища вимагає створення організаційної культури, яка стимулює творчість, відкритість до нових ідей та співпрацю між різними підрозділами.

4. Налагодження ефективної комунікації. Важливо забезпечити вільний обмін ідеями та інформацією між працівниками, а також між різними рівнями управління.

5. Інвестування в дослідження та розробки. Необхідно виділяти достатньо ресурсів на проведення досліджень, розроблення нових продуктів і технологій.

Згідно з Великим тлумачним словником сучасної української мови та наукових джерел, виділимо сутнісні ознаки таких понять як «система», «менеджмент», «креативність» та «інновація» у табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Означення поняття «креативний менеджмент»

Поняття	Сутнісні ознаки
1	2
Система	Сукупність взаємопов'язаних елементів, що утворюють певну цілісність та функціонують разом для досягнення спільних цілей.

1	2
Менеджмент	Процес планування, організації, мотивації та контролю діяльності організації для досягнення її цілей.
Креативність	Здатність генерувати нові, оригінальні ідеї, підходи та рішення, що мають цінність та застосування.
Інновація	Процес впровадження нових або покращених продуктів, послуг, процесів чи технологій, що приносять економічну та/або соціальну вигоду.

Джерело: [17]

Різниця між креативною та інноваційною діяльністю

- Креативна діяльність. Результатом є отримання суб'єктами системи креативного менеджменту наукової або технологічної інформації. Основний акцент робиться на генерацію нових ідей та концепцій.

- Інноваційна діяльність. Результатом є розроблення нового або покращення наявного продукту чи технології. Всі працівники, залучені до розроблення і реалізації ідей, беруть участь в цьому процесі.

Таким чином, креативний менеджмент зосереджений на створенні ідей, тоді як інноваційний менеджмент зосереджений на їх реалізації та впровадженні в практику. Якщо креативність (творчість) трактувати як «діяльність, пройняту елементами нового, вдосконалення, збагачення, розвитку», а розвиток як «процес, унаслідок якого відбувається зміна якості чого-небудь, перехід від одного якісного стану до іншого, вищого», то під розвитком системи креативного менеджменту доцільно розуміти процес систематизації наявної і створення нової наукової і технологічної інформації, яка дає змогу вирішувати виробничо-господарські проблеми, знижувати їхню гостроту або вказувати спосіб ліквідації наслідків виявлених проблем.

Таким чином, розвиток системи креативного менеджменту включає:

1. Систематизація наявної інформації:

- аналіз існуючих даних – вивчення та організація наукової і технологічної інформації, яка вже є в наявності, щоб зрозуміти поточний стан знань і технологій.

- виявлення пробілів – визначення областей, де бракує інформації або де існують невирішені проблеми.

2. Створення нової інформації:

- наукові дослідження – проведення фундаментальних і прикладних досліджень для отримання нових знань.

- інноваційні розробки – розроблення нових технологій, продуктів або процесів, що відповідають сучасним викликам і потребам.

3. Вирішення виробничо-господарських проблем:

- ідентифікація проблем – виявлення ключових виробничих і господарських проблем, які потребують вирішення.
- розробка рішень – використання нових і систематизованих знань для розробки ефективних рішень.
- зниження гостроти проблем – впровадження заходів, що зменшують негативний вплив виявлених проблем на виробництво та господарську діяльність.
- ліквідація наслідків – запропонування способів повної ліквідації негативних наслідків проблем.

Розвиток системи креативного менеджменту таким чином стає ключовим чинником для забезпечення стійкого розвитку підприємства, його здатності адаптуватися до змін та залишатися конкурентоспроможним у сучасних умовах.

Креативний менеджмент також вивчає психологічні, управлінські, соціологічні, економічні, історичні, культурологічні чинники, що впливають на процеси творчості. Він тісно пов'язаний з розвитком таких напрямів менеджменту, як управління персоналом, стратегічний менеджмент, інноваційний менеджмент, з «самоменеджментом», організаційною культурою підприємства, маркетингом та інш.

Креативний менеджмент в організації – це особлива управлінська діяльність, що спрямована на активізацію творчої діяльності працівників щодо генерування, пошуку, розвитку, поєднання креативних ідей, їх оцінювання та вибору з метою реалізації інноваційного розвитку підприємства та одержання високих економічних, соціальних, екологічних результатів.

Цілями креативного менеджменту є генерування креативних ідей, їх оцінювання і відбір, що дасть змогу приймати ефективні креативні рішення.

Завданнями креативного менеджменту є:

- формування стратегічної політики створення креативної організації;
- встановлення стратегічних, довго- і короткострокових цілей креативної діяльності;
- створення творчої атмосфери в колективі;
- розвиток креативного потенціалу працівників організації;
- формування та розвиток потенціалу менеджера креативного типу;
- створення ефективних креативних команд;
- забезпечення здатності будь-якого працівника підприємства висувати креативні ідеї;
- створення можливостей застосування в організації різноманітних методик і технік креативності для генерації, оцінювання та відбору креативних ідей;
- стимулювання творчої активності персоналу в організації [17].

У табл. 1.4 подано результативність засобів креативного менеджменту в організації.

Креативний менеджмент на підприємстві включає різні категорії суб'єктів, які відіграють ключову роль у процесі генерації, розвитку та впровадження інноваційних ідей.

Результативність засобів креативного менеджменту для організації

<i>Засоби креативного менеджменту</i>	<i>Результати їхнього використання (впровадження)</i>
Культивування формування навичок виконувати виробничі завдання з найменшими витратами ресурсів	Підвищення ефективності виробництва, діяльності організації загалом, покращення соціально-економічних показників
Уміння компоувати третій неординарний об'єкт із двох звичайних (ідея Кентавра)	Створення інноваційного продукту, модернізація техніко-технологічних процесів
Персоніфікація авторства у цільових аудиторіях протягом тривалого періоду	Реалізація потреби самореалізації визнання, посилення самомотивації, нематеріальної мотивації
Відображення індивідуальних емоцій у зовнішніх реаліях	Забезпечення змістовності праці, відчуття «родинної єдності» з усіма членами колективу
Проведення оцінювання високоавторитетними компетентними службами (атестаційними комісіями, експертними радами тощо)	Постійне підвищення професіоналізму персоналу; формування позитивного корпоративного іміджу

Джерело: [18]

Суб'єкти креативного менеджменту поділяються на внутрішніх та зовнішніх.

Внутрішні суб'єкти креативної діяльності:

1. Працівники підприємства (керована підсистема):

- займаються висуненням і розвитком інноваційних ідей;
- вносять свої пропозиції щодо покращення процесів, продуктів чи послуг.

2. Менеджери підприємства (керуюча підсистема):

- планують і організовують креативну діяльність;
- мотивують працівників, залучених до креативної діяльності;
- контролюють та регулюють процеси, пов'язані з креативністю на підприємстві.

Зовнішні суб'єкти креативної діяльності:

1. Фахівці консалтингових та інжинірингових компаній:

- надають експертну підтримку та консультування з питань впровадження інновацій.
- допомагають оптимізувати процеси і впроваджувати нові технології.

2. Споживачі продукції підприємства:

- виступають джерелом зворотного зв'язку, надаючи ідеї та рекомендації щодо покращення продуктів чи послуг.

- їхні потреби та запити стають основою для генерації нових ідей та інновацій.

Принципи креативного менеджменту.

Креативний менеджмент реалізується на підприємстві, ґрунтуючись на таких принципах:

1. Ефективне лідерство:

- лідери повинні надихати та підтримувати креативність серед працівників;

- лідерство орієнтоване на створення сприятливих умов для творчої діяльності.

2. Новаторство, орієнтація на ринок:

- постійний пошук нових рішень та продуктів, які відповідають потребам ринку;

- орієнтація на задоволення запитів споживачів та їхні майбутні потреби.

3. Стимулювання експериментів:

- заохочення працівників до проведення експериментів та випробувань нових ідей;

- створення середовища, де помилки сприймаються як частина процесу навчання та розвитку.

4. Постійне самовдосконалення на основі новітніх знань:

- невинне навчання та освоєння нових знань і технологій;

- інвестування в розвиток компетенцій працівників.

5. Готовність до змін і викликів як внутрішнього, так і зовнішнього середовища:

- гнучкість і адаптивність до змінних умов;

- проактивний підхід до викликів та можливостей.

6. Акцентування на стратегії розвитку, використання нових ресурсів:

- стратегічне планування, спрямоване на довгостроковий розвиток підприємства;

- оптимальне використання наявних ресурсів та пошук нових.

7. Орієнтація на унікальність і оригінальність продукту (послуги):

- розробка унікальних продуктів та послуг, які виділяють підприємство серед конкурентів;

- фокус на створенні оригінальних рішень, що приносять додаткову цінність споживачам.

8. Ефективна мотивація реалізації творчого потенціалу:

- створення системи мотивації, яка заохочує працівників до активної участі у творчому процесі;

- визнання та нагородження за внесок у креативну діяльність.

Реалізація цих принципів сприяє створенню креативної організації, здатної до постійного розвитку та інноваційного зростання [18].

Ефективний креативний менеджмент можливий лише за умови наявності креативного лідера або креативних здібностей у керівника.

Основними характеристиками креативного лідера є:

- віддання переваги тим цілям, які сприймаються з ентузіазмом працівниками, а також вміння визначати їх;
- володіння стратегічним мисленням, вміння прогнозувати й оцінювати ситуації;
- те, що він є провідником концепцій, адже він чутливо реагує на ідеї та вміє їх так упровадити в організації, що вони отримають підтримку й ресурси, необхідні для їх реалізації;
- переконлива демонстрація дієвості принципу «кожна поразка – можливість чогось навчитись», заохочення ризикованих ініціатив;
- уміння заздалегідь, завчасно визначати проблеми, коли вони ще тільки зароджуються;
- створення команди з високим рівнем довіри один до одного;
- надання своїм співробітникам волі займатись іншими видами діяльності, сприяння реалізації ризикованих і спірних проєктів;
- здатність приймати ризиковані рішення в будь-яких ситуаціях і нести відповідальність за результат;
- здатність робити правильні та вдалі висновки за дефіциту інформації;
- розвинена психологічна саморегуляція, що визначає ставлення до проблем і до їх оцінки;
- уміння сприймати, розуміти, приймати й використовувати точки зору, відмінні від власних або навіть протилежні їм;
- здатність швидко перебудовуватися психологічно за зміни умов діяльності або переходу до виконання принципово нових завдань;
- здатність до прихованого керівництва, що припускає включення людей до діяльності не на формальній, субординаційній основі;
- володіння стилем лідерства від «тренера» або «порадника» до «генератора конфліктів», «коміка» чи «героя»; креативний лідер володіє вмінням змінювати стиль керівництва, переходячи від одного до іншого, не втрачаючи довіри підлеглих [19].

Відповідно зважаючи на важливість креативності в управлінні організацією, розвиток та значущість креативного менеджменту в поєднанні з зародженням нової корпоративної культури існує певна *концепція креативного менеджменту підприємства* (рис. 1.5).

Для успішної реалізації заходів креативного менеджменту керівнику організації потрібно розробити і впровадити відповідну корпоративну культуру.

Сучасна інформаційна епоха сформувала новий тип корпоративної культури – *едхократичний*, який є найперспективнішим, характерним для творчих, інноваційних організацій, що швидко розвиваються. Ці організації працюють в умовах постійної необхідності виробництва новаторської продукції (послуг), адаптації до динамічних змін зовнішнього та внутрішнього середовища.

Даній культурі притаманна відсутність централізації влади і авторитарні взаємостосунки.



Рис. 1.5. Концепція креативного менеджменту підприємства

Джерело: [19]

Негативним фактором функціонування даної культури є і той факт, що дух єдності колективу виноситься як основна прерогатива, а критичні зауваження чи розбіжності подавляються. Тоді організація втрачає шанси об'єктивного оцінювання і здатності виправляти помилки, які можуть нагромаджуватися і звести нанівець виконання проєктів.

Важливим позитивним аргументом є відчуття міри, у разі нехтуванні якого можливі необґрунтовані втрати ресурсів, а також висока ймовірність того, що

люди просто «перегорять». Вона базується на загальній теорії менеджменту, але акцентує увагу суб'єктів управління на:

проблемах використання її творчого потенціалу;
творчого потенціалу всіх її співробітників під час розроблення й прийняття управлінських рішень;
на завданнях підвищення їх кваліфікації;
впровадження в процес управління сучасних методів креативного мислення і прийняття рішень;
створення творчої атмосфери всередині колективу;
стимулює розвиток процесу самореалізації та самовдосконалення співробітників.

Концепція управління креативним потенціалом підприємства базується на загальній теорії менеджменту і має на меті максимальне використання творчих здібностей всіх співробітників для розроблення й прийняття управлінських рішень. Ця концепція акцентує увагу на кількох ключових аспектах:

1. Використання творчого потенціалу співробітників, які можуть генерувати нові ідеї та підходи до вирішення проблем.

2. Підвищення кваліфікації співробітників (постійне підвищення рівня знань та навичок працівників).

3. Впровадження сучасних методів креативного мислення і прийняття рішень при використанні різних методів креативного мислення (використання різних технік, таких як мозковий штурм, синектичні методи, метод Дельфі та інші).

4. Створення творчої атмосфери всередині колективу (формування робочого середовища, яке сприяє вільному обміну ідеями та співпраці та забезпечення підтримки та мотивації працівників, що сприяє їх творчому розкриттю).

5. Стимулювання самореалізації та самовдосконалення співробітників

Концепція управління креативним потенціалом компанії орієнтована на досягнення таких цілей:

- Інноваційний розвиток. Забезпечення безперервного впровадження інновацій у всі аспекти діяльності компанії.

- Конкурентоспроможність. Підвищення здатності компанії конкурувати на ринку завдяки унікальним ідеям та рішенням.

- Ефективність. Підвищення продуктивності та ефективності роботи за рахунок використання творчих здібностей працівників.

Задоволення працівників. Підвищення рівня задоволеності працівників своєю роботою, що сприяє зниженню плинності кадрів та підвищенню лояльності. Реалізація цієї концепції вимагає від керівництва підприємства активної підтримки креативності, інвестицій у навчання та розвиток співробітників, а також створення відповідних умов для їх самореалізації.

Креативний менеджмент на підприємстві формується і розвивається під впливом різних чинників, які можна класифікувати на техніко-економічні, організаційно-управлінські, юридичні та соціально-психологічні.

До техніко-економічних чинників належать:

1. Збереження науково-технічного потенціалу та державна підтримка інноваційної діяльності:

- підтримка державою наукових досліджень та розробок;
- наявність програм фінансування та грантів для інноваційних проєктів.

2. Наявність резерву фінансових та матеріально-технічних засобів:

- достатні фінансові ресурси для впровадження інновацій.
- матеріально-технічна база для здійснення наукових досліджень і розробок.

3. Наявність необхідної інфраструктури:

- розвинена інфраструктура для підтримки інноваційної діяльності (лабораторії, дослідницькі центри, технопарки тощо).

4. Розвиток конкуренції та скорочення життєвого циклу наукоємних товарів:

- висока конкуренція стимулює компанії до постійного вдосконалення та інновацій;
- швидке застарівання продуктів змушує компанії шукати нові рішення.

5. Вихід на нові ринки збуту продукції:

- розширення ринків збуту відкриває нові можливості для інновацій та розвитку.

До організаційно-управлінських чинників належать:

1. Гнучкість організаційної структури:

- гнучкі структури дозволяють швидко адаптуватися до змін та нових умов.

2. Децентралізація управління:

- децентралізоване управління сприяє швидкому прийняттю рішень та залученню працівників до процесу управління.

3. Демократичний та ліберальний стиль керівництва:

- стилі керівництва, що підтримують вільне висловлення ідей та співпрацю.

4. Ефективні комунікаційні зв'язки:

- налагоджені внутрішні та зовнішні комунікації забезпечують обмін інформацією та ідеями.

5. Наявність стратегічного мислення:

- стратегічне планування дозволяє визначити напрямки розвитку та інновацій.

6. Формування креативних колективів:

- створення команд, які можуть ефективно співпрацювати над інноваційними проєктами.

7. Створення креативної та інноваційної інфраструктури:

- розвиток креативних ситуаційних центрів, технопарків, бізнес-інкубаторів для підтримки інновацій.

8. Організація креативної освіти:

- навчання працівників сучасним методам креативного мислення.

9. Створення організації, що самонавчаються:

- постійне вдосконалення знань та навичок працівників.

Юридичні чинники охоплюють:

1. Законодавчі заходи:

- особливі пільги та закони, що заохочують інноваційну діяльність.
- забезпечення охорони інтелектуальної власності, що стимулює створення нових ідей.

Соціально-психологічні чинники містять:

1. Розвиток креативного суспільства та креативної освіти:

- підтримка суспільством ідей креативності та інновацій.

2. Співпраця з громадськими організаціями:

- взаємодія з організаціями, що сприяють розвитку інноваційної діяльності.

3. Суспільне визнання:

- визнання та підтримка інноваційних досягнень на рівні суспільства.

4. Розвиток інноваційної культури:

- створення культури, що підтримує та заохочує інновації.

5. Сприятливість до змін та нововведень:

- готовність працівників до прийняття нових ідей та змін.

6. Моральна та матеріальна винагорода:

- винагорода за креативні досягнення стимулює подальшу творчість.

7. Можливість персоналу до самореалізації та саморозвитку:

- надання можливостей для особистісного та професійного зростання.

8. Удосконалення умов творчої праці:

- створення сприятливих умов для здійснення творчої діяльності.

Розвиток креативного менеджменту залежить від гармонійної взаємодії цих чинників, що сприяють створенню умов для генерації та впровадження інноваційних ідей в діяльність підприємства.

Отже, креативний потенціал є важливим елементом успіху в сучасному менеджменті і виробництві.

КОНТРОЛЬНІ ПИТАННЯ

1. Розкрити значення креативності з економічної точки зору.
2. Розглянути передумови виникнення креативної економіки.
3. Основні складові формування і розвитку креативної економіки .
4. Основні поняття менеджменту креативних індустрій.
5. Розкрити підходи до визначення поняття «креативні індустрії».
6. Розкрити основні поняття менеджменту креативних індустрій.
7. Визначити місце креативного менеджменту в системі менеджменту організації.
8. Дати означення поняття «креативний менеджмент» відповідно до різних підходів його трактування.
9. Навести означення поняття «креативний менеджмент».
10. Розкрити різницю між креативною та інноваційною діяльністю.
11. Цілі та завдання креативного менеджменту.
12. Внутрішні та зовнішні суб'єкти креативної діяльності.

13. Принципи креативного менеджменту.
14. Проаналізувати основні характеристики креативного лідера.
15. Розкрити ключові аспекти концепції управління креативним потенціалом підприємства.

ТЕСТИ

1. *Які компоненти включає в себе зміст терміна «креативність»?*
 - а) системне і стратегічне, конвергентне і дивергентне мислення;
 - б) компетентність, здатність до творчого мислення, мотивація;
 - в) пізнання, свідомість, інстинкт тощо;
 - г) всі відповіді правильні.
2. *Зовнішня мотивація – це...*
 - а) сума знань, якими володіє працівник;
 - б) підсистема інноваційного менеджменту;
 - в) стимулювання працівника зовні;
 - г) всі відповіді правильні.
3. *Систематичний підхід до трактування поняття «креативний менеджмент» – це...*
 - а) підсистема інноваційного менеджменту, яка передбачає забезпечення здатності суб'єктів управління висувати та розвивати нові ідеї, що набувають форми наукової або технологічної інформації;
 - б) здатність продукувати велику кількість ідей;
 - в) сукупність дозвольно-розпорядницьких управлінських відносин між керівникам і підлеглих;
 - г) всі відповіді правильні.
4. *Функціональний підхід до визначення терміну «креативний менеджмент» – це...*
 - а) здатність системи продукувати незвичайні, нестандартні, оригінальні ідеї;
 - б) конкретна функція менеджменту, яка націлена на забезпечення здатності суб'єктів управління пропонувати і розвивати нові ідеї;
 - в) цілеспрямовані дії та вчинки керівників підприємств, націлені акумулювання креативних ідей;
 - г) всі відповіді правильні.
5. *Ситуаційний підхід до визначення терміну «креативний менеджменту» – це...*
 - а) здатність системи детально розробляти ідеї, що зародилися;
 - б) підсистема інноваційного менеджменту, яка передбачає забезпечення здатності суб'єкта управління висувати і розвивати нові ідеї;
 - в) сукупність сприятливих умов та обставин, які створюють керівники підприємства для творчого розвитку трудового колективу з метою акумулювання креативних ідей;
 - г) всі відповіді правильні.

6. *Поведінковий підхід до визначення терміну «креативний менеджмент»* – це...

а) сукупність цілеспрямованих дій і вчинків керівників підприємств, націлених на акумулювання креативних ідей щодо вирішення виробничо-господарських проблем, подолання інших наслідків;

б) здатність системи застосовувати різноманітні стратегії при вирішенні проблем;

в) конкретна функція менеджменту, яка націлена на забезпечення здатності суб'єкту управління пропонувати і розвивати нові ідеї;

г) всі відповіді правильні.

7. *Адміністративний підхід до визначення поняття «креативний менеджмент»* – це...

а) сукупність цілеспрямованих ідей і вчинків керівників підприємств направлених на акумулювання креативних ідей;

б) сукупність дозвоільно-розпорядницьких, спонукальних та інших управлінських відносин між керівниками і підлеглими на предмет встановлення цілей щодо пошуку креативних ідей;

в) здатність системи продукувати велику кількість людей;

г) всі відповіді правильні.

8. *Креативність* – це...

а) наявність зв'язків між елементами сукупності;

б) цілісність природних і набутих психічних властивостей;

в) творчість, новизна, наукова або технологічна інформація;

г) всі відповіді правильні.

9. *Креативне мислення* – це...

а) вид інтелектуальної діяльності, направлений на образно – творче осмислення та узагальнення реальності, на вирішення творчих задач;

б) гармонійні форми енергії та інформації, сили людини, якими вона здатна винаходити і створювати художні образи;

в) процес і результат виявлення того, що існує в природі, суспільстві або людині.

10. *Мислення* – це:

а) процес відображення людиною предметів і явищ об'єктивної дійсності в їхніх властивостях, зв'язках та відношеннях;

б) форма організації психологічної діяльності людини, яка полягає в спрямованості й зосередженості свідомості на об'єктах;

в) другий критичний період у психічному розвитку дитини.

РОЗДІЛ 2

ОСОБЛИВОСТІ РИНКУ КРЕАТИВНИХ ІНДУСТРИЙ В УКРАЇНІ

2.1. Стан розвитку креативних індустрій в Європі

2.2. Сучасний стан та особливості розвитку культури та креативних індустрій в Україні

2.3. Рекомендації для розвитку креативних індустрій в Україні

2.1. Стан розвитку креативних індустрій в Європі

Розвиток світової економіки в сучасних динамічних умовах має будуватися на принципах стресостійкості. У документах Єврокомісії [1] та Світового банку [2, 3] наголошується на необхідності розвитку креативної індустрії як драйвера сучасних трансформаційних процесів завдяки сприянню економічному розвитку та створенню привабливого інвестиційного клімату.

За даними ООН станом на 2022 рік [4], креативні індустрії становили понад 6 % світового ВВП, в 27 країнах-членах Європейського Союзу на них припадає 7 – 10 % доданої вартості (залежно від включених секторів), у США – 11 %, від 2 % до 12 % в інших країнах.

За розрахунками UNCTAD (United Nations Conference on Trade and Development) показник концентрації експорту й імпорту товарів креативної індустрії має постійну тенденцію до зростання (рис. 2.1), а лідерами серед напрямів створення креативних продуктів є художні ремесла.

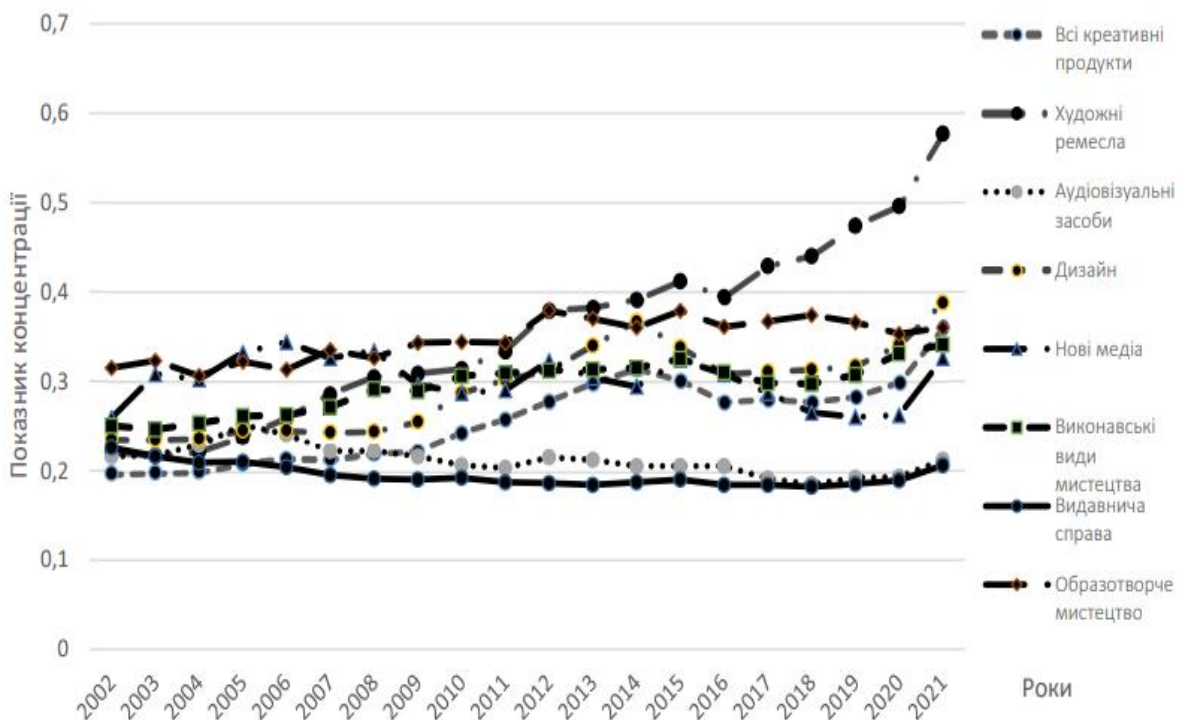


Рис. 2.1. Індекс ринкової концентрації експорту й імпорту товарів креативної індустрії за період з 2002 до 2021 року

Джерело: систематизовано автором на основі аналізу [5, 6, 7]

З огляду на те, що на загальносвітовому рівні нині не створено єдиної загальноприйнятої класифікації видів та напрямів креативної індустрії, значення показника розвитку креативної індустрії та її внеску у ВВП може відрізнятися залежно від прийнятої інформаційної бази.

Зазвичай під визначення креативної індустрії відносять такі сфери, як архітектура, дизайн (продукти, інтер'єри), кіно, анімація, відео, фотографія, ремесла, видавництво, музика, реклама, телебачення, радіо, виконавське мистецтво, образотворче мистецтво, бібліотека, музей, розробка ігор та додатків, мода, кулінарія, культурний туризм, пов'язана освіта.

Можна виокремити декілька основних підходів до класифікації напрямів креативної індустрії: модель конференції ООН з торгівлі та розвитку (ЮНКТАД), модель концентричних кіл Д. Тросбі, модель Всесвітньої організації інтелектуальної власності, модель ООН з питань освіти, науки і культури (ЮНЕСКО), американська модель креативних індустрій, британська модель (DCMS), модель охорони авторських прав ВОІС (WIPO), символічна модель Д. Гесмондгала (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Моделі напрямів класифікації креативної індустрії у світі

Модель охорони авторських прав (WIPO) [8]	Модель концентричних кіл Д. Тросбі [9]	Модель Всесвітньої організації інтелектуальної власності [10]	Модель ООН з питань освіти, науки і культури (ЮНЕСКО) [11]	Американська модель креативних індустрій [12]	Британська модель (DCMS) [13]	Модель конференції ООН з торгівлі та розвитку (ЮНКТАД) [14]	Символічна модель Д. Гесмондгала [9]
реклама, кіноіндустрія, телебачення та радіомовлення, дизайн, види мистецтва, видавнича справа, музейна справа, образотворче мистецтво, а також представлені відмінності в підходах							
архітектура, мода, ремесло						виставки, відеоігри, графіка, бібліотеки, культурні та цифрові послуги, мода, НДДКР, опера, програмне забезпечення, ремесла, танці, фестивалі, цирк	інтернет, мода, побутова електроніка, спорт
Електроніка, колекціонування, музичні інструменти	Звукозапис, культурна спадщина, література	ігри, музичні інструменти, побутова електроніка, побутові товари, програмне забезпечення, проектування, публікації, цифрові технології, інтернет	бібліотеки, галереї, інтерактивні медіа, поліграфічне обладнання, програмне забезпечення	Зоопарки, школи мистецтв	антикваріат, комп'ютерні ігри		

Джерело: [8 – 14]

На основі проведеної систематизації й узагальнення представлених підходів, виокремлені суміжні для всіх підходів напрями: реклама, кіноіндустрія, телебачення та радіомовлення, дизайн, види мистецтва, видавнича справа, музейна справа, образотворче мистецтво, а також представлені відмінності в підходах.

Отже, креативна індустрія включає види діяльності з високою доданою вартістю, які базуються на широкому використанні знань, технологій, креативності, кмітливості інновацій, створенні унікальних продуктів і відповідному застосуванні авторського права.

Креативні індустрії здійснюють на економіку позитивний вплив завдяки створенню доданої вартості, збільшенню робочих місць, зміні споживчих витрат, підсиленню інноваційної складової, розвитку діджиталізації та цифровізації економіки, підвищенню продуктивності та конкурентоспроможності пріоритетних галузей економіки. Тому креативній індустрії в сучасних умовах надається суттєве значення.

Однак негативні тенденції в зовнішньому середовищі можуть сповільнити темпи розвитку креативної індустрії та погіршити загальноекономічні показники.

Такими найголовнішими тенденціями для креативної індустрії на сучасному етапі є пандемія COVID-19 та військове вторгнення Росії в Україну. І якщо від наслідків пандемії світова економіка до 2022 року почала відновлюватися, то результати військових дій та післявоєнного відновлення України на цьому етапі важко спрогнозувати.

Наслідки війни передусім відобразяться на формуванні ланцюжків постачання, скороченні інвестицій, економічній та політичній невизначеності, відтоку людського капіталу. Тому ця ситуація відобразиться не тільки на країнах, які безпосередньо задіяні у військовому конфлікті, а й на всій світовій економіці.

Країни стикаються з високим рівнем невизначеності щодо економічного розвитку, стагфляцією та навіть загрозою рецесії.

Крім України, ЄС та багато країн вже у 2022 році відчули найгірші наслідки війни. У Європі результатом війни стало масове зростання цін, особливо на енергоносії. Це призвело до прискорення інфляції, що змусило центральні банки швидко підвищити відсоткові ставки. Їх зростання погіршує перспективи економічного зростання.

Світова економічна ситуація у 2022 році переважно була негативна, аналітики знижують свої оцінки з огляду на економічні реалії наприкінці 2021 року. Як наслідок, у 2023 році світова економіка, ймовірно, уповільнить зростання, частково пов'язане зі швидким підвищенням ставок центральними банками в усьому світі.

Світовий банк попередив про ризик глобальної рецесії, від якої найбільше постраждають країни, що розвиваються. Очікується, що цього року економічне зростання Сполучених Штатів і Європейського Союзу сповільниться. Зокрема МВФ [15] знизив прогноз зростання ВВП США на 2023 рік до 1 % (прогноз на квітень 2022 року – 2,3 %) і Єврозони до 0,5 % (прогноз на квітень 2022 року –

2,3 %). ОЕСР [16] прогнозує зростання на 0,5 % у 2023 році для США та Єврозони. Європейський центральний банк також озвучив такий самий прогноз (0,5 %) для Єврозони.

Загалом перспективи світової торгівлі у прогнозованому періоді післявоєнного відновлення України погіршуватимуться [17]. Також матимуть негативний вплив геополітична ситуація, високі ціни на енергоносії, низькі очікування зростання, посилення монетарної політики центральних банків у розвинених країнах і висока інфляція.

Водночас розвиток креативних індустрій також показав чіткі відмінності між своїми сферами. Аутсорсинг ІТ-сектора (ігор, мобільних і комп'ютерних додатків, програм) забезпечив більшу частину доданої вартості та зростання робочих місць, тоді як інші види діяльності були менш продуктивними. Однак креативна індустрія зазнала і негативних наслідків.

Важливим є те, що значна частина сектора креативної індустрії зазнає серйозних обмежень і скорочення робочих місць третій рік після запровадження карантину, спричиненого пандемією COVID-19.

Креативні індустрії швидше розвиваються в розвинених країнах порівняно з країнами з перехідною економікою. Останніми роками спостерігається значна активізація цього процесу в Європі.

Наприклад, ще у 2014 році Європейський союз запустив спеціальну програму під назвою «Креативна Європа», яка включала інвестиції на суму 1,8 трильйона євро з метою підтримки розвитку культурної та креативної індустрій Європи.

Однією з частин цієї програми є «Гарантійний фонд культурного та креативного секторів», створений Європейським інвестиційним фондом (IEF), з метою підтримки позицій підприємців у креативному секторі. Цей фонд спрямований на створення спільності між державою та приватними підприємствами, що гарантує страхування фінансових установ для стимулювання їх інвестицій в малий та середній бізнес у сфері креативної економіки на наступні десятиліття.

Зараз у країнах Європейського Союзу на ринку креативних індустрій зайнято понад 12 мільйонів людей, що становить близько 7,5% від загальної зайнятості в ЄС [18]. Організації креативної економіки в ЄС, такі як Європейський альянс культурних і креативних індустрій (ECCIA), який об'єднує шість європейських компаній, представляють понад 600 креативних брендів та установ [19].

Креативні індустрії ЄС забезпечують понад 30 мільйонів робочих місць у світі. Високі класні культурні і креативні бренди ЄС складають понад 70% світового ринку і експортують більше 60% своєї продукції [19].

В даний час стратегія розвитку креативних індустрій Європейського Союзу центрується навколо основної програми Європейської Комісії під назвою «Креативна Європа».

Бюджет цієї програми на період 2021 – 2027 років складає 2,44 мільярди євро, що значно перевищує попередній бюджет в 1,47 мільярда євро (2014 – 2020).

Основна мета програми полягає в підтримці та підвищенні конкурентоспроможності європейського культурного, креативного та аудіовізуального секторів, а також в розвитку і просуванні культурного та мовного розмаїття і збереженні культурної спадщини країн Європи.

Програма орієнтована на виконання завдань, таких як захист, розвиток та просування європейської культурної та мовної розмаїтості, підвищення конкурентоспроможності та економічного потенціалу культурного та креативного секторів, зокрема аудіовізуального сектору.

Інновації у рамках програми сприятимуть відновленню цих секторів, зміцнюючи їхню інтеграцію, цифровізацію та екологічну стійкість (рис. 2.2).

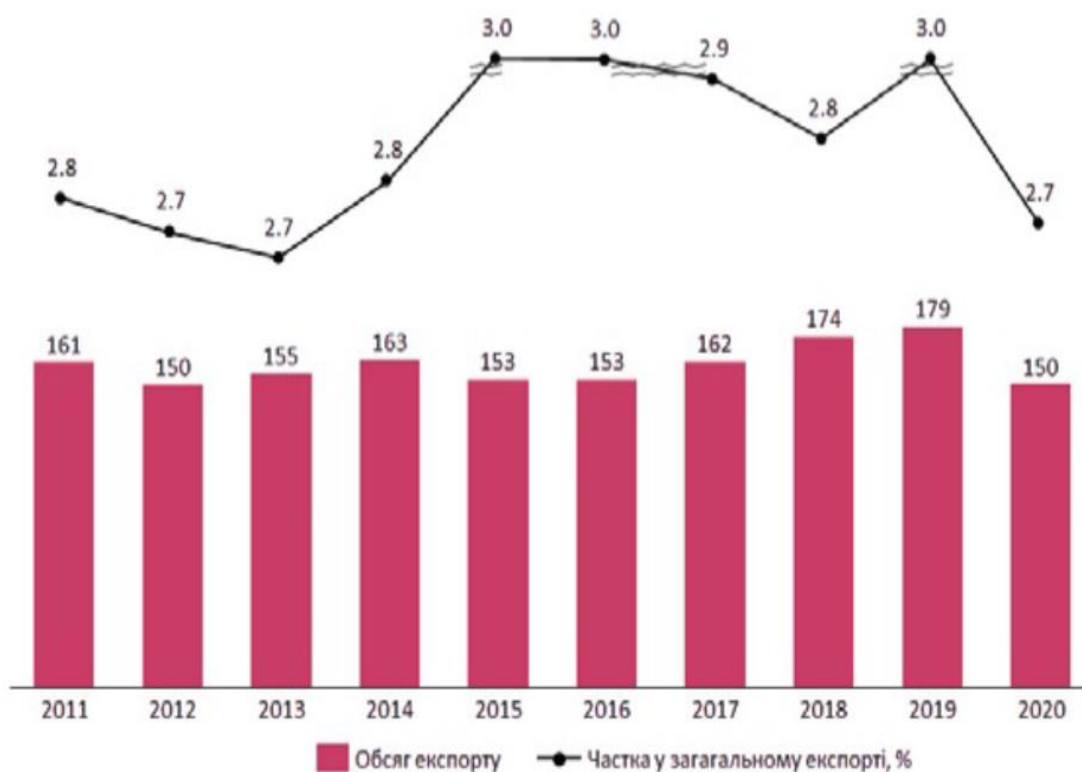


Рис. 2.2. Експорт товарів креативної економіки ЄС, 2011 – 2020 рр.

Джерело: складено за даними [20]

Програма «Креативна Європа» на період 2021 – 2027 років реалізується через три основні напрямки:

1. Підпрограма «Культура» охоплює всі сектори культурних і креативних індустрій, за винятком аудіовізуального сектору. Вона надає підтримку міжнародним проектам співробітництва, професійним мережам, платформам для промоції європейських митців і робіт, а також сприяє мобільності митців і професіоналів в сфері культури, а також галузі книговидавництва та літературних перекладів.

2. Підпрограма «Медіа» спрямована на підтримку розвитку та поширення аудіовізуальних творів. Вона охоплює інноваційні інструменти та бізнес-

моделі, кінофестивалі, дистрибуцію європейських фільмів, розвиток проєктів для ТВ і онлайн контенту, мережі кінотеатрів, кіноосвіту та розвиток аудиторій.

3. Напрямок «Міжсекторальна взаємодія» підтримує мережі національних бюро програми та сектор новинних ЗМІ через просування медіаграмотності, якісної журналістики, свободи слова та плюралізму.

2.2. Сучасний стан та особливості розвитку культури та креативних індустрій в Україні

Під час війни в Україні креативні індустрії зазнали втрати талановитих фахівців, зменшення фінансової підтримки, зниження попиту на культурні продукти та послуги, а також розриву постачальних ланцюгів.

У мирний час державні кошти спрямовувалися на підтримку культури, але в умовах воєнного стану вони переорієнтовані на допомогу Збройним Силам України. Проте креативні індустрії мають потенціал стати рушійною силою відновлення країни після війни.

Деякі підприємці продовжують працювати, експортувати свої продукти та підтримувати економіку.

Креативні спеціалісти організували численні волонтерські ініціативи, допомагають армії, мирним жителям на звільнених територіях та внутрішньо переміщеним особам. Щоб ефективно співпрацювати з представниками культурної сфери в таких складних умовах, необхідно глибоке розуміння їхнього внутрішнього стану та особливостей реагування на виклики.

Для збору та аналізу інформації про стан креативних індустрій під час війни, з метою подальшого формування плану відновлення культурної галузі та залучення партнерів і донорів для підтримки національних креативних індустрій, Український культурний фонд спільно з Міністерством культури та інформаційної політики України провели анонімне онлайн-анкетування креативних підприємців і фахівців – заявників УКФ 2020 – 2022 років, з 01.06 по 13.06.

Опитування залучило 740 респондентів, серед яких було 485 жінок (66%) та 255 чоловіків (34%). Серед опитаних найбільшу частку склали люди віком від 35 до 44 років, які становили 35% від загальної кількості учасників. Люди віком від 45 до 54 років склали 23%, а вік 25 – 34 років – 25% (рис. 2.3).

Серед респондентів більшість становили фахівці, які працювали або працювали до початку повномасштабної війни в різних секторах креативних індустрій.

Найбільше представників було з аудіовізуального мистецтва (26%) та сектору бібліотек, архівів, музеїв (26%). У перформативному та концертному секторах працювали 20% опитаних, у музичному секторі – 14%, а у візуальному секторі – 12% (рис. 2.4).

На момент опитування 80% респондентів перебували на території України, а близько 20% – за кордоном. Це свідчить про те, що більшість опитаних фахівців галузі культурних та креативних індустрій наразі мають можливість жити та працювати в межах України.

Особливо це стосується людей молодого та середнього віку.

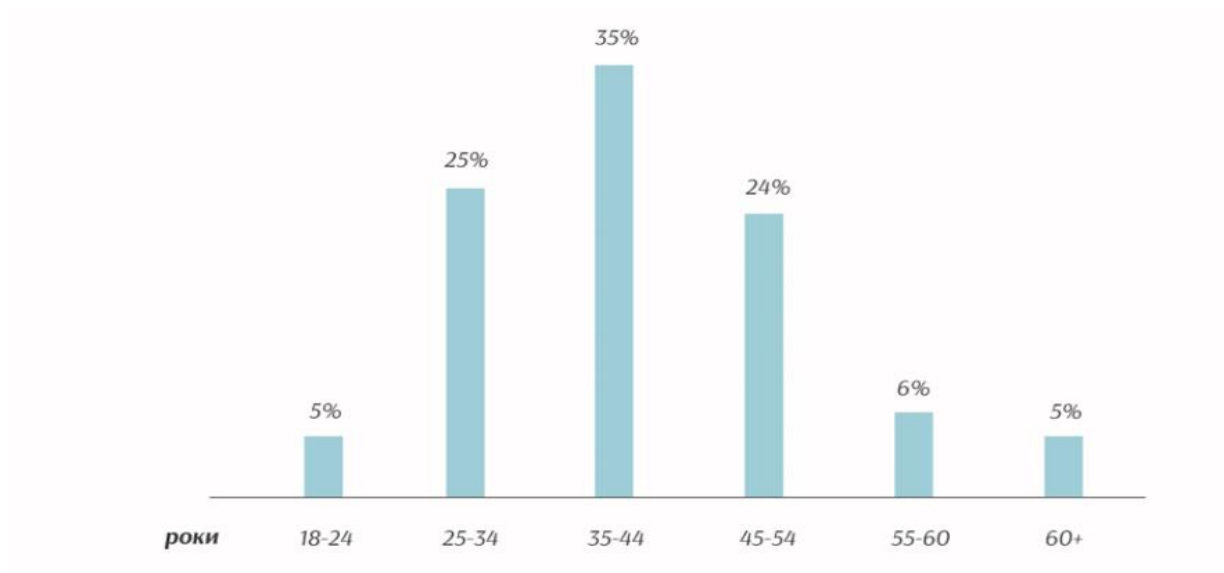


Рис. 2.3. Розподіл респондентів за віком

Джерело: складено за даними [21]

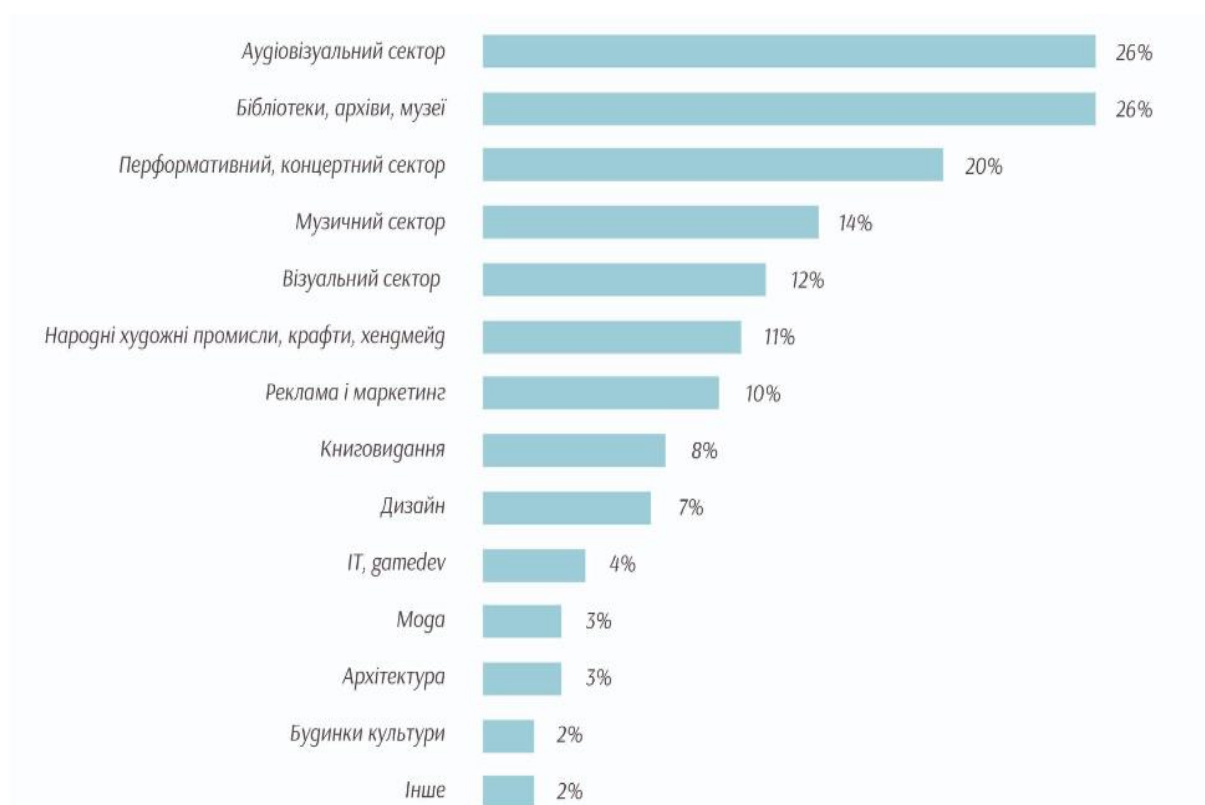


Рис. 2.4. Сектор креативних індустрій, в якому працюють, або працювали респонденти до початку повномасштабної війни

Джерело: складено за даними [21]

Результати опитування креативних фахівців, які на момент опитування перебували в Україні, показали, що більшість учасників не евакуювалися за кордон під час повномасштабного наступу РФ від 24.02.2022.

На час проведення опитування 80% респондентів, а саме 593 особи, залишалися на території України. Серед них 61% складали жінки, а 39% – чоловіки (рис. 2.5 та рис. 2.6).

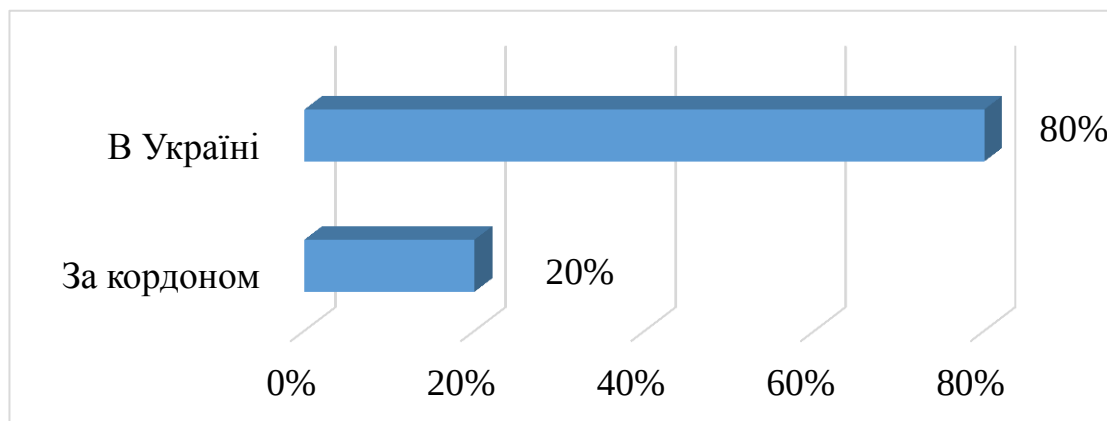


Рис. 2.5. Місце перебування респондентів

Джерело: складено за даними [21]

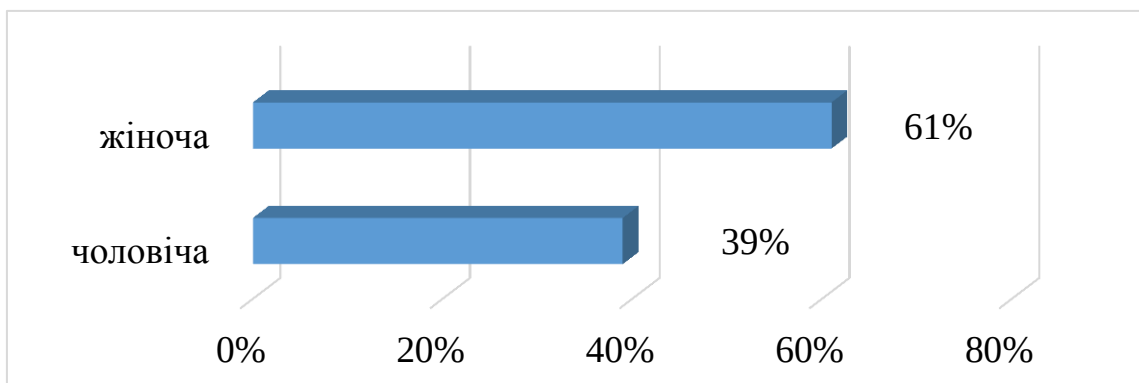


Рис. 2.6. Стать респондентів

Джерело: складено за даними [21]

Серед опитаних переважали представники таких вікових груп: 35 – 44 років (34%), 45 – 54 років (26%) та 25 – 34 роки (23%) (рис. 2.7).

До початку війни більшість опитаних працювали в Києві (39%), а також в Одеській (14%), Львівській (8%), Харківській (6%), Дніпропетровській (5%) та Київській (5%) областях.

На сьогодні, за словами респондентів, 31% продовжують працювати в Києві, 14% – в Одеській області, 9% – у Львівській області, 5% – у Дніпропетровській області, 5% – в Івано-Франківській області та 5% – у Київській області.

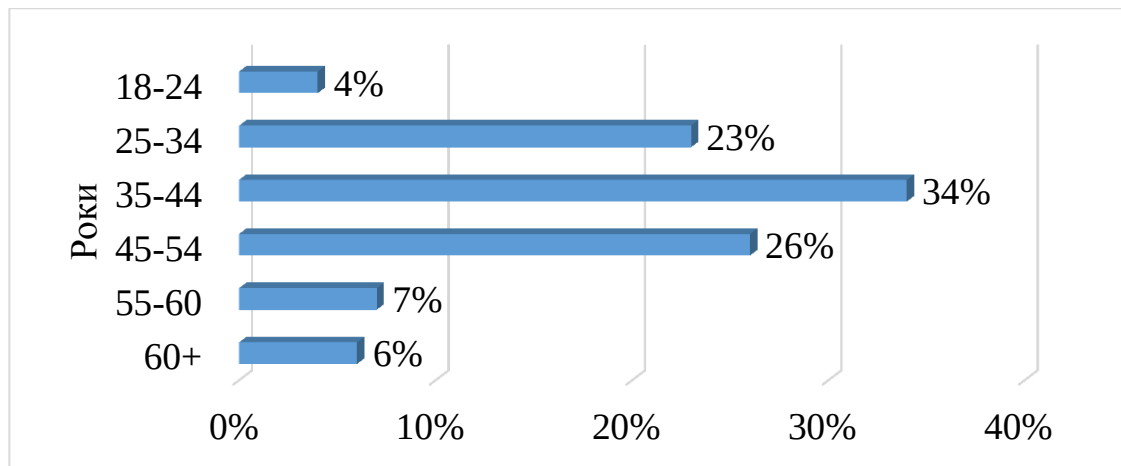


Рис. 2.7. Вік респондентів

Джерело: складено за даними [21]

Опитування показало, що незважаючи на великий відсоток фахівців, які залишилися в Україні, умови праці нині не сприяють розвитку галузі та зайнятості населення.

На питання «Чи змінилася ваша ситуація з роботою з початку повномасштабної війни?» 15% респондентів зазначили, що залишилися без роботи з початку повномасштабної збройної агресії РФ від 24.02.2022. Для 5% опитаних основним видом трудової діяльності за останні три місяці стали захист України в лавах Збройних Сил та волонтерство.

Більшість респондентів (47%) дали негативну відповідь, тобто майже половині опитаних вдалося зберегти умови праці та місце роботи без суттєвих змін, незважаючи на воєнний стан та бойові дії на частині території України.

Водночас 22% опитаних вказали, що зберегли місце роботи лише формально, фактично не працюючи. Загалом на це запитання відповіли 99% респондентів (рис. 2.8).

За формою діяльності 47% опитаних є або були до війни найманими працівниками, 27% – роботодавцями та власниками бізнесу, а 22% – самозайнятими особами (рис. 2.9).

Також серед респондентів зафіксовано військовослужбовців та волонтерів (1%), державних службовців (1%) та керівників громадських організацій та спілок (1%). Таким чином, половина респондентів є фахівцями, залежними від тенденцій на ринку праці в галузі культури, а чверть - змушені розвивати власну справу в умовах нестабільної економічної та безпекової ситуації в Україні. Загалом на це питання відповіли 95% респондентів.

За організаційно-правовою формою власного місця роботи учасники опитування розділилися наступним чином: 25% працювали як фізичні особи-підприємці (ФОПи), 23% були працівниками державних організацій або державних підприємств, 21% – працівниками комунальних закладів або комунальних підприємств, 13% представляли товариства з обмеженою відповідальністю, і 9% - громадські об'єднання або спілки.

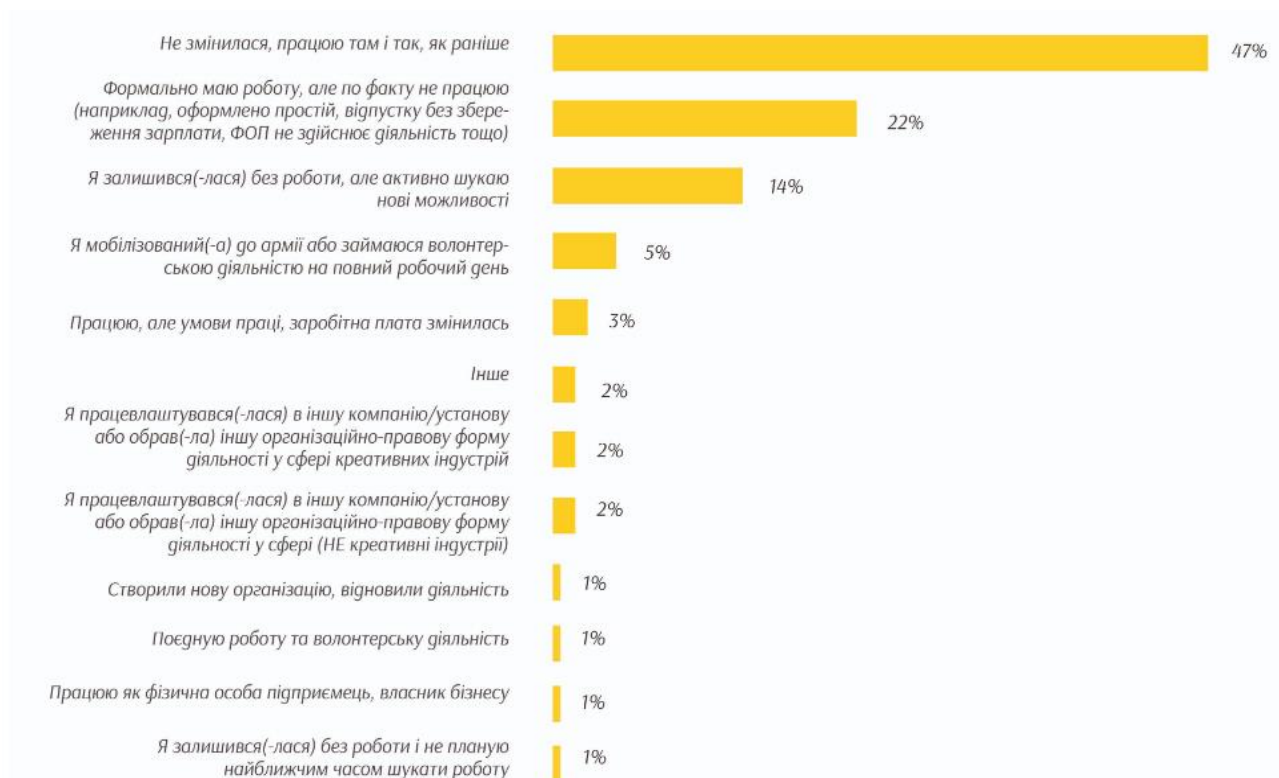


Рис. 2.8. Стан зайнятості респондентів з початку повномасштабної війни

Джерело: складено за даними [21]

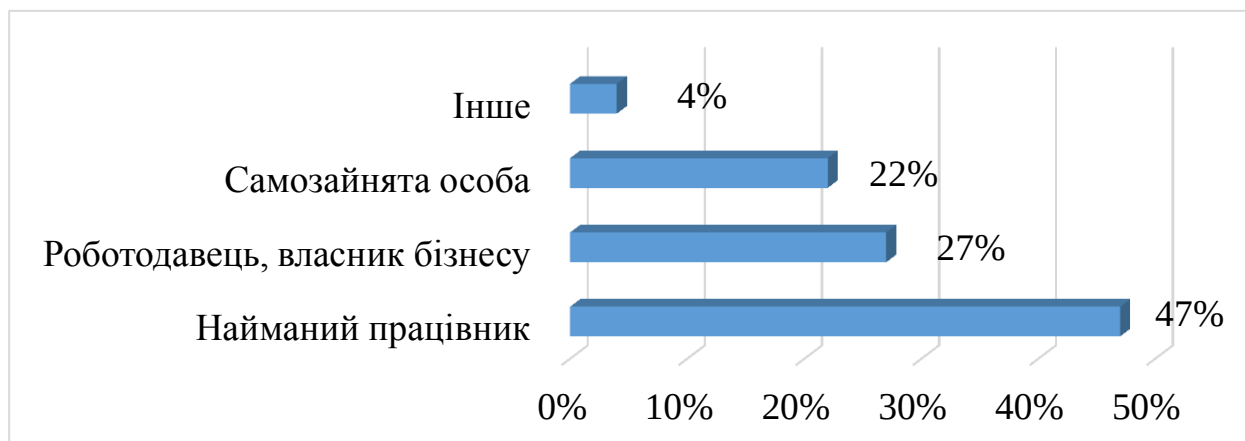


Рис. 2.9. Форма діяльності респондентів

Джерело: складено за даними [21]

Абсолютна більшість опитаних є представниками малого (27%) та мікробізнесу (32%). Натомість 19% респондентів зазначили, що працюють тільки на себе. Найменший відсоток (7%) серед респондентів склали представники великого бізнесу. Відповідно, загрози, що постають перед представниками малого бізнесу, є набагато впливовішими та значимішими для галузі, ніж проблеми великого бізнесу.

Відповідаючи на питання «Яка інтенсивність вашої роботи зараз?», 17% зазначили, що майже не працюють, а 8% - повністю припинили свою діяльність. Водночас чверть опитаних зазначили, що працюють частково, а ще для чверті - інтенсивність роботи не змінилася, і вони працюють як завжди.

Підведемо ітог щодо впливу повномасштабної збройної агресії російської федерації на діяльність організацій сфери культури та креативних індустрій.

На питання «Чи змінилася бізнес-активність або діяльність підприємства/установи, де ви працюєте, порівняно з квітнем 2022 року (після звільнення Збройними Силами України північної частини України)?» 35% респондентів сумарно вказують, що активність похвалася.

Такі результати є закономірними, що підтверджує аналіз зв'язку між відповідями на це питання та відповідями на питання «У якому регіоні ви працюєте зараз?».

Зі звільненням Збройними Силами України північних областей, зокрема, частини Київської області, чимало бізнес-організацій, підприємств та установ змогли відновити свою діяльність на деокупованих територіях, внаслідок чого як навантаження, так і інтенсивність праці могли зазнати змін (рис. 2.10).

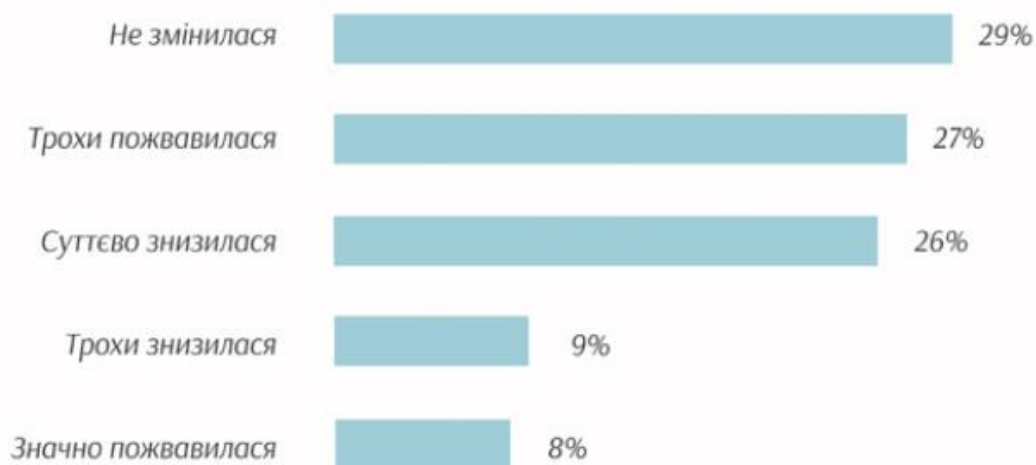


Рис. 2.10. Динаміка бізнес-активності або діяльності підприємства/установи, де працюють респонденти

Джерело: складено за даними [21]

Відповідно до опитування, на питання «Як повномасштабна війна вплинула на діяльність підприємства/установи, де ви працюєте?» більшість респондентів в першу чергу виділяють такі наслідки:

Зменшення/зникнення замовлень, продажів – 45%

Перехід на дистанційний режим роботи повністю або частково – 33%

Втрата робочих кадрів через міграцію, мобілізацію, смерть тощо – 20%

Часткова виплата зарплат та простій для працівників підприємств – 20%.

Ці результати ілюструють складні умови, з якими стикаються підприємства та установи сфери культури і креативних індустрій під час війни (рис. 2.11).



Рис. 2.11. Вплив повномасштабної війни на діяльність організацій, де працюють респонденти

Джерело: складено авторами на основі [21]

На питання «Чи відбулося скорочення працівників у підприємстві, де ви працюєте, з початку повномасштабної війни?» розподіл відповідей наступний: 47% зазначили, що скорочень не відбулося.

13% респондентів повідомили про те, що у їхньому підприємстві всім працівникам оформили відпустку без збереження зарплати/простій/скоротили навантаження і зарплату.

10% вказали, що частину штату було скорочено, а іншим працівникам оформили відпустку без збереження зарплати/простій/скоротили навантаження і зарплату (рис. 2.12).

Ці дані відображають різноманітні наслідки війни для зайнятості в галузі культури та креативних індустрій, де деякі підприємства зазнали серйозних змін у структурі працівників або режимі роботи.

На питання «Наскільки вам відомо, чи продовжує підприємство/установа, де ви працюєте, сплачувати податки, збори, єдиний соціальний внесок та інші обов'язкові платежі під час війни?» розподіл відповідей такий:

- 58% зазначили, що підприємство продовжує сплачувати усі обов'язкові платежі у повному обсязі.

- 32% вказали, що частково сплачують обов'язкові платежі.

- 10% заявили, що не сплачують взагалі (рис. 2.13).

На питання «Наскільки знизилися продажі підприємства, де ви працюєте, з початку повномасштабної війни?» розподіл відповідей такий:

- 11% респондентів вказали, що падіння продажів не відбулося.

- 23% зазначили втрату понад 90% річного обороту.



Рис. 2.12. Вплив повномасштабної війни на скорочення респондентів та співробітників з підприємств

Джерело: складено авторами на основі [21]

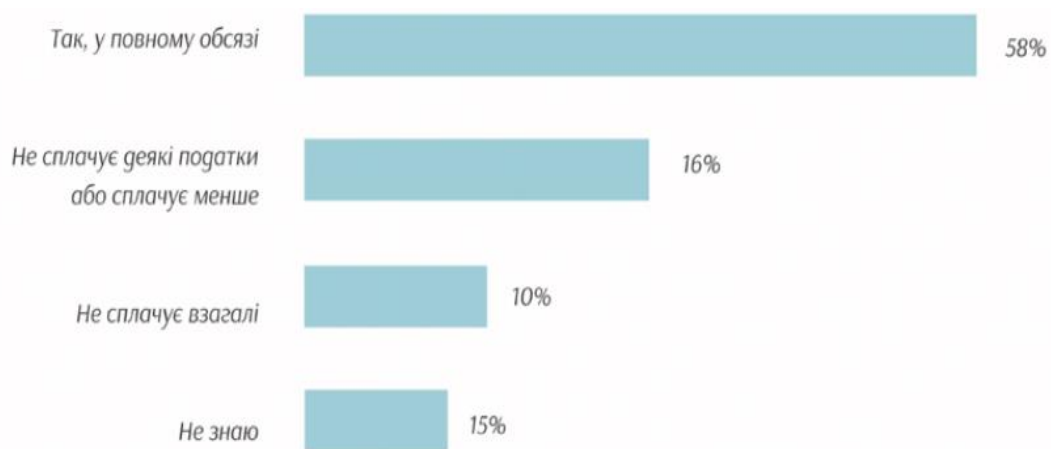


Рис. 2.13. Чи продовжує підприємство респондентів сплачувати податки, збори, єдиний соціальний внесок та інші обов'язкові платежі під час війни

Джерело: складено авторами на основі [21]

Понад 50% опитаних відмітили зниження продажів в обсязі від 10% до 90% річного обороту (рис. 2.14).

Дані показують значний вплив воєнного конфлікту на економічні показники у секторі культурних та креативних індустрій, зокрема на обсяги продажів товарів та послуг.

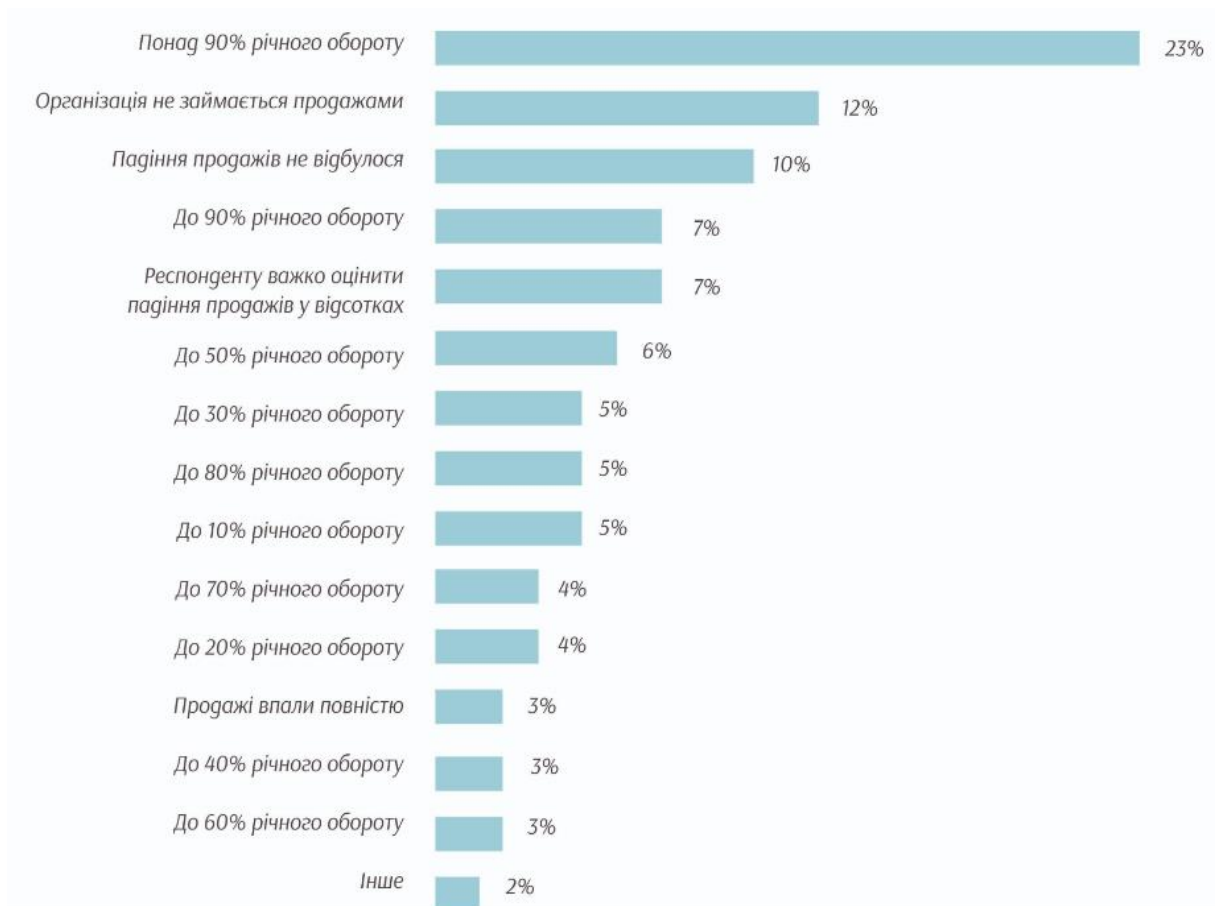


Рис. 2.14. На скільки знизилися продажі підприємства, де працюють респонденти, з початку повномасштабної війни

Джерело: складено авторами на основі [21]

Державна та недержавна підтримка культури в умовах війни

На питання «Якими можливостями підтримки бізнесу від держави та міжнародних організацій скористалося підприємство/установа, де ви працюєте, і ви особисто з початку повномасштабної війни?» відповіді розподілені наступним чином:

- 40% не скористалися жодною з наявних можливостей.
- 25% скористалися програмою «Підтримка» і отримали виплати в розмірі 6500 грн, яка була призначена для громадян з областей активних бойових дій.
- 13% отримали виплати для внутрішніх переселенців у розмірі 2000 грн.
- Ще 13% скористалися можливістю переходу на єдиний податок за ставкою 2%.

11% скористалися звільненням від сплати єдиного внеску на соціальне забезпечення (ЄСВ) (рис. 2.15).

Серед причин, чому підприємства, де працюють респонденти, чи самі респонденти не скористалися можливостями підтримки бізнесу, переважають наступні відповіді:

- 38% – підприємство не відповідає умовам програм (не той КВЕД, область, організаційно-правова форма тощо).

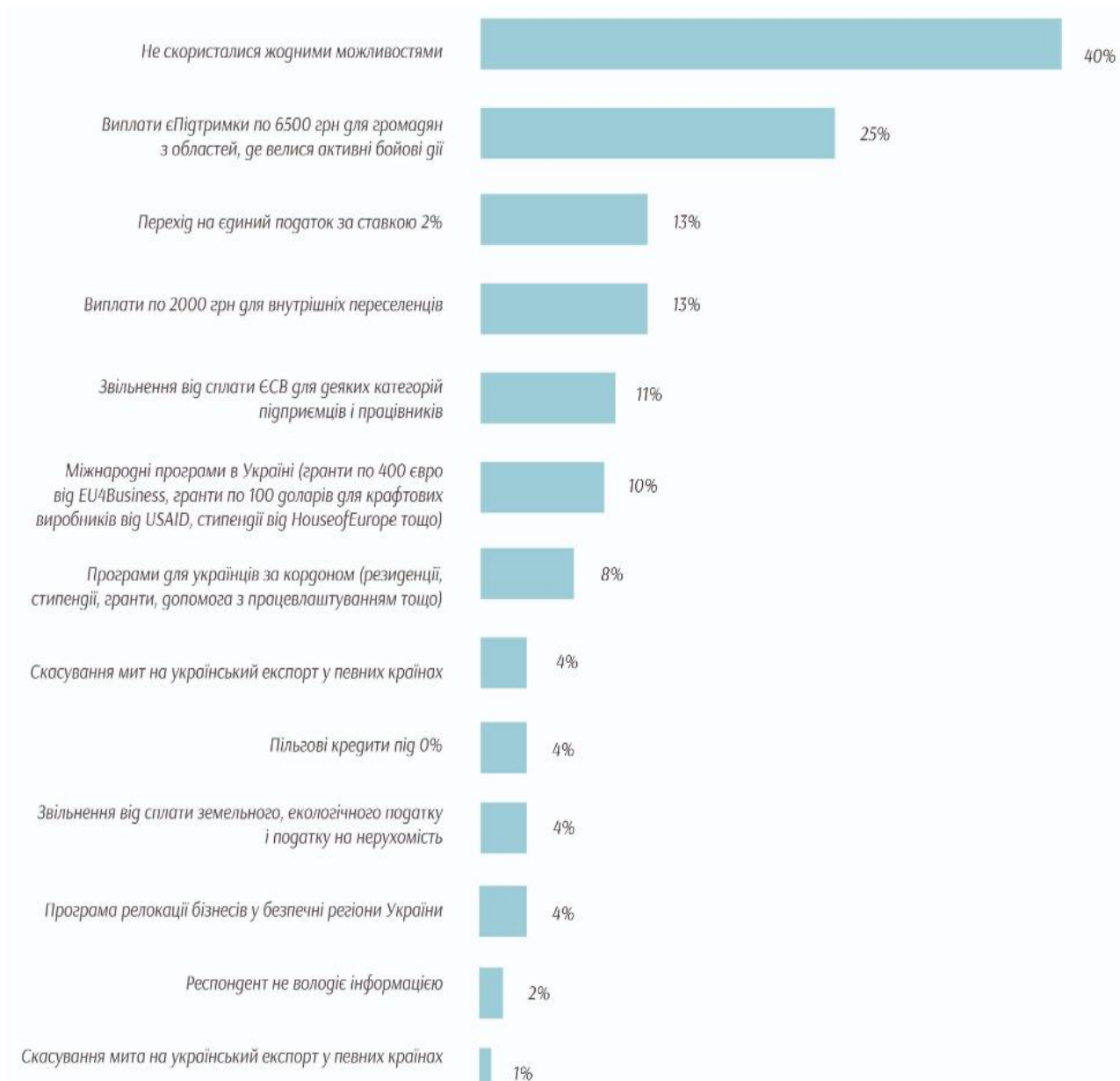


Рис. 2.15. Можливості, якими скористались респонденти та підприємства, на яких вони працюють

Джерело: складено авторами на основі [21]

- 28% – програми не вирішують проблеми підприємства і не задовольняють його потреби.
- 13% – не знали про такі можливості.
- 12% – складно розібратися в умовах війни та нестабільності (рис. 2.16).

Ці дані показують, що недостатня адаптованість програм підтримки до конкретних потреб та складнощі з розумінням умов можуть стати бар'єром для їх використання культурними підприємствами в умовах війни.

Пріоритетні заходи від держави і донорів для підтримки креативних індустрій в умовах війни.



Рис. 2.16. Чому підприємства, де працюють респонденти, чи самі респонденти не скористалися можливостями підтримки бізнесу

Джерело: складено авторами на основі [21]

На питання про першочергові заходи, які можуть допомогти креативним індустріям вижити під час війни та відновитися після неї, учасники опитування відповіли наступне:

1. Гранти на проекти – для 61% опитаних цей вид підтримки є найбільш важливим. Гранти можуть допомогти фінансувати нові ініціативи, проекти і тимчасові заходи, що спрямовані на відновлення та підтримку галузі.

2. Державна стратегія розвитку креативних індустрій – для 37% опитаних є важливою для забезпечення довгострокового розвитку сектору.

3. Промоція українського креативного продукту за кордоном - цей аспект визначений як важливий для 30% респондентів, що свідчить про потребу у міжнародній підтримці та просуванні українських творчих індустрій.

Додаткові важливі заходи, відзначені учасниками опитування, включають:

- Гранти/ваучери на розвиток бізнесу.
- Компенсація зарплат працівникам.
- Програми для підтримки регіональних і кроссекторальних ініціатив, кластерів.
- Програми підвищення попиту на креативний продукт.
- Освітні програми, тренінги, консультації.

Спеціальний податковий режим для креативних індустрій (аналогічно Дія.Сіті).

Ці заходи визначені як критично важливі для забезпечення стабільності і подальшого розвитку культурних та креативних індустрій в умовах конфлікту (рис. 2.17).

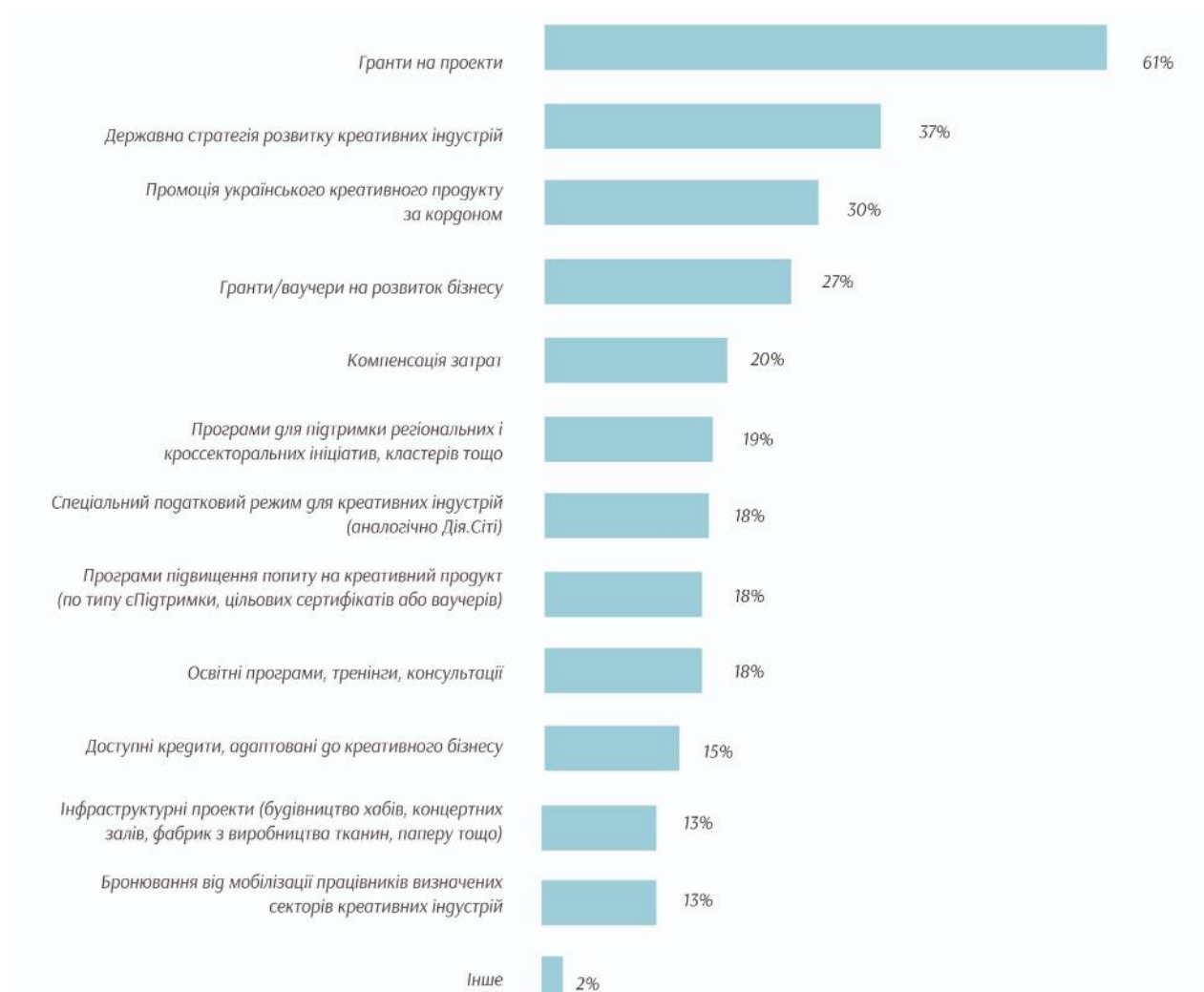


Рис. 2.17. Пріоритетні заходи від держави і донорів для підтримки креативних індустрій в умовах війни та після її закінчення

Джерело: складено авторами на основі [20,21]

Респонденти зазначили свою участь у волонтерських ініціативах, таких як збір коштів для української армії (47%) і організація гуманітарної допомоги (49%).

Кожен п'ятий також приєднався до кіберфронту, креативно-інформаційного фронту, ІТ-армії або працює в штабах для вимушено переселених осіб (рис. 2.18).

За результатами опитування, яке було проведено серед креативних фахівців, що евакуйовані за кордон під час війни, загалом відповіли 147 респондентів, що складає 20% від загальної кількості опитаних.

З них 84% представляють жіночу стать, а 16% – чоловічу. Щодо вікової структури, найбільшу частку складають особи віком:

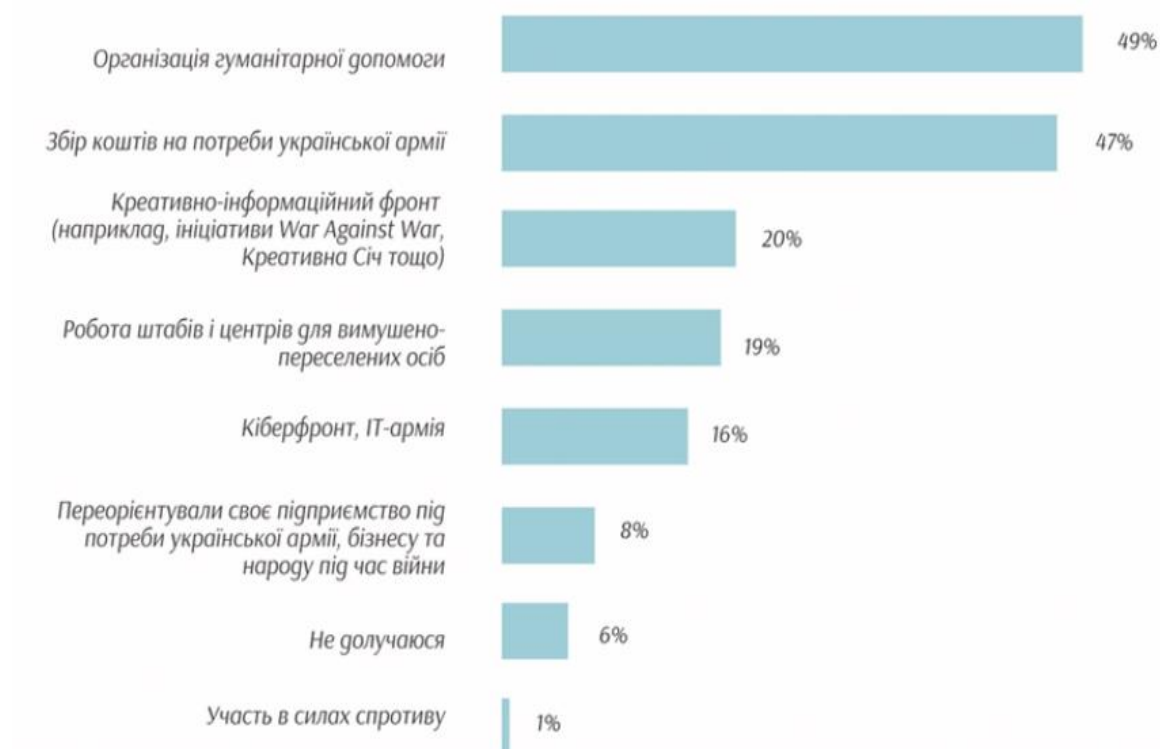


Рис. 2.18. До яких волонтерських ініціатив долучилися респонденти

Джерело: складено авторами на основі [21]

- 25-34 років – 33%
- 35-44 років – 38%
- 45-54 років – 16%

Ці дані представлені на рис. 2.19.

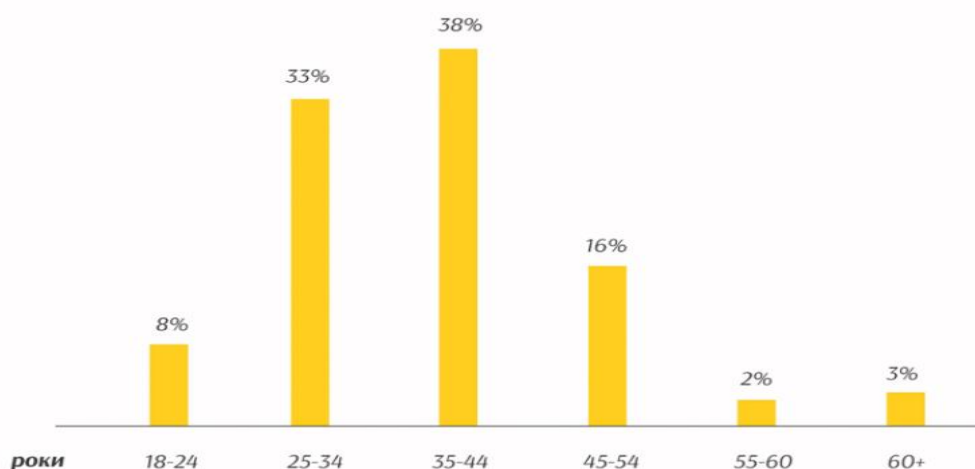


Рис. 2.19. Вік респондентів

Джерело: складено на основі [21]

За результатами опитування на питання «У якому регіоні ви працювали до початку повномасштабної війни?», найбільш поширеними відповідями були:

- м. Київ – 73%,
- Харківська область – 8%,
- Одеська область – 8%,
- Херсонська область – 3%,
- Львівська область – 3%,
- Київська область – 3%.

Ці дані подані на рис. 2.20.

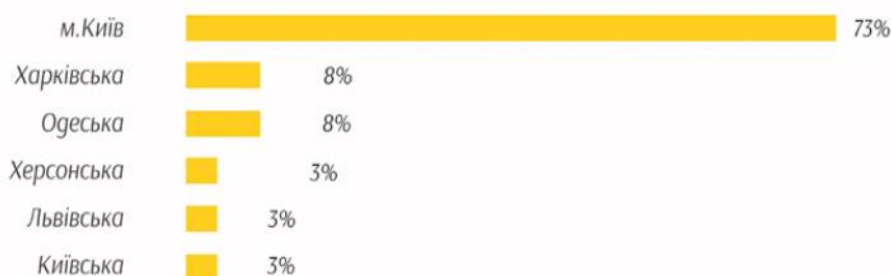


Рис. 2.20. Регіон працевлаштування респондентів до початку повномасштабної війни

Джерело: складено на основі [21]

За результатами опитування серед респондентів, що евакуювалися за кордон, взяли участь люди, які працюють або працювали до початку повномасштабної війни в таких секторах креативних індустрій:

- Аудіовізуальний сектор – 39%.
- Перформативний, концертний сектор – 30%.
- Візуальний сектор – 19%.
- Сектор народних художніх промислів, крафтів, хендмейду - 10%.
- Інші сектори – 2%.

Ці дані подані на рис. 2.21.

Абсолютна більшість респондентів, що виїхали за кордон під час війни, евакуювалися самостійно – 64%.

Ще 21% скористалися допомогою родичів, друзів та знайомих.

Для 8% респондентів допомогу в евакуації надали міжнародні організації, іноземні ініціативи або партнери.

Щодо місця перебування після евакуації:

86% респондентів знаходяться в країнах ЄС/країнах Шенгенської зони;

близько 4% перебувають в Великобританії;

4% – в країнах Близького Сходу;

3% – в Канаді.

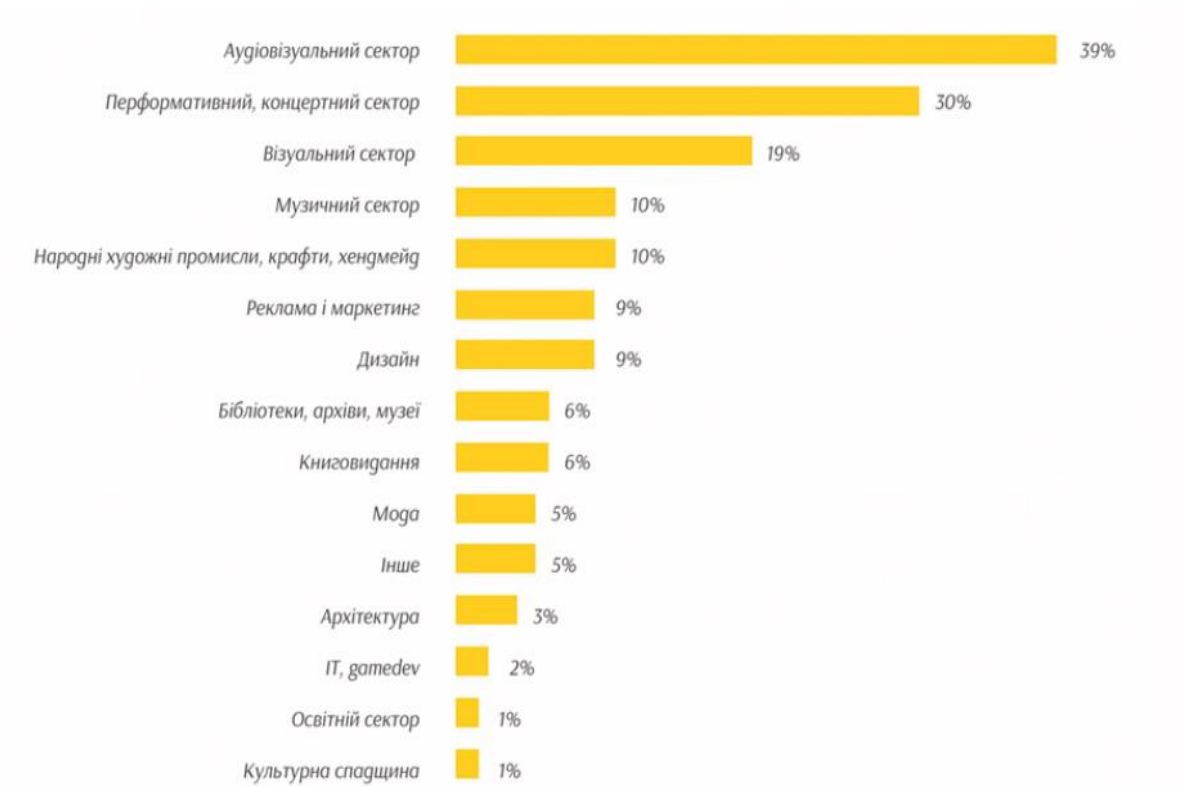


Рис. 2.21. Сектор креативних індустрій, в якому працюють, або працювали респонденти до початку повномасштабної війни

Джерело: складено на основі [21]

Дані наведено на рис. 2.22.

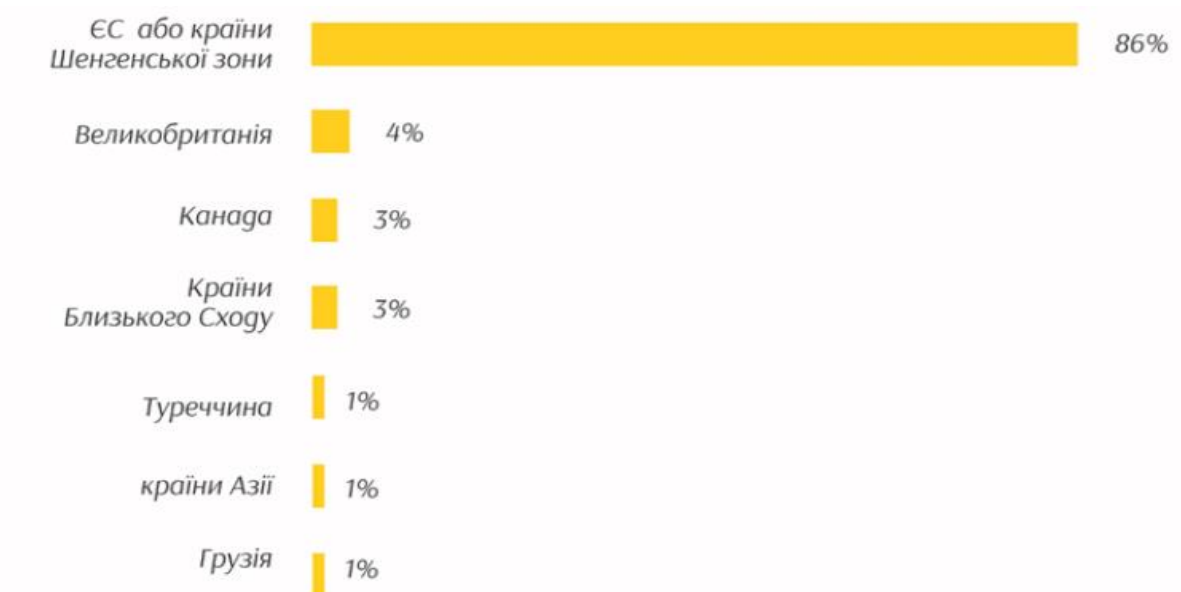


Рис. 2.22. Регіони, в яких перебувають респонденти

Джерело: складено на основі [21]

На питання «Чи ви оформлювали за кордоном статус, що дає вам право на роботу, доступ до медичних і освітніх послуг, соціальних гарантій (наприклад, статус тимчасового захисту, посвідки та дозволи на проживання тощо)?» 88% респондентів, що евакуювалися, підтвердили, що оформили такий статус. Натомість 8% не оформили подібних статусів і не планують.

Деталі подані на рис. 2.23.

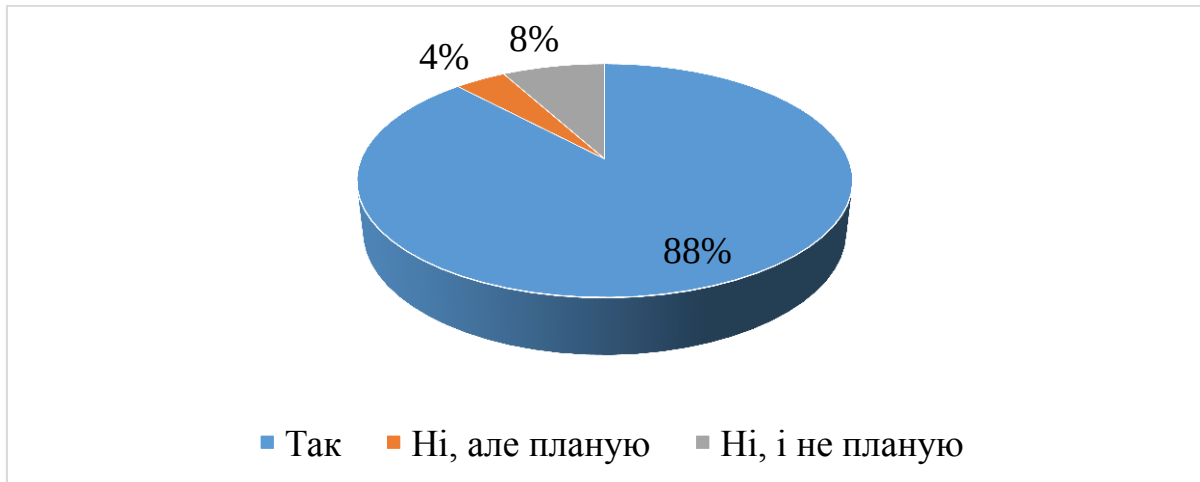


Рис. 2.23. Чи оформили респонденти статус біженця

Джерело: складено на основі [21]

На питання «Чи ви працюєте зараз за кордоном?» більшість, а саме: 33% евакуйованих, відповіли, що не працюють, але шукають роботу. 22% продовжують працювати в українському підприємстві/установі дистанційно, 20% займаються самозайнятістю, а 10% знайшли іншу роботу у сфері креативних індустрій. Деталі подані на рис. 2.24.



Рис. 2.24. Працевлаштування респондентів за кордоном

Джерело: складено на основі [21]

Серед опитаних респондентів, які евакуювалися, 55% відзначили, що володіють англійською мовою на рівні достатньому для роботи (B1-B2). Додатково, 25% опитаних вказали, що знають дві і більше іноземних мов, включаючи англійську.

Проте 14% респондентів, що перебувають за кордоном, не володіють жодною іноземною мовою. Ці дані подані на рис. 2.25.

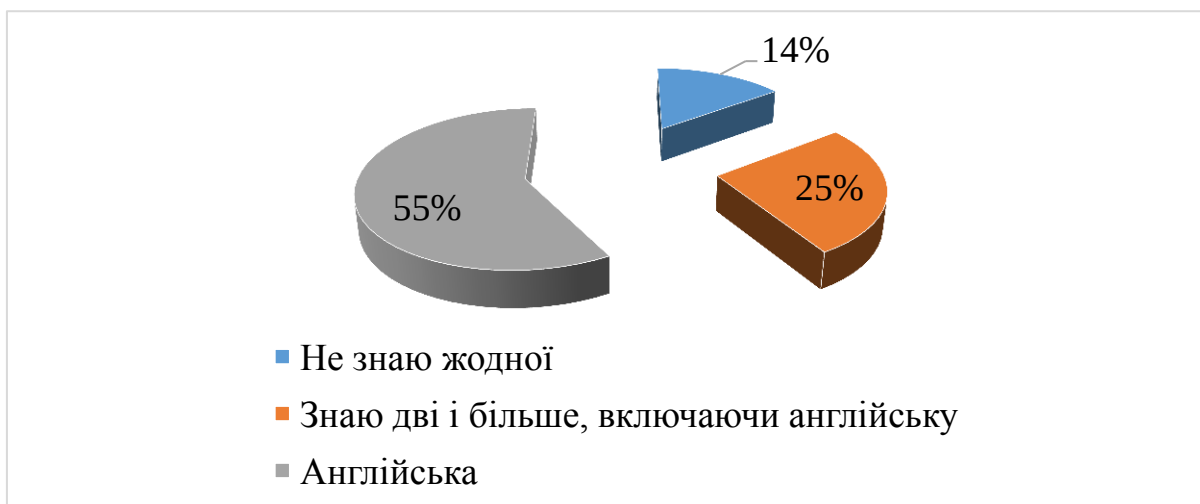


Рис. 2.25. Іноземні мови, які (не-) знають респонденти

Джерело: складено на основі [21]

На питання «Який досвід перебування за кордоном ви мали до початку повномасштабної війни?» було отримано такі відповіді від респондентів:

- 8% заявили, що ніколи не були за кордоном.
- 69% подорожували до інших країн з туристичною метою.
- 38% мали досвід перебування за кордоном з освітньою або професійною метою.
- 31% вказали, що мають членів родини або близьких друзів, які живуть за кордоном.
- 14% мали досвід навчання за кордоном до війни.
- 12% мали досвід роботи за кордоном до війни.

Ці дані подані на рис. 2.26.

На підставі опитування встановлено, що серед респондентів, що евакуювалися, 46% мають дітей дошкільного і шкільного віку, які перебувають разом з ними за кордоном (рис. 2.27).

На питання «Чи плануєте ви повернутися до України на довгий період часу?» відповіли так:

- 7% респондентів не планують повертатися.
- 12% планують повернутися найближчим часом.
- 32% планують повернутися після повного завершення бойових дій на території України.
- 32% ще не визначилися, коли саме планують повернутися.

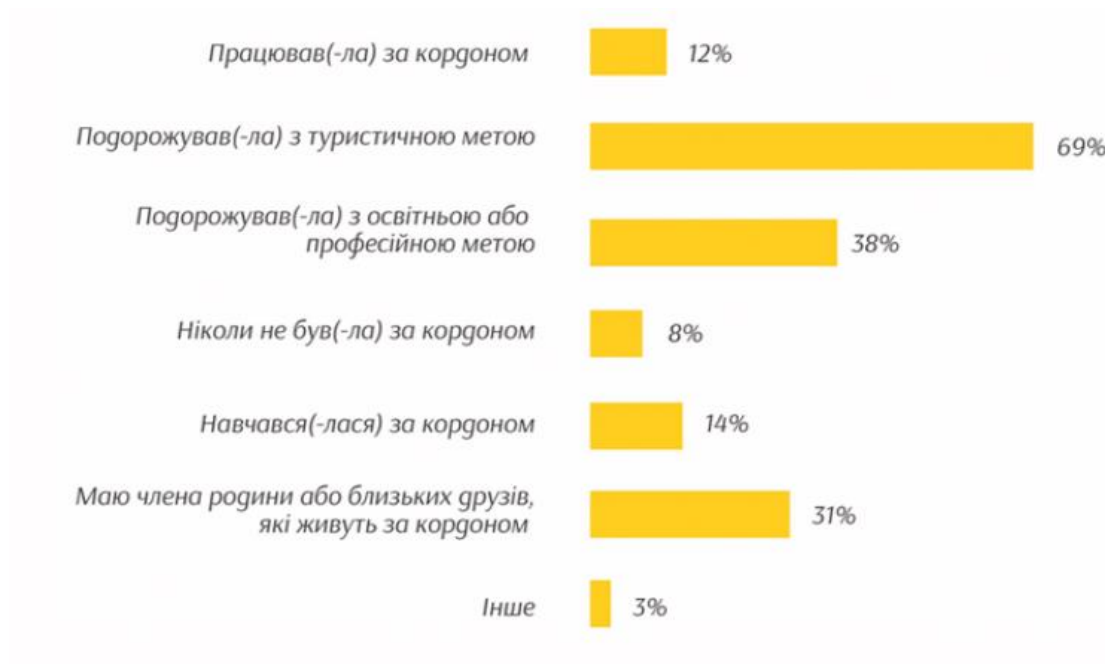


Рис. 2.26. Який досвід перебування за кордоном ви мали до початку повномасштабної війни

Джерело: складено на основі [21]

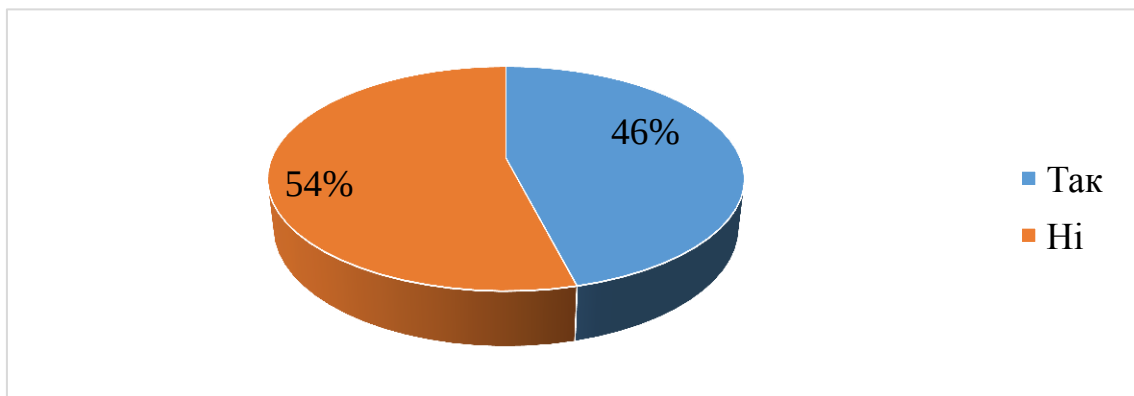


Рис. 2.27. Чи перебувають діти шкільного та дошкільного віку разом з респондентами за кордоном

Джерело: складено на основі [21]

Це показано на рис. 2.28.

Згідно з результатами опитування щодо планів повернення до України, основними причинами цього рішення для респондентів були:

- 66% зазначили покращення безпекової ситуації в Україні.
- 38% відповіли про бажання воз'єднатися з родиною в Україні.
- 12% вказали на вимоги з місця роботи в Україні.
- Для 10% причиною повернення стали складнощі з культурною, мовною, соціальною адаптацією за кордоном.



Рис. 2.28. Чи планують респонденти повертатись до України

Джерело: складено на основі [21]

Також значну частину варіантів відповіді «Інше» займають патріотичні мотиви, такі як бажання повернення додому, любов до рідної країни і бажання допомогти у відновленні країни. Це подано на рис. 2.29.

Основними джерелами доходу для респондентів за кордоном є:

- 48% зазначили власні заощадження.
- 47% отримують дохід з роботи.
- 46% отримують виплати від держави, в якій вони перебувають.
- 20% отримують допомогу від родичів, друзів або знайомих, які також перебувають за кордоном.

Це подано на рис. 2.30.

На рис. 2.31 представлено, що абсолютна більшість опитаних, що перебувають за кордоном, зазначили, що перераховують кошти в Україну.

На рис. 2.32 показано, що більшість евакуйованих за кордон респондентів беруть участь у волонтерському русі щодо підтримки України за кордоном. Це включає акції, інформаційні кампанії, просвітницьку діяльність, збір коштів на потреби України, а також допомогу вимушено переселеним особам та інші види підтримки.

Основні висновки з опитування креативних фахівців, які перебували в Україні під час війни, вказують на кілька ключових аспектів:

1. *Зменшення обсягів реалізації продукції та послуг.* (Понад третини учасників опитування повідомило про дуже значне зниження обсягів продажів на більш як 90% у порівнянні з попередніми роками. Це свідчить про серйозні виклики, з якими стикаються підприємства і установи у сфері культурних та креативних індустрій).

2. *Соціально-економічне вплив,* де більшість респондентів є найманими працівниками, чиї доходи та зайнятість безпосередньо залежать від попиту на культурні послуги та продукцію. Це ставить під загрозу їхню економічну стабільність та можливості виконання професійних обов'язків.

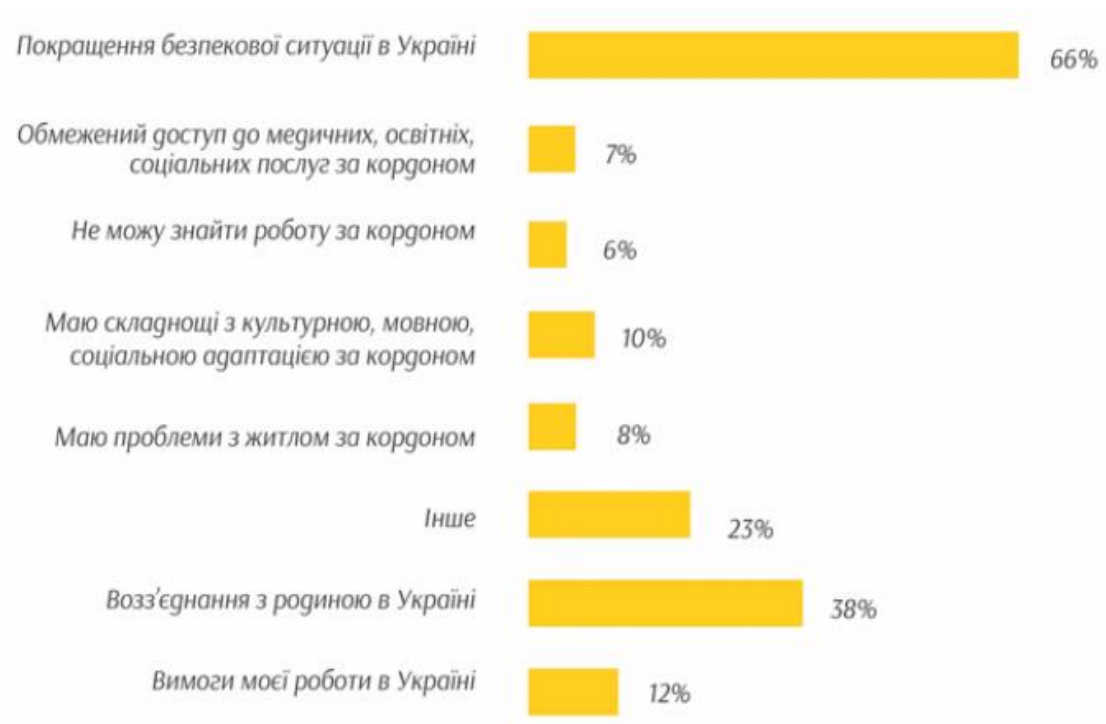


Рис. 2.29. Основні причини повернення респондентів до України

Джерело: складено на основі [21]

Це включає допомогу родичам, підтримку ЗСУ, участь у волонтерських ініціативах, сплату податків, комунальних послуг та інше.



Рис. 2.30. Основні джерела доходів для респондентів за кордоном

Джерело: складено на основі [21]

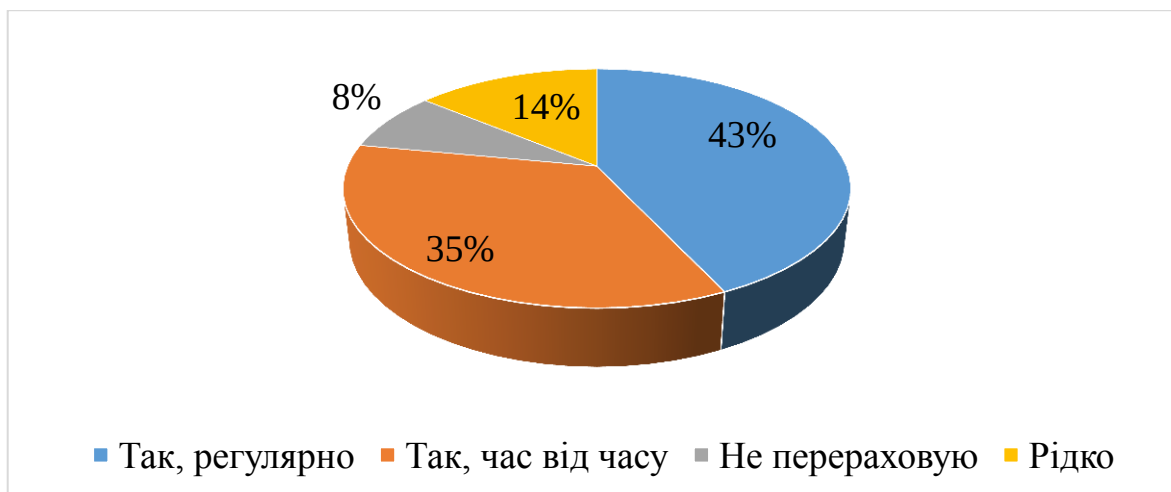


Рис.2.31. Чи перераховують респонденти кошти в Україну, перебуваючи за кордоном

Джерело: складено на основі [21]

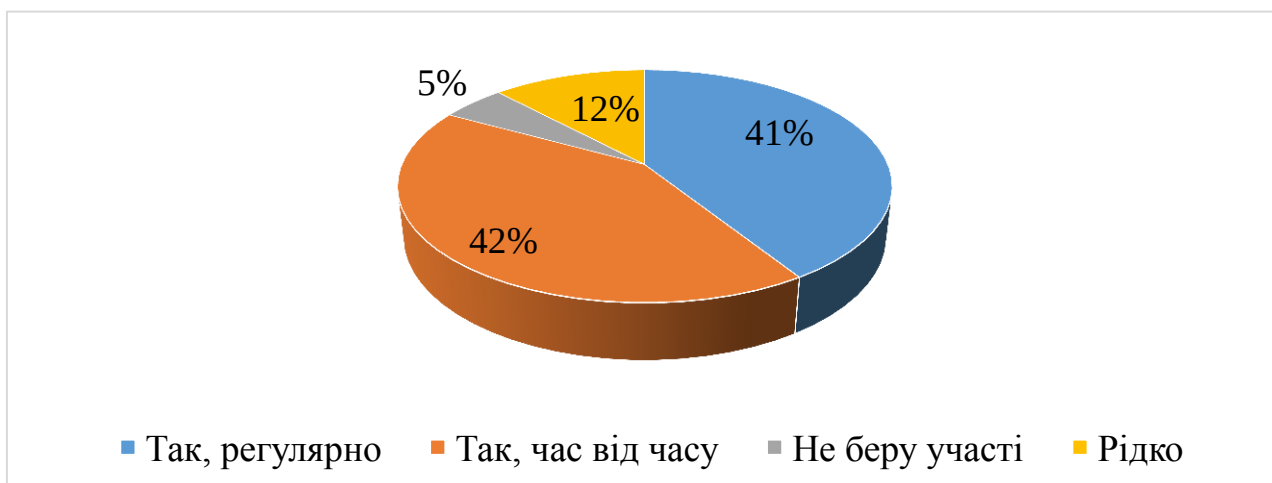


Рис.2.32. Чи берете ви участь у волонтерському русі щодо підтримки України за кордоном?

Джерело: складено на основі [21]

3. *Підтримка економіки України.* Незважаючи на складні умови, більшість підприємств та установ продовжують підтримувати економіку країни, сплачуючи податки та підтримуючи своїх співробітників, хоча деякі з них змушені відправляти працівників у відпустки без збереження заробітної плати.

4. *Необхідність ефективної державної підтримки.* Для відновлення темпів розвитку галузі в повоєнний період критично важлива ефективна державна політика підтримки бізнес-кластеру, особливо серед малих та середніх підприємств. Це може включати фінансову підтримку, спрощення податкових та адміністративних процедур, а також програми підтримки занятості та професійної перекваліфікації.

5. *Проблема кадрового потенціалу.* Умови війни спричинили відтік вузькопрофільних та досвідчених фахівців, що може ускладнити відновлення галузі. Це вимагає розвитку стратегій збереження та залучення кваліфікованих кадрів.

Приблизно половина опитаних фахівців культурних та креативних індустрій ще не мала можливості скористатися державною підтримкою. Це обумовлено недостатньою інформованістю про програми підтримки, складністю умов отримання допомоги та недостатнім врахуванням потреб галузі. Тому важливим стає детальний аналіз цільових груп для ефективного використання державної підтримки в умовах війни.

За думкою 61% опитаних, ключовими заходами підтримки від держави та донорів у повоєнний період є гранти на проекти. Це свідчить про великі надії фахівців та підприємців галузі на можливості отримання грантів від Українського культурного фонду. Важливим також є впровадження Державної стратегії розвитку креативних індустрій, що підтримується представниками галузі.

З урахуванням відповідей фахівців, що перебувають за кордоном, більшість з них евакуювалися до країн Європейського Союзу. 88% таких опитаних отримали статус, що дає право на роботу та доступ до медичних і освітніх послуг. Однак основними мотивами для повернення до України, окрім покращення безпеки та возз'єднання з родиною, стали складнощі адаптації, пошук житла та роботи. Частина евакуйованих має дітей шкільного віку, а 17% не мали достатнього рівня іноземної мови для працевлаштування.

Загалом, власні заощадження та соціальні виплати від урядів за кордоном є основними джерелами доходу для більшості фахівців. Прогнозується, що з розвитком ситуації деяка частина евакуйованих повернеться до України та потребуватиме державної підтримки для успішної адаптації і самореалізації, особливо у культурних та креативних індустріях [21,22].

Звертаючи увагу, 92% опитаних, які перебувають за кордоном, продовжують надсилати кошти на підтримку Збройних сил України та активно приймають участь у заходах на підтримку України за кордоном, що дозволяє зберегти увагу світової спільноти до російської агресії на нашій території.

Додатково опитування включало збір відкритих відповідей, де респонденти висловлювали коментарі, рекомендації, ідеї та пропозиції щодо повноцінного відновлення культури та креативних індустрій.

Серед висловлених думок були такі пропозиції [21 – 24]:

1. Необхідно забезпечити пріоритетність сектору культури разом з відновленням міст та інфраструктури після війни. Респонденти підкреслюють важливість підтримки та просування української культури на національному та міжнародному рівнях.

2. Необхідність прозорого конкурсу на керівні посади та реструктуризації керівної вертикалі в галузі. Важливо зберегти законність та регламент прийняття стратегічних рішень, що впливають на подальший розвиток галузі.

3. Сприяти професійному розвитку для фахівців у секторі через міжнародні освітні тренінги та обмінні програми.

4. Розвивати копродукцію та колаборацію в міжнародних проектах як інструмент просування української культури в Європі та світі.

5. Акцентувати увагу на культурі в державній міжнародній політиці для залучення міжнародної фінансової підтримки на підтримку українських митців за кордоном.

6. Забезпечити фінансову, інформаційну та організаційну підтримку від держави, включаючи розширення національних грантових можливостей та спрощення документообігу.

7. Відновити повноцінну діяльність Українського культурного фонду з новими пріоритетами, зокрема активно просувати Україну за кордоном через освітні програми та міжнародні співпраці з країнами Європи.

Ці ідеї відображають важливі аспекти, які мають бути враховані для успішного відновлення культурних та креативних індустрій України під час і після конфлікту.

2.3. Рекомендації для розвитку креативних індустрій в Україні

Традиційні культурні інститути, такі як театри, музеї, бібліотеки і концертні зали, що створюють живий культурний продукт, стали основою культурного споживання протягом останніх двох століть.

Однак сьогодні вони часто відстають у використанні технологій управління, відірвані від живої творчості художників і погано інтегровані в сферу сучасних медійних технологій.

Розвиток цих зв'язків є основним завданням інтегрального розвитку творчих індустрій. Якщо не вдасться реінтегрувати традиційні культурні інститути в сучасну систему творчості і комунікації, вони ризикують фактично вийти з культурного процесу [25].

Існують значні причини, що пояснюють, чому креативна економіка стане переважною формою економіки в XXI столітті:

1. *Еволюція індивідів.* З розвитком інтелектуального задоволення ринок зростає. Автоматизація у виробничих галузях зменшила потребу в ручній праці, тому молодь шукає і знаходить роботу у креативних індустріях, що пропонують привабливіший стиль життя і економічну винагороду.

2. *Зростання купівельної спроможності.* Збільшення обсягів продукції призводить до зростання бюджетів вільного часу і підвищення інтересу до дозвілля, яке значною мірою складається з продукції креативних індустрій.

3. *Швидкий розвиток.* Креативна економіка зростає на 3-4% швидше, ніж загальна економічна система, що свідчить про розрив між людьми, які можуть реалізувати себе в цьому секторі, і тими, хто з цього відстає через географічне розташування, політичну дискримінацію або відсутність відповідної освіти.

4. *Цифрові технології.* Нові технології створюють нові можливості для створення контенту, що відкриває шлях до нових ринків і спільнот через соціальні мережі та інші цифрові платформи.

5. *Нові індустрії.* Нові комунікаційні технології потребують відповідних компетенцій і ідей, що робить креативну економіку ключовою для розвитку інноваційних підходів у бізнесі та культурі.

Усі ці фактори підтримують швидкий розвиток креативних індустрій як важливого компонента сучасного економічного ландшафту.

З точки зору економіки, Україна є відносно ізольованим і невеликим ринком порівняно з ринками Європи, Північної Америки чи Австралії. Тому економічний вплив креативних індустрій тут залишається незначним. Внесок креативного сектору до ВВП України складає 3,47%, а до сфери зайнятості – 1,91%. Однак в Україні спостерігається позитивний вплив креативних індустрій на міжнародну торгівлю, про що свідчить збільшення обороту креативної продукції. Наприклад, експорт ІТ-сфери становить 42 – 45 млрд грн.

Частка імпорту креативної продукції зросла лише на 7,1% у загальній структурі імпорту. Більшість вітчизняного імпорту надходить з країн, що розвиваються, і частково з розвинених економік. Товарна структура експорту малодиверсифікована і включає переважно продукцію сфери дизайну, видавничої діяльності і творчих ремесел.

Креативна продукція України часто реалізується з метою задоволення духовних потреб, а не отримання прибутку, що не має позитивного впливу на вітчизняну економіку. Незважаючи на важливість креативної економіки і «нової економіки», в Україні продовжує домінувати концепція розвитку традиційного виробництва і послуг, яка базується на повнішому використанні існуючих в країні засобів виробництва: природних ресурсів, корисних копалин та потужного людського фактора.

Загалом в Україні сектор креативних індустрій представлений і розвивається переважно в таких галузях:

- послуги індустрії моди та дизайну (графічний, промисловий дизайн і дизайн інтер'єру);
- аудіовізуальні послуги: кінематограф, телебачення, радіомовлення, кіноіндустрія, видавничі та інші виконавські і візуальні мистецтва;
- культурні та цифрові послуги, реклама та зв'язки з громадськістю;
- образотворче і сценічне мистецтво;
- традиційна культура: творчі ремесла, декоративно-прикладне мистецтво, фестивалі;
- пам'ятки культурної спадщини: бібліотеки, пам'ятки археології, музеї та виставки.

Варто зазначити, що в Україні все ж робляться перші кроки на державному рівні з метою покращення середовища для розвитку креативних індустрій. Зокрема, у 2018 р. на законодавчому рівні було ідентифіковано види діяльності, які створюють творчі послуги та продукти, що потребують належних форм державної підтримки для забезпечення їх органічного розвитку [26].

Підтримка креативного сектору, по суті, зводиться до синхронного розвитку п'яти складових:

1. Вироблення політик та адвокації, діяльність професійних мереж та асоціацій.
2. Зміцнення організаційного потенціалу, зокрема через спеціальну освіту та навчання впродовж життя.
3. Робота інкубаторів та акселераторів.

4. Створення кластерів і хабів.

5. Інтернаціоналізація та цифровізація (тобто забезпечення орієнтації на глобальні ринки та світову креативну сцену).

Подібне інфраструктурне забезпечення сприяє стійкості та сталості сектору. Зокрема, цифрові інновації забезпечують цифрову грамотність у культурних секторах, а організація креативних проектів – впровадження нових технологій для культурного виробництва і підприємництва, а також для майбутнього суспільства. Креативні хаби забезпечують підтримку та поєднання спільнот у творчі простори, які разом розвивають нові оригінальні підприємства (коворкінги, майстерні, інкубатори, лабораторії та кластери).

У рамках Доктрини збалансованого розвитку «Україна-2030» визначені пріоритети у сфері розвитку креативного сектору, зокрема створення умов для досягнення економічного зростання не менше 10–15% в рік та з перспективою до 2030 р. увійти в ТОП-30 найбільш економічно розвинених країн. На місцевих рівнях реалізується проект «Інтегрований розвиток міст в Україні», один з пріоритетів якого є «Розвиток креативної індустрії» (GIZ, Житомир-2030).

Для посилення креативного сектору запроваджено багато проектів і програм різного масштабу: від рівня ЮНЕСКО до муніципальних [25 – 27], наприклад:

- Програма Європейської Комісії «Креативна Європа».
- Програма ЄС та Східного партнерства «Культура і креативність».
- Ряд проектів і програм від Великої Британії через навчальні воркшопи, менторські програми та професійні мережі для підтримки розвитку сталих підприємств у сфері креативних індустрій.

Реалізація таких інноваційних проектів є важливим чинником у розвитку і придбанні бізнесу та формуванні конкурентних переваг України та окремих її регіонів. На сьогодні більшість малих міст та об'єднаних територіальних громад України володіють значним туристично-рекреаційним, культурно-історичним і природним потенціалом, однак характеризуються низьким рівнем соціально-економічного розвитку і ділової активності, є депресивними. В таких умовах застосування інновацій і креативності є хорошим і ефективним способом для виживання та подолання недоліків підприємництва.

Україна активно бере участь у всіх заходах підпрограми «Культура» та розвивається в напрямі «Медіа» через кілька ключових ініціатив:

1. Кластер аудиторій – розвиток аудиторії та кіноосвіта - спрямований на підтримку і розвиток аудиторій для аудіовізуальних творів та кіноосвіту.
2. Європейські фестивалі та фестивальні мережі – це ініціатива, що сприяє розвитку фестивальної індустрії та підтримці культурного обміну.
3. Кластер бізнесу: розвиток медіа талантів та навичок – спрямований на розвиток професійних навичок та талантів в медіа-сфері.

Участь України в програмі сприятиме динамічному розвитку національного сектору культури і креативних індустрій, розширенню співпраці з європейськими партнерами, просуванню європейських цінностей та зміцненню культурних зв'язків.

Українські фахівці відзначаються талановитістю, винахідливістю та високим інтелектом, що сприяє постійному росту цієї галузі.

Отже, Україна, як активний гравець на європейській арені, демонструє значний ріст своїх позицій у сфері креативної економіки. Потенціал українських фахівців свідчить про те, що в найближчі роки розвиток національних креативних індустрій буде лише зростати. Це викликає жвавий інтерес у політиків, економістів, громадських діячів, а також представників культури та мистецтва до реалізації євроінтеграційних прагнень України та її сталого розвитку.

Для подальших наукових досліджень важливо обґрунтувати стратегічні напрями розвитку креативних індустрій в Україні, що сприятиме їхньому вдосконаленню та збільшенню внеску у загальний економічний потенціал країни.

Культурні та креативні індустрії в Україні мають стратегічний потенціал і сприяють розумному, сталому і комплексному зростанню регіонів і міст, зокрема через ряд таких переваг:

- Створенням міст з високою доданою вартістю за рахунок використання культурного ресурсу.
- Створення нових робочих місць в сфері послуг (готелі, сервісне обслуговування, виробництво сувенірної продукції та ін.).
- Створення умов для збільшення пізнаваності міста або бренду території.
- Розвиток спеціалізованого туризму (туризм подій, екстремальний туризм, культурний туризм та ін.).

Згідно з дослідженням UNCTAD, існують чотири базові групи для розвитку креативної економіки [28]:

1. Культурна спадщина: традиційна культура (ремесла, фестивалі тощо); культурні пам'ятки (музеї, бібліотеки, місця розкопок тощо).
2. Образотворче мистецтво: скульптура, фотографія тощо.
3. Медіа: публікації та видавництво; аудіовізуальні твори (фільми, телебачення, радіомовлення); нові медіа (цифровий контент, відеоігри тощо).
4. Функціональний креатив: дизайн і креативні послуги (наприклад, реклама).

Україна залишається осередком національної самобутності та унікальності, завдяки традиціям та історичним подіям міжнародного значення, динамічній культурі і людям різних національностей. Це в сукупності забезпечує сталі переваги та відчуття натхнення і спритності для посилення економічного зростання в найближчому майбутньому. Відтак, в Україні є значний потенціал для розвитку як креативних індустрій, так і стимулювання креативних проєктів в інших галузях економіки [29].

Отже, основними напрямками запобігання ризику в розвитку креативних індустрій в Україні *в короткостроковій перспективі* є:

1. Відновлення та збільшення Українського культурного фонду, просування культурного продукту для популяризації України за кордоном.
2. Навчання представників креативних індустрій для роботи на міжнародному ринку.

3. Розповсюдження та поширення ініціативи споживання українського продукту для заохочення іноземців купувати українські товари та послуги.

4. Підтримка творчих спеціалістів, які повертаються в Україну або відновлюють свою діяльність після війни.

5. Грантова програма підтримки виробничо-експортного потенціалу креативних індустрій.

6. Підтримка реструктуризації та міжнародної співпраці креативних індустрій.

7. Підтримка творчого центру креативної індустрії.

8. Підтримка транскордонних проєктів у сфері креативних індустрій.

9. Сприяння відкриттю офісів міжнародних компаній Apple, Spotify, YouTube в Україні для кращого просування та представлення українського креативного контенту на цих платформах.

У довгостроковій перспективі напрямами усунення або мінімізації ризиків післявоєнної відбудови України може бути:

1. Заохочення дітей середнього і старшого віку до подорожей та ознайомлення їх із сучасними творчими практиками та професіями.

2. Посилення освіти у сфері креативних індустрій.

3. Зниження податків для підтримки розвитку креативних індустрій.

КОНТРОЛЬНІ ПИТАННЯ

1. Наведіть стан розвитку креативних індустрій в Європі.

2. Проаналізуйте сучасний стан та особливості розвитку культури та креативних індустрій в Україні.

3. Розкрити етапи формування плану відновлення культурної галузі та залучення партнерів і донорів для підтримки національних креативних індустрій.

4. Розкрити державну та недержавну підтримку культури в умовах війни.

5. Розкрити рекомендації для розвитку креативних індустрій в Україні.

6. Класифікація напрямів креативної індустрії.

7. Моделі напрямів класифікації креативної індустрії у світі.

8. Проаналізувати вплив повномасштабної збройної агресії російської федерації на діяльність організацій сфери культури та креативних індустрій.

9. Розкрити види діяльності креативної індустрії.

10. Програма «Гарантійний фонд культурного та креативного секторів», що створений Європейським інвестиційним фондом (IEF) для підтримки позицій підприємців у креативному секторі.

11. Основні напрями Програми «Креативна Європа» на період 2021–2027 рр.

ТЕСТИ

1. *Гарантійний фонд культурного та креативного секторів" створений Європейським інвестиційним фондом (IEF), з метою:*

а) підтримки позицій підприємців у креативному секторі;

б) створення спільності між державою та приватними підприємствами;

в) гарантії страхування фінансових установ для стимулювання їх інвестицій в малий та середній бізнес у сфері креативної економіки на наступні десятиліття;

г) всі відповіді правильні.

2. *Основна мета програми Європейської Комісії під назвою «Креативна Європа» полягає в:*

а) підтримці та підвищенні конкурентоспроможності європейського культурного, креативного та аудіовізуального секторів;

б) розвитку і просуванні культурного та мовного розмаїття і збереженні культурної спадщини країн Європи;

в) підвищення конкурентоспроможності та економічного потенціалу культурного та креативного секторів, зокрема аудіовізуального сектору;

г) всі відповіді правильні.

3. *Програма «Креативна Європа» на період 2021 – 2027 років реалізується через три основні напрями:*

а) підпрограма «Культура» охоплює всі сектори культурних і креативних індустрій, за винятком аудіовізуального сектору.

б) підпрограма «Медіа» спрямована на підтримку розвитку та поширення аудіовізуальних творів.

в) напрям «Міжсекторальна взаємодія» підтримує мережі національних бюро програми та сектор новинних ЗМІ через просування медіаграмотності, якісної журналістики, свободи слова та плюралізму.

г) всі відповіді правильні.

4. *Відповідно до опитування, на питання «Як повномасштабна війна вплинула на діяльність підприємства/установи, де ви працюєте?» більшість респондентів в першу чергу виділяють такі наслідки:*

а) зменшення/зникнення замовлень, продажів – 45%;

б) перехід на дистанційний режим роботи повністю або частково – 33%;

в) втрата робочих кадрів через міграцію, мобілізацію, смерть тощо – 20%;

г) часткова виплата зарплат та простій для працівників підприємств – 20%.

5. *Серед причин, чому підприємства, де працюють респонденти, чи самі респонденти не скористалися можливостями підтримки бізнесу, переважають наступні відповіді:*

а) 38% – підприємство не відповідає умовам програм (не той КВЕД, область, організаційно-правова форма тощо);

б) 28% – програми не вирішують проблеми підприємства і не задовольняють його потреби;

в) 13% – не знали про такі можливості;

г) 12% – складно розібратися в умовах війни та нестабільності.

6. *Першочерговими заходами, які можуть допомогти креативним індустріям вижити під час війни та відновитися після неї, учасники опитування відповіли так:*

а) гранти на проекти – для 61% опитаних цей вид підтримки є найбільш важливим;

б) державна стратегія розвитку креативних індустрій – для 37% опитаних є важливою для забезпечення довгострокового розвитку сектору.

в) промоція українського креативного продукту за кордоном – цей аспект визначений як важливий для 30% респондентів, що свідчить про потребу у міжнародній підтримці та просуванні українських творчих індустрій.

г) всі відповіді правильні.

7. *Додаткові важливі заходи, які можуть допомогти креативним індустріям включають:*

а) гранти/ваучери на розвиток бізнесу;

б) компенсація зарплат працівникам;

в) програми для підтримки регіональних і кроссекторальних ініціатив, кластерів;

г) програми підвищення попиту на креативний продукт.

8. *За результатами опитування серед респондентів, що евакуювалися за кордон, взяли участь люди, які працюють або працювали до початку повномасштабної війни в таких секторах креативних індустрій:*

а) аудіовізуальний сектор – 39%.

б) перформативний, концертний сектор – 30%.

в) візуальний сектор – 19%.

г) сектор народних художніх промислів, крафтів, хендмейду – 10%.

9. *Існують значні причини, що пояснюють, чому креативна економіка стане переважною формою економіки в XXI столітті:*

а) еволюція індивідів. З розвитком інтелектуального задоволення ринок зростає;

б) зростання купівельної спроможності;

в) швидкий розвиток;

г) цифрові технології.

10. *В Україні сектор креативних індустрій представлений і розвивається переважно в таких галузях:*

а) послуги індустрії моди та дизайну (графічний, промисловий дизайн і дизайн інтер'єру);

б) аудіовізуальні послуги: кінематограф, телебачення, радіомовлення, кіноіндустрія, видавничі та інші виконавські і візуальні мистецтва;

в) культурні та цифрові послуги, реклама та зв'язки з громадськістю;

г) образотворче і сценічне мистецтво.

11. *Культурні та креативні індустрії в Україні мають стратегічний потенціал і сприяють розумному, сталому і комплексному зростанню регіонів і міст, зокрема через ряд таких переваг:*

а) створенням міст з високою доданою вартістю за рахунок використання культурного ресурсу.

б) створення нових робочих місць в сфері послуг (готелі, сервісне обслуговування, виробництво сувенірної продукції та ін.).

в) створення умов для збільшення пізнаванності міста або бренду території.

г) розвиток спеціалізованого туризму (туризм подій, екстремальний туризм, культурний туризм та ін.).

РОЗДІЛ 3

КУЛЬТУРНА ПОЛІТИКА НА ДЕРЖАВНОМУ ТА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНЯХ

3.1. Державне регулювання в соціокультурній сфері.

3.2 Ресурсне забезпечення у соціокультурній сфері. Джерела фінансування у соціокультурній сфері.

3.3 Недержавна підтримка соціокультурної сфери.

3.1. Державне регулювання в соціокультурній сфері

Сучасне, притаманне європейському суспільству розуміння функцій культури, її ролі в суспільному житті далеко виходить за межі її бачення як сфери чистого мистецтва, естетичних і духовних пошуків, збереження та плекання фольклорних традицій, хоча й ці її галузі, звісно ж, не втрачають свого значення.

Культура нині розглядається як один із потужних рушіїв соціального та економічного розвитку, що свідчить про її послідовну демократизацію, проникнення в усі сфери національного життя [1].

Одним із головних аспектів розбудови незалежної України стала проблема пошуку нової культурної ідентичності. Найважливішим інструментом вирішення цієї проблеми є культурна політика, оскільки саме культура, за умов забезпечення державою її повноцінного функціонування, створює творчий інтелект, розум і високу духовність особистості, що виступає головним засобом виходу суспільства на нові рівні цивілізації.

Культурну політику розглядають як сукупність ідеологічних принципів та практичної діяльності щодо регулювання тенденцій розвитку духовно-ціннісних аспектів суспільного буття.

Культурна політика розглядається як один із засобів підтримки гуманістичного вектору розвитку сучасного суспільства, досягнення його збалансованого науково-технічного, економічного і духовного прогресу та збереження національної ідентичності.

Однак для повноцінної реалізації ця політика потребує вдосконалення, яке може бути забезпечене адміністративними, економічними, ідеологічними, політичними та інформаційними засобами, зокрема системою інституціолізованих культурних механізмів, що активізують діяльність людей. Вивчення різних аспектів культурної політики, її принципів, інститутів, регуляторних інструментів та методів реалізації є особливо важливим на етапі суспільних трансформацій.

З теоретичної точки зору її слід розглядати в контексті «культурного зсуву», пов'язаного з усвідомленням суспільної значущості культури. Йдеться про актуалізацію культурної політики в тому ж контексті, що й економічні чи соціальні питання, для яких використовується термін «політика».

У теоретичному аспекті культурна політика тлумачиться як сукупність державної політики в галузі освіти, науки, мистецтва або як напрямок розвитку держави, що пов'язаний з плануванням, проєктуванням, реалізацією і

забезпеченням культурного життя держави й суспільства. Прикладний аспект трактує культурну політику як систему пріоритетів органів державної влади, які декларуються у відповідних програмах розвитку культури. З цих позицій культурна політика відрізняється від інших сфер управління лише за специфікою інструментів регулювання і застосування програмних технологій.

Культурна політика – це комплекс науково обґрунтованих заходів для всебічної соціокультурної модернізації суспільства, структурних реформ у всій системі культуро-створюючих інститутів, утвердження нових принципів пропорціонування участі держави і громадськості в соціальному і культурному житті.

Культурна політика – конкретне поняття, в якому знаходить своє втілення реалізація інтересів держави щодо культури як основного чинника виховання, становлення, самопізнання індивіда (групи індивідів) як громадянина держави.

Під культурною політикою нерідко розуміють заходи, які стосуються культури на місцевому, регіональному або міжнародному рівнях, зосереджені на культурі як такій, або призначені для здійснення безпосереднього впливу на окремих осіб, групи або суспільства, в тому числі на створення, виробництво, поширення та розподіл культурної діяльності, культурних товарів та послуг, а також доступ до них.

Суб'єктами культурної політики є держава, міжнародні організації, політичні партії, громадські об'єднання та рухи. Культурна політика покликана задовольняти культурні потреби широких мас населення, сприяти культурному прогресу.

За визначенням експертів ЮНЕСКО (Організація Об'єднаних Націй з питань освіти, науки і культури) культурна політика держави повинна бути спрямована «на досягнення визначених культурних цілей з допомогою оптимального використання всіх фізичних і духовних ресурсів, які має суспільство в даний час».

Проблематика культурної політики сформувалася у нерозривному зв'язку із зростанням участі держави в суспільних процесах, що сприяло виокремленню культурної політики з усього комплексу регулювання, як самостійного напрямку, яке охоплює своїм впливом специфічну сферу життєдіяльності людей.

Культурна політика визначається як один із засобів збереження гуманістичного вектору розвитку сучасного людства, досягнення збалансованого науково-технічного, економічного і духовного поступу суспільства, збереження і розвитку його культурної ідентичності [2].

Проблематика культурної політики сформувалася у нерозривному зв'язку із зростанням участі держави в суспільних процесах, що сприяло виокремленню культурної політики з усього комплексу регулювання, як самостійного напрямку.

Основними складовими культурної політики є *мета, завдання, принципи, об'єкти, суб'єкти, змістовне наповнення та інструментарій забезпечення*. Розглядаючи сутність, напрями культурної політики в Україні, необхідно

виокремити низку об'єктивно існуючих чинників, що впливають на її зміст, цілі, пріоритети.

Мета культурної політики полягає в такому:

- формування, розвиток та трансляція культури, як важливого чинника національної єдності;
- залучення всіх верств населення до культурного життя;
- створення та підтримка розгалуженої мережі культурних установ;
- підтримка культурного різноманіття та сприяння діалогу між соціальними, етнічними та релігійними групами;
- дослідження культурних процесів суспільства та науковий опис об'єктів культурної спадщини;
- здійснення охорони, обліку і збереження культурної спадщини;
- підготовка професійних кадрів для соціокультурної сфери;
- розвиток національно-пізнавального туризму;
- забезпечення культурних потреб та сприяння творчій активності населення країни;
- сприяння комунікації між виробниками та споживачами культурних продуктів;
- підтримка зв'язку між традиціями та сучасністю соціальних, етнічних та релігійних груп;
- проведення заходів по презентації національної культури у світі.

Сьогодні багато авторів виокремлюють проблему глобалізації і локалізації та культурної ідентичності яка відображає невід'ємні тенденції розвитку сучасного Медіасоціуму і пов'язана, з одного боку, з універсальністю суспільного життя, а з іншого – з її партикуляризмом. Ці процеси неможливо розглядати однобічно, адже вони взаємодоповнюють один одного.

Глобалізація гостро ставить питання участі національної влади в глобальному культурному житті, реконструкції їх функції та повноваження з урахуванням збільшувальної важливості регуляції соціокультурних процесів у взаємозалежному світі.

Вибух глобальних культурних потоків та мереж призвів до значних соціокультурних перемін, важливих для взаємовідносин держави і культури: зменшення ролі держави у виготовленні, регуляції та передачі здобутків культури на відстань при одночасному збільшенні ролі приватних компаній, підсилення значення масової аудиторії для культурного експорту – вона стає більш важливою ніж роль еліти [3].

Одним з основоположних принципів культурної політики є *принцип єдності і різноманіття культури*. Цей принцип означає, що світова культура являє собою результат культурної творчості всіх народів. Культура кожного народу є частиною світової культури. З цього випливає декілька висновків. По-перше, відмова від розподілу культур на «вищі» та «нижчі».

Декларація Мехіко стверджує: «Необхідно визнати рівність у цінності всіх культур і право кожного народу і кожного культурного співтовариства утверджувати, зберігати свою культурну самобутність і забезпечувати її повагу». По-друге, збереження культури – це обов'язок не тільки народу, що її

створив, але й усього міжнародного співтовариства, оскільки творіння культури цього народу є частиною світової культури. Декларація Мехіко проголошує: «Міжнародне співтовариство вважає своїм обов'язком зберігати і захищати культурну спадщину кожного народу». Виходячи з цього положення, ЮНЕСКО розробила і здійснює програму охорони пам'ятників світової культури. Потретьє, збереження й утвердження культури кожного народу не означає культурної самоізоляції.

Культурна самобутність народів оновлюється і збагачується внаслідок контактів з традиціями і цінностями інших народів. Культура – це діалог, обмін думками і досвідом, осягнення цінностей і традицій інших; в ізоляції вона в'яне і гине.

Наступний принцип культурної політики – це *принцип культурного виміру розвитку людства*. Суть цього принципу полягає в тому, що будь-які програми розвитку людського суспільства – економічні, соціальні, політичні, науково-технічні – повинні включати в себе як складову частину і як критерій необхідності подібних програм культурний аспект. Не можна забувати, що людина – це початок і кінцева мета розвитку.

Мета розвитку – не зростання виробництва, прибутків і споживання самих по собі, а їх вплив на можливості вдосконалення особистості, на більш повне задоволення її духовних запитів.

До найважливіших принципів культурної політики належить *принцип культурної демократії*. В його основі лежить розуміння того, що культура створюється суспільством і тому належить всьому суспільству; створення культури і користування її благами не повинні бути привілеєм еліти. Культурна демократія несумісна з дискримінацією, зі спробами обмежити участь людей у створенні, поширенні і користуванні культурою на основі їх соціального становища і походження, статі, мови, національності, релігійних переконань, приналежності до етнічних груп.

Культурна демократія передбачає географічну і адміністративну децентралізацію культурного життя, більш рівномірний розподіл культурних центрів по території країни, наближення їх до потреб населення конкретних регіонів.

Першим основним нормативно-правовим актом, у якому було визначено правові, економічні, соціальні та організаційні засади розвитку культури в нашій державі, стали **Основи законодавства про культуру**, введені в дію постановою Верховної Ради від 14 лютого 1992 р.

Основи спрямовані на [4]:

- реалізацію суверенних прав України у сфері культури;
- відродження і розвиток культури української нації та культур національних меншин, які проживають на території України;
- забезпечення свободи творчості, вільного розвитку культурно-мистецьких процесів, професійної та самодіяльної художньої творчості;
- реалізацію прав громадян на доступ до культурних цінностей;
- соціальний захист працівників культури;
- створення матеріальних і фінансових умов розвитку культури.

Конституція України у ст. 54 передбачила такі принципи культурної та наукової політики держави:

- громадянам гарантується свобода літературної, художньої, наукової і технічної творчості, захист інтелектуальної власності, їхніх авторських прав, моральних і матеріальних інтересів, що виникають у зв'язку з різними видами інтелектуальної діяльності;
- кожний громадянин має право на результати своєї інтелектуальної, творчої діяльності, ніхто не може використовувати або поширювати їх без його згоди, за винятками, встановленими законом;
- держава сприяє розвитку науки, встановленню наукових зв'язків України зі світовим співтовариством;
- культурна спадщина охороняється законом.

Основними принципами культурної політики, згідно з цим документом, є: визнання культури як одного із головних чинників самобутності української нації та національних меншин, які проживають на території України; утвердження гуманістичних ідей, високих моральних засад у суспільному житті, орієнтація як на національні, так і на загальнолюдські цінності, визнання їх пріоритетності над політичними і класовими інтересами.

В Основах було окреслено важливі питання щодо розвитку української мови, збереження національної культурної спадщини та прав громадян у сфері культури, наголошено на ролі державного фінансування культури і вперше в Україні передбачено існування неурядових організацій, які визначались як правові суб'єкти з тими ж правами, що й у державних закладів.

У документі підкреслюється, що пріоритетні напрями розвитку культури визначаються цільовими державними програмами, які затверджуються Верховною Радою України.

Держава у пріоритетному порядку створює умови для розвитку культури української нації та культур національних меншин; збереження, відтворення та охорони культурно-історичного середовища; естетичного виховання дітей та юнацтва; проведення фундаментальних досліджень у галузі теорії та історії культури України; розширення культурної інфраструктури села; матеріального та фінансового забезпечення закладів, підприємств, організацій і установ культури.

Важливим нормативно-правовим актом для здійснення державної культурної політики стали Концептуальні напрями діяльності органів виконавчої влади щодо розвитку культури, затверджені постановою Кабінету Міністрів від 28 червня 1997 р., згідно з якими основними засадами здійснення державної культурної політики мають стати: піднесення ролі культури в державотворчих процесах, формування у структурах громадянського суспільства єдиного духовного простору, утвердження гуманістичних цінностей, високої моралі, національної самосвідомості та патріотизму, подолання негативних явищ та сприяння позитивним тенденціям у духовній сфері суспільного життя.

Основою для нинішньої культурної політики в Україні є також низка інших законів і указів, прийнятих за роки незалежності. Ключовими серед них

є: Конституція України; «Концепція державної політики в галузі культури на 2005-2007 рр.» від 03.03.2005; Указ Президента від 24.11.2005 «Про першочергові заходи щодо збагачення та розвитку культури і духовності українського суспільства», Закон України «Про культуру» від 14.12.2010 тощо.

У 2011 р. було прийнято закон «Про культуру» [5], який визначив правові засади діяльності у сфері культури, регулювання суспільних відносин, пов'язаних із створенням, використанням, розповсюдженням, збереженням культурної спадщини та культурних цінностей, та забезпеченням доступу до них.

Зазначається, що громадяни мають право на свободу творчості; вільний вибір виду діяльності у сфері культури, засобів і сфер застосування творчих здібностей, самостійне розпорядження своїм твором; провадження творчої діяльності самостійно або з використанням будь-яких форм посередництва; створення закладів культури недержавної форми власності різних напрямів діяльності та організаційно-правових форм; об'єднання у творчі спілки, національно-культурні товариства, центри, фонди, асоціації, інші громадські організації у сфері культури; збереження, розвиток, пропагування культурної, мовної самобутності, традицій, звичаїв та обрядів; захист прав інтелектуальної власності, зокрема авторського права і суміжних прав; доступ до культурних цінностей, культурної спадщини і культурних благ; здобуття культурно-мистецької освіти; інші права, встановлені законодавством.

Світова практика державної культурної політики визначає такі ролі держави: фасилітатора (творчий процес важливіший за його продукт), мецената (важливі як процес, так і продукт, з невеликим домінуванням процесу), архітектора (і процес, і продукт важливі, з низьким превалюванням продукту) та інженера (творчий продукт важливіший за процес створення) [6].

Відповідно, на сьогодні, у розвинених країнах світу сформувалися три основні моделі відносин держави з культурною сферою, що розрізняються рівнем державного втручання в процеси культурного розвитку та масштабом недержавної допомоги суб'єктам культури [7]:

1. Американська модель, яка сповідує децентралізовану підтримку культури, де провідну роль у фінансуванні культури відіграють пожертвування і громадські організації. За таких умов культивується високий рівень індивідуальної продуктивності культури і мистецьких подій.

2. Англійська модель передбачає підтримку культури державою за типом «втягнутої руки», методом розподілу бюджетних коштів через автономні недержавні і напівдержавні установи. Тобто уряд дає конкретні засоби на підтримку культури, хоча не бере на себе ролі в їх розподілі.

3. Французька модель містить сильну і досить централізовану державну підтримку національної культури. Кожній із названих моделей властивий окремий тип взаємовідносин держави і культури, відтак кожна із моделей функціонує на основі свого комплексу принципів, важливе місце серед яких належить принципу відкритості та транспарентності.

Реалізацією стратегії держави в галузі культури займається Міністерство культури та інформаційної політики України.

Основними завданнями Міністерства культури України є: забезпечення реалізації державної політики у сфері культури і мистецтв, державної політики з питань охорони культурної спадщини, національної музейної політики, підготовка пропозицій щодо основних напрямів державної мовної політики та участь у її реалізації, здійснення відповідно до законодавства державного управління і контролю у сфері охорони культурної спадщини, вивезення, ввезення і повернення культурних цінностей, музейної та бібліотечної справи, кінематографії, забезпечення реалізації прав громадян на свободу літературної та художньої творчості, вільного розвитку культурно-мистецьких процесів, забезпечення доступності всіх видів культурних послуг та культурної діяльності для кожного громадянина, створення умов для задоволення національно-культурних і мовних потреб українців, які проживають за межами України, розвитку міжнародного культурного співробітництва, захист інтересів вітчизняних творчих працівників і творчих спілок, а також закладів, підприємств і організацій, що діють у сфері культури, створення умов для розвитку соціальної та ринкової інфраструктури у сфері культури, організація її матеріально-технічного забезпечення.

Завданням культурної політики в демократичній державі є формулювання концептуальних уявлень про місце і роль культури в суспільстві, визначення пріоритетних цілей розвитку культурної діяльності, створення відповідних програм її підтримки та реалізація цих програм через виділення різних видів ресурсів.

Більш комплексного та глибокого осмислення потребують проблеми аналізу методів, принципів і механізмів державного управління сферою культури в умовах трансформації, виявлення можливостей проектування та реалізації культурної політики на основі вивчення процесів самоорганізації, що відбуваються в культурі; висвітлення гносеологічних витоків, історичної динаміки, закономірностей соціально-культурного розвитку в Україні, розуміння і знання яких дозволяє не тільки зважено оцінювати процеси, що відбуваються в духовному житті нашого суспільства, але й моделювати соціокультурну ситуацію, прогнозувати її результати, передбачати складнощі, вибудовувати відповідну тактику і стратегію; обґрунтовувати основні пріоритети державної стратегії управління розвитком національної культури в Україні в умовах світових інтеграційних процесів.

Розробка теоретичних, методологічних та організаційних аспектів культурної політики так само значима, як і визначення провідних імперативів державної політики в царинах економічного, екологічного, соціального, національного, міжнародного розвитку.

Крім того, культурна політика є одним з найбільш ефективних засобів здійснення цілеспрямованої регуляції процесів культурного життя в суспільстві й вихованні громадян засобами культури.

Культура також є важливим фактором безпеки, адже реально безпечним є суспільство, в якому абсолютна більшість громадян свідомо і цілеспрямовано дотримує загальноприйняті норми життєдіяльності. Звідси зростає необхідність формування у суспільстві культурної політики, заснованої на філософському її

осмисленні, гармонізації процесів національно-культурної ідентифікації та культурного різноманіття.

Культурна політика забезпечує спадкоємність культурного розвитку, виключає революційні злами традицій, норм культури, моральності, враховує багатосуб'єктність і багатооб'єктність культурного процесу при регулюючій ролі держави, прагне до узгодження інтересів, культурної самобутності народу в рамках єдиного культурного простору, сприяє демократії; ліквідує дискримінацію громадян відносно культури на ґрунті соціального походження, місця проживання, а також забезпечує право громадянина на користування національною скарбницею, що формувалася протягом століть, реалізує принцип дотримання державою правових, економічних гарантій у сфері культури.

Нова культурна політика сьогодні покликана визначати такі пріоритети, як ефективне поєднання централізації й децентралізації культурної політики; відродження культурної спадщини для відновлення духовності й моральності суспільства; створення за допомогою державних структур необхідних умов для вільного вибору культурних цінностей і видів творчості в соціокультурному розвитку людини.

Культурна політика – конкретне поняття, в якому знаходить своє втілення реалізація інтересів держави щодо культури як основного чинника виховання, становлення, самопізнання індивіда (групи індивідів) як громадянина держави.

Основні принципи, на яких повинна базуватися ефективна державна культурна політики наведено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Основні принципи державної культурної політики

Принцип	Реалізація
1	2
Прозорість та публічність	це стосується різноманітних програм і проєктів, органів державної влади й державних установ, а також недержавних і комерційних організацій, що беруть участь у державних програмах
Відкритість	Державні програми та дії у сфері культури обов'язково мають оприлюднюватись, широко висвітлюватись засобами масової інформації та бути доступними для громадськості і фахової оцінки
Демократичність	Культурна політика є спільною справою держави і суспільства. Держава в особі своїх установ та відповідальних представників, передусім підтримує, розвиває, надає можливості для ініціативи учасників культурного життя, уникаючи директивного керування
Толерантність та деідеологізованість	Культурна політика не повинна підпорядковуватись жодній ідеології чи окремому соціальному інтересу, а має відображати загальносуспільні прагнення Української держави. Світоглядною основою культурної політики повинні бути права людини та загальнолюдські цінності. У культурній політиці неприпустимі прояви расової, національної, гендерної, соціальної чи політичної дискримінації. При цьому політична і громадянська єдність

1	2
	української нації становить основу збереження культурної самобутності та плідного культурного співіснування громад
Комплексність, системність та цілеспрямованість	Культурна політика є невід'ємною від соціальної політики держави, її складовою й тісно пов'язана з іншими напрямками означеної державної політики. Здійснюється в загальному контексті забезпечення сталого соціально-економічного, політичного, духовного розвитку країни, сприяє вирішенню макросоціальних, загальносуспільних завдань; враховує весь комплекс проблем, факторів і взаємовпливів, які притаманні сфері культури. Пріоритети, цілі, механізми, програми та заходи культурної політики повинні узгоджуватися між собою, бути змістовно взаємопов'язаними, орієнтуватися на ефект комплексної дії. Адже, культурна політика не лише реагує на культурну ситуацію, а й активно формує її в бажаному напрямі, цілеспрямовано створює нову культурну реальність
Цивілізованість, компетентність та ефективність	Культурна політика в Україні повинна здійснюватися відповідно до європейських та світових стандартів, враховуючи відповідні міжнародні акти та угоди за лінією ЮНЕСКО та інших міжнародних організацій. Культурна політика формує імідж України у світі та є однією з ключових форм присутності країни у світовій спільноті. Вона покликана забезпечити конкурентоспроможність національної культури у світі, ефективно відповідати на виклики сучасності
Інноваційність	Орієнтація розвитку культури на інноваційні, творчі підходи в управлінні та формах вираження. При цьому передбачається, що новаторство є одним із головних критеріїв оцінки успішності виконання політичних завдань у сфері культури

Джерело: складено авторами на основі [2,8]

При розробці оптимальної моделі культурної політики України слід враховувати всі вищезазначені параметри, що дасть можливість вибудувати систему цілісного управлінського впливу. Ефективність існування системи може бути оцінена здатністю досягати поставлених цілей. Будь яка система управління – це інструмент досягнення цілей. Вони, в свою чергу, визначають спосіб і характер впливу суб'єкта на об'єкт. Тому, розробляючи модель культурної політики важливо визначити пріоритетні цілі, а потім створити відповідний інструментарій.

Поняття державної політики в галузі культури пов'язано із адміністративним правом та виключає централізоване управління творчою діяльністю і здійснюється в межах норм Конституції України. поняття культури пов'язане із національною культурною спадщиною, яка охороняється законом. Таким чином, в обов'язки держави входить забезпечення збереження історичних пам'яток та інших об'єктів, що становлять культурну цінність, вживання заходів для повернення в Україну культурних цінностей народу, які знаходяться за її межами. До культурних цінностей належать як об'єкти

матеріальної (культурні установи та організації, музеї, бібліотеки, будинки культури тощо), так і духовної культури, що мають художнє, історичне, етнографічне та наукове значення. Ця галузь включає театральне, музичне, хореографічне, образотворче, декоративно-прикладне, естрадне і циркове мистецтво, кінематографію, книговидавництво тощо [9].

В умовах національної держави національна культурна політика має бути спрямована на підтримку національного світогляду, а через нього – на збереження єдності нації. Усі субкультури в суспільстві здатні взаємодіяти та підтримувати зв'язки між собою завдяки існуванню національного світогляду, який є ядром культури цього суспільства.

Ядро культури суспільства акумулюється і реалізується в його мові та фольклорі, пам'ятках культури та еталонних творах мистецтва, архітектури, літератури, живопису тощо.

Існує два аспекти культурної політики, які підтримують і трансформують імідж країни: внутрішній і зовнішній. Внутрішня культурна політика спрямована на формування національного світогляду та поширення його серед громадян, підтримання та збереження світогляду у вигляді традицій і передачу його наступним поколінням, а також розвиток, модернізацію та адаптацію існуючого світогляду до умов, що змінюються.

Одним з адміністративних засобів є забезпечення документального процесу та управління документацією з урахуванням специфіки культурної галузі, його постійний розвиток, розширення поняття «управління документацією» та узгодження діяльності та співпрацю державних органів влади та громадських організацій в галузі культури, представників творчої інтелігенції та митців, документальну фіксацію продуктів культури як фактів її розвитку [9].

Структура державних установ в галузі культури в Україні утворює окрему систему, яка охоплює сукупність організацій і установ, які забезпечують функціонування культури (народної й професійної) і працюють у сфері комерційної та некомерційної форм власності, є як державними, так і приватними.

Класифікаційний аналіз структури галузі культури показав наявність розвиненої ієрархічної структури, що представляє на рівні типології наступні структурні одиниці, які відрізняються соціокультурними функціями і характером культурних цінностей та видами культурного продукту, способом діяльності та реалізацій державної політики у сфері культури.

Систему державних органів управління культурою складають [10]:

- Міністерство культури України;
- управління культури обласних, Київської та Севастопольської міських державних адміністрацій;
- відділи культури районної державної адміністрації (до реформи децентралізації);
- підпорядковані їм театри, концертні організації, художні колективи, цирки, бібліотеки, музеї, клуби та інші театральні-видовищні підприємства і заклади культури;

- спеціальні навчальні заклади культури і мистецтва, музичні та художні школи.

Уповноваженим органом управління державним телебаченням і радіомовленням України є Державний комітет інформаційної політики, телебачення та радіомовлення України. Законом України від 23 вересня 1997 року створена Національна рада України з питань телебачення і радіомовлення – постійно діючий контроль за дотриманням:

- а) чинного законодавства в галузі телебачення і радіомовлення суб'єктами правовідносин України;

- б) за дотриманням теле- та радіо - організаціями умов ліцензії;

- в) порядку мовлення під час виборів і референдумів;

- г) стандартів і норм технічної якості телерадіопрограм;

- г) чинного законодавства України щодо реклами, авторського права і суміжних прав, державної мови, спонсорської діяльності;

- д) за розподілом та ефективним використанням радіочастотного ресурсу для потреб телерадіомовлення [11].

3.2. Джерела фінансування у соціокультурній сфері

Оцінюючи досвід зарубіжних країн щодо участі держави у фінансовому забезпеченні соціальних гарантій інтелектуального та культурного розвитку людини, слід зосередитися на двох аспектах цієї проблеми: обсягах фінансування та механізмі виділення коштів. Водночас поширеною в країнах сучасної Європи є форма прямої державної підтримки у вигляді гранту, яку може отримати як організація, так і конкретна особа [12].

Управління сферою культури у країнах – членах ЄС, зокрема Італії, Франції, Польщі, Німеччині, здійснюється представницькими органами чи інституціями місцевого самоврядування, які представляють інтереси певної громади і діють відповідно до потреб регіону.

Цікавим є досвід Франції, яка за ринкових умов створила систему державного патронату над національною культурою. Міністерство культури Франції надає фінансову допомогу як органам місцевого самоврядування, так і організаціям культури різних форм власності, що реалізують культурні проєкти в різних сферах культури [13].

На початках свого функціонування французька система державної культурної політики поступово змінювала пріоритети: від системи субсидій «високій» культурі – на розгалужену мережу інституцій, що підтримують широкий спектр форм і напрямків культурної діяльності.

Перевага надавалася підтримці сучасного мистецтва у всіх його формах, а також забезпечення доступу широкого загалу суспільства до культурно-мистецьких надбань. Суттєвого розширення французька культура політика зазнала у 1980-х рр., що знайшло прояви у розширенні сфери фінансової підтримки, з метою чого більша увага приверталася до різних форм культурного самовираження; розпочалася активна підтримка зв'язків із

громадськістю, відбувалися процеси децентралізації у підтримці культури. У наступне десятиліття більше уваги стало приділятися захисту культурної спадщини, а також підтримці французької мови та захисту франкомовної культурної сфери.

Міністерство активно підтримує розвиток культурних індустрій та активно впроваджує культурну політику на регіональних рівнях, заохочує культурні ініціативи у всіх регіонах Франції, дбаючи про широке залучення до надбань мистецтва молоді, а також людей похилого віку (тобто економічно вразливих груп суспільства).

У Великій Британії опікування сферою культури покладено на урядове відомство – Департамент цифрової діяльності, культури, медіа і спорту. Окрім нього, діють неурядові публічні інституції, що теж реалізують культурну політику.

Британська модель культурної політики обумовлювалася низкою тих суспільних процесів, які розгорталися в економіці та політиці країни кінця 70-х – початку 80-х років, що припадає на період правління М. Тетчер. Цей час характеризувався тенденціями зменшення ролі й впливу держави в окремих сферах господарювання, у тому числі у сфері культури. Тоді в Британії розпочався процес залучення недержавних коштів у культуру та створення бізнесового середовища для культурно-мистецьких організацій для стимулювання їхньої самостійності та збільшення рівня власних зароблених грошей [14].

Специфіка британського підходу до управління сферою культури полягає у тому, що держава виділяє кошти на фінансування культури, але не розподіляє їх безпосередньо, а передає автономним публічним інституціям, які, своєю чергою, витрачають надані кошти для підтримки певних культурних проєктів або закладів. У цьому полягають переваги принципу «вितягнутої руки», що передбачає механізм розмежування відповідальності, аби уникнути зайвої концентрації влади та зіткнення інтересів.

Основними напрямками реалізації культурної політики Великої Британії є креативні та цифрові індустрії, мистецтво та культурна діяльність, ЗМІ і телекомунікації, культурна спадщина та культурно-історичне середовище, туризм тощо.

У США державна культурна політика здійснюється без участі централізованого органу державної влади (міністерства), натомість існує багато різних агенцій, які мають свої окремі бюджети. На рівні штатів теж діє окрема мистецька агенція, яку утримують за рахунок місцевих податків та інших видів доходів. У США є три шаблі управління культурою (або сприяння): федеральний, штатів і місцевий. Об'єктом культурної політики у США вважаються Arts – високе мистецтво та Humanities – сфера гуманітарного плану (суспільні науки, мистецька критика, освіта тощо), де безумовної підтримки потребує Arts, а вибіркової – Humanities. Цілями американської культурної

політики визначено підтримку Arts та Humanities незалежно від напрямку й стилю, забезпечення умов для існування культур різних етнічних груп, що мешкають на території США. Держава обмежується не утриманням, а лише фінансовою підтримкою, яка виступає єдиним важелем у проведенні культурної політики [14].

Розглядаючи досвід зарубіжних країн у контексті участі держави у фінансовому забезпеченні соціальних гарантій для інтелектуального та культурного розвитку громадян, варто звернути увагу на два основні аспекти: обсяги фінансування та механізми виділення коштів.

У сучасній Європі поширена пряма державна підтримка у вигляді грантів, яку можуть отримати як організації, так і окремі особи.

Одним із найбільш перспективних підходів до бюджетування у сфері культури, що також стимулює приватне фінансування, є модель фінансування на основі партнерства між державою та корпоративними спонсорами.

Існуючий стан культури в Україні вимагає нових політичних підходів, програм і механізмів їх реалізації. Культурний розвиток держави та її окремих регіонів повинен бути визначений одним з пріоритетних напрямів діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування. У зв'язку з цим можна визначити такі цілі та пріоритетні завдання державної політики в галузі культури:

- розробка та затвердження довгострокової програми культурного розвитку України, а також сприяння розробці середньострокових регіональних програм культурного розвитку;
- залучення громадськості до процесів управління та контролю в галузі культури;
- створення ефективної моделі фінансового та матеріально-технічного забезпечення культурного розвитку;
- розробка, затвердження та впровадження державних соціальних стандартів надання послуг населенню у сфері культури, що гарантуються державою;
- реалізація комплексу освітніх, культурно-мистецьких програм і проектів для дітей та молоді;
- підтримка та розвиток культури на селі;
- участь України у міжнародних культурних проектах, здійснення комплексу інформаційно-культурних заходів для ознайомлення світової громадськості з культурними цінностями України.

Втілення цих та інших орієнтирів має вкрай важливе значення для України, адже культура є важливим компонентом розвитку держави та окремої особистості. Утвердження культурної самобутності є основним елементом незалежності й національного розвитку.

Сучасний стан народних художніх промислів та інструменти підтримки галузі характеризуються наступними особливостями [15]:

По-перше. Місцеві органи виконавчої влади зосереджені на підтримці творчої (мистецької) складової народних художніх промислів.

Основними видами заходів, спрямованих на стимулювання розвитку народних художніх промислів на регіональному рівні, є гранти для реалізації творчих проєктів у галузі народних художніх промислів, виплати додаткових стипендій творчо обдарованій молоді, яка навчається за напрямами освіти у галузі народних художніх промислів, обласні премії народних майстрів, запровадження відповідних дисциплін у місцевих школах (гончарство, ліжникарство, плетіння з природних матеріалів, художнє вишивання, народна іграшка, писанкарство, ткацтво тощо), проведення культурно-мистецьких заходів: фестивалів, конкурсів, виставок-продажів, а також майстер-класів, зокрема виїзних.

Протягом 2010 – 2019 років такі заходи були передбачені в межах регіональних програм розвитку культури більшості областей України, а також окремих програм: районної програми розвитку та охорони Косівської мальованої кераміки на 2018 – 2022 роки (Івано-Франківська область), Програми збереження та розвитку елемента нематеріальної культурної спадщини «Кролевецьке переборне ткацтво» (Сумська область), обласної програми підтримки діяльності осередків Національних творчих спілок України у Черкаській області на 2017 – 2020 роки тощо.

По-друге. На сьогодні відсутні системні заходи, спрямовані на посилення підприємницької, виробничої спроможності народних художніх промислів.

В останні роки міжнародними організаціями в Україні здійснено ряд заходів, спрямованих на підвищення підприємницьких навичок майстрів народних художніх промислів, розвиток економічного потенціалу галузі. Це, зокрема, тренінги для підприємців з креативних індустрій «Creative Enterprise Ukraine», організовані Британською Радою в Україні, для сектору ремесел; проєкт «Розвиток традиційних народних ремесел як драйвер росту підприємництва та самозайнятості у прикордонних громадах України та Білорусі» («Craft it!»), що реалізовувався в рамках програми територіального співробітництва країн Східного партнерства і фінансувався Європейським Союзом у межах підтримки ініціативи «Східне партнерство».

Однак незначний відсоток залучення до участі у зазначених заходах майстрів народних художніх промислів та відсутність подібних системних заходів на національному рівні не дають змоги комплексно розв'язати проблеми галузі.

По-третє. Територіальні громади та місцеві органи виконавчої влади незаінтересовані у нових форматах залучення фінансових ресурсів та популяризації галузі.

Протягом 2018 – 2020 років у межах грантових програм Українського культурного фонду та конкурсу «Малі міста – великі враження» реалізовано кілька успішних проєктів в галузі народних художніх промислів:

- ✓ «Шляхами тканой Буші»,
- ✓ Створення центру дослідження нематеріальної культурної спадщини «Рогатинського Опілля»,
- ✓ Організація етнічно-культурного фестивалю «Гуцульське весілля», Фестиваль «Баюракова бартка»,
- ✓ Етно-проект «Сіверське перевесло».

Аналіз стану народних художніх промислів свідчить про наявність значного потенціалу галузі. З огляду на світовий досвід у сучасних умовах народні художні промисли розглядаються як стратегічний ресурс розвитку територій, невід'ємний елемент регіональної культури та економіки, що створює додаткові робочі місця, зокрема для соціально вразливих груп населення, і стимулює туристичний розвиток у регіонах.

Тому зазначені проблеми потребують використання системного і комплексного підходу, а саме розроблення і виконання Державної цільової національно-культурної програми розвитку народних художніх промислів на 2022 – 2025 роки (далі – Програма), що створить умови для збереження і відродження рідкісних та зникаючих видів виробництв народних художніх промислів, розкриття соціально-економічного, культурного потенціалу галузі та забезпечить її подальший сталий розвиток.

Розв'язання проблеми в галузі народних художніх промислів шляхом розроблення і виконання Програми доцільне у зв'язку з необхідністю:

- ✓ залучення широкого кола заінтересованих сторін до вирішення проблеми через багатогранність її вимірів (культурний, туристичний, регіональний, економічний, цифровий, соціальний тощо);
- ✓ координації діяльності центральних і місцевих органів виконавчої влади під час здійснення заходів, спрямованих на розвиток народних художніх промислів;
- ✓ встановлення та підтримки міжгалузевих і міжрегіональних зв'язків народних художніх промислів для використання їх потенціалу в суміжних галузях економіки;
- ✓ ресурсного забезпечення, зокрема з використанням коштів державного та місцевих бюджетів.

Фінансування повинно бути обґрунтованим, під конкретні культурні програми, з прорахованием економічним ефектом. Гучні мистецькі акції, які виснажують бюджет і не сприяють позитивним змінам в житті суспільства – це не є культурною політикою, і я проти такої культурної політики. В центрі уваги держави повинні бути культурні і освітні програми для дітей та молоді, програми культурного будівництва на селі, інформатизації культури, підтримки обдарованої молоді в галузі мистецтва, науково-технічної творчості, програми розвитку внутрішнього туризму, будівництва екологічно чистих зон відпочинку, рекреації, парків. Такі програми повинні бути позбавлені декларативності, бути конкретними і мати науково обґрунтований культурний

ефект – тільки у цьому випадку вони можуть фінансуватись. Результати мають бути прозорими, з обґрунтуванням кожної затраченої копійки.

Національна політика підтримки сприяння розвитку сфери культури та креативних галузей традиційно складається з чотирьох компонентів, наведених на рис. 3.1.



Рис. 3.1. Компоненти сприяння розвитку сфери культури та креативних галузей

Джерело: сформовано на основі [14]

Форми участі держави у фінансуванні культури в різних країнах різняться залежно від історичних, культурних, правових традицій, звичаїв і практик. Держави з багатою спадщиною, великими мистецькими колекціями та

культурними традиціями конвертують ці активи в туризм і роблять акцент на меценатській формі підтримки творчої діяльності.

Держави, яким менше пощастило в історії, вивчають культуру в рамках освітнього простору (зокрема, Фінляндія) як сферу експериментів, творчості та інновацій.

У Франції держава оплачує 99% загального фінансування культурних заходів, а частка спонсорів і меценатів становить 1%.

Значні видатки центрального бюджету Австрії спрямовуються на виконавське мистецтво (46,6%); у центральних бюджетах Італії, Нідерландів та Швейцарії переважають видатки на музеї, архіви та пам'ятки архітектури (39 – 44%) [18].

Україна бере пряму та опосередковану участь у фінансуванні культури з метою подолання соціокультурних проблем, пов'язаних із занепадом духовності та запобігання гуманітарній катастрофі. Так, однією з основних форм участі держави у фінансуванні культури є пряме бюджетне фінансування (за рахунок коштів державного та місцевих бюджетів).

Опосередкована участь держави у фінансуванні культури полягає у наданні певних спеціальних прав для більш ефективного використання власних коштів бюджетними установами – закладами культури.

Реформа децентралізації спрямована на реалізацію ідеї людиноцентризму у фінансуванні культури. Враховуючи обмеженість бюджетних коштів, що виділяються на культуру, держава не забороняє отримувати кошти з інших джерел фінансування, не заборонених законодавством, без зменшення бюджетних асигнувань.

Особливості фінансування соціально-культурних заходів в Україні полягають у тому, що більшість із них гарантуються Конституцією. Держава повинна гарантувати задоволення пріоритетних потреб громадян та суспільства, які вона не може цілком довірити кожному громадянину самостійно. Так, гарантується охорона здоров'я, яка забезпечується державним фінансуванням відповідних соціально-економічних, медико-санітарних та оздоровчо-профілактичних програм.

Держава забезпечує доступність та безоплатність дошкільної, повної загальної середньої, професійно-технічної, вищої освіти в державних навчальних закладах, надання державних стипендій та пільг учням та студентам.

В Україні частка видатків на культуру, встановлена у фактичному прожитковому мінімумі, становить 1,7%. При цьому більше третини населення України не в змозі задовольнити власні культурні потреби. Бюджетні кошти на фінансування культури можуть виділятися з усіх рівнів бюджетної системи України, крім бюджетів сіл, селищ, міст. А фінансування культурно-мистецьких програм місцевого значення може здійснюватися з усіх бюджетів, що входять до бюджетної системи України.

Системний аналіз норм Бюджетного кодексу України та Закону України «Про культуру» дає підстави стверджувати, що зазначені нормативно-правові акти оперують різною термінологією. Так, об'єктом виділення коштів з

бюджетів в Україні є державні культурно-освітні програми та заходи, театральні-видовищні програми та культурно-мистецькі заходи. Водночас, ст. 23 Закону України «Про культуру» визначає перелік базової мережі закладів культури загальнодержавного та місцевого рівня.

Логічно припустити, що заклади державного рівня фінансуються з Державного бюджету (їх перелік затверджується центральним органом виконавчої влади, що забезпечує формування державної політики у сферах культури та мистецтв, а базова мережа закладів культури місцевого рівня (перелік яких затверджується місцевими органами виконавчої влади та органами місцевого самоврядування) - з місцевих бюджетів.

Вищезазначений висновок підтверджується Звітом експертів Ради Європи щодо огляду культурної політики України, в якому зазначено, що «базові культурні послуги надаються та фінансуються через місцеві адміністрації, включаючи підтримку бібліотеки, будинки культури, клуби, музеї, театри чи виставки. Рішення про підтримку місцевих культурних інфраструктур береться місцевою владою (регіональною та муніципальною) під контроль міністерства» [19].

Слід зазначити, що це усталена світова практика. Держава взяла на себе відповідальність за утримання національних музеїв, симфонічних оркестрів, театральних і танцювальних колективів, архівів і національних бібліотек. Регіони відповідають за поширення, затвердження та підтримку всіх культурних заходів, місцева влада – за утримання інфраструктури для проведення культурних заходів, а також календарне планування культурних подій. У цьому випадку можливе спільне фінансування.

Україна обрала такий метод децентралізації, як укрупнення територіальних одиниць на базовому рівні. До позитивних аспектів децентралізації слід віднести те, що спостерігається щорічне зростання власних доходів місцевих бюджетів.

Одним із таких шляхів є затвердження Державних соціальних нормативів забезпечення громадян публічними бібліотеками [20].

Публічна бібліотека повинна мати один комп'ютер на 500 – 1500 осіб у зоні обслуговування та доступ до Інтернету. Прийняття цього рішення дозволить не тільки зберегти публічні бібліотеки в селах, але й надасть можливість надавати бібліотечні послуги в повному обсязі, а також сприятиме забезпеченню розвитку людей протягом усього життя (навчання людей похилого віку користуванню Інтернетом тощо).

Обов'язком органів державної влади та органів місцевого самоврядування є забезпечення пріоритетного додаткового бюджетного фінансування центральних бібліотек державної та комунальної форм власності за рахунок джерел, визначених у ст. 9 Закону України «Про бібліотеки і бібліотечну справу» [21]. Додаткове фінансування публічних бібліотек може здійснюватися Українським інститутом книги за рахунок коштів Державного бюджету України та/або за рахунок коштів, отриманих Українським інститутом книги як гранти, пожертви, дарунки тощо, з метою фінансування публічних бібліотек.

Відсутність державної реакції на залишковий принцип фінансування культури може призвести до гуманітарної катастрофи. Враховуючи обмеженість бюджетних коштів, що виділяються на фінансування культури, у законодавстві зазначено, що у разі надходження коштів від надання платних послуг, добровільних пожертвувань фізичних та юридичних осіб, у тому числі іноземних, з інших джерел, не заборонених законодавством, зокрема, «...фінансування окремих культурних програм, акцій органів державної влади» [22], бюджетні асигнування державних і комунальних закладів культури не зменшуються.

Для європейських країн також характерне фінансування культури на основі партнерської участі (поєднання державних і приватних коштів). Так, у Франції передбачена участь держави та партнерського внеску на рівні 5:1, причому кошти виділяються за умови попереднього збору спонсорських коштів [23].

Починаючи з 2015 року, українські заклади культури, як і інші суб'єкти господарювання, набули права на отримання державної допомоги – підтримки у будь-якій формі за рахунок державних ресурсів або місцевих ресурсів. Якщо за рахунок коштів бюджету в будь-якій формі передбачається надання державної допомоги закладам культури, головні розпорядники бюджетних коштів додають до бюджетного запиту копію відповідного рішення Антимонопольного комітету [24]. Це не стосується проектів, що реалізуються Українським культурним фондом.

У разі надання державної підтримки має бути виключена можливість перехресного субсидіювання господарської діяльності за рахунок державної підтримки (наприклад, шляхом розподілу рахунків для обліку основної діяльності у сфері культури (некомерційна діяльність) та додаткової діяльності (комерційна діяльність)).

Для забезпечення цільового використання коштів закладом культури відповідні кошти з бюджету виділяються у вигляді трансфертів. З метою підтримки та збереження національної культурної спадщини, за умови, що вплив такої державної допомоги на конкуренцію є незначним, державна допомога може бути визнана допустимою.

Український культурний фонд є бюджетною установою, діяльність якої спрямовується і координується Міністерством культури та інформаційної політики України. Фонд має право надавати гранти на проекти, вартість яких перевищує 150 мінімальних заробітних плат, встановлених на перше січня відповідного року, а також право підтримувати проекти на умовах співфінансування. Це ще дві форми участі держави у фінансуванні культури.

У європейських державах державне фінансування культури здійснюється також на основі міжбюджетних трансфертів, шляхом перерахування цільових та загальних трансфертів до регіональних та місцевих бюджетів. Данські муніципалітети мають блок-грант на фінансування бібліотек, кошти розподіляються між бюджетами пропорційно до чисельності населення. Натомість в Україні не існує окремих міжбюджетних трансфертів на фінансування культури.

Джерелами фінансування соціальних гарантій є Державний бюджет, кошти місцевих бюджетів, страхові фонди [16]. З Державного бюджету фінансуються лише загальнодержавні заходи та програми. Основна частина видатків здійснюється з місцевих бюджетів. Отже, зберігається багатоканальна система фінансування соціокультурної сфери. Так, соціальний захист населення одночасно фінансується з Державного бюджету України, з обласних бюджетів, з міських бюджетів міст центрального та обласного значення, з районних бюджетів, з міських бюджетів міст районного значення, із селищних та сільських бюджетів.

За подібним принципом фінансується вся соціально-культурна сфера, в тому числі освіта, культура і засоби масової інформації, охорона здоров'я [17]. Структура видатків місцевих бюджетів в цілому по Україні засвідчує їх часткову соціальну спрямованість, адже на фінансування соціокультурної сфери витрачається більше половини всіх коштів місцевих бюджетів. Проте ця цифра відрізняється за видами місцевих бюджетів.

Існують наступні види фінансування соціально-культурних проєктів:

а) *Бюджетне фінансування проєктів у соціально-культурній сфері.* У цьому аспекті проєкт як форма організації соціально-культурної діяльності передбачає цільове виділення фінансових надходжень, що істотно відрізняється від кошторисного фінансування закладів культури. Якщо кошторисне фінансування має на меті утримання поточних потреб закладів культури, то проєктне фінансування спрямоване на залучення засобів для реалізації нових творчих ідей та ініціатив.

Загальні положення державного фінансування соціально-культурної сфери встановлюються бюджетним законодавством України. Його базою є Конституція України, Бюджетний кодекс України, Закон про Державний бюджет України, нормативно-правові акти Кабінету Міністрів України, міських державних адміністрацій та органів місцевого самоврядування.

б) *Позабюджетне фінансування соціально-культурних проєктів.* В умовах обмеженості бюджетних коштів, спрямованих на фінансування культури та культурної діяльності, особливого значення набувають альтернативні джерела фінансування та ефективність використання фінансових надходжень. Тому знання стратегії й тактики фінансування соціально-культурних проєктів з позабюджетних джерел фінансування є однією з передумов успішної реалізації будь-якого проєкту.

Позабюджетні джерела складають надходження від благодійних фондів, спонсорів та меценатів, комерційних організацій, пожертви окремих громадян. У всьому світі активно працюють організації, що здійснюють благодійні програми в галузі культури.

Зазвичай допомога таких організацій зводиться до безкорисливої матеріальної та фінансової підтримки через надання грантів. Грант – це цільові кошти, що безкорисливо виділяються на реалізацію конкретного проєкту, який не має на меті отримання прибутку.

в) *Спонсорська допомога у фінансуванні соціально-культурних проєктів.* Значну роль у реалізації соціально-культурних проєктів відіграють спонсори та

меценати. У ст.1 Закону України «Про благодійництво та благодійні організації» меценатство визначається як добровільна безкорислива матеріальна, фінансова, організаційна та інша підтримка фізичними особами набувачів благодійної допомоги, а спонсорство – як добровільна матеріальна, фінансова, організаційна та інша підтримка фізичними та юридичними особами набувачів благодійної допомоги з метою популяризації виключно свого імені, свого знаку, товарів та послуг.

Тобто, спонсорська та меценатська діяльність мають суттєві відмінності. Якщо меценатська діяльність не має на меті отримання прибутку, то спонсорська діяльність є ефективною складовою комунікації рекламного характеру. Вона спрямована на підвищення іміджу фірми, вирішення конкретних PR-завдань, просування марки на ринок, підтримку контактів з клієнтами.

Однак, на відміну від благодійності, спонсорство передбачає дотримання партнерських відносин, що викликає довіру у проєктної команди. Меценатство ж засноване на милосерді та співчутті, що може не забезпечити надійну допомогу.

Доречно підкреслити, що спонсорська підтримка інноваційних проєктів у галузі культури пояснюється не альтруїзмом, а конкретною комерційною зацікавленістю підприємця. Хоча, саме завдяки спонсорським внескам, здійснюються сміливі та цікаві культурні проєкти.

В основу благодійництва як виду співпраці між культурою та бізнесом покладено загальнолюдські цінності, принципи добра та справедливості. Меценатський потенціал залежить від моральних резервів суспільства, від духовності кожної особистості, від суспільних традицій благодійництва.

Культурні установи міст отримують пряме фінансування з міського бюджету. Переважно це кошти на забезпечення діяльності цих установ, які підпорядковуються місцевим органам влади. Кошти спрямовуються на заробітну плату та господарську діяльність. Органи місцевої влади можуть також оперувати коштами програм національного рівня. Такі програми мають нерегулярне фінансування. Цілі таких програм визначені відповідно до національних стратегій, в тому числі загальнодержавної Стратегії розвитку культури. Кошти з таких програм в окремих випадках можуть спрямовуватись на допомогу неурядовим організаціям.

Окрім прямого фінансування, поширеним способом підтримки є надання ресурсів. Наприклад, надання приміщень в оренду за 1 гривню, безкоштовна промоція заходів як соціальної реклами та інше.

Через повномасштабну війну фінансування культури значно скоротилося. Держава змушена більше витрачати на оборону, тому гуманітарні сфери відходять на другий план. У 2022 році на армію скерували бюджети Українського культурного фонду та Українського інституту книги, кошти на реставрацію спадщини й центри культурних послуг та інші видатки розвитку. Воно становило \$133 млн у 2022 році проти \$261 млн у 2021 р. й \$169 млн у пандемічному 2020 р.

Частка державних фінансів на культуру в загальній структурі видатків упала до 0,16% – це найнижчий показник за останні десять років.

На чверть знизилася й місцеве фінансування сфери: з \$610 млн у 2021 році до \$453 млн у 2022-му. Падіння спостерігаємо в усіх областях, найбільше – на територіях, які зазнали окупації та активних бойових дій: у Луганській, Донецькій, Херсонській, Харківській, Миколаївській, Запорізькій, Закарпатській та Київській областях. Попри те, що чотири області номінально збільшили видатки на культуру на 1-5% у гривні, інфляція «з'їла» незначне зростання.

Після пандемії економіка відновлювалася швидкими темпами. Уряд виділив кошти на стимулювання попиту через програму є-Підтримка – взимку 2020/2021 рр. українці витратили 1,8 млрд грн на купівлю книжок, квитків у кіно, театри й на концерти. Державні видатки на культуру зросли в півтора раза в доларовому еквіваленті, а місцеві – на 17%. Але війна перервала економічне пожвавлення і завдала другого удару в уже ослаблену систему (рис. 3.2).



Рис. 3.2. Частка фактичних видатків у структурі державного та місцевих бюджетів в 2012 – 2022 рр., %

Джерело: [25]

На сьогодні органи місцевого самоврядування мають більше повноважень і бюджетних надходжень, відповідно – можливість спрямовувати більше коштів на потреби громад. Але сфері культури знадобився час, щоби пристосуватися до реформи. До початку децентралізації уряд враховував недостатні видатки місцевих бюджетів на культуру, освіту, медицину й компенсував їх міжбюджетними трансфертами. У 2014 році частка культури в місцевому фінансуванні досягла найвищого показника за десять років – 3,08%. Наприкінці 2014 р. цю норму скасували. Якщо освіта й медицина в регіонах і досі отримують значні субвенції та дотації, культура на місцях залишилась без компенсаторного механізму. Відтоді аж до 2019 року частка видатків на

культуру скорочувалася, допоки громади формували спроможність до повноправного фінансування.

У результаті децентралізації місцева влада отримала право ліквідовувати свої заклади культури, але лише за погодженням з міністерством і за умови, що буде дотримано стандарти забезпечення населення культурними послугами. На практиці місцева влада часто зловживала цим повноваженням. Тому комплексним елементом реформи стала ідея центрів культурних послуг. Замість застарілої, нерентабельної культурної інфраструктури пропонуються сучасні простори гуртування громад, що поєднують функції бібліотеки, клубу, кінотеатру, місця для творчості й культурного самовираження. Після пілотних проєктів центрів культурних послуг у державному бюджеті на 2022 рік передбачили субвенцію на будівництво центрів у розмірі 100 млн грн. Через війну кошти спрямували на оборону.

Останніми роками частка культури в місцевих бюджетах поступово зростала через децентралізацію. Якщо малювати портрет регіональних видатків на культуру, то громади здебільшого витрачають кошти на зарплати працівникам клубів і бібліотек, що однак лишаються низькими. Але й таке фінансування загрожене війною.

ЮНЕСКО відзначає, що публічне фінансування культури та креативних індустрій скорочується в усьому світі. Мілітаризація економік зневірює в достатній підтримці сфери, хіба що культура знайде спосіб долучитися до політичного мейнстріму: безпеки, оборони, клімату, енергетики.

Завдяки видаткам місцевих бюджетів Україна не пасла задніх: у 2021 році країни ЄС витратили 1% свого зведеного бюджету на культуру, тоді як в Україні цей показник становив 1,3% (у 2022 р. скоротився вдвічі до 0,6%).

Як свідчить досвід, важливий комунікаційний супровід бюджетних видатків, що чітко показує джерела коштів і звітність, проблему, яку вирішує захід, та його вплив на мешканців громади.

3.3. Недержавна підтримка соціокультурної сфери

Споживання культурного продукту залежить не стільки від фінансового стану, наявності часу та стану культурної і транспортної інфраструктури в регіонах, скільки від цінностей населення.

Таким чином, важливе місце в державній політиці має відводитися пропаганді та комунікаціям, спрямованим на підвищення попиту і, відповідно, витрат на культурний продукт серед населення.

Культура та мистецтво перебувають на п'ятому місці серед найбільш популярних сфер, у яких працюють українські благодійні організації. З точки зору державної політики, важливо, як мінімум, прибрати «спротив» державних органів при впровадженні благодійних програм.

Порівняно високий, за міжнародними мірками, індекс схильності до благодійності в Україні та те, якими мотивами при цьому керується населення, говорять про можливість (спів) фінансування яскравих місцевих культурних проєктів під керівництвом лідерів, яким довіряє громада.

Обласні державні адміністрації мають програми розвитку культури в регіоні, які поширюються на міста. Сьогодні такі програми здебільшого передбачають фінансування патріотичного виховання, модернізацію будинків культури та проведення заходів, святкування річниць та визначних дат. Грантові можливості для культурних організацій залежать від напрямку діяльності. Міжнародні установи та проекти, посольства, УКФ, міністерства, ОДА періодично оголошують конкурси за різними напрямками: розвиток інфраструктури, культурні обміни та інше.

Програми ЄС «Креативна Європа», «Culture Moves Europe», «House of Europe» та «EU4Culture», програма USAID «Конкурентоспроможна економіка України», ЮНЕСКО, Міжнародний альянс захисту культурної спадщини в зоні конфліктів, інші іноземні благодійні фонди та приватні організації надають гранти, стипендії, допомогу на відновлення креативного бізнесу й захисту спадщини. Є поодинокі випадки відбудови культурної інфраструктури коштом іноземних донорів.

Аналіз потреб у фінансуванні та практик фінансування креативних індустрій засвідчив початковий стан розвитку цього ринку. Традиційні форми фінансування – банківське, інвестиційне та грантове – або закриті для креативних індустрій через загальний рівень розвитку фінансово-інвестиційної системи, або лише розвиваються (грантове). Це ускладнює пошук можливих моделей фінансування креативних індустрій, що є головним завданням цього проекту. До того ж, активний розвиток фінансових інструментів підтримки, реформування ринку небанківських фінансових послуг та розвиток креативних індустрій створює поле для експериментів із механізмами та моделями фінансування креативних індустрій.

Коли розглядаються питання фінансування, ідеться про традиційні форми фінансування та відповідних учасників ринку – банки, фінансові установи, інвесторів тощо. Однак у креативних індустріях усе більше поширюються нетрадиційні форми фінансування: колективне фінансування, інвестиції впливу, стратегічна філантропія, тихе інвестування та ін.

Для кращої й усебічної систематизації всіх можливостей фінансування проєктів та організацій креативних індустрій можна застосовувати матрицю мотивації надавачів фінансування. Інвестиційна діяльність має на меті отримання фінансового доходу чи досягнення соціального впливу, або ж є комбінацією цих складових. Кожен із надавачів фінансування має різні рівні соціальної та фінансової мотивації, які врешті формують його остаточний інтерес (рис. 3.3).

Пропонована модель описує первинні цілі та амбіції інвесторів, тобто безпосередній очікуваний вплив від проєктів, що отримали капітал інвестора.

Рівні соціальної мотивації

Добрий продукт / проєкт – надавач фінансування зацікавлений у втіленні та розвитку певного продукту чи проєкту, при цьому він може бути не зацікавленим в інших напрацюваннях компанії, яка реалізує цей проєкт. Наприклад, це індивідуальні внески бекерів на краудфандингових платформах на розробку та втілення продукту.

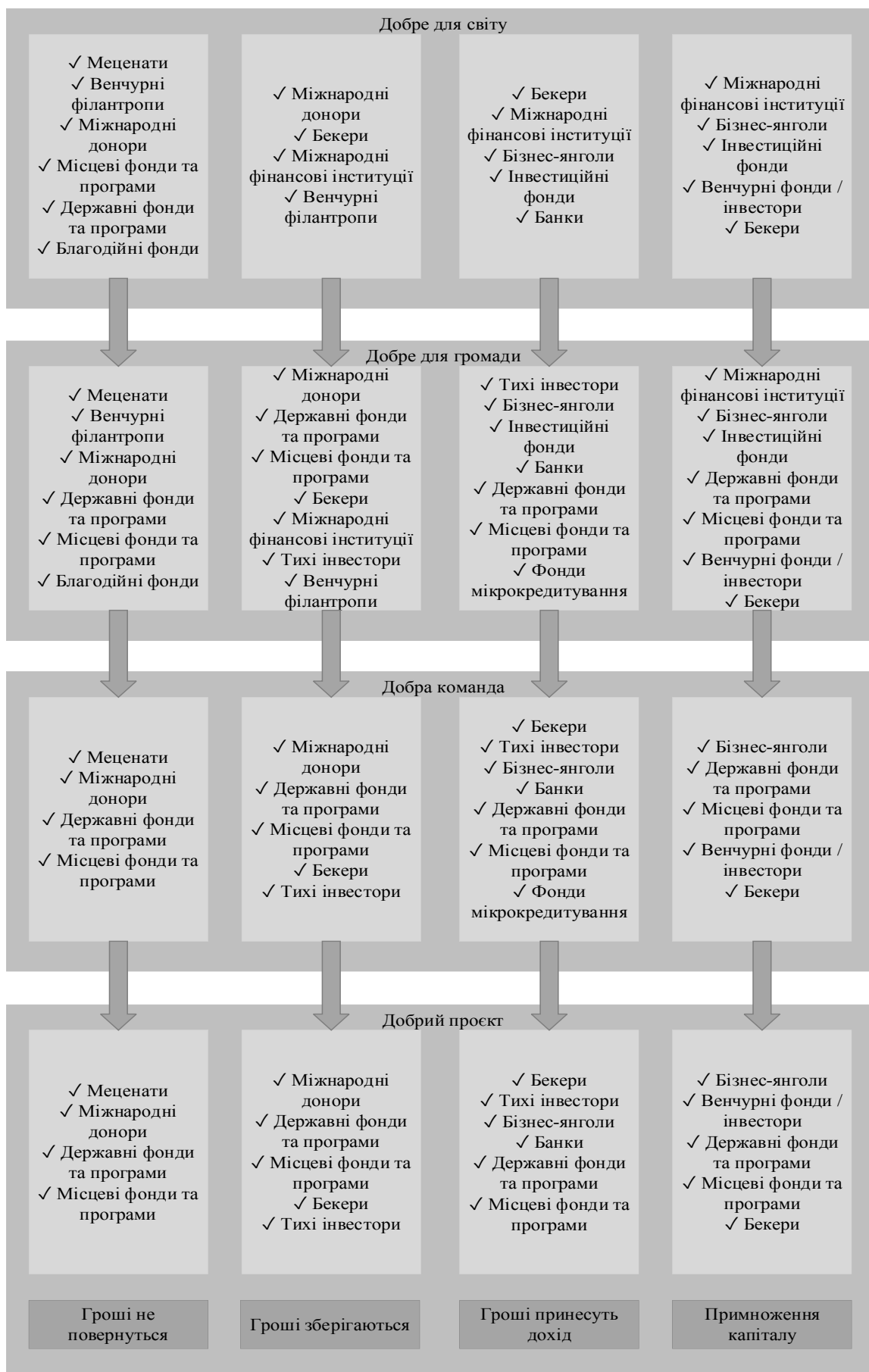


Рис. 3.3. Матриця мотивації недержавних надавачів фінансування

Джерело: [26]

Спільнокошт – українська платформа краудфандингу, де окремі проекти та команди можуть отримати фінансування від багатьох внескодавців – бекерів¹. Один із прикладів: 2019 року відбулася прем'єра фільму «Черкаси». Загальний бюджет становив приблизно 40 млн грн, із яких 17,3 млн – підтримка Держкіно. Решта суми – це кошти меценатів, у тому числі бекерів на платформі Спільнокошт. За понад 200 тис. грн, що зібрали на цій краудфандинговій платформі, частково зробили постпродакшин фільму.

Добра команда – потенційний інвестор орієнтується на соціальний капітал, бренд, репутацію команди та засновників організації. Самі продукти чи проекти її можуть бути не у сфері інтересів інвестора, або ж йому можуть бути неважливими конкретні характеристики проекту, оскільки в основі співпраці перебуває довіра. Ця довіра може мати суто репутаційний та соціальний характер (наприклад, як у краудфандингових кампаніях), або ж інституційний (наприклад, коли мова йде про банківські кредити, де важливою є прозорість ведення бізнесу). Благодійний фонд Zagoriy Foundation⁴ із 2016 року підтримує Центр Анни Київської (фр. Centre Anne de Kyiv), що неподалік Парижа. Це неурядова організація, яка має на меті налагодження культурного діалогу між Україною та Європою.

Добре для громади (рівень амбіцій локального рівня) – надавачі фінансування мають на меті здобути або посилити свій вплив на певній території, для певної громади. У такому разі надавачів фінансування цікавить саме запит та потреба громади (на рівні міста, області, країни), а не пропозиція конкретного проекту / продукту чи команди / організації.

Добре для світу (рівень амбіцій глобального рівня) – найвищий рівень соціальної мотивації надавачів фінансування в запропонованій моделі. Він полягає в наданні капіталу для ініціатив і проєктів, які мають на меті глобальний вплив. Такий рівень соціальної мотивації вимагає від надавача фінансування готовності та спроможності забезпечити влиття значного фінансового капіталу.

Рівні фінансової мотивації

Кошти не повертаються (інвестування без очікування повернення капіталу) – цілковито філантропський характер надання капіталу. Надавач фінансування в такому разі не очікує ні повернення інвестицій, ні гарантованого збереження проєкту чи команди у середньостроковій та довгостроковій перспективах. 2016 року Максим і Юлія Волошини відкрили художню галерею Voloshyn Gallery, що спеціалізується на сучасному мистецтві. Проєкт фактично є меценатським, фокусується на художниках на початкових етапах кар'єри, які мають високий потенціал розвитку.

Кошти зберігаються (інвестування задля збереження проєкту, але без повернення капіталу) – надавач фінансування очікує збереження проєкту, проте не сподівається отримувати дохід від проєкту. У такому разі надавач фінансування також є більш соціально орієнтованим та менш фінансово мотивованим. Український фонд стартапів (Ukrainian Startup Fund) – це загальнодержавна інвестиційна програма, яка надає фінансування українським підприємцям. Одним із перших грантоотримувачів Фонду 2020 року став сталий бренд жіночого одягу

Framiore, який має власне швейне виробництво й центр розробки та інновацій текстильних виробів і технологій в Івано-Франківську.

Кошти зберезуться та принесуть дохід (інвестування з очікуванням збереження капіталу й отримання доходу) – надавач фінансування воліє зберегти проєкт як власний актив і навіть отримати дохід від його реалізації. Проте така фінансова мотивація нерідко обмежена можливостями та масштабами проєкту.

Видавництво Старого Лева засноване 2001 року. Упродовж семи років воно повільно розвивалося аж до кризи 2009 р. Тоді інвестором видавництва став львівський холдинг !Fest, який повернув вкладені кошти з відсотками й далі залишається співвласником видавництва.

Примноження капіталу – надавач фінансування очікує, що профінансований проєкт збережеться, буде стійким і зростатиме. Тобто інвестор очікує примноження свого капіталу завдяки масштабуванню та отриманню доходу від реалізації товарів і послуг. Це найвищий ступінь фінансової мотивації в запропонованій моделі, який може комбінуватися як із високою, так і з низькою соціальною мотивацією надавача фінансування. Бюро іграшок lislis – спільний проєкт дизайн-студії LIS та агенції економічного розвитку PPV Knowledge Networks. 2015 року команди домовилися реалізувати спільний проєкт із випуску на ринок дерев'яних іграшок сучасного дизайну. Бюро Lis відповідає за дизайн, агенція PPV Knowledge Networks – за комерціалізацію продукції (виведення її на ринок). Зараз проєкт планує вихід на іноземні ринки.

Основні типи надавачів фінансування

Венчурна філантропія – це форма фінансування, яка використовує нематеріальну та фінансову підтримку для максимізації соціального впливу. Цей підхід може поєднувати цілий спектр фінансових інструментів (гранти, кредити, інвестування), а також нефінансові інструменти (менторство, доступ до спільнот, фінансовий менеджмент, фандрайзинг тощо). Ключовий фокус венчурної філантропії – соціальний вплив. Саме націленість тільки на соціальні зміни або ж їхня пріоритетність у мотивації венчурних філантропів відрізняє цих надавачів фінансування від венчурних інвесторів, які використовують ті самі фінансові інструменти. Програма «Інвестор суспільства» від громадської організації «Гараж Генг» – одна з поодиноких ініціатив венчурної філантропії в Україні.

Меценатство як окремий тип благодійництва, що сфокусований насамперед на культурних ініціативах, в Україні теж поки не інституційований, і здебільшого є приватними ініціативами. Однак проєкти законів про меценатство в Україні з'являлися раніше. Так, 2007 року на сайті Міністерства культури України з'явився проєкт Закону «Про меценатство». У цьому документі меценатство визначається як «добровільна безкорислива матеріальна, фінансова, організаційна, консультаційна та/або інша підтримка меценатами набувачів меценатської допомоги, спрямована на розвиток культури, мистецтва, науки, освіти охорону та популяризацію культурної спадщини». Ця діяльність є безкорисною, добровільною та не передбачає одержання прибутків чи повернення коштів. Меценатами можуть бути як фізичні, так і юридичні особи. У травні 2020 року подали законопроєкт № 3469

про «Меценатство у фізичній культурі і спорті». Були наміри включити у законопроект у сферу культурних та креативних індустрій, проте вони залишилися поза його фокусом. Крім цього, законодавчі зміни у сфері меценатства тягнуть за собою відповідні зміни в Законі «Про культуру», Митному та Податковому кодексах, інших законодавчих актах.

Краудфандинг (колективне фінансування) – це спосіб фінансування, який дає змогу окремим особам чи організаціям збирати кошти на свої проекти через онлайн-платформи, де добровільні жертводавці – *бекери* – здійснюють свої внески на конкретний проект чи організацію. За своєю природою мотивація надавачів фінансування за такою моделлю є близькою до благодійності та меценатства, оскільки мотивація бекерів є насамперед соціальною, нерідко вони отримують і символічну винагороду. Утім, бекери теж можуть мати високу фінансову мотивацію, коли мова йде про краудінвестинг – надання фінансування багатьма окремими інвесторами-бекерами з очікуванням примноження капіталу. Принципова відмінність краудфандингу від інших форм фінансування полягає в тому, що він передбачає залучення не одного надавача чи фонду, а цілої когорти людей, яких приваблює ідея проекту чи організації. Однак ці окремі бекери можуть ніяк не бути пов'язаними один з одним.

Венчурне інвестування – це форма залучення фінансування, що передбачає внесення приватного капіталу для компаній та проектів на ранніх стадіях розвитку, які мають потенціал розвитку та високої комерціалізації. На відміну від венчурної філантропії, це тип інвесторів має чітку фінансову зацікавленість у примноженні капіталу, тоді як їхня соціальна мотивація є низькою. Надавати венчурне фінансування можуть як приватні інвестори, так і венчурні фонди, інвестиційні банки тощо. Цей тип інвестування не завжди передбачає залучення власне фінансового капіталу, він може мати форму технічної допомоги чи надання інтелектуального капіталу. При цьому інвестор в обмін на це отримує частку в компанії та/або дивіденди. Цей тип фінансування не популярний серед культурних та креативних індустрій, адже не всі проекти є спрямованими на генерування прибутку чи майбутнє зростання, тому його надавачі мають високу фінансову мотивацію, а їхня соціальна мотивація може варіюватися. Венчурні інвестори й фонди фокусуються на тих пропозиціях у сфері креативних індустрій, які мають кращі можливості для комерціалізації (комерційні перспективи): наприклад, медійні проекти телебачення, розробка ігор, просування музичних розробок, продукти промислового дизайну тощо. Вони можуть мати високу репутаційну мотивацію.

Бізнес-янгели – це особливий тип інвесторів, які готові вкладати капітал у компанії та стартапи на ранніх етапах розвитку. Саме вони часто допомагають перерости так звану «долину смерті» стартапів – це коли стартап уже переростає початкові можливості, проте ще не досягнув точки, коли він стає цікавим фінансово мотивованим надавачам коштів, наприклад, венчурним інвесторам чи банкам. Бізнес-янгели особливі тим, що мають високий рівень соціальної мотивації та персональну зацікавленість у проектах. Ці характеристики якісно відрізняють їх від венчурних інвесторів. Бізнес-янгели можуть вкладати як фінансовий капітал, так і нефінансовий (нематеріальний) –

через консультування, менторство, відкриття доступу до інших ресурсів. При цьому бізнес-янгели отримують частку в компанії або ж повертають вкладені кошти. Часто ці надавачі фінансування об'єднуються в клуби заради максимізації використання доступних ресурсів.

«Тихі» інвестори – це окремі особи, які надають приватний капітал (фінансовий та нефінансовий) в обмін на частку в компанії, проте їхня особливість полягає у тому, що вони є мотивованими більше соціально, ніж фінансово. «Тихі» інвестори насамперед прагнуть зберегти проєкт та свій капітал у ньому. При цьому вони мають мінімальну репутаційну мотивацію або ж не мають її взагалі та з різних власних причин воліють не розголошувати свою участь у проєкті. Для комерційних банків надання кредитного фінансування є одним з основних видів діяльності та джерел доходу, адже отримувач позики сплачує відсотки за користування коштами. Оскільки банки зобов'язані (адже підлягають банківському нагляду) мінімізувати ризики неповернення коштів, які переважно формуються вкладниками депозитів, вони мінімізують їх шляхом жорсткого відбору кредитоотримувачів: наприклад, вимагають документи на підтвердження платоспроможності та прозорості ведення бізнесу, виставляють високі вимоги щодо застави (майно, порука, інші кошти тощо). Для проєктів й організацій культурних та креативних індустрій отримати кредитне фінансування від банку складно, зокрема через нематеріальну природу своїх продуктів (неможливість надати застави) або ж через відсутність кредитної історії нових проєктів. В Україні малопоширена практика банківської застави у вигляді права власності або ж права на першочергове отримання дивідендів від продажу продуктів, тому підприємці креативних індустрій нерідко змушені закладати майно організації (якщо таке є) або ж навіть власне.

Фонди мікрокредитування – це організації, які мають на меті підтримку малого та середнього бізнесу шляхом надання мікрокредитів. За визначенням Європейської Комісії, мікрокредит – це короткострокова позика у сумі до €25 тис. для підтримання розвитку індивідуального підприємництва (фізичних осіб-підприємців) та малих підприємств. Такі надавачі фінансування є популярними в Польщі. В Україні ж їх мало, і працюють переважно вони при агенціях місцевого економічного розвитку (Фонд підтримки підприємництва у місті Ладизин Вінницької області, Фонд підтримки підприємництва Сергіївської ОТГ Полтавської області). Для операторів креативних індустрій цей тип надавачів фінансування є привабливим з огляду на доступність капіталу та спрощений порядок його отримання. Крім цього, фонди мікрокредитування мають меншу фінансову мотивацію порівняно зі звичайними банківськими установами, оскільки вони більше орієнтовані на сприяння місцевому економічному розвитку.

Міжнародні фінансові інституції мають на меті сприяти соціальному розвитку на глобальному та регіональному рівнях. Так, Європейський банк реконструкції та розвитку (ЄБРР) надає допомогу країнам у регіоні від Центральної Європи до Центральної Азії, спрямовану на проведення ринкових реформ. EU4Business – це одна з програм Банку, що діє також в Україні й розрахована на малі та середні підприємства. Оскільки міжнародні фінансові інституції є насамперед валютно-фінансовими установами, у них завжди є

фінансова мотивація, тому вони очікують, що виділені кошти щонайменше збережуться. При цьому ці організації-надавачі мають високий рівень соціальної мотивації, адже прагнуть підтримувати суспільний розвиток за допомогою фінансових інструментів. Утім, ці надавачі фінансуванням зацікавлені в проєктах, які націлені на локальні та глобальні зміни, й вони не працюють напряду з окремими проєктами чи організаціями, а переважно через місцеві банківські установи.

Міжнародні донори є якісно іншим видом міжнародних інституцій, основна відмінність яких – надання фінансування на безповоротній основі (адже донори не очікують комерціалізації проєктів, організацій та програм, які вони фінансують). Крім цього, міжнародні донори можуть підтримувати й окремі проєкти, й цілі ініціативи, орієнтовані на локальний та глобальний вплив. Міжнародна технічна допомога (МТД) – ресурси та послуги, що відповідно до міжнародних договорів України надаються донорами на безоплатній та безповоротній основі.

Державні фонди – це державні організації, на які покладено функції розподілу бюджетних коштів відповідно до цільових призначень у різних сферах. Одним з найактивніших у країні є Український культурний фонд – державна установа, створена 2017 року з метою сприяння розвитку національної культури та мистецтва в державі, забезпечення сприятливих умов для розвитку інтелектуального та духовного потенціалу особистості й суспільства, широкого доступу громадян до національного культурного надбання, підтримки культурного розмаїття та інтеграції української культури у світовий культурний простір. Однією зі стратегічних цілей Фонду є підсилення інституційної та фінансової спроможності українських операторів креативних індустрій.

Місцеві фонди та програми утворюються місцевими органами влади для підтримання соціально-культурного розвитку суто на локальному (регіональному) рівні. Однак поки що в Україні не функціонують цільові місцеві фонди, які фокусувалися б на підтримці культурних та креативних індустрій.

Моделі фінансування для креативних індустрій добре надаються для гібридних механізмів – у поєднанні кредитування, грантового фінансування, гарантування та інших механізмів. Моделі ґрунтуються на типології фінансових механізмів.

Можливі механізмів фінансування проєктів креативних індустрій

(рис. 3.4)

- ✓ Мікрокредитування для креативних бізнесів.
- ✓ Кредитування під заставу прав на частку від продажів.
- ✓ Факторинг для грантів УКФ.
- ✓ Кредитування під заставу права вимоги за продажами на платформах.
- ✓ Грант на запуск нових креативних бізнесів (спільна програма УКФ та USF).
- ✓ Конвертовані в частку бізнесу позики синдикатів бізнес-янголів.
- ✓ Фінансова компанія для кредитування операторів креативних індустрій.
- ✓ Кредитування під заставу прав інтелектуальної власності.
- ✓ Місцеві фонди «тихих» інвестицій у креативні індустрії.

- ✓ Державні та місцеві фонди співінвестування в креативні індустрії.
- ✓ Спеціалізовані кредитні спілки для креативних індустрій
- ✓ Грантова підтримка конвертованих позик бізнес-янголів.

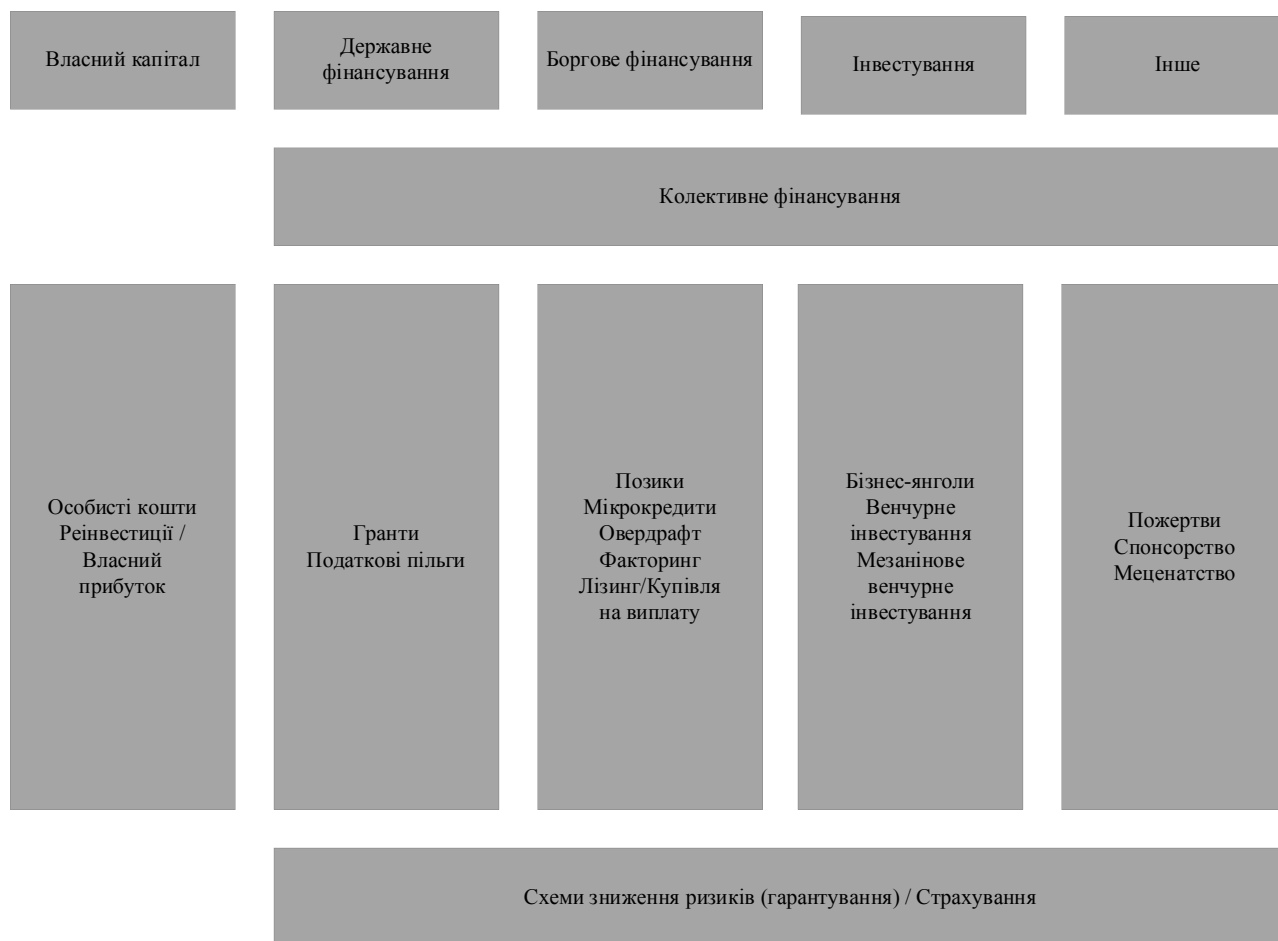


Рис. 3.4. Типи й форми фінансових механізмів

Джерело: [26]

Мікrokредитування для креативних бізнесів. Надання невеликих (до €25 тис.) позик підприємцям або креативним бізнесам (тут визначення «мікrokредитування» відмінне від розуміння споживчого кредитування, яке нерідко називають в Україні мікrokредитуванням). Банківське мікrokредитування може мати форму овердрафта або права безумовного списання (передача майнових прав на грошові кошти на поточному рахунку). Термін мікrokредитування – до 6 міс. Мета – згладжування касових розривів, спричинених особливостями бізнес-моделей креативних бізнесів. Упровадження цього фінансового інструменту вимагає співпраці банківських установ (асоціацій і Національного банку України) та державних органів культурної політики для підвищення розуміння банками особливостей бізнес-моделей креативних підприємств, адаптації банківських нормативів до мікrokредитування креативних індустрій. Розвиток мікrokредитування для креативних індустрій може істотно спростити діяльність креативних бізнесів,

які часто стикаються з касовими розривами, зокрема, під час реалізації проєктів УКФ або через традиційні затримки платежів точками продажів.

Кредитування під заставу прав на частку від продажів. Надання позик фізичними або юридичними особами на розробку та виведення на ринок нових видів продукції працюючими креативними бізнесами. Виплата тіла позики та відсотків за користування коштами здійснюється з надходжень від продажу такої продукції за наперед визначеною формулою. Механізм матиме значний вплив, оскільки дасть змогу прискорити виведення на ринок нової продукції, розширити лінійку продукції, що продається креативними бізнесами, сприятиме підвищенню оборотності коштів.

Факторинг для грантів УКФ. Грантоотримувачі УКФ, які мають недостатньо власних ресурсів для забезпечення реалізації проєкту до моменту отримання наступного траншу, можуть звернутися на факторингову платформу та отримати кредит під заставу надходжень майбутніх траншів. Подібна факторингова платформа («Факторинг Хаб»⁵) створена 2020 року та працює з підрядниками «Укрпошти» (державне підприємство здійснює виплати підрядникам на умовах післяоплати). Кілька факторів (переважно банківських установ) активні на платформі та пропонують свої фінансові послуги у форматі аукціону.

Кредитування під заставу права вимоги за продажами на платформах. Для багатьох креативних брендів платформи є важливим каналом продажів. Отримання кредитних коштів під заставу права вимоги за продажами на платформах – підвищить ліквідність креативного бізнесу. Механізм підсилить ланцюги вартості у креативних індустріях – питання оплат (затримок, нерегулярності тощо) часто є проблемним етапом у взаємодії креативних бізнесів та платформових бізнесів в Україні.

Грант на запуск нових креативних бізнесів. Спільна програма УКФ та USF. Використання компетентностей УКФ (у підтримці інноваційних культурних продуктів) та USF (в оцінюванні бізнес-потенціалу стартап-проєктів). Надання грантової (безповоротної) підтримки стартапам у креативних індустріях розміром не більше 70% загального бюджету на перші два роки діяльності. Значний вплив – економічний (нові бізнеси, робочі місця) та просвітницький (комерціалізація продуктів, підприємницьке мислення, профорієнтація), формування запасу проєктів з інвестиційним потенціалом для бізнес-янголів та фондів інвестування – внесок у розбудову фінансової екосистеми для креативних індустрій.

Кредитування успішних проєктів на платформах колективного фінансування. Поєднання коштів з інших юрисдикцій з українським кредитним продуктом можливе у форматі «кредит під депозит», коли іноземна юридична особа, на яку здійснювався збір коштів, розміщує депозит в українському банку, який видає кредит під заставу цього депозиту українській компанії. Обсяг кредитування для проєктів – 3 млн грн – 5 млн грн. Орієнтовна кількість можливих клієнтів на рік – до 5.

Конвертовані в частку бізнесу позики синдикатів бізнес-янголів. Надання позик креативним бізнесам, які можуть конвертуватись у частку в капіталі (частці бізнесу) за умови неповернення коштів або за згодою сторін на умовах,

визначених під час підписання договору. Синдикат бізнес-янголів – юридична особа (ТОВ), створена бізнес-янголами з метою здійснення інвестицій у статутні фонди креативних бізнесів. Окремі проекти – 500 тис. грн – 5 млн грн.

Фінансова компанія для кредитування операторів креативних індустрій. Створення спеціалізованих фінансових компаній із ліцензією на право надання фінансових послуг. Такі компанії мають право надавати кредити (фінансові кредити – на відміну від банківських кредитів). Креативні бізнеси зможуть отримувати позики, включно з мікрокредитами. Отримання ліцензії та подальша робота згідно з вимогами ліцензії (нагляду) створюють додаткові витрати для засновників таких фінансових компаній. Відповідно, це вимагає ретельного бізнес-планування та певного масштабу діяльності, який уможливить бізнес-доцільність роботи такої фінансової компанії.

Кредитування під заставу прав інтелектуальної власності. Банківські установи приймають права інтелектуальної власності від креативних бізнесів як об'єкти застави. Такі права оцінюються відповідно до методології, яку має розробити Мінекономіки (або інший орган) та враховувати особливості креативних бізнесів. Інструмент є доволі складним у впровадженні, оскільки вимагає поєднання експертизи у сферах банківського нагляду, фінансування, креативних індустрій та у сфері інтелектуальної власності.

Місцеві фонди «тихих» інвестицій у креативні індустрії. Створення фондів інвестування за рахунок коштів місцевих бюджетів для придбання міноритарних часток у місцевих креативних підприємствах із перспективами зростання. Фонди «тихих» інвестицій у креативні індустрії мають мандат підтримувати зростання відповідних бізнесів, які створили та створюють якісні робочі місця на певній території. Інтерес фонду полягає у збереженні таких робочих місць та створенні умов для розширення діяльності бізнесів. Фонди «тихих» інвестицій мають довгий горизонт інвестування (10–30 років), орієнтовані вони переважно на виведення бізнесів на прибутковість та отримання дивідендів. Фонди «тихих» інвестицій є інструментом місцевого (регіонального) економічного розвитку, особливо ж популярні вони в німецькомовних країнах ЄС.

Державні та місцеві фонди співінвестування в креативні індустрії. Державні агенції або фонди (наприклад, USF, УКФ) та органи місцевого самоврядування можуть на конкурсній основі визначати фонди для інвестування (переважно у міноритарні частки). Мажоритарна частка у таких фондах належить приватним інвесторам. Фонди створюються з метою інвестування у місцеві креативні бізнеси чи креативні бізнеси певного профілю (якщо інвестором виступає державна агенція чи установа). Державний (місцевий) бюджет інвестує кошти у такі фонди з метою отримання інвестиційного доходу (продажу частки / виходу з інвестиції) та стимулювання приватного капіталу для інвестування в певні галузі (у креативні індустрії).

Спеціалізовані кредитні спілки для креативних індустрій. Кредитна спілка з фокусом на креативні індустрії, де членами спілки є самозайняті, мікро- та малі бізнеси з однієї чи кількох креативних індустрій (переважно з певної території). Кредитні спілки мають статус небанківських фінансових установ, є

членськими організаціями та мають статус неприбутковості. Кредитні спілки надають фінансові послуги на умовах собівартості. Підприємці та бізнеси (а також потенційні бізнес-янголі) можуть тимчасово розміщувати вільні кошти на депозитах у кредитних спілках, які, своєю чергою, можуть кредитувати підприємців та бізнеси, яким потрібен кредитний ресурс.

Грантова підтримка конвертованих позик бізнес-янголів. Надання грантів синдикатам бізнес-янголів на консалтинг креативних бізнесів щодо стратегій розвитку, формування бізнес-моделей, посилення рівня фінансового менеджменту, активізація пошуку нових ринків збуту. Гранти надаються державними або місцевими фондами / програмами підтримки креативних індустрій з метою заохочення янгольських інвестицій у креативні бізнеси.

Якщо для банків та загалом для регульованого ринку кредитування бізнесів у креативних індустріях мають високі ризики, бізнес-моделі малозрозумілі, до того ж фінансова доцільність є єдиним критерієм ухвалення позитивного рішення, то для індивідуальних надавачів коштів фінансова мотивація може мати вторинне значення стосовно соціальної мотивації. Наприклад, прихильники фешн-бренду можуть бути готовими кредитувати цей креативний бізнес, оскільки їм важливий продукт, а не вчасне отримання високих відсотків від порівняно невеликих для таких надавачів фінансування сум.

Тобто індивідуальні надавачі можуть мати інше сприйняття ризику та більшу готовність його нести. Водночас українське законодавство дозволяє кредитування виключно організаціям із відповідною ліцензією, а також поворотну фінансову допомогу (безвідсоткову), що фактично виключає кредитування креативних бізнесів фізичними або юридичними особами безпосередньо.

Складність і вартість отримання ліцензії небанківськими фінансовими установами визнається й регулятором цього ринку – Національним банком України. Навіть за умови спрощення процедур та вимог до небанківських фінансових установ все одно можливість прямого кредитування між юридичними й фізичними / іншими юридичними особами залишатиметься ускладненою. Фактично законодавець та регулятор не бачать швидкої трансформації сприйняття ризиків (у даному випадку – в креативних індустріях). Є цілий сегмент надавачів фінансування, для яких немає доступного юридичного механізму кредитування: надавачів, які готові нести ризики (утратити частину чи й усі кошти) в обмін на появу продукту, підтримку команди певного креативного бізнесу або задля того, щоб такий бізнес існував у громаді; надавачів фінансування, які балансують соціальну та фінансову мотивацію на власний розсуд, а також надавачів, які обізнані на ринках креативних індустрій, розуміють бізнес-моделі, самостійно оцінюють ризики кредитування та можуть закрити прогалини у фінансуванні креативних індустрій на ринку.

КОНТРОЛЬНІ ПИТАННЯ

1. Наведіть визначення поняття: «культурна політика».
2. Наведіть основні складові культурної політики.
3. Вкажіть принципи культурної політики.
4. Наведіть основні складові системи державних органів управління культурою.
5. Визначте цілі та пріоритетні завдання державної політики в галузі культури.
6. Охарактеризуйте компоненти сприяння розвитку сфери культури та креативних галузей.
7. В чому полягають особливості фінансування соціально-культурних заходів в Україні.
8. Зазначте джерела фінансування соціальних гарантій у галузі креативних індустрій.
9. Охарактеризуйте матрицю мотивації недержавних надавачів фінансування.
10. Перерахуйте можливі механізми фінансування проєктів креативних індустрій.

ТЕСТИ

1. Найважливішим інструментом вирішення проблеми нової культурної ідентичності є:
 - а) культурна політика;
 - б) фінансування креативних індустрій;
 - в) участь у міжнародних проєктах;
 - г) Стратегія національної стійкості.
2. За визначенням експертів ЮНЕСКО (Організація Об'єднаних Націй з питань освіти, науки і культури) культурна політика держави повинна бути спрямована на:
 - а) досягнення максимального розвитку соціокультурної сфери;
 - б) досягнення визначених культурних цілей з допомогою оптимального використання всіх фізичних і духовних ресурсів, які має суспільство в даний час;
 - в) удосконалення моделі фінансування креативних індустрій;
 - г) удосконалення інструментів співпраці з міжнародними організаціями.
3. Американська модель відносин держави з культурною сферою це:
 - а) модель, яка сповідує децентралізовану підтримку культури, де провідну роль у фінансуванні культури відіграють пожертвування і громадські організації;
 - б) модель, яка передбачає підтримку культури державою за типом «втягнутої руки», методом розподілу бюджетних коштів через автономні недержавні і напівдержавні установи;
 - в) модель, яка містить сильну і досить централізовану державну підтримку національної культури;
 - г) модель, яка використовує жорсткі адміністративні методи.
4. У Великій Британії опікування сферою культури покладено на:
 - а) Міністерство культури;
 - б) Культурні агенції;

в) Департамент цифрової діяльності, культури, медіа і спорту;

г) всі відповіді правильні.

5. Основними складовими культурної політики є:

а) об'єкти, суб'єкти, змістовне наповнення та інструментарій забезпечення;

б) мета, об'єкти, суб'єкти, законодавча база, інструменти;

в) мета, завдання, стратегія, об'єкти, суб'єкти та інструментарій забезпечення;

г) мета, завдання, принципи, об'єкти, суб'єкти, змістовне наповнення та інструментарій забезпечення.

6. Політика стимулювання попиту на відповідні товари та послуги це:

а) стимулювання споживання товарів та послуг культурно-креативного сектору в цілому та окремими соціальними групами зокрема;

б) Державна підтримка галузей та сфер із політичних (відновлення та збереження культурного спадку) та економічних міркувань (складність залучення приватних коштів тощо);

в) посилення зв'язків між економічними агентами, які оперують у секторі (наприклад, система ваучерів для придбання певних специфічних товарів та послуг);

г) забезпечення потреб сектору кадрами відповідної кваліфікації (освіта).

7. Частка державних фінансів на культуру в загальній структурі видатків упала до:

а) 3%;

б) 60,16%;

в) 1%;

г) 5%.

8. Україна обрала такий метод децентралізації, як:

а) відміну державного управління;

б) зменшення податкового тиску;

в) укрупнення територіальних одиниць;

г) укрупнення територіальних одиниць на базовому рівні.

9. За визначенням Європейської Комісії, мікрокредит – це короткострокова позика у сумі:

а) до €15 тис.;

б) до €25 тис.;

в) до €30 тис.;

г) до €50 тис.

10. Бізнес-янгели – це:

а) державні фонди;

б) інвестиційні платформи, які влаштовують аукціони;

в) тип інвесторів, які готові вкладати капітал у компанії на заключних етапах розвитку;

г) особливий тип інвесторів, які готові вкладати капітал у компанії та стартапи на ранніх етапах розвитку.

РОЗДІЛ 4

ВПЛИВ ГІБРИДНИХ ЗАГРОЗ НА РОЗВИТОК МЕНЕДЖМЕНТУ СОЦІОКУЛЬТУРНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

- 4.1. Національна стійкість України: відповіді на виклики гібридних загроз
- 4.2. Концептуальна модель гібридних загроз
- 4.3. Протидія гібридним загрозам у соціокультурній сфері

4.1. Національна стійкість України: відповіді на виклики гібридних загроз

У сучасному глобалізованому світі проблема забезпечення стійкості держави і суспільства до загроз різного характеру стає все більш актуальною, особливо, коли ці загрози трансформуються і набувають нових гібридних форм. Так, за умов швидкого розвитку інформаційних технологій нині вже не обов'язково вдаватися до відкритої збройної агресії для нанесення відчутних втрат супротивнику. Іноді достатньо вивести з ладу (тимчасово чи на більш тривалий час) деякі об'єкти критичної інфраструктури або ключові соціальні, економічні чи військові ресурси держави [1].

Глобальне безпекове середовище характеризується високим рівнем турбулентності й непередбачуваності, руйнується міжнародна система стратегічної стабільності, загострюється конкуренція між державами, виникають нові конфлікти, урегулювати які стає все складніше. Ефективною відповіддю на сучасні виклики може стати зміцнення національної стійкості [2]. Трансформація концептуальних підходів до забезпечення національної безпеки під впливом нових асиметричних загроз як гібридного світового порядку, так і окремих країн-агресорів, актуалізувала феномен національної стійкості (резильєнтності – від. англ. resilience – життєстійкість, спроможність відновлюватись). Тракткування сутності поняття «національна стійкість» систематизовано у табл. 4.1.

Таблиця 4.1

Тракткування сутності поняття «національна стійкість»

Джерело (автор)	Тракткування сутності поняття «національна стійкість»
1	2
Резнікова О. О., Войтовський К. Є. [3]	«здатність держави і суспільства ефективно протидіяти загрозам будь-якого походження і характеру, адаптуватись до змін безпекового середовища, підтримувати стає функціонування до, під час і після кризи, швидко відновлюватись до бажаної рівноваги»
Покровська А. [4]	«здатність держави оперативно реагувати на асиметричні загрози, зберігати стійкість до зовнішніх та внутрішніх агресивних впливів та підтримувати здатність до самовідновлення»
Пирожков С., Божок Є., Хамітов Н. [5]	«стратегія забезпечення збалансованості розвитку та успішного протистояння зовнішнім і внутрішнім загрозам, і більше того, як передбачення викликів та пошук відповідей на них на них заради гідної самореалізації та гуманістичного розвитку людини»

1	2
Белинська М., Корольчук О. [6]	«здатність соціальної системи будувати нормальне, повноцінне життя в складних умовах, здатність суспільства протистояти викликам і кризам в різних сферах суспільного життя шляхом внесення змін і адаптації без шкоди для основних цінностей суспільства і інститутів»
Національна стійкість України: стратегія відповіді на виклики та випередження гібридних загроз: національна доповідь [7]	«є ширшим поняттям від національної безпеки і охоплює протидію загрозам у всіх сферах – політичній, економічній, військово-політичній, інформаційній, етнокультурній, соціальній, екологічній. Також її головний акцент не стільки на реагуванні на гібридні виклики та деструктивні впливи, скільки на застосуванні стратегій випередження їх появи, формування у державі та суспільстві стійкого імунітету до них за допомогою створення несприятливого середовища для реалізації гібридних загроз і викликів»
Концепція забезпечення національної системи стійкості України [8]	«здатність держави і суспільства ефективно протистояти загрозам будь-якого походження і характеру, адаптуватися до змін безпекового середовища, підтримувати стає функціонування, швидко відновлюватися до бажаної рівноваги після кризових ситуацій»

Джерело: складено авторами на основі [3-8]

Серед правових і політичних документів, які визначають в Україні поняття національної стійкості, насамперед слід взяти за основу Стратегію національної безпеки України, затверджену Указом Президента України від 14 вересня 2020 року № 392/2020 [9]. Вона ґрунтується на основних засадах, наведених у табл. 4.2.

Таблиця 4.2

Основні засади стратегії національної безпеки України

Засади	Характеристика
Стримування	розвиток оборонних і безпекових спроможностей для унеможливлення збройної агресії проти України
Стійкість	здатність суспільства та держави швидко адаптуватися до змін безпекового середовища й підтримувати стає функціонування, зокрема шляхом мінімізації зовнішніх і внутрішніх уразливостей
Взаємодія	розвиток стратегічних відносин із ключовими іноземними партнерами, насамперед з Європейським Союзом і НАТО та їх державами-членами, Сполученими Штатами Америки, прагматичне співробітництво з іншими державами й міжнародними організаціями на основі національних інтересів України

Джерело: сформовано на основі [9]

Стійкість визначається однією з головних підвалин забезпечення національної безпеки України – здатністю передбачати, запобігати та ефективно протидіяти сучасним гібридним загрозам. Згідно із Законом України «Про національну безпеку України» від 21 червня 2018 року № 2469-VIII, національна безпека є захищеністю державного суверенітету, територіальної цілісності, демократичного конституційного ладу та інших національних інтересів України від реальних та потенційних загроз [10].

Одним з факторів забезпечення такої захищеності і є національна стійкість. Тоді як протидія загрозам територіальній цілісності є одним із пріоритетів національних інтересів України.

Впроваджувана національна система стійкості має передбачати забезпечення функціонування базових елементів, наведених на рис. 4.1.

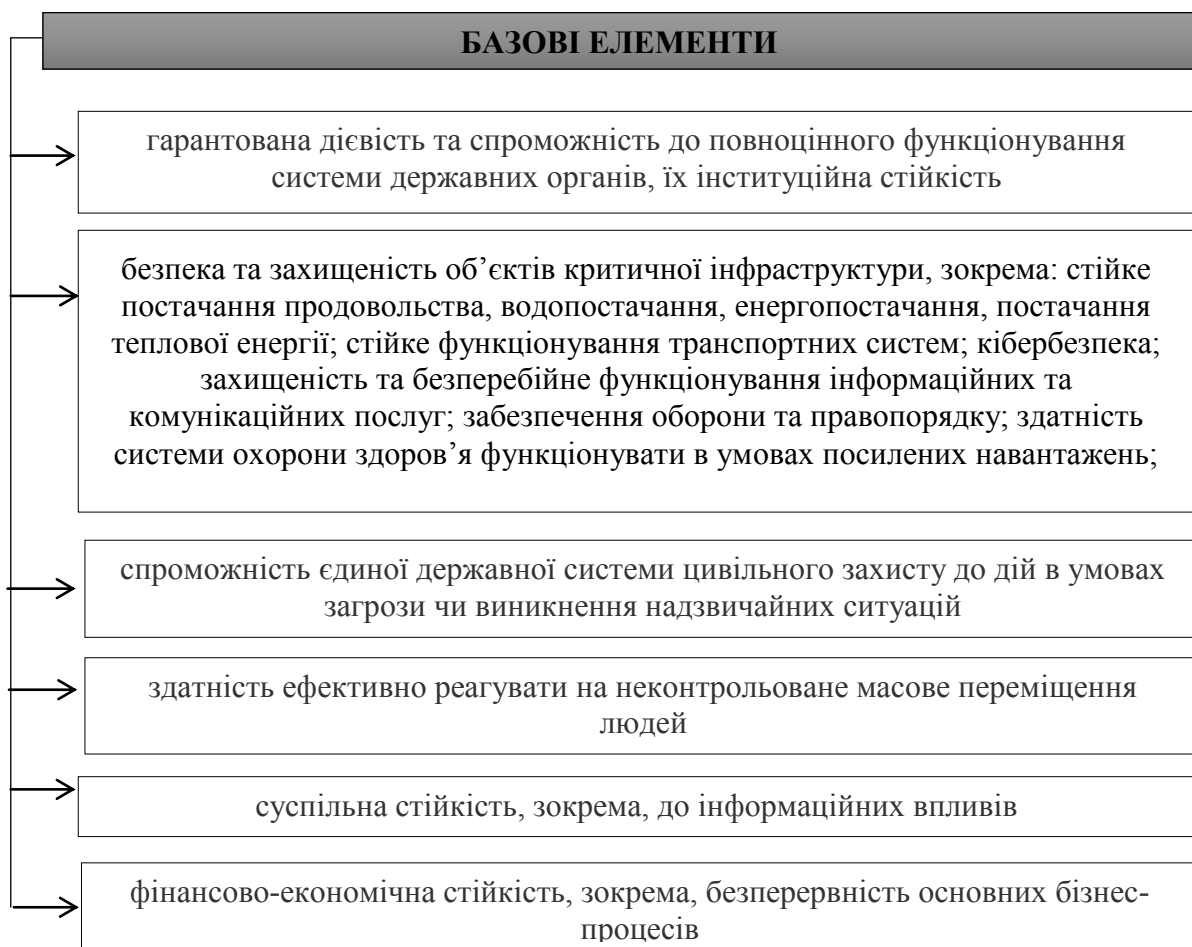


Рис. 4.1. Базові елементи національної системи стійкості

Джерело: сформовано авторами на основі [8]

Указом Президента України від 27 вересня 2021 року № 479/2021 затверджена Концепція забезпечення національної системи стійкості, яка визначає мету, основні принципи, напрями, механізми і строки запровадження та функціонування національної системи стійкості, спрямованої на забезпечення здатності держави і суспільства своєчасно ідентифікувати загрози, виявляти вразливості та оцінювати ризики національній безпеці, запобігати або

мінімізувати їх негативні впливи, ефективно реагувати та швидко і повномасштабно відновлюватися після виникнення загроз або настання надзвичайних та кризових ситуацій усіх видів, включаючи загрози гібридного типу, але не обмежуючись ними [8]. В основу національної системи стійкості мають бути покладені принципи, викладені в табл. 4.3.

Таблиця 4.3

Принципи національної системи стійкості

Принцип	Характеристика
комплексність	передбачає вжиття комплексу заходів щодо будь-яких загроз і кризових ситуацій на всіх етапах циклу забезпечення національної стійкості
широка взаємодія	передбачає, що усі суб'єкти забезпечення національної стійкості постійно обмінюються необхідною інформацією, комунікують між собою у різних форматах, спільно виконують визначені завдання у межах своєї відповідальності
передбачуваність	означає своєчасну ідентифікацію загроз, виявлення вразливостей та оцінювання ризиків
надійність	передбачає, що система функціонує повноцінно і здатна долати збої у роботі, які виникають під впливом загроз і кризових ситуацій, усі суб'єкти забезпечення національної стійкості мають достатні ресурси і спроможності для реагування на загрози
обізнаність	передбачає, що усі суб'єкти забезпечення національної стійкості володіють належними знаннями і практичними навичками щодо реагування на загрози і кризові ситуації на будь-якому етапі
готовність	передбачає наявність планів дій щодо спільного реагування на будь-які загрози, належний рівень теоретичної і практичної підготовки усіх суб'єктів забезпечення національної стійкості до реагування на загрози і кризові ситуації на усіх етапах циклу забезпечення національної стійкості
мобільність	передбачає здатність до швидкого залучення основних і резервних сил, засобів, ресурсів та об'єднання зусиль для вирішення завдань в умовах виникнення загрози, настання кризової ситуації
адаптивність	передбачає здатність системи пристосовуватися до кризових умов і нових обставин, які виникли під впливом загрози або кризової ситуації, забезпечувати виживання, еволюцію, можливість трансформувати негативні результати в позитивні, а також застосовувати інноваційні рішення
наявність резервів	передбачає наявність у системі додаткових спроможностей, які можуть бути задіяні внаслідок виходу з ладу основних, а також альтернативних планів, стратегій розвитку
безперервність	передбачає, що в умовах виникнення загрози, настання кризової ситуації система продовжує діяти без значної втрати функціональності, усі суб'єкти забезпечення національної стійкості здатні виконувати основні функції
субсидіарність	передбачає розподіл повноважень і відповідальності, за якого ключові рішення щодо реагування на загрози і кризові ситуації ухвалюються на найнижчому можливому рівні з координацією на вищому доцільному рівні.

Джерело: сформовано авторами на основі [8]

Система національної стійкості наразі поступово відокремлюється від системи національної безпеки, сформувавшись у її надрах, про що свідчить аналіз безпекових документів. Іноді ці поняття застосовуюся як взаємодоповнюючі системні механізми протидії новим гібридним загрозам.

Так, згідно зі Стратегією національної безпеки України, держава запровадить національну систему стійкості для забезпечення високого рівня готовності суспільства і держави до реагування на широкий спектр загроз, що передбачатиме: оцінку ризиків, своєчасну ідентифікацію загроз і визначення вразливостей; ефективне стратегічне планування і кризовий менеджмент, зокрема впровадження універсальних протоколів реагування на кризові ситуації та відновлення з урахуванням рекомендацій НАТО; дієву координацію та чітку взаємодію органів сектору безпеки і оборони, інших державних органів, територіальних громад, бізнесу, громадянського суспільства і населення у запобіганні й реагуванні на загрози та подоланні наслідків надзвичайних ситуацій; поширення необхідних знань і навичок у цій сфері; налагодження та підтримання надійних каналів комунікації державних органів із населенням на всій території України. Держава створює ефективну систему безпеки та стійкості критичної інфраструктури, засновану на чіткому розподілі відповідальності її суб'єктів та державно-приватному партнерстві [9].

З цього випливає, що під впливом нових реалій існування сучасної України, нових гібридних викликів система національної безпеки доповнюється новим виміром, який забезпечує більш гнучке, адекватне, швидке та ефективне реагування на ці виклики – національною системою стійкості. Національна безпека віддзеркалює стан захищеності ідентичності країни та самого її існування, реалізації її національних інтересів, а національна стійкість постає доволі ефективною стратегією забезпечення такого стану, є фундаментальною запорукою національної безпеки. При цьому надзвичайно важливо зрозуміти, що і національна безпека як стан, і національна стійкість як стратегія його забезпечення є лише засобами досягнення й розвитку сильної та гуманістичної цивілізаційної суб'єктності країни. Адже саме така суб'єктність відкриває для громадян можливість розвитку, гідної самореалізації та щасливого життя [7].

Так, національна безпека держави є необхідним мінімумом цивілізаційної суб'єктності, а національна стійкість – один з найкращих каталізаторів забезпечення як національної безпеки, так цивілізаційної суб'єктності.

4.2. Концептуальна модель гібридних загроз

У сучасному світі гібридні загрози стали серйозним викликом для багатьох країн, включаючи Україну. Вони поєднують у собі різні методи, такі як інформаційна війна, кібератаки, економічний тиск, дезінформація та інші форми неконвенційних дій, що реалізуються з метою підриву стійкості, національної єдності та суверенітету цільової країни [11].

Поняття «гібридні загрози» належить до дій, які здійснюються державними чи недержавними акторами, мета яких полягає в тому, щоб підірвати або завдати шкоди цільовій групі шляхом здійснення впливу на її прийняття рішень на місцевому, регіональному, державному чи інституційному рівні. Такі дії

координуються і синхронізуються та навмисно націлені на вразливі місця демократичних держав та інститутів. Дії можуть мати місце, наприклад, у політичній, економічній, військовій, громадянській або інформаційній сферах. Вони проводяться з використанням широкого кола засобів і розраховані на те, щоб залишатися нижче порога виявлення і атрибуції [12].

Гібридні дії характеризуються неоднозначністю, що створюється шляхом поєднання традиційних і нетрадиційних засобів – дезінформації і втручання в політичні дебати або вибори, порушення критичної інфраструктури, кібернетичні напади, різні форми злочинної діяльності і, нарешті, асиметричне використання військових засобів і ведення війни. Все це актуалізує необхідність посилення протидії гібридним загрозам, у зв'язку з чим поряд з прийняттям важливих програмних документів в Європейському Союзі створено і нині функціонує ряд організацій, метою діяльності яких є проведення досліджень з питань генезису та трансформування гібридних загроз, напрацювання методів, засобів та механізмів для протидії цим загрозам, організація спільного навчання та консультацій для країн-учасниць тощо (табл. 4.4).

Таблиця 4.4

Хронологія створення організацій, метою діяльності яких є проведення досліджень з питань генезису та трансформування гібридних загроз

Період започаткування	Організація/ документ, характеристика
1	2
Січень 2014 року	Розпочато функціонування Центру передового досвіду з питань стратегічних комунікацій (The NATO Strategic Communications Centre of Excellence). Центр здійснює науково-аналітичну, навчально-методичну та інформаційно-комунікативну діяльність. Ним розроблено низку спеціальних навчальних курсів зі стратегічних комунікацій; видається журнал «Стратегічні комунікації у сфері оборони» (Defence Strategic Communications); здійснюються дослідження; проводяться конференції та семінари за такими темами, як наприклад: роль пропаганди в сучасному світі, російська інформаційна війна проти України, маніпулятивні техніки, перетворення соціальних медіа на зброю, практика НАТО щодо стратегічних комунікацій тощо.
Вересень 2015 року	Розпочала роботу оперативна робоча група зі стратегічних комунікацій Європейського Союзу - East StratCom Task Force. Діяльність групи спрямована на роз'яснення ключових аспектів політики Європейського Союзу, створення його позитивного іміджу та протидії дезінформації тощо.
Квітень 2016 року	Єврокомісія ухвалила «Спільні принципи протидії гібридним загрозам - відповідь Європейського Союзу» (Joint Framework on countering hybrid threats a European Union response). У Спільних принципах наголошується на необхідності вироблення державами-членами узгоджених механізмів реалізації стратегічних комунікацій для протидії дезінформації та публічного викриття гібридних загроз. У документі зазначається, що важливо захищати об'єкти критичної інфраструктури (наприклад, транспорт і телекомунікації), оскільки гібридні атаки можуть призвести

1	2
	до серйозних економічних або соціальних порушень. Документ визначає, що діяльність у сфері стратегічних комунікацій передбачає тісну взаємодію з НАТО. Зазначається, що співпраця ЄС та НАТО дозволить обом організаціям більш ефективно реагувати на гібридні загрози.
Листопад 2016 року	Європейський парламент прийняв Резолюцію «Стратегічні комунікації Європейського Союзу як протидія пропаганді третіх сторін» (EU strategic communication to counteract propaganda against it by third parties). Ухвалений документ ґрунтується на нормативних актах Європейського Союзу, прийнятих раніше. Зокрема, на Плані дій щодо стратегічних комунікацій (Action Plan on Strategic Communication).
Вересень 2017 року	У Фінляндії працює Європейський центр протидії гібридним загрозам (The European Centre of Excellence for Countering Hybrid Threats). Метою Центру є протидія «новим загрозам, спрямованим на дестабілізацію ситуації в європейських країнах». Діяльність Центру спрямована на: проведення досліджень, аналіз гібридних загроз та методів боротьби з ними; організацію спільного навчання для країн-учасниць; проведення консультацій на стратегічному рівні між учасниками ЄС та НАТО, залучення до діалогу урядових та неурядових експертів.

Джерело: складено за даними [13]

Функціонування зазначених вище організацій та реалізація прийнятих документів дозволить сприяти запобіганню та виявленню гібридних загроз, зокрема посилити боротьбу з тероризмом та організованою злочинністю, підвищити стійкість критичної інфраструктури до кібератак, сприяти науковим дослідженням та інноваціям, розвитку системи освіти тощо.

Однією з відповідей на численні виклики, які зумовлені впливом гібридних загроз, є розробка та опублікування у 2020 році «Концептуальної моделі гібридних загроз» [14].

Основні завдання «Концептуальної моделі гібридних загроз»: підвищити обізнаність, налагодити розуміння із зацікавленими сторонами, ідентифікувати ключові проблеми та прогалини в майбутніх дослідженнях.

У «Концептуальній моделі гібридних загроз» виділено чотири основні стовпи, що необхідно вивчити, щоб мати можливість повністю зрозуміти ландшафт гібридних загроз:

- ворожі актори (та їхні стратегічні цілі);
- інструменти, які використовує ворожий актор;
- цільові домени (сфери);

фази (включаючи види діяльності, що спостерігаються в кожній фазі).

Схематична візуалізація впливу гібридних загроз за «Концептуальною моделлю гібридних загроз» наведена на рис. 4.2.

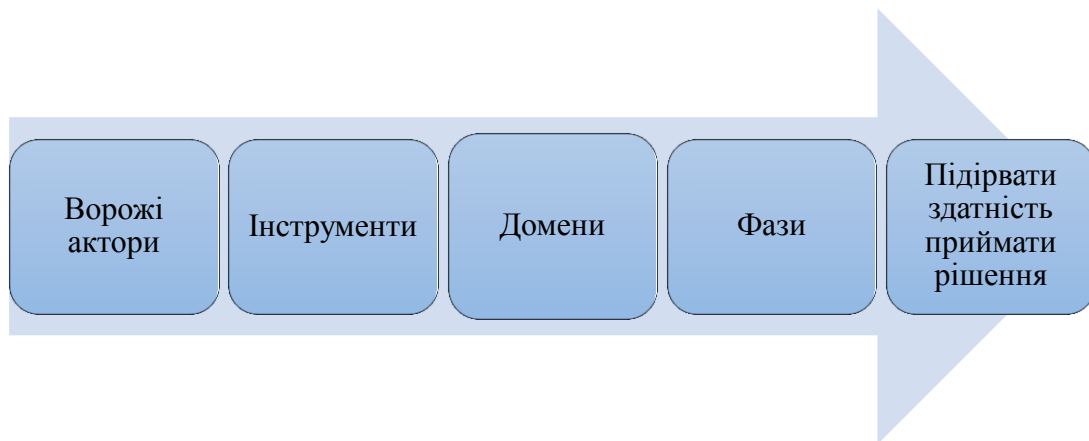


Рис. 4.2. Схематична візуалізація впливу гібридних загроз за «Концептуальною моделлю гібридних загроз»

Джерело: сформовано на основі [14]

Так, ворожий актор (державний чи недержавний), який має цілі, але обмежені можливості для їх досягнення, може застосувати різноманітні інструменти до ряду доменів для виконання певного типу діяльності на різних фазах, щоб досягти ряд цілей і підірвати здатність приймати рішення у цільовій державі.

4.2.1. Державні та недержавні ворожі актори «Концептуальної моделі гібридних загроз»

Ворожий актор обирає комбінацію інструментів для досягнення стратегічних цілей. Вони утворюють набір інструментів гібридних загроз, який може відрізнятися залежно від актора, про якого йдеться (державний актор, недержавний актор) та його цілі. Кожен інструмент націлений на один або кілька доменів. Інструменти можуть використовувати або навіть створювати вразливі місця в одному чи кількох сферах. Мета може бути досягнута як прямим впливом інструменту на домен, так і за рахунок каскадних ефектів. Діяльність в одній сфері може бути спрямована на вплив у зовсім іншому домені, ніж той, де була виявлена активність.

Якщо за допомогою комбінації інструментів досягається бажаний ефект, це може кинути виклик суверенітету цільової держави, водночас даючи ворожому актору можливість просувати свої власні стратегічні інтереси в традиційному дусі гри з нульовою сумою.

Отже, актори, які вдаються до гібридної діяльності, пов'язаної з загрозами, намагатимуться вплинути на алгоритм прийняття рішень об'єктом. Прийняття рішень може бути невеликим (бізнес-угоди), локальними (люди під час виборів) та рішення, які приймають фахівці, які формують політику та законодавство. Якщо операція буде успішною, тоді вона міститиме лише деякі аспекти, які робитимуть загрозу гібридною за своєю природою. Це означає, що дія може завдати шкоди сама по собі, і її потрібно виявляти та протидіяти на ранній стадії. З цієї причини важливо вивчити акторів, які стоять за гібридною загрозою.

Діяльність, що стоїть за гібридними загрозами, здійснюється, зокрема, акторами з більш-менш авторитарними або тоталітарними поглядами на владу.

Мета ворожих акторів полягає в тому, щоб націлитися на демократичні системні вразливості, використовуючи всі інструменти, які є в розпорядженні авторитарної держави. Демократичні держави також можуть втручатися та впливати на діяльність інших демократичних держав, але є певні відмінності від дій авторитарних держав.

У багатьох поясненнях і визначеннях, що стосуються концепції гібридних загроз, як державні, так і недержавні актори згадуються як актори, які беруть участь у діяльності гібридних загроз з метою втручання у внутрішній простір інших держав для посилення своїх власних стратегічних інтересів, іноді навіть шляхом насильства. Різні види політик використовують гібридні загрози як механізм для просування стратегічних інтересів.

У «Концептуальній моделі гібридних загроз» до країн (державних акторів) віднесено: росію, Китай, Іран і Північну Корею. До недержавних акторів віднесено: Хезболлу, Аль-Каїду та ІДІЛ. Також виокремлено маріонеткових акторів: транснаціональні організовані злочинні угруповання, ідеологічні рухи та «найманців», які працюють заради прибутку.

Є багато акторів із дуже різними стратегічними цілями та стратегічною культурою. Навіть якщо спільною ознакою є підрив демократії, існують також конкретні короткострокові та довгострокові цілі. Гібридні загрози завжди пристосовані до відповідної цілі, тому операцію не завжди можна безпосередньо перенести з одного контексту в інший.

Одним із факторів, який є спільним для акторів, є те, що всі вони так чи інакше прагнуть кинути виклик принципам верховенства права (одна з основних цінностей демократії).

У контексті гібридних загроз сьогодні найбільше обговорюють державних акторів. Однак ця концепція виникла в результаті дій, до яких були залучені слабші недержавні актори, щоб кинути виклик сильнішим сторонам за допомогою розумної тактики. Оскільки держави все ще є найпотужнішими противниками іншої держави чи альянсу, ми здебільшого думаємо про протидію державам у просторі гібридних загроз. Але це було б потенційно фатальним упущенням, якби до недержавних акторів не ставилися з такою ж серйозністю.

Недержавні актори в контексті гібридних загроз – це актори, які відіграють важливу роль у міжнародних відносинах і мають достатню владу, щоб втручатися, впливати та спричиняти зміни без будь-якої приналежності до встановлених інститутів держави. Роль недержавних акторів змінилася разом зі змінами в міжнародній політиці в результаті глобалізації та нових зв'язків. Зміни настільки посилили їхню діяльність, що вони можуть кинути виклик національним державам і чинити тиск на демократичні уряди. Недержавні актори здійснюють вплив через втручання, іноді повільно та непомітно.

Як правило, підхід, прийнятий державами, які діють через недержавних акторів у ворожих цілях, називається «проксі-війною» (посередницькою війною).

Держави, які діють через третіх осіб з метою впливу і здійснення ворожих заходів проти інших держав, безумовно, не є новим явищем. Використання інших акторів для впливу, маніпулювання та перешкоджання може мати кілька

переваг, надання важливої інформації для концептуального розуміння недержавних гібридних загроз. Активний недержавний актор може набувати різноманітних форм і може проявлятися через пряму структуру іноземної держави або довгострокового союзника, сформованого через усталені відносини та взаємну залежність. Його також можна сформувати через короткостроковий альянс для досягнення спільних цілей щодо локальної чи конкретної проблеми або просто через використання «корисних ідіотів», які можуть не усвідомлювати, що вони служать меті в контексті гібридних загроз. Держави, які мають сильний і довгостроковий інтерес у впливі, маніпулюванні та створенні подій в інших країнах для просування своїх інтересів, ймовірно, намагатимуться використовувати все вищезазначене систематично.

Держави, які керують діяльністю через недержавні організації, використовують можливість таємно здійснювати дії шкідливого характеру проти інших країн. Це має перевагу в тому, що цільовим державам стає важче виявити діяльність, розв'язану іншою країною і перешкодити цьому, а також перешкоджає здатності державі-мішені приписувати шкідливу операцію іноземній державі, яка стоїть за подією або низкою подій. Приховані дії через третю юридичну особу можуть навіть сприяти досягненню іншою державою бажаних цілей без усвідомлення цільової державою того, що вона стала жертвою впливу.

Держави, що діють у таємному режимі, також передбачають можливість заперечувати та спростовувати будь-які потенційні звинувачення в причетності до подій. Це було б зручно для іноземних держав, зацікавлених у здійсненні діяльності в політично чутливих сферах. Розгортання приватних військових корпорацій (ПВК) для ризикованих операцій у зонах конфлікту або для підтримки режимів, де заперечення участі є життєво важливим.

Ще одна особливість, актуальна для роботи з гібридними загрозами, - це можливість розгорнути акторів в цільовій державі з певними можливостями, що підходять для конкретних заходів. Можливість виходу на ринок у критичних секторах інфраструктури в цільовій державі була б дуже корисною перевагою для здійснення впливу та проведення обструктивних заходів, які б мали значні наслідки. Доступ до вразливих секторів у цільовій державі можна отримати шляхом прямих інвестицій існуючих підприємств або створення нових суб'єктів господарювання з конкретною ворожою метою.

Створення важелів за допомогою відкритих бізнес-структур, які часто діють у межах закону, ускладнює роботу правоохоронних органів і служб безпеки виявити такі випадки. Якщо створюються такі важелі, тоді потрібно виділити ресурси для вжиття відповідних заходів.

Навіть злочинні організації, які діють в цільовій державі, є дуже корисними для діяльності іноземних держав у контексті гібридних загроз. Експлуатація злочинних організацій може включати використання встановлених мереж контрабанди, здатність надавати підроблені документи, схеми фінансових злочинів або просто їх здатність погрожувати, залякувати, чинити тиск або завдавати шкоди стратегічно важливим особам чи групам у певній ситуації з політичною метою.

Експлуатація державами недержавних акторів, вбудованих у цільову державу чи цільову аудиторію, як примножувача сили, швидше за все, буде невід'ємною та зростаючою частиною прояву гібридних загроз у майбутньому.

Прогрес у соціальних медіа та кіберінструментах розширив можливості впливу на цільову аудиторію та маніпулювання ними, і вони явно використовувалися державними акторами в гібридних кампаніях.

Коли шкідлива діяльність відбувається скоординовано та систематично, дуже ймовірно, що будуть прояви недержавних акторів. Знання того, хто є ініціатором шкідливих подій, буде надзвичайно важливим для визначення відповіді та того, як протистояти цим загрозам у майбутньому. З цієї причини науковцям і дослідникам вкрай важливо не лише зосереджуватися на поточних подіях, пов'язаних із державами в межах сфери гібридних загроз. Також важливо досягти кращого розуміння розмаїття гібридних загроз, щоб мати можливість протистояти постійним проявам майбутніх викликів безпеці та обмежувати їхній вплив.

4.2.2. Домени «Концептуальної моделі гібридних загроз»

Гібридна загроза націлена на вплив у кількох доменах шляхом застосування комбінацій інструментів. Кожен інструмент націлений на один або кілька сфер чи зв'язки між ними, створюючи або використовуючи вразливість. Ось чому важливо визначити сфери інтересів або критичні функції, у яких держава повинна забезпечити стійкість проти гібридних загроз, оскільки вони сильно пов'язані з національною безпекою та здатністю держави приймати рішення.

При виборі доменів для «Концептуальної моделі гібридних загроз» враховувалися такі основні аспекти:

- До введення концепції гібридних загроз основний підхід завжди включав військове втручання та фізичну окупацію як передумову для захоплення незалежної країни. Згідно з «Концептуальною моделлю гібридних загроз», суттєвий контроль актора над ціллю може бути досягнутий без військових дій. Крім того, ворожі актори можуть використовувати стратегію гібридної загрози, щоб послабити цільовий стан без фізичного контролю. Це означає, що військово-орієнтований підхід може не дати точної картини всього спектру поточних загроз і викликів.

- Наразі не існує універсального підходу до структуризації інструментів впливу. Немає вагомих причин вибирати будь-які існуючі концепції з безлічі підходів, які використовуються паралельно і які не повністю відповідають вимогам опису гібридних загроз.

- Хоча кількість доменів (тринадцять) можна вважати великою, зменшення кількості та об'єднання їх у більші категорії не зіставить складності для скоординованої діяльності.

- Не менш важливе, що цей список базувався на рішенні групи експертів і консенсусі всередині групи, який виник під час ітераційного процесу створення «Концептуальної моделі гібридних загроз». Крім того, його було перевірено під час серії зустрічей із зовнішніми рецензентами.

Варто підкреслити, що цей список залишається відкритим і ні в якому разі

не останнім. Користувачі цієї «Концептуальної моделі гібридних загроз» можуть обмежити кількість доменів, об'єднавши деякі, або збільшити кількість шляхом подальшого уточнення деталей. Точне розуміння кожної конкретної ситуації стане основою для адекватної реакції та подолання прогалин у безпеці.

Не кожен інструмент і діяльність, що націлені на домен, можна класифікувати як гібридну загрозу. Подібним чином, не всі активи в межах домену однаково важливі для ворожого актора. Діяльність гібридної загрози, націлена на домени та використання доменів як середовища шляхом одночасного використання кількох інструментів у скоординованій кампанії, спрямованій на використання вразливостей або можливостей і на підри夫 процесу прийняття рішень опонентом, зберігаючи певний ступінь правдоподібного заперечення.

Домени не слід досліджувати окремо, оскільки вплив на один домен може викликати каскадний ефект в інших. Це особливо важливо, коли розглядається вплив гібридної загрози на домени.

Інфраструктура

Європейське визначення «критичної інфраструктури» як *«активу, системи або їх частини, розташованої в державах, що має важливе значення для підтримки життєво важливих суспільних функцій: здоров'я, безпеки, економічного чи соціального добробуту людей, і порушення або знищення якої матиме значний вплив в державі в результаті нездатності підтримувати ці функції»* [15].

Незалежно від характеру ворожого актора (державного чи недержавного), інфраструктура, основні послуги та ланцюги поставок можуть бути привабливими цілями для залякування та тиску. Діяльність ворога може бути спрямована на:

- Погіршення якості товарів та послуг.
- Руйнування ключових частин інфраструктури.
- Зменшити/усунути надмірність та спричинити залежність від ворожого актора.
- Обмежити доступ до ключових ресурсів, які необхідні для функціонування.
- Збільшити вартість експлуатації.
- Вплив на попит, створюючи тиск на інфраструктуру.

Домен інфраструктури можна розглядати як «мега-домен», оскільки він включає кілька секторів. При використанні «Концептуальної моделі гібридних загроз» можна розбити на кілька субдоменів, за необхідності.

Кіберсфера

Сьогодні кібернетичний простір відіграє виняткову та дуже специфічну роль щодо гібридних загроз. Все що відбувається в реальному світі, включаючи всі політичні та військові конфлікти, також відбувається в кіберпросторі. Для планування національної безпеки включають: кіберзлочинність, пропаганду, шпигунство, вплив, тероризм і війну.

Природа загроз національній безпеці не змінилася, але кіберпростір надає новий механізм, який може збільшити швидкість, розповсюдження та силу

атаки, а також забезпечити анонімність. Низька ціна входу, анонімність та асиметрія вразливості означають, що дрібніші актори мають більшу владу в кіберпросторі, ніж у багатьох більш традиційних сферах світової політики.

Цей домен відноситься до інформаційного середовища, що складається з взаємозалежних мереж інформаційних технологій (включаючи апаратне забезпечення, програмне забезпечення, дані, протоколи) та інформації (включаючи Інтернет, телекомунікаційні мережі, комп'ютерні системи, вбудовані процесори та контролери). Інструменти, які може застосувати ворожий актор, спрямовані на погіршення, збій або руйнування мереж. Доступ до інформації також може бути метою ворожого актора з метою збору розвідувальних даних.

Космічна сфера

Космічні послуги включають навігацію, зв'язок, дистанційне зондування, а також науку та дослідження [16]. Вплив гібридних операцій у космосі не лише впливає на військову/оборонну сферу, але також може мати значний вплив на цивільну комерційну діяльність, оскільки вона все більше покладається на космічні можливості. Насправді більшість інструментів, які націлені на космічну область, використовують зв'язок космічної сфери з іншими областями, щоб отримати каскадний ефект. Цей домен тісно пов'язаний із військовими/оборонними сферами, економікою, інфраструктурою, інформацією та розвідкою.

Економічна сфера

Економіка як область гібридних загроз визначається як: виробництво, розподіл і споживання всіх товарів і послуг для країни, та включає її економічний розвиток і розподіл багатства [17]. У сучасному глобалізованому суспільстві економічні відносини за своєю суттю піддаються державним маніпуляціям і регулярно використовуються декількома країнами як першочерговий засіб у стратегічних цілях [18; 19]. У цьому контексті використовуються такі інструменти економічної політики як: санкції, оподаткування, ембарго, торговельні угоди, заморожування активів, стерилізовані інтервенції (за яких зміна іноземних активів Національного банку компенсується відповідною зміною його внутрішніх активів), субсидії, тарифи, суверенне кредитування (кредит іноземній державі, часто уряду країни, що розвивається) та прощення (анулювання) боргів [20; 21].

Метою економічної гібридної загрози є всебічне послаблення цільової держави, підриваючи довіру суспільства до демократії та уряду. Наприклад, економічні заходи або політика можуть бути використані для посилення політичного тиску [18], або економічний примус може бути спрямований на зміну зовнішньополітичної позиції держави або послаблення стійкості її економіки, суспільства та безпеки [19].

Інструменти, пов'язані з гібридними загрозами, які намагаються вплинути на сферу економіки, є нічим іншим, як інструментами міжнародної економічної політики.

У контексті гібридних загроз сфера економіки тісно пов'язана з іншими сферами. Ці різноманітні та складні відносини в основному виникають через діяльність фірм, які можуть контролюватися або впливати на актора, схильного до використання гібридної загрози.

По-перше, залежність від енергетичної та іншої інфраструктури може породжувати економічну залежність і/або стати інструментом здійснення економічного тиску.

По-друге, розвиток інфраструктури зазвичай передбачає капітальні проєкти, які залучають прямі іноземні інвестиції (ПІІ), намір яких може бути сумнівним.

По-третє, економічні труднощі та/або нерівність можуть бути використані для впливу на результат виборів [22].

По-четверте, економічні труднощі, такі як криза платіжного балансу або зростання державного боргу, можуть використовуватися як наратив для підриву легітимності уряду або навіть для виправдання дій та/або геополітичної позиції.

По-п'яте, корупція в політичній і соціальній сферах підриває економічну безпеку, оскільки постраждала країна стає менш конкурентоспроможною на світовому ринку

Військова та оборонна сфери

У військово-оборонних операціях завданням війська є збереження незалежності, а також недоторканності та єдності території рідної країни, зокрема для підтримки та захисту суверенітету.

У мирний час військові приєднуються до цивільних органів влади для навчань і надання допомоги. Для того, щоб мати можливість швидко реагувати на терористичні атаки, на запити цивільної влади про допомогу (у надзвичайних ситуаціях), а також на зміни в безпосередній близькості від рідної країни, військові сили повинні підтримувати присутність.

Військовий і оборонний потенціал країни є основою існування держави. В новітній і давній історії наддержави поєднували економічну й військову сили та збільшували обороноздатність. Крім того, військовий потенціал є необхідною умовою для того, щоб країну сприймали як важливого гравця на глобальній геополітичній арені. Є приклади країн, які вважаються супердержавами, незважаючи на їхню економічну слабкість, тоді як інші країни з набагато сильнішою економікою та потенціалом для зростання не розглядаються через відсутність можливостей у військовій сфері. Компрометація військової та оборонної спроможності країни може бути дуже ефективним засобом посилення впливу, здійснення тиску та підготування ґрунту для майбутніх військових операцій. Порушення військової обороноздатності країни викликає реакцію, що призводить до збільшення витрат на оборону та виснаження ресурсів. Це також неявний спосіб здійснення економічного тиску. Він також може підштовхнути ціль до ескалації, реагуючи на дії, які вважаються ворожими.

Сфера культури

Ця сфера передбачає використання агресором культурних цінностей для підтримки цілей гібридної діяльності. Сфера культурного державного управління може бути внутрішньою, зовнішньою або загальною. Внутрішньо культурне управління передбачає *«використання культурних і цивілізаційних тем для визначення фундаментальних елементів національної ідентичності»*, тоді як стратегія зовнішньої політики намагається *«просувати культуру як засіб створення привабливого іміджу за кордоном»* [23].

Соціальна/суспільна сфера

Соціальна сфера зазвичай використовується для створення, поглиблення або використання соціокультурних розколів, які породжують соціальні потрясіння, необхідні для продовження чи успішної діяльності гібридної загрози. Завжди є предметом дебатів у західних суспільствах спірні питання, такі як: безробіття, бідність і освіта. Однак питання, які можуть створити або підтримувати кризу, є особливо привабливими. Приклади включають економічний спад, нелегальну імміграцію та терористичні атаки.

Метою дій у цій сфері буде вплив на те, як працює суспільство в цільовій державі, щоб створити сприятливі умови для діяльності гібридної загрози.

Сфера державного управління

Державне управління тлумачиться як *«процес перетворення державної політики на результати»* [24].

Державне управління існує для виконання закону та правил. Хоча ця концепція зрозуміла в теорії, може бути важко застосувати на практиці.

По-перше, під час тлумачення закону з метою втілення його в життя держані управлінці можуть ненавмисно робити оціночні судження, які можуть мати політичний характер.

По-друге, державне управління природно сприяє формуванню політики, оцінюючи існуючу політику та організовуючи формулювання нової.

Юридична (правова) сфера

Юридична сфера відноситься до сукупності правових норм, дій, процесів та інститутів, включаючи як їх нормативний, так і фізичний прояв, які використовуються або можуть бути використані для досягнення юридичних або неправових наслідків у контексті кампанії гібридної загрози.

Актор може вибрати з широкого спектру правових інструментів для підтримки кампанії гібридних загроз, включаючи використання правових порогів, прогалин, складності та невизначеності; обхід своїх юридичних зобов'язань; уникнення відповідальності; посилення дотримання правил цільовою державою; використання відсутності юридичної сумісності між цільовими країнами; використання власних регулятивних повноважень відповідно до національного законодавства; використання закону та правових процесів для створення наративів і контрнاراتивів [25].

Хоча деякі з цих тактик можуть передбачати порушення норм національного або міжнародного права, не всі з них є такими. Те, що відрізняє використання закону як інструмент чи компонент гібридних загроз, полягає не в його незаконності чи нелегітимності як такої, а в таких рисах:

➤ Актори, які хочуть підірвати демократію чи демократизацію, націлюються на конкретні вразливості в демократичному суспільстві за допомогою законів. Наприклад, право на свободу слова створює простір для кампаній з дезінформації.

➤ Закон використовується для досягнення руйнівних, диверсійних або інших пагубних наслідків проти цільової нації, що підриває її інтереси для інтересів актора.

➤ Закон використовується для руйнування верховенства права.

➤ Закон часто використовується для досягнення ефекту в інших сферах, зокрема в інформаційному просторі, тоді як діяльність в інших сферах може бути використана для досягнення ефекту в правовій сфері.

Розвідка

Розвідка – це процес: за допомогою якого конкретні види інформації, важливі для національної безпеки, вимагаються, збираються, аналізуються і надаються політикам; продукти цього процесу; забезпечення цих процесів і цієї інформації контррозвідувальною діяльністю; проведення операцій, як цього вимагає законна влада[26]. Розвідка надає тим, хто приймає рішення, обізнаність про ситуацію, необхідну для прийняття стратегічних рішень і рішень, пов'язаних із безпекою. Таким чином, розвідувальна діяльність повинна бути розроблена та реалізована для задоволення потреб або передбачена політичними вказівками.

Актор, який використовує гібридні загрози, може використовувати розвідку двома основними способами. Зазвичай актори використовують власні розвідувальні можливості для підтримки запланованих або поточних гібридних загроз або можуть спробувати вплинути на розвідувальні операції цільової держави. В обох випадках актор прагне підірвати здатність цільової держави контролювати ситуацію.

Розвідка може підтримуватися і використовуватися для підтримки широкого спектру гібридних загроз. Її можна вважати пов'язаною з усіма іншими доменами. Тим не менш, розвідка має міцний зв'язок з інформаційною сферою тому, що спецслужби можуть організовувати чи сприяти кампанії з дезінформації.

Ця сфера також тісно пов'язана з кібернетичною та космічною сферами. Метою розвідувальної підтримки діяльності з гібридною загрозою є підтримка можливостей прийняття рішень на політичному рівні і здатності державного управління реалізовувати політику, незалежно від того, використовується вона для здійснення таємних операцій на підтримку діяльності гібридної загрози чи для розмивання ситуаційної обізнаності цільової держави та/або створення обману.

Дипломатія

В даному випадку дипломатія тлумачиться як ведення міжнародних відносин.

Зовнішня політика традиційно зосереджена на безпеці [27]. Насправді нормативні теорії міжнародних відносин виправдовують війну як захисний захід проти спровокованої агресії з урахуванням обмежень пропорційності та захисту цивільних [28].

Діяльність гібридних загроз, особливо у сфері дипломатії, спрямована на створення розбіжностей на державному чи міжнародному рівнях, підтримка будь-яких інформаційних кампаній і втручання в процес прийняття рішень. Гібридні загрози в дипломатії: дипломатичні санкції, бойкоти, використання посольств і створення заплутаних або суперечливих наративів.

Домен дипломатії має тісні зв'язки з політичною сферою. Хоча зовнішню політику, як правило, розглядають окремо від внутрішньої політики, вони дуже тісно взаємопов'язані, через потребу учасників переговорів у міжнародній політиці, щоб їхні рішення були ратифіковані їхніми виборцями. В

авторитарних державах зовнішня політика полягає в підтримці внутрішньої політики. Область дипломатії в цьому випадку стає майже полем битви за домовлену реальність.

Окрім тісного зв'язку з внутрішньою політикою, дипломатія в контексті гібридних загроз також пов'язана з економічною, соціальною та правовою сферами. Дипломатичні санкції та бойкоти спрямовують серйозний вплив на економіку цільової держави.

Політична сфера

У контексті гібридних загроз політична сфера охоплює акторів, організації та інституції, які мають владу чи правлять на території шляхом застосування різних форм політичної влади та впливу [17]. У сучасних демократичних державах чиновники або обираються народом чи його представниками, або призначаються обраними. Очікується, що політична система буде репрезентувати культурні, історичні, демографічні та іноді релігійні фактори, які формують ідентичність суспільства. Права громадян, вибори та підзвітність парламенту зазвичай є основними факторами демократії [29].

Ворожі актори можуть спробувати використати політичну сферу, щоб вплинути на цільову державу або створити сприятливі умови для здійснення гібридної загрозливої діяльності. Політична влада може використовуватися або всередині країни, або на дипломатичній арені. В останньому випадку діяльність може бути окремою або поєднувати політичну владу різних акторів для досягнення більшого ефекту. Інструменти цього домену спрямовані на демократичні процеси, політичні організації та осіб.

Політична сфера тісно пов'язана з дипломатією через здатність зовнішньої політики сильно впливати на внутрішню політику. Відносини між ними часто описують як «дворівневу гру» [30]. Ця сфера також тісно пов'язана з державним управлінням, оскільки останнє існує для реалізації державної політики, але також може впливати на формування політики.

Крім того, деякі інструменти політичної сфери намагаються змінити сприйняття громадськістю політичного вибору та/або акторів. Таким чином, інструменти інформаційної сфери можна використовувати для підтримки гібридних загроз, спрямованих на політичну область.

Крім того якщо актори хочуть уникнути відкритої конфронтації, вони намагатимуться використати юридичні прогалини та діяти в межах національного і міжнародного права. У цьому сенсі саме правова сфера формує середовище, в якому актор може спробувати використовувати політичну сферу.

Нарешті, успіх кількох інструментів у цій сфері залежить від прихованого характеру залучених дій. Тому актори, що стоять за гібридною загрозою, використовують свої розвідувальні служби, які здатні організовувати та проводити таємні операції.

Інформаційна сфера

Можливо, використання інформації як зброї залишається характерною рисою гібридних загроз. Її використовують, щоб підірвати уявлення про безпеку людей, протиставляючи політичні, соціальні та культурні ідентичності одна одній. Мета інформаційної гібридної загрози полягає в тому, щоб

використати політику ідентичності та лояльності, таким чином розділивши впливові групи інтересів і політичні альянси. З'являється плутанина і безлад, оскільки люди почуваються більш невпевнено. Завдяки своїй низькій інтенсивності та потенціалу заперечення дії гібридної загрози, ця сфера загалом має низький ризик, допускається підхід методом проб і помилок, подібно до гнучких процесів, що використовуються в технологічних компаніях. Інформаційні гібридні загрози мають відносно низьку вартість та деякі відкриті для аутсорсингу.

Кібердезінформація, чорна пропаганда, фейкові новини — це неправдива інформація, яка також має на меті створити враження, що її створили ті, кого вона має дискредитувати. Зазвичай використовується, щоб очорнити, збентежити або спотворити когось. Фейкові новини в соціальних мережах - це не просто публікації, яким поставили лайк, поділилися чи підписалися; скоріше, це потужна техніка примноження кіберпропаганди. Інтернет — це джерело інформації, яке можна вважати дуже критичним.

Інструменти цього домену спрямовані на зміну політичного дискурсу, створення або просування наративів і маніпулювання громадською думкою та настроями. Крім того, вони можуть порушувати свободу поглядів і вираження. Свобода вираження поглядів включає повагу до свободи та плюралізму засобів масової інформації, а також права громадян мати свою думку, отримувати і поширювати інформацію та ідеї *«без втручання з боку державної влади та незалежно від кордонів»* [31].

Однак очікується, що органи державної влади в демократичних країнах почнуть навчати громадян щодо загрози дезінформації та захищатимуть їх від дій, спрямованих на маніпулювання їхніми поглядами та рішеннями.

Інформаційна сфера тісно пов'язана зі сферами культури та суспільства, оскільки кампанії з дезінформації та інші інструменти в цій сфері прагнуть вплинути на однорідність культури та суспільства цільової держави. На це також впливає область розвідки оскільки інформація, отримана за допомогою кібернетичного чи традиційного шпигунства, може слугувати для впливу на громадську думку, сприйняття та дискурс.

Крім того, оскільки однією з цілей інформаційної сфери є підірив політичної дискусії та процесів у цільовій державі, вона також може бути пов'язана з політичною сферою.

4.2.3. Інструменти «Концептуальної моделі гібридних загроз»

У кожному домені були описали способи, за допомогою яких ворожий актор може впливати. Крім того, вплив може охоплювати різні домени, оскільки вони тісно пов'язані один з одним.

На рис. 4.3 наведено приклади інструментів, які може використовувати ворожий актор для ураження певних доменів задля досягнення своїх цілей.



Рис. 4.3. Приклади інструментів, які може використовувати ворожий актор для ураження певних domenів за «Концептуальною моделлю гібридних загроз»

Джерело: сформовано на основі [14]

Кожен інструмент не обов'язково є гібридною загрозою. Наприклад, кібероперація може бути як частиною гібридної загрози, так і не бути нею. Тому варто говорити, що «гібрид - це завжди комбінація інструментів, але не всі комбінації є гібридними» [14].

4.2.4. Фази «Концептуальної моделі гібридних загроз»

Гібридні загрози є всеохоплюючою концепцією, яка включає широкий спектр дій. Ця частина «Концептуальної моделі гібридних загроз» прояснює роль різних видів діяльності в ландшафті гібридних загроз: **втручання, вплив, кампанії та війна.**

На основі вивчення літератури, що стосується зміни характеру війни та того, як змінюється безпекове середовище, стає зрозуміло, що існують різні типи діяльності з різним ступенем інтенсивності, тривалі часові рамки та

змінена географія в поєднанні з тим фактом, що ворожі актори, можуть мати певні причини (наприклад, матеріальні) чому вони ведуть таку політику. Вони діють у тіні або в сірій зоні між прийнятним і неприйнятним, законним і незаконним, поєднуючи вплив з інструментами для зміцнення своїх зусиль.

Різні типи діяльності гібридних загроз у «Концептуальній моделі гібридних загроз» поміщено на часову шкалу, що вказує на те, що існує потенціал ескалації гібридних загроз, який охоплює як короткострокові, так і довгострокові можливості. Хронологія має три різні фази, а саме: **підготовка, дестабілізація та примус**. Всі фази мають сильну психологічну складову. Спектр дій, зокрема, втручання, вплив, кампанії та війна на різних етапах збігаються.

Ескалація може бути присутня чи відсутня. Також може спостерігатися деескалація, що означає, що діяльність також може згортатися, плутаючи факти та маскуючи справжні цілі дії. Це характерно для ландшафту гібридних загроз. Ескалація та деескалація можуть бути горизонтальними та вертикальними, їхня комбінація і спосіб їх використання пристосовується до ситуації та потреб. *«Розуміння гібридної війни»* зазначається, що *«синхронізація дозволяє учаснику гібридної війни «ескалувати» або «деескалувати» горизонтально, а не просто вертикально, таким чином надаючи додаткові можливості для атакуючого»* [32].

Гібридна війна передбачає синхронізоване використання багатьох інструментів влади, підібраних з урахуванням конкретних вразливостей у всьому спектрі соціальних функцій для досягнення синергетичних ефектів. Аналітична модель для розуміння гібридної війни складається з трьох взаємозалежних частин:

- критичні функції та вразливості захисника;
- синхронізоване використання зловмисником декількох засобів та використання горизонтальної ескалації;
- лінійні та нелінійні ефекти від гібридних атак [33].

Ідентифікація фаз та їх активність базується, в більшості, на оглядах літератури, зроблених Hybrid CoE. Проаналізована література відображає стратегічний спосіб мислення, а також різні підходи до конкуренції, конфліктів і війни.

Оскільки мета діяльності будь-якої гібридної загрози полягає в тому, щоб завдати шкоди, підірвати або послабити ціль, це свідчить про те, що ми говоримо про тактику, а не політику.

Підготовка (праймінг)

На етапі підготовки кінцева мета ворожого актора полягає в тому, щоб ціль добровільно зробила шкідливий вибір і прийняла рішення. Якщо на цій стадії вже є план, який передбачає ескалацію до військового конфлікту, ворожий актор намагатиметься проникнути та спрямувати свої можливості у внутрішній простір цільової держави. Ця мета досягається через втручання, яке розмиватиме ситуаційну обізнаність. На цей момент в актора вдосталь стратегічного терпіння. У дослідженнях безпеки та військових досліджень фазу підготовки часто називають праймінг (попередньою підготовкою).

Попередня підготовка передбачає серію дій, які здійснюються в очікуванні

бою чи тактичної операції, спрямованої на сприяння досягненню стратегічних цілей. Сенс таких дій полягає в тому, щоб підвищити успіх шляхом заперечення або пом'якшення потенційно несприятливих ефектів, одночасно посилюючи потенційно сприятливі фактори. *«Це означає, що така діяльність зосереджена на будь-якому факторі або комбінації факторів, які можуть вплинути на результат, і може залучати будь-які або всі ешелони тактичної кампанії»* [34]. Навіть підготовка та формування заходів в сфері безпеки і військової підготовки, у випадку гібридних загроз, має бути, оскільки ворожі актори (авторитарні держави) мають взаємопов'язані відносини з військовими та розвідкою.

Праймінг краще підходить до природи гібридних загроз, оскільки він також враховує цивільне населення, яке є ключовим і як ціль, і для протидії гібридним загрозам.

Навіть якщо діяльність із самого початку розрахована на уникнення відкритого конфлікту чи війни, але ефект примноження сили, що стоять за цією діяльністю, ґрунтуються на військовому мисленні, типовому для стратегічної культури авторитарної держави, де влада залежить від розвідувальних служб та військових.

Психологічний вплив тягне за собою трансформацію свідомості та моделі поведінки цільової особи чи групи; маніпулювання певним суспільством або спільнотою, їх керівними властивостями, поглядами, цінностями та спільними нормами в напрямку, який підштовхне цільову державу прийняти рішення, бажане агресору.

Ідея праймінгу полягає в тому, що воно матиме довгостроковий вплив на поведінку окремої людини, групи чи організації. Техніка праймінгу полегшує тестування культурних факторів шляхом з'ясування того, що є помітним і доступним для учасників у момент, коли рішення прийнято, та що може впливати на поведінку. Схоже, існує певний рівень згоди серед соціальних психологів, *«що це простий вплив на соціально значущі стимули, які можуть сприяти або стимулювати безліч суджень, цілей і дій, часто навіть за межами намірів або усвідомлення людей»* [35].

Механізм праймінгу включає два компоненти:

- 1) «збудження» представлення у пам'яті певним процесом, поширюючи активацію через семантичну мережу асоціацій;
- 2) використання доступних представлень для кодування інформації про соціальну ціль, яка була отримана згодом [35].

Праймінг важливий під час початкової фази в інформаційній, культурній, дипломатичній, політичній, суспільній, кібернетичній, розвідній, економічній та державній сферах.

Ще одна часто згадувана сфера – кіберсфера. Діяльність у кіберпросторі може завдати шкоди інфраструктурі, тоді як збір інформації шляхом злому, різні типи збоїв і перевантаження також є частиною набору інструментів для пошуку способів посилення впливу. Праймінг також може бути націлений на окремих людей або різні типи спільнот, особливо тих, які не відчують себе причетними до країни, в якій вони проживають. Більше того, у міжнародних

відносинах спроби втручання та порушення існуючих норм з метою отримання більшого впливу належать до початкової фази.

Дії, які пов'язані з економічними факторами, також можуть бути частиною цього виду діяльності. Створення важелів впливу за допомогою економічних засобів має давнє коріння. Для шляхів здійснення впливу можуть використовуватися: умови, що стосуються позик [36], прямі іноземні інвестиції (ПІІ), право власності на майно чи бізнес.

Важливим є питання впливу. Вплив є частиною звичайної державної політики, і більшість держав намагаються впливати на міжнародну політику. Однак існує два види впливу: відкритий (звичайний) із чіткими цілями та вплив, який є частиною гібридних загроз, який часто називають гібридним впливом.

У міжнародній політиці впливові держави здатні ефективно використовувати ширший портфель інструментів впливу, щоб змінити переконання та поведінку інших держав. Саме ця здатність лежить в основі ефективного державного управління, що захищає та просуває національні інтереси у сучасному глобалізованому світі [37].

З погляду гібридних загроз державне управління, яке ґрунтується на ресурсах і відкрито оголошує цілі впливу на інші держави, є звичайним способом спроби посилити вплив.

З точки зору гібридних загроз, управління державою — це здатність творчо та економічно ефективно поєднувати різні засоби для посилення впливу без прямих переговорів з іншою державою. Методи спочатку спрямовані на населення, місцевий рівень та інституційний рівень через втручання, а потім, як тільки актору вдасться вклинитися у внутрішній простір цільової держави, він починає проводити прихований вплив. Це може принести бажаний результат повільніше, але з більш тривалим ефектом.

Отже, вплив створюється за допомогою різних форм втручання, яке в деяких випадках може навіть включати використання військової сили у формі порушення повітряного простору та військових навчань.

Втручання може ще не бути гібридною як такою. Діяльність починає ставати гібридною, коли починає відповідати критеріям гібридних загроз. Коли випаде нагода чи необхідність, створений вплив буде використано. На цьому етапі діяльність стане більш помітною, а також гібридною. Навіть якщо виявленість зростає, шкоди вже завдано, і стає важче реагувати та стримувати активність.

У деяких випадках бажаний ефект може бути досягнутий навіть наприкінці фази праймінгу. Якщо це так, ефект буде досягнутий шляхом прийняття рішення цільовою державою у спосіб, який був вигідним для агресора. Зрештою, це виявилось дуже економічно ефективною тактикою і її буде дуже важко приписати справжньому актору, що стоїть за всією діяльністю, через примножуючий ефект сукупності інструментів і доменів, що розмиває ситуаційну обізнаність.

Дестабілізація через операції та кампанії

Фаза дестабілізації — це стадія, на якій актор активізує свою діяльність у вигляді кампанії (кілька операцій) для досягнення поставленої мети.

На відміну від фази праймінгу, яка має на меті в основному щось отримати; інформація, позиціонування, тестування інформації, навчання або перевага. У фазі дестабілізації є заздалегідь запланована мета.

Важко визначити, коли ворожий актор перемикає режим. У фазі дестабілізації діяльність стає більш помітною, агресивною та включає більше насильства. Це відбувається відповідно до потреб актора чи можливостей. На цій фазі діяльність розширює межі прийнятного і неприйнятного, а також законних і незаконних дій.

Однією з цілей ворожого актора у використанні механізму, що стоїть за гібридними загрозами, є розпад фіксованих категорій порядку [38]. Це означає, що є багаторівневі дії, спрямовані на дестабілізацію функціонуючої держави та поляризацію її суспільства [39]. Це було б неможливо без фази підготовки.

Навіть якщо діяльність стає більш помітною, офіційного визнання з боку актора не буде («правдоподібне заперечення»), і може бути дуже важко приписати докази. Коли діяльність базується на секретній інформації, складно зібрати публічну та відкриту доказову базу. Це явна перевага для ворожого актора, який стоїть за діяльністю. Тут інформація та суспільні сфери є відносно центральним простором для дій. Якщо дискусії та дебати, пов'язані з подіями, проводяться у відкритому доступі, а інформація та факти засекречені, демократичні держави стають аутсайдерами, а ідея «влада слабких» починає діяти.

На етапі дестабілізації можуть спостерігатися більш енергійні наративні просування, явна дезінформація та пропаганда, а також активація ботів, кібератак (перевантаження державних і приватних служб, блокування та встановлення шкідливих програм тощо).

Крім того, он-лайн перетворюється в оф-лайн, тобто коли щось, що просувалося у віртуальному світі, стає активним у формі протестів чи заворушень. Ці більш відкриті та агресивні дії спрямовані на дестабілізацію цільового суспільства.

У деяких випадках суспільство, яке зазнає впливу, використовується для впливу на реальну ціль як запланований ефект другого порядку (де увага зосереджена в одному місці, але справжня ціль знаходиться в іншому). Сьогодні Європа застосовує цю ідею дестабілізації разом з ідеями, що лежать в основі використання діяльності, пов'язаної з гібридними загрозами. Тут теж присутня ідея, щоб через інші рівні впливати на державу, підштовхуючи до прийняття неправильних рішень.

Крім того, дестабілізаційна діяльність використовує різні зв'язки між сферами, які зазвичай розглядаються як окремі, але які в сучасному середовищі безпеки тісно взаємопов'язані та переплетені. Це включає в себе зв'язки між зовнішньою та внутрішньою безпекою, зв'язки на державному та місцевому рівнях, уявлення про друзів і ворогів, цивільно-військові зв'язки, сфери юрисдикції різних органів влади, різні правові рамки, віртуальний світ проти реального світу та навіть розуміння війни й миру. У цих зв'язках діяльність гібридної загрози знову може стосуватися багатьох різних сфер, включаючи правову, інформаційну, військову, суспільну, політичну, економічну, космічну, інфраструктурну, кіберсферу та сферу державного управління.

Праймінг пов'язаний з реагуванням, щодо дестабілізуючої фази, потрібно вже говорити про необхідність реагувати і захищатися. Це також одна з причин того, чому фокус у фазі дестабілізації знаходиться на різних зв'язках. Під час цієї фази міжсекторальна реакція буде неадекватною, оскільки актор, який стоїть за діяльністю, діє відповідно до довгострокових стратегічних інтересів, навіть якщо мета здається короткостроковою.

Під час фази дестабілізації відбувається свідомий поштовх до прийняття рішень під тиском. Тепер ворожий актор знає, чого хоче, є чітка мета: діловий договір; результат голосування (вибори та референдуми); рішення на рівні ЄС чи НАТО; перешкоджання двосторонній угоді; блокувати, відкладати або скасовувати рішення про використання військових; рішення щодо режимів санкцій; будь-яке багатостороннє рішення; стратегічні рішення країни приєднатися або відмовитися від альянсів або нормативних міжнародних правил тощо.

Усі короткострокові цілі пов'язані з довгостроковими стратегічними цілями. При прийнятті вищезазначених типів рішень ідеальною основою для прийняття рішення буде правильна обізнаність про ситуацію та широка інформація, а також можливість оцінити різні перспективи. Насправді це трапляється рідко, і ситуація стає ще складнішою, якщо ворожий актор чинить тиск.

Якщо бажаного ефекту не досягнуто, діяльність ворожого актора або повертається до підготовки, щоб він чекає іншої можливості, підбирає кращу комбінацію чи створює нові вразливості, або ж починається фаза ескалації. Це залежить від кількох факторів: важливості стратегічних цілей, реакції та подальших можливостей.

Примус через гібридну війну

Остання фаза – примус. Діяльність тепер вийшла за межі недооцінки, її можна назвати гібридною війною. Гібридна війна представляє «важкий кінець» спектру ескалації діяльності гібридних загроз.

В основному гібридна війна – це комбінація таємних і відкритих військових операцій у поєднанні з політичними та економічними заходами, підривною діяльністю, операціями з дезінформації, пропаганди та фейковими новинами, таємним чи відкритим розгортанням спеціальних сил, а також військовою допомогою або відкрита військова діяльність.

Дії включають кібератаки як невід'ємну частину.

Хоча на цій фазі потенційно використовуються всі стратегічні сфери (політика, дипломатія, розвідка, інформація, військова діяльність, економіка, інфраструктура, культура, право, соціальна система, державне управління, кіберсфера і космос), гібридна війна включає застосування сили як її основний елемент. Від терору, диверсій і підривної діяльності до партизанської війни, звичайної війни і навіть ядерної сфери. Усі можливі рівні ескалації можна включити або навіть поєднати. У зв'язку з цим застосування сили є не лише додатковим елементом в гібридних загрозах, вона також змінює всю концепцію конфлікту, перетворюючи його на війну. На цій фазі концепція діяльності - це *«акт сили, щоб змусити ворога виконувати власну волю»* [40].

По суті, можна стверджувати, що такий вид війни не є чимось новим. Така боротьба часто включає стратегію і тактику асиметричної війни, коли слабша сторона намагається використати стратегію для компенсації кількісних або якісних недоліків у своїх силах і обладнанні.

На відміну від симетричної або військово-орієнтованої війни, де дві держави мають порівнянну військову міць і ресурси та покладаються на тактику, яка в цілому схожа, відрізняючись лише деталями та виконанням.

Згідно з дослідженням війни [41]:

- 1) слабші сторони перемогли в більш ніж 30% усіх досліджених війн;
- 2) існує тенденція до того, що слабші сторони все більше перемагають.

Ті, хто веде гібридну війну, зазвичай певним чином є слабшими акторами, це держави чи актори, які уникають відкрито оголошеної війни.

Таким чином, це може перерости у війну між воюючими сторонами, чия військова міць та тактика суттєво відрізняються.

Як правило, це конфлікт між постійною професійною армією та повстанцями чи рухом опору, які часто мають статус учасників незаконних бойових дій.

Особливість бойової активності в просторі гібридної загрози була розроблена таким чином, щоб вдати новий виклик і включати елемент несподіванки, оскільки *«гібридна війна – це не стандартизоване поєднання різних типів протистоянь, а інколи неорганізований, спрямований опір, який не слідує військовій тактиці, але створює власне середовище війни, зазвичай повністю ігноруючи будь-які правила»* [42].

Діяльність гібридної війни як частина ландшафту гібридних загроз є продуктом ХХІ ст., який використовує нові можливості, створені змінами в середовищі безпеки, наприклад конкуренція за новий статус; розвиваються джерела живлення; нові типи мереж і взаємозалежностей; зміни у збройних формуваннях; зрушення в наративах від політичної ідеології до морального популізму та окремих питань, які кидають виклик демократичній державній системі; умисне насильство проти мирного населення з метою дестабілізації; і технологічні інновації, які також уможливають кібердіяльність і новий інформаційний простір.

Таким чином, навіть якщо коріння війни залишалося незмінним протягом століть, а ідеї про те, як виграти війну, сліднують схожим моделям, війна все ще розвивається.

Поточні зміни в середовищі безпеки завжди впливатимуть на стратегічне мислення та привнесуть нові особливості в загальний простір безпеки.

«Концептуальна модель гібридних загроз» охоплює ключові елементи, які формують ландшафт гібридних загроз: актори, які застосовують гібридні механізми, фази гібридної кампанії, інструменти та цільові домени (сфери) для досягнення стратегічних цілей ворожого актора.

Концептуалізація гібридних загроз забезпечує контекст і основу для подальшого розвитку концепції гібридних загроз на академічному, політичному та оперативному рівнях.

4.3. Протидія гібридним загрозам у соціокультурній сфері

Новітні загрози неконвенційного (гібридного) порядку національній безпеці України, як свідчать сучасні дослідження, висувають на перший план розробку системного інформаційно-ментального та просвітницького впливу для роз'яснення комплексу загроз гібридного характеру, творення й висування інноваційних підходів до формування системи захисту, передовсім саме соціокультурного простору України.

Така настанова природна в умовах глобалізації та вільного обігу інформації, і передбачає прискорене озброєння необхідними спеціальними компетентностями управлінських кадрів для соціокультурної сфери [43].

Інформаційні атаки, спроби дестабілізації ситуації всередині країни, енергетичний шантаж, повне ембарго і закриття ринків, агресивне нав'язування свого порядку денного через агентів впливу, через агентів в політичній, культурній сфері, розпалювання соціальних конфліктів, вплив через релігійні організації – це інструментарій, який отримав назву гібридного [44].

Протидія гібридним загрозам стає пріоритетом, оскільки вони розмивають чітку межу між війною та миром, поєднуючи військові можливості з політичними, дипломатичними, економічними, кібербезпековими та дезінформаційними заходами [45].

Постійне поширення фейкових новин без їх спростування та організації протидії може призвести в короткостроковій перспективі – до зміни світогляду і переконань громадян, виникненню соціальної напруги та дестабілізації в окремих регіонах країни, а в довгостроковій перспективі – до негативного впливу на національну безпеку держави та до дискредитації її на міжнародній арені.

Для захисту від перекручування, для перевірки на об'єктивність значного надходження російського інформаційного медійного контенту в Україні був створений 31.03.2021 р. Центр стратегічних комунікацій та інформаційної безпеки (ЦСКІБ) при Міністерстві культури та інформаційної політики України як один з найважливіших механізмів постійної протидії ворожій дезінформації та несприятливому впливу на національну та інформаційну безпеку спільними зусиллями держави і громадянського суспільства [46].

Завдання ЦСКІБ наведено на рис. 4.4.

«Зараз російська пропаганда характеризується зухвалістю.... Вони щодня генерують таку велику кількість маніпуляцій, відвертих фейків, що спростовувати кожен з них не вистачить ресурсів ні в кого, в жодної країни. Тому ми всім рекомендуємо і поширюємо такий підхід: все, що робиться, що говориться російськими медіа про Україну – це є брехня» [47].

У 2023 році команда Центру стратегічних комунікацій та інформаційної безпеки спільно з Центром демократії та верховенства права за фінансової підтримки Швеції в межах проекту «Школа протидії дезінформації» розробила аналітичний посібник «гібридна війна росії проти України як перемогти на інформаційному фронті» [48].

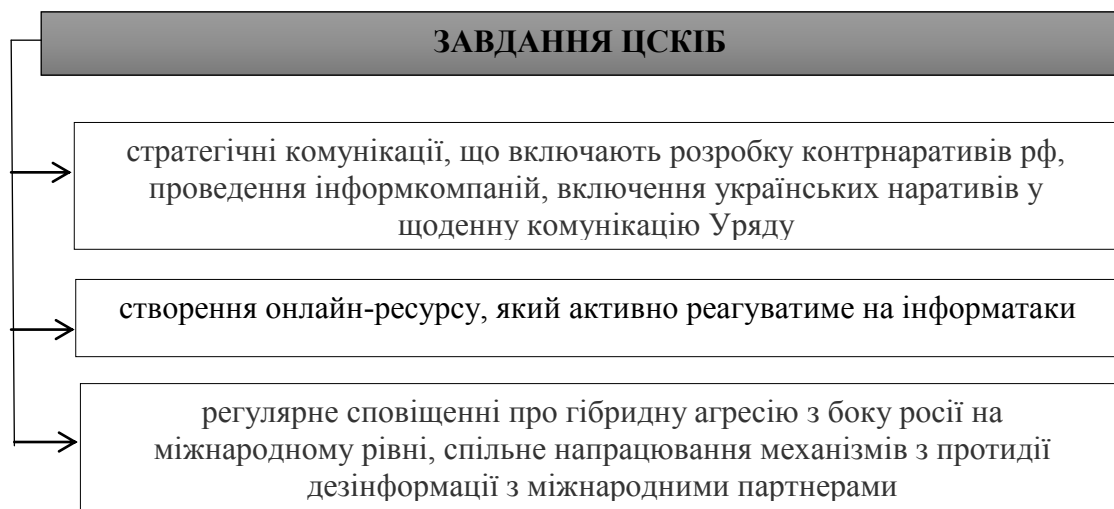


Рис. 4.4. Завдання ЦСКІБ

Джерело: сформовано авторами на основі [46]

Саме інформаційна складова – найважливіший і найпотужніший елемент гібридної війни: з нею найскладніше боротися і водночас вона приносить бажані результати без військового втручання. Цей посібник спрямований на вироблення підходів для боротьби з головними інструментами інформаційної війни рф – пропагандою, дезінформацією та маніпуляціями.

На цей момент модель російської пропаганди характеризується такими відмінними рисами: великий обсяг і мультиканальність; швидкість, безперервність і повторюваність; відірваність від об'єктивної реальності; відсутність послідовності; наративізація [48].

На державному рівні боротьба з ворожим інформаційним впливом має кілька етапів:

1) Блокування доступу ворожих каналів комунікації. Україна пішла цим шляхом у 2014 році, заборонивши трансляцію у своїх кабельних мережах російських телеканалів. Ще через три роки, у 2017 році, поза законом опинилися також російські пошуковики (Яндекс.ру) та соцмережі (Вконтакте, Однокласники). У 2021 році закрито і пул телеканалів Віктора Медведчука, які існували на російські гроші та працювали в унісон з російською пропагандою. Досвід показав ефективність таких кроків: уявіть, що всі вони могли б працювати 24 лютого 2022 року в день вторгнення росії в Україну. Якою б була воля України до спротиву?

2) Створення якісного національного контенту. Заборонивши російські ТВ-канали та соцмережі, Україна почала підтримувати розвиток проукраїнського й україномовного продукту. Так, були вжиті заходи з підтримки української музики, кіно, телебачення, книговидавництва та інших сфер.

3) Медіаосвіта. Навчання населення самостійно виявляти й боротися з ворожим інформаційним впливом, у першу чергу тим, який усе ж проникає через перші два фільтри

Центр стратегічних комунікацій та інформаційної безпеки розробив схему боротьби з дезінформацією та маніпуляцією, оскільки вони спрямовані на свідоме завдання шкоди (рис. 4.5).

I. ВИЯВЛЕННЯ

Для ефективної боротьби з російською дезінформацією та маніпуляцією потрібно вміти розрізняти, чи справді це частина інформаційної кампанії рф. Це можна зробити кількома способами.

Спосіб 1: виявлення за ознаками

Здебільшого російська дезінформація має декілька ключових ознак, виявивши які, можна стверджувати, що це частина інформаційної війни, яку веде рф. Список ознак складається з такого:

- цілеспрямованість: є організатор та умисел;
- елемент «неправдивості»;
- імітація, представлення як правдивого матеріалу;
- вплив на певну аудиторію через оприлюднення;
- негативні (суспільно небезпечні) наслідки;
- як правило, прив'язка до соціально значущих подій, тобто суспільно важливої інформації, що є чутливою або має символічну цінність.

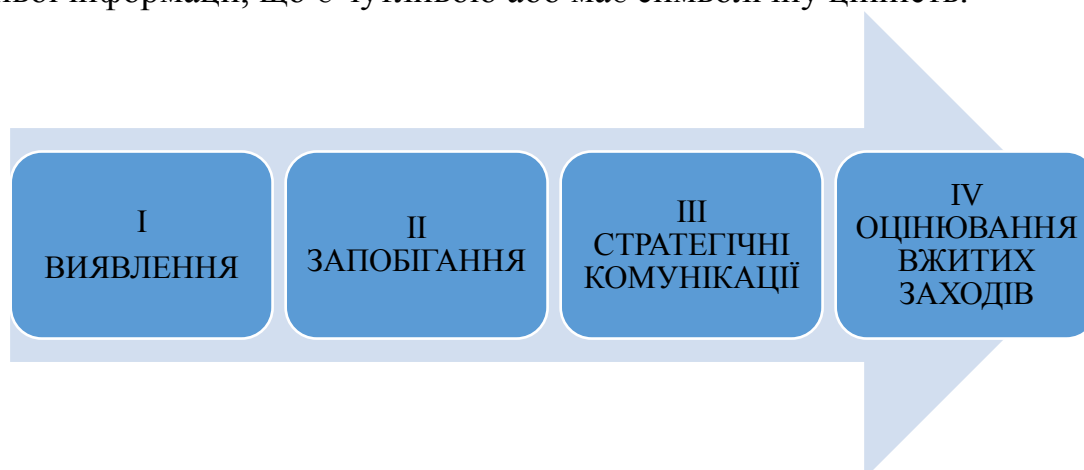


Рис. 4.5. Етапи боротьби з дезінформацією та маніпуляцією

Джерело: сформовано авторами на основі [48].

Спосіб 2: показники FIRST

Показники FIRST розробила Служба урядових комунікацій Сполученого Королівства Великої Британії та Північної Ірландії (Government Communication Service). Ці показники включають:

- фабрикацію (fabrication);
- ідентичність (identity);
- риторику (rhetoric);
- символізм (symbolism);
- технології (technology).

Спосіб 3: зіставлення цільової аудиторії та стратегічних наративів

Інформаційна кампанія росії зазвичай складається з кількох наративів, які активно просуваються серед певних категорій населення або всього

суспільства. Уміння розпізнавати ці наративи та розуміти, на кого вони спрямовані, дозволяють усвідомити, яку загрозу і кому несуть деструктивні інформаційні дії росії.

Загалом російські стратегічні наративи виконують три базові функції. Вони або на основі ствердження створюють іншу реальність, або завдяки запереченню підривають легітимність інших наративів, або ж зменшують вагомість іншого наративу за допомогою відволікання уваги від суті. Що ж до цільової аудиторії, на яку спрямовані стратегічні наративи, то її класифікують за масштабами й охопленням.

Існують такі цільові групи:

➤ Широка громадськість: якнайширша аудиторія

Інформаційний вплив націлений на суспільство загалом шляхом узгодження повідомлень з широкими можливостями, спільні розповіді.

➤ Соціодемографічне націлювання: конкретні групи

Після визначення аудиторії на основі демографічних факторів, таких як вік, дохід, освіта, етнічна приналежність тощо, повідомлення можна адаптувати для певної групи.

➤ Психографічне націлювання: особи

Аналіз і класифікація великих даних (Big Data) може допомогти націлити вплив на конкретну особу, поведінку якої необхідно скоригувати. Зазвичай російська дезінформація спрямована на широку громадськість, оскільки це дозволяє досягати дестабілізації за відносно короткий час, не витрачаючи значних ресурсів на сегментування цільової аудиторії.

II. ЗАПОБІГАННЯ

Найкращий спосіб боротьби з російською дезінформацією — це недопущення її поширення на початкових етапах інформаційно-психологічної операції (ІПСО).

ІПСО – сукупність узгоджених та взаємопов'язаних за метою, завданнями, об'єктами і часом інформаційних та психологічних акцій, атак і заходів, що проводяться одночасно або послідовно за єдиним задумом та планом для вирішення завдань інформаційно-психологічного впливу на емоції, мотиви, установки та поведінку цільової аудиторії [33].

Центр стратегічних комунікацій та інформаційної безпеки Міністерства культури та інформаційної політики України пропонує низку заходів для запобігання поширенню російських наративів серед цільової аудиторії певної організації:

1) Розвиток медіаграмотності цільової аудиторії

для ефективної боротьби з російською пропагандою та дезінформацією потрібно не боротися із самим явищем, а перешкоджати досягненню конкретних цілей російської інформаційної кампанії. Задля цього цільову аудиторію слід робити «стійкою» до наративів і фейків, які продукує російська пропаганда.

Проведення кампаній з розвитку медіаграмотності та критичного мислення цільової аудиторії – ефективний засіб запобігання негативному впливу дезінформації. Це доводить дослідження американського аналітичного центру

«RAND», у якому вказано, що після запуску програм з розвитку медіаграмотності населення користувачі соцмереж стали рідше позитивно реагувати на російські джерела незалежно від їх ідеологічної спрямованості [49].

Медіаграмотність – забезпечення гарантування того, що будь-яка особа, яка стикається з інформацією, може оцінити її достовірність (аргументи, докази) та її джерело (надійність, мотивації). Це здатність до дій, зокрема: отримати доступ до відповідної та точної інформації за допомогою засобів масової інформації (далі – ЗМІ) у різних формах; критично аналізувати контент ЗМІ та вплив їх різних форм; оцінити вичерпність, актуальність, достовірність, авторитет та точність інформації; приймати освічені (свідомі) рішення на основі інформації, отриманої із ЗМІ та цифрових джерел; використовувати різні форми технологій та цифрові інструменти; аналізувати як використання ЗМІ та технологій може вплинути на приватне та суспільне життя [33].

Основний спосіб розвитку медіаграмотності – проведення освітніх кампаній і тренінгів.

2) Побудова довіри

Окремі категорії населення схильні мати однакові уподобання, інтереси та цінності, що формує приблизно однаковий пул каналів комунікації, за якими та чи інша цільова аудиторія стежить і довіряє.

У зв'язку з цим для власної цільової аудиторії слід виступати легітимним джерелом, якому можна довіряти більше, ніж іншим каналам комунікації.

Основою для побудови довіри виступає створення позитивного іміджу. Позитивний імідж включає: відносно численну аудиторію, підтверджений профіль у соцмережах, бездоганну репутацію, оперативність.

ІІІ. СТРАТЕГІЧНІ КОМУНІКАЦІЇ

Після виявлення російської дезінформації слід розробити шляхи боротьби з нею. Одним з ключових інструментів запобігання поширенню дезінформації є регулярне використання основ стратегічних комунікацій – методів, принципів і каналів поширення.

Утім, спочатку потрібно визначити доцільність таких дій. Не кожен фейк чи дезінформація потребують реагування. Якщо дезінформація не становить жодної загрози діяльності організації та її аудиторії, то боротьба з фейком може лише погіршити ситуацію, спричинивши ефект зворотного результату. Цей феномен полягає в тому, що постійне повторення фейку в контексті його спростування може закріпити його в головах аудиторії як правдиву інформацію. Принцип такий: повторення інформації робить її знайомою; людський мозок схильний більше довіряти знайомій інформації, яка йому вже траплялася раніше.

Саме тому слід ретельно оцінювати фейки та дезінформацію, з якими треба боротися, ґрунтуючись на масштабі впливу на аудиторію.

Центр стратегічних комунікацій пропонує схему для визначення необхідності боротьби з дезінформацією:

➤ якщо дезінформація ще не з'явилася – попередити аудиторію про можливу дезінформацію та окреслити справжню ситуацію;

➤ якщо дезінформація вже з'явилася, однак не поширилася – продовжувати стежити за нею, готувати потенційну відповідь;

➤ якщо дезінформація вже з'явилася й почала масово поширюватися, однак це окремі меседжі, що не перетворилися на наратив або підпадають під один з наявних загальних наративів, – використати контрнاراتиви, без спростування;

➤ якщо дезінформація вже з'явилася й почала масово поширюватися, а окремі меседжі перетворилися на наратив – спростувати та використати інші методи стратегічних комунікацій.

Дослідницька служба Європейського парламенту визначає дезінформацію як ключовий компонент гібридних за гроз, а стратегічні комунікації – як основний та ефективний засіб боротьби з нею [50].

У боротьбі з російською дезінформацією очікуваним результатом стратегічних комунікацій зазвичай виступає зменшення негативного впливу російської інформаційної операції.

Канали стратегічних комунікацій бувають трьох типів – спілкування вічна-віч, медіа та соціальні мережі.

Методи стратегічних комунікацій поділяють на проактивні та реактивні.

Проактивні методи спрямовані на забезпечення правдивої та своєчасної інформації для цільової аудиторії перед виникненням інформаційної маніпуляції, а також на побудову стійкості тієї ж аудиторії до неправдивих наративів.

До них належать:

- визначення інформаційного середовища;
- комунікаційні стратегії;
- підвищення обізнаності;
- пребанкінг;
- налагодження партнерської мережі;
- вибудова стійкості цільової аудиторії.

Реактивні методи стратегічних комунікацій використовуються після виникнення дезінформаційних меседжів і наративів та спрямовуються на їх заперечення й нівелювання.

До них належать:

- «назвати й засудити» (naming-and-shaming);
- спростування;
- контрнاراتив;
- кризові комунікації.

4) Оцінювання вжитих заходів

Оцінювання стратегічних комунікаційних кампаній – останній і вкрай важливий етап циклу з протидії дезінформації. Воно дозволяє виявити та проаналізувати якість проведеної комунікаційної кампанії, зрозуміти для себе її вплив на цільову аудиторію, неточності та помилки.

Аналіз результатів оцінювання дозволяє краще ознайомитися з потребами та реакціями аудиторії на певні комунікаційні меседжі та заходи. Успішні приклади можна використовувати й надалі, адаптувати до інших ситуацій. Ті ж

комунікаційні стратегії, що продемонстрували свою неефективність, у майбутньому можна замінити на інші, відкоригувати та посилити.

Це підвищить імовірність того, що цільова аудиторія суттєво зацікавиться контентом, тим самим зменшуючи її вразливість до дезінформації. Після адаптації стратегії та запуску нової комунікаційної кампанії важливо знову відстежувати ефективність.

Базові показники є важливою частиною вимірювання на початку комунікаційної кампанії. Вимірювання базових показників дозволяє чітко зрозуміти, чи досягли бажаного результату застосовані інструменти та канали комунікації. Варто зауважити, що оцінювання впливу вжитих заходів повинно бути повторюваним процесом.

Як виміряти ефективність стратегічної комунікації? У контексті боротьби з російською дезінформацією оцінювання проведених заходів повинно ґрунтуватися на цілях стратегічних комунікацій.

Можемо виділити шість основних цілей, починаючи з тактичних і закінчуючи стратегічними:

1) Залучення вразливої аудиторії

Важливо «утримувати» аудиторію, яка найбільш схильна піддаватися російській пропаганді, у своєму інформаційному полі, щоб унеможливити вплив на неї російської дезінформації. Прогрес досягнення цієї цілі можна визначити за базовими метриками: демографічні особливості (вік, стать, географічне розташування) підписників у соцмережах, глядачів телеканалу, читачів видання та їх кількість.

2) Побудова довіри

Залучена аудиторія повинна сприймати організацію як джерело правдивої інформації. Результат цієї цілі можна визначити за динамікою залучення аудиторії, кількістю посилань на ін формацію від організації, кількістю згадок у медіа та фігуруванням в інформаційному просторі.

3) Підвищення обізнаності

Дезінформація виникає там, де бракує об'єктивних знань. Якщо аудиторія достатньо обізнана про певну проблему, імовірність виникнення маніпуляцій або дезінформації різко знижується. Досягнення такої цілі залежить від охоплення аудиторії, її реакції та засвоєння інформації.

4) Вибудова стійкості

Щоб уникнути подальшого розповсюдження дезінформаційного контенту серед цільової аудиторії, потрібно навчити її відрізняти правду від неправди. Раніше ми розповідали, як цього досягти.

Вимірювання прогресу досягнення стійкості цільової аудиторії можна проводити за допомогою опитувань та анкетувань.

5) Зміна переконань

Стратегічна ціль, яку важко досягти, як і відстежити процес. Російська дезінформація формує переконання, цінності та стиль мислення в певній аудиторії. Якщо цільова аудиторія відмовляється від проросійських переконань або навіть заперечує їх, то ціль досягнуто. Виміряти досягнення цілі можна за

допомогою проведення соціальних опитувань, фокус-груп та дизайну до/після тестування.

6) Зміна поведінки

Досягнення цієї цілі полягає в тому, що аудиторія починає діяти на підставі власних суджень і перестає бути жертвою російської пропаганди. Таку ціль найважче досягти і ще складніше виміряти, оскільки люди діють поза інформаційним простором. Утім, проведення соціальних опитувань, фокус-груп і дизайн до/після-тестування допоможуть зрозуміти, чи вжиті заходи були вдалими.

Боротьба з російською дезінформацією – складний і нелінійний процес, тому під кожен окремий випадок потрібно адаптувати як цілі стратегічних комунікацій, так і способи вимірювання прогресу.

Однією з відповідей на численні виклики, які зумовлені впливом гібридних загроз, зокрема, на соціокультурну сферу, є реалізація проєкту «Академічна протидія гібридним загрозам» (WARN) в межах Програми ЄС Еразмус+ за напрямом «Розвиток потенціалу вищої освіти» (Erasmus+ Capacity Building Project 610133-EPP-1-2019-1-FI-EPPKA2-CBHE-JP) [51].

Проєкт триватиме за оновленим графіком з 15 листопада 2019 року по 14 листопада 2024.

Місія проєкту – підвищення національної безпеки та подолання нестачі сервісів безпеки, яка виникла через появу гібридних загроз.

Цільові групи: студенти, університети, викладачі, компанії та організації, суспільство загалом.

Над реалізацією проєкту працюють 7 українських ЗВО, а саме:

- Харківський національний університет радіоелектроніки;
- Український католицький університет;
- Державний університет інфраструктури та технологій;
- Національний університет «Острозька Академія»;
- Національна академія керівних кадрів культури і мистецтв;
- Харківський регіональний інститут державного управління Національної академії державного управління при Президентові України;
- Горлівський інститут іноземних мов ДВНЗ «Донбаський державний педагогічний університет».

Від європейських партнерів до складу консорціуму входять:

- Університет Ювяскюля;
- Вища інженерна школа Франції;
- Університет Коїмбри;
- Університет Тарту [52].

Разом виконавці проєкту працюють над розбудовою безпечного громадянського середовища в Україні.

За результатами реалізації проєкту:

1) адаптовано 13 освітніх програм – «Публічне управління та адміністрування»; «Управління фінансово-економічною безпекою»; «Системи штучного інтелекту»; «Менеджмент організацій і адміністрування»; «Інженерія програмного забезпечення»; «Менеджмент соціокультурної діяльності»;

«Середня освіта (історія)»; «Національна безпека»; «Політологія»; «Медіакомунікації»; «Економіка»; «Журналістика».

2) розроблено 12 нових курсів (один загальний курс: «Гібридні загрози та комплексна безпека» та 11 спеціальних курсів щодо розпізнавання та протидії гібридним загрозам в у певних областях) та оновлено 39 курсів;

3) створено та обладнано 7 центрів передового досвіду (на базі оновлених лабораторій),

4) розроблено 1 електронний посібник за новою методикою гібридного навчання «Нова методика навчання протидії гібридним загрозам» (єдиний для всіх партнерів),

6) запроваджено викладання адаптованих освітніх програм і курсів;

7) навчання пройшло 493 студенти за оновленими освітніми програмами (за 2022 – 2023 навчальний рік),

8) підвищення кваліфікації пройшло 2018 слухачів LLL-курсів для безперервного професійного розвитку дорослих (за 2022 – 2023 навчальний рік),

9) опубліковано статті в журналах, тези на конференціях, публікації на професійних та освітніх веб-сайтах,

10) проведено спільні заходи (спільних проєктів, заявок, досліджень) за інформацією з офіційних інституційних, національних та міжнародних баз даних та інформаційних сторінок, зокрема, 3 конференції «Управління та адміністрування в умовах протидії гібридним загрозам національній безпеці» (у 2020, 2021 та 2022 роках).

11) триває процес створення міжгалузевого середовища з питань протидії гібридним загрозам, зокрема, у жовтні 2022 року Заклад вищої освіти «Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Юрія Бугая» приєднався до WARN-середовища.

Проектними завданнями для Державного університету інфраструктури та технологій (ДУІТ), що успішно виконані у 2022-2023 навчальному році, були адаптація, схвалення, апробація і реалізація:

- 2 освітніх програм: Менеджмент організацій і адміністрування (спеціальність 073 Менеджмент); Інженерія програмного забезпечення (спеціальність 121 Інженерія програмного забезпечення)

- 3 нових курсів (14 кредитів ЄКТС): Гібридні загрози та комплексна безпека (загальний курс); Розпізнавання та протидія гібридним загрозам у транспорті та логістиці (спеціальний курс); Інформаційна безпека та гібридні загрози (спеціальний курс);

- 5 оновлених курсів (17 кредитів ЄКТС): Антикризисний менеджмент; Управління інноваційною діяльністю; Управління ризиками; Засоби захисту інформації; Проєктування систем з розподіленими базами даних.

Участь в проєкті WARN показала, що одним з ефективних напрямків розвитку в країні системи протидії гібридним загрозам є використання засобів освіти.

Викладачі Державного університету інфраструктури та технологій – реалізатори проєкту були запрошені у 2022 – 2023 навчальному році для викладання напрацьованих матеріалів за проєктом слухачам курсів підвищення

кваліфікації для різних груп, що проводилося у Центрі неперервної культурно-мистецької освіти Національної академії керівних кадрів культури і мистецтв міністерства культури та інформаційної політики України.

До та після проведення занять слухачам було запропоновано пройти анкетування з метою визначення глибини розуміння самого поняття «гібридні загрози» цільовою аудиторією та доцільності розвитку системи протидії гібридним загрозам засобами освіти.

Найбільш вражаючими були результати відповіді на питання «Чи зустрічали Ви раніше поняття «гібридні загрози?», 19,6% слухачів курсу «Трансформаційні процеси в культурі» (інноваційні тренінги) зазначили, що раніше навіть не чули про таке поняття (рис. 4.6).

Чи зустрічали Ви раніше поняття «гібридні загрози»?

56 відповідей

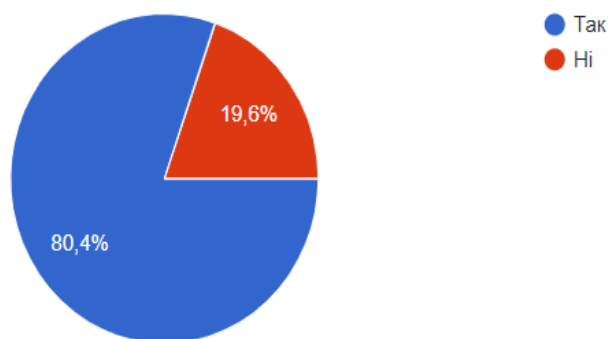


Рис. 4.6. Результати відповіді на питання «Чи зустрічали Ви раніше поняття «гібридні загрози?»

Джерело: сформовано авторами

Такий результат можна пояснити тим, що поняття гібридних загроз по суті є складним і неоднозначним, а звідси – незрозумілість його важливості для респондентів.

Водночас респондентам було запропоновано дати відповідь на питання «Чи вважаєте Ви вагомим вплив гібридних загроз на розвиток країни / суспільства / Ваше особисте життя?» до та після проведення занять.

Результати опитування після проведених занять подано на рис. 4.7 – 4.9.

Після отримання більш детальної інформації про гібридні загрози, оцініть, будь-ласка, їхній вплив на розвиток країни за шкалою від 1 до 10 (де 1 – найменш вагоме значення, а 10 – найбільш вагоме значення).

45 відповідей

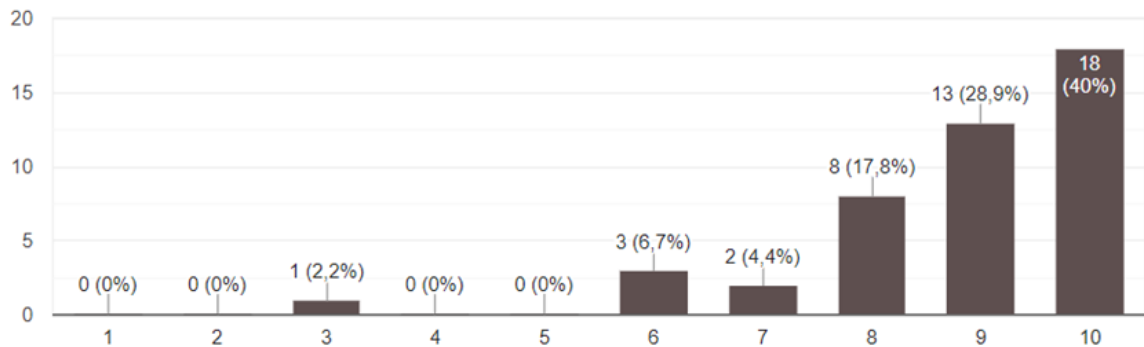


Рис. 4.7. Результати відповіді на питання «Чи вважаєте Ви вагомим вплив гібридних загроз на розвиток країни?» після проведення семінару

Джерело: сформовано авторами

Після отримання більш детальної інформації про гібридні загрози, оцініть, будь-ласка, їхній вплив на суспільство за шкалою від 1 до 10 (де 1 – найменш вагоме значення, а 10 – найбільш вагоме значення).

45 відповідей

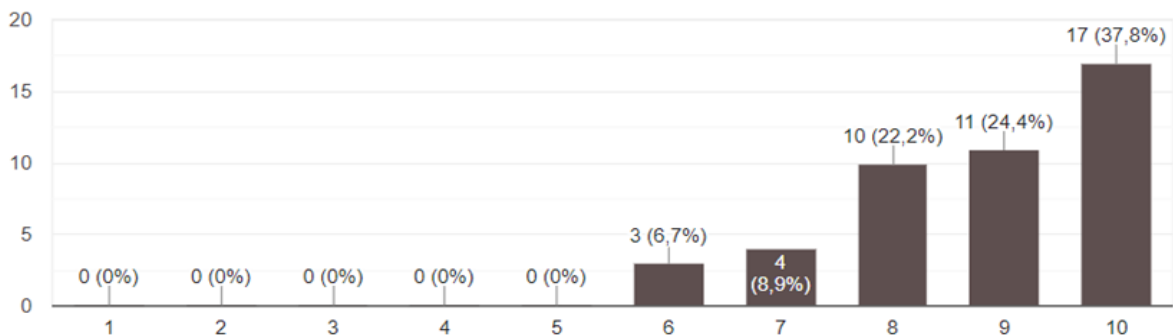


Рис. 4.8. Результати відповіді на питання «Чи вважаєте Ви вагомим вплив гібридних загроз на розвиток суспільства?» після проведення семінару

Джерело: сформовано авторами

Після отримання більш детальної інформації про гібридні загрози, оцініть, будь-ласка, їхній вплив на Ваше особисте життя за шкалою від 1 до 10 (де 1 – найменш вагоме значення, а 10 – найбільш вагоме значення).

45 відповідей

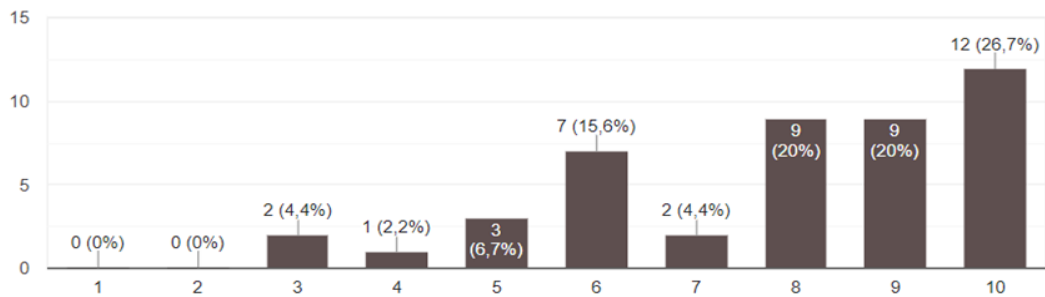


Рис. 4.9. Результати відповіді на питання «Чи вважаєте Ви вагомим вплив гібридних загроз на Ваше особисте життя?» після проведення семінару

Джерело: сформовано авторами

Як видно з отриманих результатів, респонденти вважають, що найменше гібридні загрози впливають на особисте життя. Таким чином, зміна відношення суспільства до гібридних загроз, напрацювання та впровадження способів та засобів протидії цим загрозам потребує проведення постійної та акцентованої роботи щодо роз'яснення сутності цього поняття та інформування про можливості протидії означеним викликам.

Слід зазначити, що переважна більшість респондентів на питання «Чи є достатньою, на Вашу думку, протидія гібридним загрозам в управлінській діяльності у сучасних умовах?» відповіла, що наразі протидія гібридним загрозам є недостатньою (рис. 4.10).

Чи є достатньою, на Вашу думку, протидія гібридним загрозам в управлінській діяльності у сучасних умовах?

45 відповідей

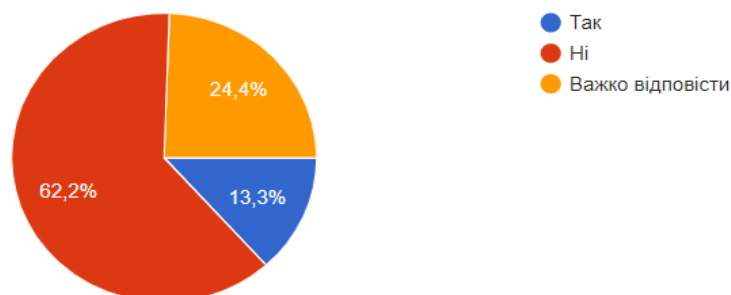


Рис. 4.10. Результати відповіді на питання «Чи є достатньою, на Вашу думку, протидія гібридним загрозам в управлінській діяльності у сучасних умовах?» після проведення семінару

Джерело: сформовано авторами

Втім, на питання «Чи можуть заклади вищої освіти, на Вашу думку, протидіяти появі та поширенню впливу гібридних загроз?» більшість респондентів відповіла ствердно (рис. 4.11).

Чи можуть заклади вищої освіти, на Вашу думку, протидіяти появі та поширенню впливу гібридних загроз?

45 відповідей

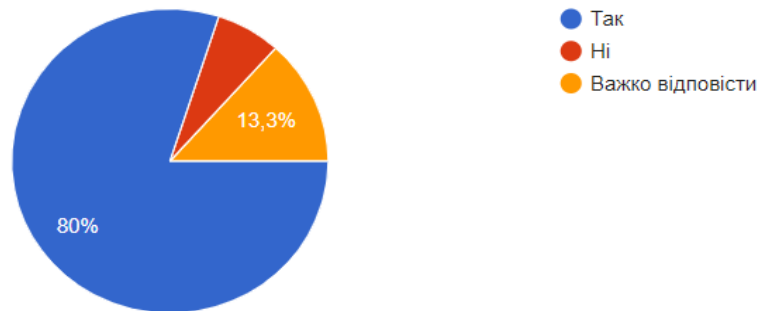


Рис. 4.11. Результати відповіді на питання «Чи можуть заклади вищої освіти, на Вашу думку, протидіяти появі та поширенню впливу гібридних загроз?» після проведення семінару

Джерело: сформовано авторами

Найголовніше, що майже 80% всіх опитаних респондентів на питання «Чи хотіли б ви особисто прослухати курс із протидії гібридним загрозам?» дали позитивну відповідь, що свідчить про актуальність даної тематики та зацікавленість у поглибленні знань та формуванні відповідних навичок щодо протидії гібридним загрозам (рис. 4.12).

Чи хотіли б ви особисто прослухати курс із протидії гібридним загрозам?

45 відповідей

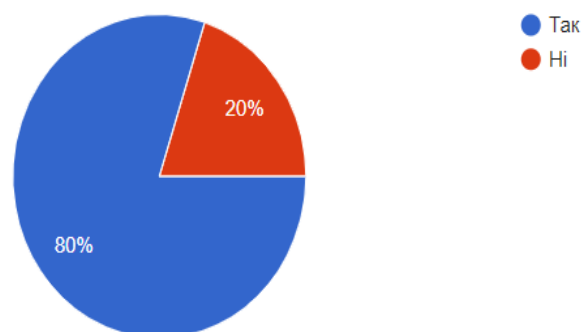


Рис. 4.12. Результати відповіді на питання «Чи хотіли б ви особисто прослухати курс із протидії гібридним загрозам?» після проведення семінару

Джерело: сформовано авторами

Отже, проведений моніторинг показав актуальність та своєчасність питань, що розглядалися. Результати анкетування виявилися цікавими і показали необхідність поширення в суспільстві, зокрема, у соціокультурній сфері, інформації щодо гібридних загроз та напрацювання способів і механізмів протидії цим загрозам.

Заклади вищої освіти України шляхом впровадження відповідних навчальних дисциплін та організації курсів підвищення кваліфікації мають створити ефективні засоби щодо роз'яснення сутності, інформування про гібридні загрози, можливості та способи їх попередження, а також мінімізації негативних наслідків впливу гібридних загроз, зокрема у соціокультурній сфері.

Отже, для того, щоб протидіяти гібридним загрозам, зокрема, у соціокультурній сфері, потрібно використовувати різноманітні методи для підвищення освіченості у різних професійних доменах, розвитку критичного мислення та медіаграмотності, забезпечення інформаційної стійкості, а також співпрацювати з різними групами в суспільстві, між громадськістю та владою. Все це в комплексі дозволить забезпечити національну стійкість, суверенність нашої держави і зберегти національну ідентичність.

Розділ 4 підготовлено на основі матеріалів проєкту WARN «Академічна протидія гібридним загрозам» (610133-EPP-1-2019-1-FI-EPPKA2-CBHE-JP), що співфінансується програмою Erasmus+ Європейського Союзу. Підтримка Європейською Комісією у створення матеріалів, розміщених в Розділі 4, не є схваленням змісту, який відображає погляди лише авторів, і Комісія не несе відповідальності за будь-яке використання інформації, що міститься в ній.

КОНТРОЛЬНІ ПИТАННЯ

1. Наведіть визначення понять: «гібридні загрози», «національна стійкість».
2. Зазначте основні засади Стратегії національної безпеки України .
3. Вкажіть базові елементи та принципи національної системи стійкості.
4. Наведіть основні стовпи «Концептуальної моделі гібридних загроз».
5. Визначте основних ворожих акторів «Концептуальної моделі гібридних загроз»
6. Охарактеризуйте домени «Концептуальної моделі гібридних загроз».
- 7 Наведіть приклади інструментів, які може використовувати ворожий актор для досягнення своїх цілей.
8. Зазначте фази «Концептуальної моделі гібридних загроз».
9. Яким чином протидіяти гібридним загрозам у соціокультурній сфері?
10. Охарактеризуйте етапи боротьби з дезінформацією та маніпуляцією.

ТЕСТИ

1. Скоординована та синхронізована дія, яка свідомо спрямована на системні вразливості демократичних держав та інститутів за допомогою широкого спектру засобів називається:

- а) гібридна війна;
- б) гібридна загроза;

в) гібридний конфлікт;

г) гібридний вплив.

2. *Вкажіть, що з переліченого відноситься до гібридних загроз:*

а) синхронізоване використання різних засобів для створення розколу у суспільстві, що становить ціль;

б) стратегія латентного маніпулювання іншими державними стратегічними інтересами;

в) вплив актора на механізм прийняття рішень з метою отримання бажаного результату (рішення) ;

г) всі відповіді правильні.

3. *Суб'єкти, які відіграють значну роль у міжнародних відносинах та здатні втручатися, впливати та викликати зміни у відносинах без будь -якої належності до державних утворень називаються:*

а) державні актори;

б) недержавні актори;

в) гібридні актори;

г) інтегральні актори.

4. *Оберіть з переліченого, який з видів діяльності не включається до поняття гібридних загроз:*

а) вплив;

б) втручання;

в) війна;

г) перемовини.

5. *Оберіть основні стовпи, які є підґрунтям «Концептуальної моделі гібридних загроз»:*

а) актори (та їхні стратегічні цілі),інструменти, які використовує актор, цільові домени, фази (включаючи види діяльності, що спостерігаються в кожній фазі);

б) актори (та їхні стратегічні цілі), цільові домени, фази (включаючи види діяльності, що спостерігаються в кожній фазі);

в) актори (та їхні стратегічні цілі),інструменти, які використовує актор, цільові домени;

г) інструменти, які використовує актор, цільові домени, фази (включаючи види діяльності, що спостерігаються в кожній фазі).

6. *«Актив, система або їх частина, розташована в державах, яка має важливе значення для підтримки життєво важливих суспільних функцій: здоров'я, безпеки, економічного чи соціального добробуту людей, і порушення або знищення якої матиме значний вплив в державі в результаті нездатності підтримувати ці функції» називається:*

а) критична інфраструктура;

б) кібернетичний простір;

в) космічна сфера;

г) розвідка.

7. Діяльність ворожого актора на домен інфраструктури може бути спрямована на:

- а) зменшення вартості експлуатації;
- б) розширення доступу до ключових ресурсів;
- в) зменшення/усунення надмірності та спричинення залежності від ворожого актора;
- г) побудову ключових частин інфраструктури.

8. «Процес перетворення державної політики на результати» належить до сфери:

- а) державного управління;
- б) правової сфери;
- в) політичної сфери;
- г) сфери дипломатії.

9. Розповсюдження зброї, звичайні операції збройних сил, воєнізовані організації (проксі) – це інструменти, які уражають:

- а) військово-оборонний домен;
- б) розвідку;
- в) політичний домен;
- г) інфраструктурний домен.

10. Стадія, на якій актор активізує свою діяльність у вигляді кампанії (кілька операцій) для досягнення поставленої мети, називається:

- а) фаза дестабілізації;
- б) фаза праймінгу;
- в) фаза примусу;
- г) фаза підготовки.

МОДУЛЬ 2 УПРАВЛІННЯ КРЕАТИВНІСТЮ В ОРГАНІЗАЦІЇ

РОЗДІЛ 5 ОРГАНІЗАЦІЙНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ КРЕАТИВНОГО СЕРЕДОВИЩА

- 5.1. Принципи створення креативної організації. Процес пошуку креативних рішень.
- 5.2. Сучасні оргструктури підприємств креативних індустрій.
- 5.3. Стратегічний розвиток підприємств соціокультурної діяльності.

5.1. Принципи створення креативної організації. Процес пошуку креативних рішень

Сучасний світ постійно змінюється та розвивається. Секретом успіху в умовах нестабільності є створення креативного середовища, де ідеї вільно зароджуються, ростуть та перетворюються на інноваційні рішення.

При створенні креативної організації використовуються системний та стратегічний підходи до розв'язання цієї проблеми. Системний підхід до стратегії вимагає, щоб узгодженість існувала між культурою, стилем лідерства, цінностями, структурами та системами організації, а також навичками та ресурсами – лише при такому погодженні можна досягти очікуваного комплексного ефекту.

Наразі виділяють три основні складові креативної організації [1, С. 154]:

1. *Культура, стиль лідерства та цінності* – це роль лідера і стиль лідерства, а також декларовані та реальні цінності, якими організація живе і дихає;
2. *Структури та системи* – це формальні організаційні структури, неформальні структури (налагодження контактів, інформаційні структури), а також тіньова сторона організації. Сюди належать і системи заохочень, визнання та напрями кар'єрного зростання;
3. *Навички та ресурси* – процес залучення, навчання та використання творчих талантів, в якому важливу роль відіграє надання інформаційних і фінансових ресурсів, а також створення клімату, який сприяє проявам креативності.

Креативність не може бути ефективно впроваджена в організацію, якщо це робиться штучним способом, через надмірне нав'язування тактичних ініціатив. Креативність вимагає внутрішньої мотивації, свободи думки та вираження ідей. Штучне нав'язування може призвести до неприродності та відмови співробітників від активної участі у процесі.

Однак, впровадження креативності в окремому підрозділі організації може бути більш успішним. Це дозволяє створити простір для експериментів, де співробітники вільно можуть розвивати та реалізовувати свої ідеї без

надмірного контролю. Такий підхід стимулює внутрішню мотивацію та творчий підхід до роботи.

Традиційний погляд на структуру організації полягає в тому, що вона робить можливим управління будь-якою організацією і створює систему відносин, в межах якої вона планує, організовує, спрямовує і контролює свою діяльність. Таким чином, відповідна структура спроможна сприяти досягненню цілей організації, а невідповідна – перешкоджати.

Процес пошуку креативних рішень – це ітеративний та творчий процес, спрямований на знаходження новаторських і нестандартних шляхів розв'язання проблем або досягнення поставлених цілей. Цей процес може застосовуватися в різних сферах життя, включаючи бізнес, науку, мистецтво, технології та багато інших.

Створення креативної організації вимагає розуміння та впровадження таких загальних принципів, що сприяють розвитку креативності та інноваційності в середовищі. Ось ці принципи:

1. *Створення сприятливого середовища* передбачає забезпечення відкритого та сприйнятливого середовища для ідеї та підтримку різноманітності думок, поглядів і досвіду.

2. *Заохочення до експериментів*. Встановлення механізмів, що дозволяють співробітникам спробувати нові ідеї та підходи без страху перед помилками.

3. *Здатність до ризику*. Відданість певному рівню ризику для досягнення інновацій та відкритості до невідомого.

4. *Підтримка та визнання* відбувається через встановлення механізмів винагородження та визнання для співробітників, що зробили вагомий внесок у творчий процес.

5. *Заохочення до співпраці*. Сприяння взаємодії між різними відділами та спеціалістами для обміну ідеями та знаннями.

6. *Сприяння саморозвитку*. Надання можливостей для навчання, тренінгів і особистісного розвитку співробітників.

7. *Гнучкість у робочому часі*. Дозвіл на гнучкий графік роботи, що допомагає співробітникам більше зосередитися на своїх творчих підходах.

8. *Стимулювання інновацій* через передбачення бюджету та ресурсів для досліджень та розробок.

9. *Відкритість до змін*. Здатність адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та внутрішніх потребах.

10. *Лідерство з фокусом на візію*. Лідери організації мають бути візіонерами та стимулювати команду до досягнення великих цілей.

11. *Подолання бар'єрів*. Забезпечення доступу до необхідних ресурсів та засобів для втілення ідей в життя.

12. *Зосередженість на клієнтах*. Врахування потреб та побажань клієнтів для розробки продуктів або послуг, що відповідають їхнім потребам.

Ці принципи варіюються в залежності від конкретних умов організації та індустрії, але спільною метою є створення сприятливого середовища, яке підтримує творчість, інновації та розвиток.

Сучасна креативна організація буде успішною, якщо в ній реалізуються:

1. *Відкритість до ідей.* Сприяння вільному висловленню та обговоренню ідей з усіх рівнів організації. Заохочення співробітників поділяти свої концепції та пропозиції незалежно від їхнього статусу. Організація регулярно проводить «brainstorming» сесії, на яких працівники будь-якого рівня можуть поділитися своїми ідеями щодо покращення продукту або процесу.

2. *Сприяння творчості.* Створення середовища, де співробітники можуть розвивати свою творчість та використовувати свої унікальні здібності для пошуку нових рішень. Компанія створює спеціальний «творчий куточок», де співробітники можуть відпочити та розгорнути свою творчість, наприклад, малюючи на дошці або граючи на музичних інструментах.

3. *Гнучкі робочі процеси.* Застосування гнучких методів роботи та організації, що дозволяють адаптуватися до змінних умов та невизначеності, що сприяє реалізації новаторських ідей. Наприклад, ІТ-компанія використовує методологію Scrum для розробки продукту, дозволяючи командам швидко адаптуватися до змінних вимог клієнта та працювати над інкрементальними виправленнями.

4. *Міждисциплінарна співпраця.* Заохочення співробітництва між різними відділами та спеціалістами різних галузей, що сприяє обміну знаннями та інсайтами. Компанія організовує регулярні «кросфункціональні робочі групи», де представники різних відділів спільно працюють над вирішенням специфічних завдань.

5. *Підтримка від вищого керівництва.* Забезпечення активної підтримки вищого рівня керівництва впровадженню креативних ініціатив, виявленню нових можливостей та вирішенню викликів.

6. *Залучення різноманітності.* Формування різноманітних команд та сприяння участі людей з різними досвідом, знаннями та поглядами, що сприяє збагаченню ідей та підходів. Рекламна агенція активно вивчає можливості різних культур та поглядів, оскільки співробітники з різних країн розуміють потреби різних цільових аудиторій.

7. *Експерименти та тестування.* Застосування підходу «вчимося на помилках» та впровадження експериментів для вивчення нових підходів та з'ясування, що працює. Виробник програмного забезпечення впроваджує політику «день на експерименти», коли співробітники можуть займатися власними проектами, щоб випробувати нові технології або підходи.

8. *Стимулювання ініціативи.* Заохочення співробітників самостійно приймати ініціативу, пропонувати нові ідеї та брати на себе відповідальність за їх реалізацію. компанія впроваджує систему «нагородження ініціатив», де співробітники отримують бонуси за внесок у запропоновані ними інновації.

9. *Фокусування на навчанні.* Зосередженість на неперервному вдосконаленні та навчанні, що допомагає сприяти розвитку креативності в організації. Наприклад, технологічна компанія надає своїм співробітникам доступ до онлайн-курсів та навчальних ресурсів, щоб стимулювати постійне вдосконалення їхніх знань та навичок.

Процес пошуку креативних рішень в компанії є важливим аспектом, який сприяє інноваціям та покращенню діяльності. Цей процес містить кілька етапів та підходів, які сприяють розробці новаторських ідей та їх подальшій реалізації.

Ключові кроки процесу пошуку креативних рішень в компанії подані на рис. 5.1.

1. <i>Визначення завдання</i>	Перший крок – чітке визначення завдання або проблеми, яку потрібно вирішити. Це допомагає спрямувати зусилля на конкретну ціль та визначити параметри успіху
2. <i>Генерація ідей</i>	На цьому етапі співробітники мають можливість висловити свої ідеї, незалежно від того, наскільки вони здаються нестандартними. Застосування технік брейнштормінгу, мінд-мепінгу та інших сприяє розгортанню творчого потенціалу
3. <i>Відбір та оцінка ідей</i>	Після генерації ідей проводиться оцінка їх потенціалу та релевантності для вирішення завдання. Відбираються найбільш перспективні та реалістичні ідеї
4. <i>Прототипування та тестування</i>	Обрані ідеї можуть бути втілені у прототипи або пілотні проекти, які дозволяють перевірити їхню ефективність та визначити можливі вдосконалення
5. <i>Внесення змін та адаптація</i>	На основі результатів тестування можуть бути зроблені зміни та корективи до розроблених ідей. Це дозволяє удосконалити рішення та підвищити їхню відповідність вимогам
6. <i>Реалізація та масштабування</i>	Після пілотного тестування та внесення змін може настати етап фінальної реалізації рішення. Якщо рішення успішне, воно може бути впроваджено на більш широкому масштабі
7. <i>Оцінка результатів</i>	Після впровадження варто провести оцінку результатів, визначити, наскільки успішно були досягнуті поставлені цілі, і зробити висновки для майбутніх ініціатив.

Рис. 5.1. Ключові кроки процесу пошуку креативних рішень

Джерело: узагальнено автором за [2,3]

Процес пошуку креативних рішень в компанії може бути найефективнішим, коли він базується на відкритості до нових ідей, співпраці між різними відділами та різними рівнями управління, а також на використанні різноманітних технік та методів стимулювання творчості.

Важливо зазначити, що процес прийняття управлінських рішень відзначається великою складністю порівняно з іншими видами психічних процесів людини. Кожен менеджер виявляє індивідуальний підхід до прийняття рішень, і навіть при розв'язанні однієї й тієї самої проблеми не існує двох абсолютно однакових підходів. Ця різноманітність пояснюється широким спектром особистісних чинників, які впливають на процес управлінського рішення.

Вплив індивідуальних якостей на процеси прийняття рішень має дві важливі закономірності [4, С. 34]:

1. Індивідуальні якості людей сильніше впливають на процес розробки, ніж на результат прийняття рішення. Якість рішень людини залежить не тільки від її окремих психічних процесів, але й від інших факторів (інтелект, досвід, інше).

2. Усі індивідуальні якості людей реально взаємозалежні й невіддільні одна від одної.

Менеджери в креативних індустріях грають різноманітні ролі. Найбільш важливими з них є такі [5, 6]:

Роль щодо ухвалення рішення. Вона виражається в тому, що менеджер визначає напрям руху організації, розв'язування питань розподілу ресурсів, здійснює поточні коректування.

Інформаційна роль. Вона полягає в тому, що менеджер збирає інформацію про внутрішнє та зовнішнє середовище, поширює інформацію у вигляді фактів і нормативних установок, роз'яснює політику і основні цілі організації.

Керівна роль. Менеджер формує відносини всередині та поза організацією, мотивує членів організації на досягнення цілей, координує їх зусилля та виступає як представник організації.

Залежно від позиції менеджерів в організації, завдань, що вирішуються, характеру функцій, що реалізуються, дані ролі можуть бути властиві їм більшою чи меншою мірою.

Проте кожен менеджер обов'язково ухвалює рішення, працює з інформацією і є керівником певної групи працівників.

У процесі пошуку креативних рішень варто пам'ятати, що менеджери які приймають рішення і керують, можуть мати різні погляди на речі. Іноді вони можуть віддалятися від реальності або дивитися на ситуацію лише зі своєї точки зору. Це може призвести до того, що рішення приймаються на основі особистих відчуттів, а не аналізу.

Управлінець повинен мати контроль над собою, вміти розуміти інших, добре організовувати свій час і діяльність. Будь-які економічні відносини між людьми, будь-який процес, пов'язаний з вибором дій особи або групи осіб, набувають аспекти психологічного процесу, де враховуються такі елементи, як логіка, інтуїція, розсудження, раціональність, емоційність та інші аспекти.

Очевидно, що людська поведінка не завжди має логічний характер. Почуття й емоції «конкурують» із розумом і логікою [7]. Тому стає зрозумілим «амплітудне» прийняття рішень людиною – рішення коливаються від спонтанних і несподіваних до логічних і розрахованих.

Процес прийняття рішень – поєднання розрахунку, інтуїції, почуттів на певний момент часу. Приймаючи рішення інтуїтивного характеру, менеджери віддають перевагу відчуттю правильного вибору. Використовується 30 так званий «дар божий», «шосте чуття». Але важливо не переоцінювати фактор інтуїції, не зловживати його використанням у практиці прийняття управлінських рішень.

Рішення, що ґрунтуються на судженні, багато в чому схожі з інтуїтивними методами. Але в їх основі лежать знання й досить осмислений досвід минулого. Однак здоровий глузд не виявляється «системно» й «автоматично», тому даний спосіб прийняття рішень теж не дає «гарантій». Оскільки рішення приймають люди, то «людський фактор» у значенні особистісних рис усе одно виявляє себе.

Досвід менеджера може стати бар'єром для надмірного використання «інтуїтивних» та «емоційних» підходів у управлінській роботі. Водночас будь-який досвід базується на минулих подіях і може обмежити огляд нових ситуацій.

Суттєве питання полягає в тому, чи може управлінець об'єктивно визначити подібності та різниці між минулими та поточними обставинами. Це дозволить вирішити, коли варто використовувати досвід, а коли краще враховувати нові фактори.

Наведемо приклади вдалого поєднання досвіду та інновацій в креативних індустріях.

1. Модельєр завжди створював вишукані та стильні колекції для дорослих. Але коли набула популярності дитяча мода, він зіткнувся з викликом: як зробити свої дизайни цікавими та практичними для дітей. Він вирішив використати свій досвід роботи з тканинами та фасонами, але звернув увагу на дитячі потреби та зручність. Він створив колекцію, яка враховувала активність дітей та була зрозумілою для їхньої аудиторії.

2. Графічний дизайнер завжди використовував певний стиль та кольорову палітру, які вже зарекомендували себе. Але коли з'явилася можливість працювати над проектом для молодого бренду, що виготовляє ековари, виникло питання: як врахувати екологічний акцент у дизайні. Досвід міг би обмежити дизайнера, якби він намагався застосувати ті самі стильові прийоми. Замість цього, дизайнер відкрив для себе новий набір ідей, вибравши природні та земельні відтінки, які відображали б зв'язок з екологічними цінностями бренду. Це додало унікальності та привернуло увагу цільової аудиторії.

3. Музичний продюсер завжди працював за певними стандартами, коли створював альбоми. Його успішність базувалася на використанні зарекомендованих формул та звукових рішень. Однак, коли в команду прийшов молодий артист із зовсім новим музичним стилем, виникла ситуація, яка вимагала більш гнучкого підходу. Зазвичай, продюсер використовував інтуїцію

і власний смак, але цього разу це могло б обмежити розвиток молодого виконавця.

Важливим було розуміти, що ж таке справжній успіх для цього нового стилю музики. Вирішив використати свій досвід, щоб створити платформу для експерименту. Він запросив артиста, щоб ділитися своїми ідеями, а потім разом із ним розробив план, який відображав би сучасні тенденції. Разом вони знайшли баланс між новаторством і доступністю для аудиторії. Це виявилось вірним вибором, і альбом здобув визнання як від фанатів, так і від критиків.

Сучасний креативний управлінець має зрозуміти, що використання досвіду варто поєднувати з відкритістю до нового, щоб досягти успіху в креативній сфері.

5.2. Сучасні оргструктури підприємств креативних індустрій

Останніми роками значно зріс інтерес до креативних індустрій та підприємницької діяльності в них.

На сьогодні на законодавчому рівні закріплено поняття креативні індустрії, а це є підтвердженням не тільки інтересу до них, а й розуміння того яку користь можна мати від розвитку креативних індустрій.

В Законі України «Про культуру» зазначено, що:

«Креативні індустрії – види економічної діяльності, метою яких є створення доданої вартості та робочих місць через культурне (мистецьке) та/або креативне вираження» [8].

З точки зору економічного змісту креативні індустрії – це економічна діяльність, заснована на використанні знань, талантів та ідей, втілених у бізнес-моделях і технологіях для отримання прибутку та реалізації творчого потенціалу [9].

Креативні індустрії поєднують в собі процес створення, виробництва та комерціалізації креативного контенту, якому притаманний нематеріальний і культурний характер.

Креативна економіка найменше залежить від матеріальних ресурсів, тому вона є найдинамічнішою щодо створення нових робочих місць, генерування доходів та розвитку експорту [9].

Креативне підприємництво почало активно розвиватися, створюватися відповідні бізнес-структури.

Культурні і креативні індустрії мають стратегічний потенціал і сприяють розумному, сталому і комплексному зростанню регіонів та міст.

В усьому світі використання креативних технологій призводить до капіталізації міст і створення передумов для збільшення інвестиційної привабливості та самоідентифікації. Все це дає можливість розвиватися підприємництву.

Нагадаємо відоме твердження Джона Ньюбігіна: «основним паливом економіки ХХ ст. була нафта, а паливом ХХІ ст. – є креативність» [9]. «Креативність» з перекладу означає «творчість» або «створення з нуля».

У Національній стратегії-2030, яка була прийнята у 2021 році закладено план довгострокового розвитку креативної економіки [10].

До того ж є перелік видів діяльності які належати до креативних індустрій, ведеться статистика, щодо податкових надходжень у сфері креативних індустрій (рис. 5.3).

Уважне вивчення даної класифікації дозволяє зробити висновки про те, що таке групування КВЕДів у сектори є досить умовним. Народні художні промисли, мода, музична індустрія, візуальне мистецтво мають обмежену кореляцію з вище зазначеними кодами КВЕДів, але вони теж є частиною креативної економіки.

На будь-який підприємницький процес значний вплив має творча активність підприємця. В креативних індустріях даний процес складається з п'яти основних етапів [11,15] (рис. 5.2).

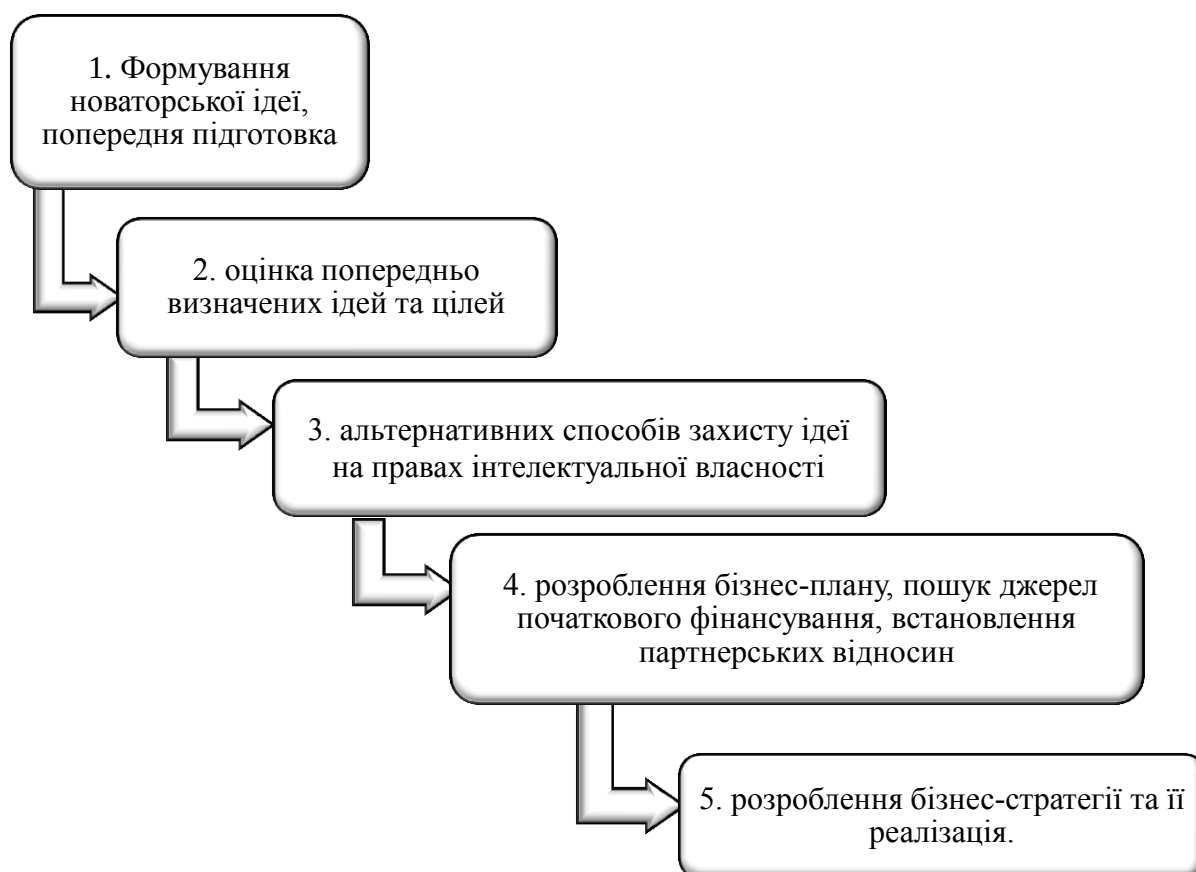


Рис. 5.2. Основні етапи процесу креативного підприємництва

Джерело: узагальнено автором за [12, 13]

На відміну від традиційного підприємництва, креативне підприємництво є більш ризиковим, це зумовлено тим що воно має інноваційний характер, а

Виготовлення прикрас і музичних інструментів •32.12. Виробництво ювелірних і подібних виробів •32.13. Виробництво біжутерії та подібних виробів •32.20. Виробництво музичних інструментів
Видавнича справа •58.11 Видання книг •58.13 Видання газет •58.14 Видання журналів і періодичних видань •74.30 Надання послуг з перекладу •58.19 Інші види видавничої діяльності
ІТ сфера •58.21 Видання комп'ютерних ігор •58.29 Видання іншого програмного забезпечення •62.01 Комп'ютерне програмування • 62.02 Консультування з питань інформатизації програм
Аудіовізуальний сектор •59.12 Компонування кіно- та відеофільмів, телевізійних програм. •59.11 Виробництво кіно- та відеофільмів, телевізійних •59.13 Розповсюдження кіно- та відеофільмів, телевізійних програм •59.14 Демонстрація кінофільмів •60.20 Діяльність у сфері телевізійного мовлення
Аудіальний сектор •59.20 Видання звукозаписів •60.10 Діяльність у сфері радіомовлення
Реклама, маркетинг, PR •63.91 Діяльність інформаційних агентств •70.21 Діяльність у сфері зв'язків із громадськістю . •72.20 Дослідження і експериментальні розробки у сфері суспільних і гуманітарних наук •73.12 Посередництво в розміщенні реклами в засобах масової інформації
Архітектура •71.11 Діяльність у сфері архітектури
Дизайн •74.10 Спеціалізована діяльність із дизайну
Візуальний сектор •74.20 Діяльність у сфері фотографії •90.03 Індивідуальна мистецька діяльність
Перформативний сектор •85.52 Освіта у сфері культури •90.01 Театральна та концертна діяльність •90.02 Діяльність щодо підтримання театральних і концертних заходів •90.04 Функціонування театральних і концертних залів
Пам'ятки і заклади культури •91.01 Функціонування бібліотек і архівів •91.02 Функціонування музеїв

Рис. 5.3. Класифікація видів діяльності за КВЕДами, які віднесені до креативної діяльності

Джерело: згруповано автором за [11]

також переважанням нематеріальних активів та залежністю від прав інтелектуальної власності (якими дуже часто нехтують та порушують). Все це вимагає від менеджерів відповідних навичок, вмінь та досвіду в при розробці бізнес-структур.

Останніми роками спостерігався асиметричний розвиток індустрій креативної економіки. Ця тенденція залишається і сьогодні. Одержання високих прибутків у секторі ІТ зумовлено бурхливим розвивається внаслідок легкого доступу до професії через аутсорсинг, це є рушійним фактором прискореного розвитку комп'ютерних та інформаційних послуг в Україні та визначає загальну позитивну динаміку сектору креативної економіки.

Варто відзначити вагому роль ФОП у креативних індустріях. Вони генерують 20,6 % (53 млрд грн) доданої вартості серед усіх ФОП за всіма видами економічної діяльності. У фізичних осіб-підприємців зайнято майже 224 тис. особи – 62 % від усіх зайнятих у креативних індустріях [14].

Лідерами в креативних індустріях є ІТ сфера та рекламна діяльність. ІТ-сфера, на відміну від інших видів креативного підприємництва, найменше постраждала від пандемії та завдяки тому, що релокація для ІТ не була такою складною як для інших креативних індустрій [14].

Проте, решта сегментів креативної економіки України розвивалися доволі повільно, а із руйнацією в Україні об'єктів культурно спадщини, інфраструктури, прискорення розвитку стає неможливим. Вдалим рішенням для відновлення країни стане інтеграція української економіки до економічної системи ЄС.

Проведені дослідження дозволили визначити стратегічний вектор світоглядних цінностей підприємств креативних індустрій в умовах глобальних викликів та трендів розвитку сучасного світу(рис. 5.4).

Для кожного виду бізнесу притаманні свої бізнес-структури. Не є винятком і креативні індустрії.

Структура управління – це інституційне явище, в рамках якого забезпечується цілісність всіх бізнес-процесів. Організаційна структура управління підприємством – це також підпорядкованість, склад, взаємодія та розподіл роботи між підрозділами і керівними органами.

Важливу роль відіграє формування відносин, пов'язаних з реалізацією задач та повноважень.

Щоб вибрати найбільш успішну для конкретного типу підприємства організаційну структуру управління, необхідно розуміти, як функціонують її основні види.

Організаційна структура – це побудова компанії, її механізм для досягнення цілей. Існує також однойменний документ, що відображає структуру фірми та підпорядкованість її підрозділів один одному. Щоб краще зрозуміти суть цього явища, розглянемо яким чином може бути організована управлінська структура компанії.

Організаційна структура визначає, як розподілені функції, обов'язки та відповідальності в середині організації, а також як вони взаємодіють для досягнення стратегічних та операційних цілей.

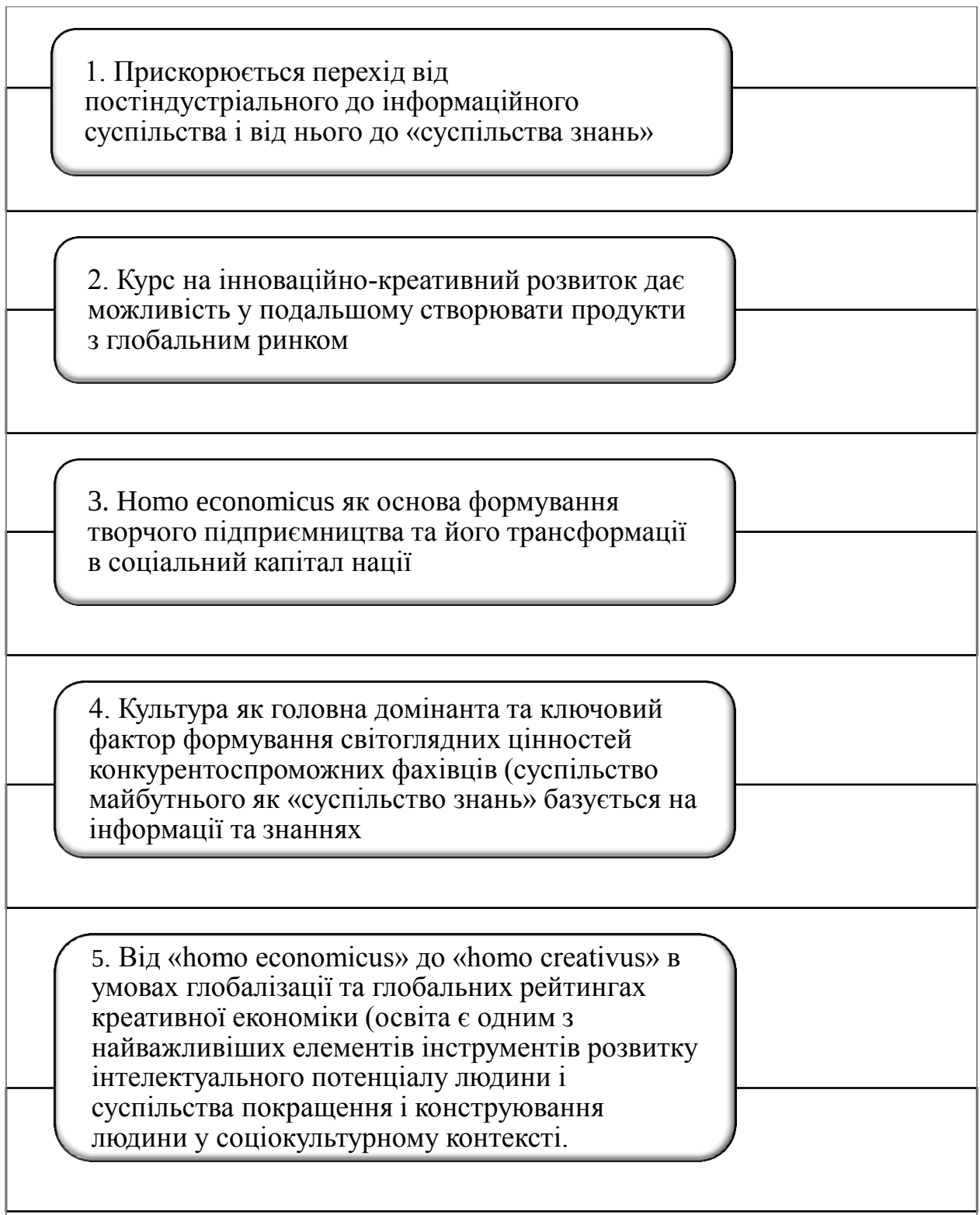


Рис. 5.4. Стратегічний вектор світоглядних цінностей підприємств креативної індустрії в умовах глобальних викликів та трендів розвитку сучасного світу

Джерело: [14]

Також вона визначає ієрархічний порядок, забезпечуючи ланцюжок управління від верхнього рівня адміністрації до нижнього.

Організаційна структура може бути представлена у формі діаграм, таблиць або текстового опису, що відображає взаємозв'язки та залежності між різними підрозділами та посадами в організації.

Структура формує певну канву всередині підприємства, використовуючи яку, кожен представник команди розуміє свої зони відповідальності і своє місце в загальному ланцюжку створення доданої вартості.

У хорошій структурі кожна ланка доповнює одна одну та підсилює загальний ефект роботи, в проблемних структурах виникають функціональні вакууми або ж дублювання функцій, бюрократизація і підміна змісту формою.

Розподіл відповідальності між усіма елементами підприємства (від рядових співробітників до керівників вищої ланки) є тим критерієм, за яким організаційні структури управління поділяються на типи. Теорія менеджменту виділяє два класи організаційних структур управління: ієрархічні та адаптивні організаційні структури [15,16].

Порівняння ієрархічних й адаптивних організаційних структур управління наведено в табл. 5.1.

Таблиця 5.1

Порівняння ієрархічних й адаптивних організаційних структур управління

Характеристики	Клас Організаційної структури	
	Ієрархічні організаційні структури (їх ще називають бюрократичні, механістичні, формальні, традиційні, класичні)	Адаптивні організаційні структури (їх ще називають органічні, гнучкі)
1	2	3
Загальна характеристика класу організаційної структури	Характеризуються твердою ієрархією влади на підприємстві, формалізацією правил та процедур, які використовуються централізованим прийняття рішень, вузько визначеною відповідальністю в діяльності.	Характеризуються розмитістю ієрархії управління, невеликою кількістю рівнів управління, гнучкістю структури влади, слабким чи помірним використанням формальних правил і процедур. Децентралізацією прийняття рішень, широко обумовленою відповідальністю в діяльності
Характеристика ієрархії управління	Тверда ієрархія. Рівні управління чітко визначені	Відсутність ієрархії чи її розмитість. Рівні управління чітко не визначені

1	2	3
Характеристика розвитку вертикальних і горизонтальних зв'язків	Сильно розвинуті вертикальні субординаційні зв'язки	Високий рівень горизонтальної інтеграції між персоналом. Добре розвинуті зв'язки кооперації і координації
Тип керівництва	Моноцентричний, постійний	Поліцентричний, зміна лідерів за ситуаціями
Формалізація правил і процедур, які застосовуються при здійсненні управлінської діяльності	Тверда формалізація правил і процедур	Слабка чи помірна формалізація правил і процедур
Формалізація відносин управлінського персоналу	Вузько визначені обов'язки, права і відповідальність	Широко визначені обов'язки, права і відповідальність
Поділ управлінської праці	Вузька спеціалізація діяльності. Тверде і постійне закріплення функцій	Широка спеціалізація діяльності. Тимчасове закріплення функцій за групами
Характеристика прийняття управлінських рішень	Централізація прийняття управлінських рішень	Децентралізація прийняття управлінських рішень
Характеристика відносин персоналу підприємства	Формальні відносини, що носять офіційний характер	Неформальні відносини, що носять особистісний характер

Джерело: згруповано автором за [15,16]

На рис. 5.5 наведена загальноприйнята класифікація організаційних структур управління.

У стабільному навколишньому середовищі раціоналізм виявився набагато надійнішим, ніж творчий індивідуальний підхід і демократизація відносин у корпорації.

Оргструктура — це скелет бізнесу, вона повинна бути міцною, але водночас — гнучкою. Якщо не проводити рутинний аналіз існуючої організаційної структури підприємств креативних індустрій, проблеми,

пов'язані з нею, проявляться або під час масштабування бізнесу, або ж під час кризи (при цьому зростання теж є своєрідною кризою).



Рис. 5.5. Класифікація організаційних структур управління

Джерело: згруповано автором за [6,7,15,16]

Лінійна оргструктура – найпростіша і найпримітивніша серед усіх. Ефективна лише для підприємств малого бізнесу з використанням однорідної елементарної технології.

Поставленні задачі прості і зрозумілі. Уся відповідальність лежить на працівнику, що виконує роботу. Підприємець, як правило, є й керівником, тому від нього вимагається широка база знань, проте координація процесів на підприємстві максимально проста.

Функціональна оргструктура – вимагає впровадження підрозділів, що виконують чітко поставлені задачі, усі спеціалісти відповідальні лише за свій аспект діяльності.

Ефективна при вирішенні стандартних задач. Потребує компетентних спеціалістів, дає лінійним менеджерам можливість контролювати й керувати різними підрозділами, але це призводить до того, що працівник може отримати

різні завдання від різних керівників. Серед недоліків також виділяють тривалий час, необхідний на прийняття рішень, складність кооперування між підрозділами. Лінійно-функціональна – усуває недоліки двох попередніх типів структур.

Є найбільш популярною серед підприємств середнього бізнесу. Ролі функціональних органів залежать від масштабів підприємства і його структури. Існує ряд спеціалізованих служб, які отримують завдання і розподіляють їх між відповідними підрозділами.

Лінійно-функціональна структура використовується не тільки на комерційних підприємствах, а й в органах влади багатьох держав. Серед недоліків можна виділити складну схему співпраці елементів структури і потенціальні конфлікти між керівниками підрозділів.

Лінійно-штабна оргструктура – найбільш ефективна при стадії переходу підприємства з малого до середнього бізнесу. Впроваджується шляхом створення спеціалізованих служб при кожному керівникові. Тобто, наприклад, виробничий процес поділяється на декілька етапів, і для кожного з них створюється по окремому штабу. Переваги: простота, невисокі вимоги до кваліфікації персоналу. В цілому не має явних недоліків, але неефективна при складному чи масштабному виробничому процесі.

Дивізійна оргструктура – дуже популярний тип структури у промислових підприємствах. Орієнтована на максимізацію прибутку та закріплення на ринку. За основу використовую певну однорідну продукцію, на виготовленні якої концентрується більшість виробничої потужності підприємства.

Проектна оргструктура – пропонує створення тимчасових органів управління для вирішення виникаючих оперативних завдань. Сутність полягає у тому, що для вирішення проблеми збирається команда з найбільш кваліфікованих у даному питанні спеціалістів. Після реалізації поставленої мети команда розпускається. Ефективний механізм «тут і зараз», але в глобальному плані створює хаос в попередньо існуючій оргструктурі, що може призвести до виникнення нових проблем.

Матрична оргструктура – у цій структурі працівники підпорядковуються як керівнику проєкту, там і керівникам підрозділів, у яких вони працюють на перманентній основі. Проблемою в цій структурі є об'єм повноважень, яким можуть наділити керівника проєкту, що може стати причиною конфлікту між керівниками підрозділів та проєкту. Також недоліком є комплексність структури. Перевага – чіткий розподіл відповідальностей щодо кожного проєкту. Найбільш ефективна при впровадженні нових технологій.

Зростання кількості співробітників компанії від 50 до 500 не тільки говорить про її успіх на ринку, але й кидає виклик встановленому всередині порядку – очевидно, що управління вдсятеро більшою кількістю людей вимагає зміни в управлінні. Другий варіант – криза, коли компанії доводиться шукати шляхи мінімізації витрат, переорієнтувати діяльність і відстоювати свої позиції на ринку. Рекомендації для поліпшення організаційної структури наступні:

1. *Побудова ієрархії.* Всі відносини всередині команди повинні бути визначені: підлеглі повинні знати перед ким і за що вони відповідають, керівники повинні знати, ким вони керують. Трапляється, що в компанії є проєктний менеджер, менеджер з розвитку бізнесу, генеральний директор і власник, кожен з яких має управлінські повноваження. Кожен з них повинен чітко розуміти своє місце в ієрархії і обсяги своїх повноважень. В іншому випадку, співробітники будуть отримувати суперечливі вказівки і розриватися між кількох вогнів.

2. *Розподіліть завдання.* Це теж має стосуватись ієрархії, але суть полягає саме в розподілі функцій і завдань. Коли на підприємстві є кілька відділів, кожен з них повинен чітко усвідомлювати межі своїх функцій і зв'язок з іншими відділами. В іншому випадку, відділи будуть або ж дублювати роботу і неефективно використовувати ресурси компанії, або ж якийсь фронт робіт залишиться невиконаним. Те саме стосується і структури на рівні кожного окремого співробітника.

3. *Створення простору для зворотного зв'язку.* Ієрархія всередині компанії не означає тоталітарне керівництво. Компанія повинна заохочувати ініціативу на будь-якому рівні, адже це дозволяє забезпечити гнучкість і пристосовність до мінливих умов ринку. Будучи відповідальним за прийняття остаточного рішення, керівник повинен залишатися відкритим до пропозицій, порад і скарг своїх підлеглих.

4. *Передача повноваження.* Ефективне управління вимагає розосередження повноважень на місцях. Особливо це стосується компаній, що мають складну структуру або низку філій в різних місцях. Децентралізація управління життєво необхідна великому бізнесу на певному етапі, і завдання керівництва в такому випадку — не боятися делегувати повноваження донизу.

Зміни організаційної структури потрібні для того, щоб дати підприємству нове дихання, пристосувати її до змін і підготувати до майбутнього розвитку. Наприклад, можна згадати реструктуризацію компанії Microsoft, яка відбулася починаючи з 2014 року. Ця компанія, відома своєю операційною системою та офісним програмним забезпеченням, переживала складні періоди. У цей час кожен відділ, що займався розробкою операційних систем або програмного забезпечення, відчував конкуренцію від інших підрозділів.

Під час реструктуризації вдалося подолати розбіжність між різними відділами, встановивши перед ними спільну мету: створення більш ефективних та персоналізованих систем і розробка інноваційної «розумної» хмарної платформи. Результатом цієї реструктуризації стала не тільки зміна фокуса компанії на нових напрямках, але й здатність долати внутрішні складності та створювати злагоджену робочу структуру великих розмірів.

Сучасні бізнес-структури в креативних індустріях відображають динамічний характер цих галузей та враховують різноманітність вимог інновацій, технологій та ринкових тенденцій. Такі структури часто сприяють створенню ефективних та гнучких мереж, що здатні адаптуватися до мінливого зовнішнього середовища. Оргструктура організації визначає, як різні підрозділи та посади взаємодіють між собою та як організація управляється. Оргструктура

організації формується відповідно до визначеної стратегії її розвитку. Оргструктури змінюються залежно від того як змінюються стратегічні цілі.

Оскільки кожна компанія є унікальною, то та організаційна структура у кожної своя. Ми можемо говорити про те, що для певної галузі, притаманні певні види, можемо рекомендувати виходячи з досвіду успішних компаній використовувати певні види оргструктур.

Будь-яка компанія – це безліч взаємозв'язків: між працівниками, між керівником і підлеглими, між постачальниками та продавцями. Для того, щоб зробити ці зв'язки ефективними, налагодити оптимальний режим виробничого процесу, і необхідна організаційна структура підприємства. Вона впорядковує зв'язку, розподіляє повноваження, встановлює коло осіб, які приймають рішення, та осіб, які їх виконують.

Особливість організаційної структури полягає в тому, що вона може бути представлена схематично. І поглянувши на схему, відразу можна зрозуміти, що перед нами: лінійна або, наприклад, мережева організаційна структура. Дані схеми необхідні для того, щоб оперативно діагностувати збої і проблеми в роботі підприємства.

Розглянемо деякі особливості таких бізнес-структур.

1. *Мережеві структури.* Креативні індустрії сприяють зв'язкам між професіоналами з різних галузей. Мережеві структури дозволяють залучати талановитих фахівців для спільних проєктів без потреби в постійному зайнятті. Це забезпечує доступ до широкого спектра експертів та нових ідей.

У 21 столітті ринки зазнають значні зміни, пов'язано це з появою нових форм ведення бізнесу та отримання прибутку: з'являється онлайн-комерція, криптовалюти, інтернет проникає у всі сфери діяльності людей. Це призводить до того, що традиційні оргструктури не дають бажаної продуктивності праці, необхідні нові типи взаємовідносин. У відповідь на ці виклики часу з'являється мережева організаційна структура. Вона, звичайно, виникла ще в 20 столітті, але особливої актуальності набуває саме на сучасному етапі розвитку менеджменту.

Головною її відмінністю є децентралізація управління. Вона являє собою сукупність організацій або центрів торгівлі, діяльність яких координується в єдиній точці управління. Мережева організаційна структура характеризується високою багатоваріантністю, це обумовлено різноманітністю зовнішніх умов, в яких функціонують такі організації. Учасниками мережевих структур є компанії-постачальники та виробники товарів, торгові та фінансові підприємства, сервісні компанії.

2. *Командні структури.* В креативних індустріях часто використовуються командні структури, де кожен член команди має свою роль та внесок. Це дозволяє поєднувати різноманітні здібності та таланти для досягнення кращого результату.

3. *Плaskі структури («горизонтальні»).* В більшості креативних індустрій немає суворої ієрархії. Замість цього, використовуються плaskі структури, де рішення можуть прийматися швидко та враховувати ідеї всіх учасників

4. *Проектні команди.* Часто креативні завдання вирішуються за допомогою проектних команд, які формуються для конкретного завдання або проекту. Це дозволяє мобільно реагувати на потреби ринку та замовників.

5. *Адапбельність та інноваційність.* Сучасні бізнес-структури в креативних індустріях прагнуть бути готовими до швидкого впровадження нових технологій, змін у вимогах ринку та незвичайних рішень.

В креативних індустріях досить часто використовуються матричні оргструктури. Це комбіновані структури, які дозволяють організації концентрувати її зусилля на продуктах і послугах. Нині ці структури є досить популярними, хоч мають вплив низки негативних факторів:

- відсутність налагодженої неформальної взаємодії між функціональними та лінійними керівниками;
- боротьба за ресурси завдає шкоди творчості в управлінні;
- неможливість чіткого виконання наказів за умови підпорядкованості одного виконавця декільком керівникам.

Варто розуміти, що некоректно розцінювати ці види структур управління як успішні чи неуспішні. Ієрархічні структури управління покликані чітко відповідати поставленим завданням. Слід пам'ятати, що тільки після аналізу зовнішньої та внутрішньої ситуації в компанії можна визначатися з вибором схеми, за якою її будувати.

5.3. Стратегічний розвиток підприємств соціокультурної діяльності

У сучасних умовах економічної нестабільності для кожного підприємства соціокультурної сфери надзвичайно важливо досягти і зберегти фінансову стійкість та активно розвивати свій економічний потенціал. Це є ключовим елементом для успішної господарської діяльності у майбутньому.

Для досягнення сталого розвитку підприємство повинно розв'язувати завдання, пов'язані з впровадженням стратегічного управління. Це містить чітке визначення цілей, визначення шляхів до їх досягнення та встановлення правил дій, які необхідно дотримуватись в цьому процесі.

Формування стратегії сучасного підприємства, що здійснює діяльність у соціально-культурній сфері відбувається з урахуванням впливу основних чинників зовнішнього та внутрішнього середовища. Стратегічний розвиток підприємств соціокультурної діяльності повинен враховувати такі фактори:

1. Стратегічні цілі держави у сфері культури. Україна є культурною державою, і розвиток культури є одним з пріоритетних напрямків її політики. Стратегічний розвиток підприємств соціокультурної діяльності повинен бути спрямований на реалізацію цих цілей.

2. Співвідношення попиту і пропозиції на соціокультурні послуги. Для ефективного розвитку підприємств необхідно враховувати потреби населення в соціокультурних послугах.

3. Конкурентне середовище у сфері соціокультурної діяльності. Підприємствам необхідно постійно розвиватися і вдосконалювати свою діяльність, щоб не втратити конкурентоспроможність.

На основі цих факторів можна сформулювати наступні основні напрями стратегічного розвитку підприємств соціокультурної діяльності:

1. Розширення асортименту соціокультурних послуг. Підприємства повинні пропонувати широкий спектр послуг, які відповідають потребам різних категорій населення.

2. Покращення якості соціокультурних послуг. Підприємства повинні постійно вдосконалювати свою діяльність, щоб надавати послуги високої якості.

3. Розвиток інновацій у сфері соціокультурної діяльності. Підприємства повинні використовувати інноваційні технології і методики для підвищення якості соціокультурних послуг.

4. Розвиток міжнародної співпраці. Підприємства повинні розвивати міжнародну співпрацю для обміну досвідом і технологіями.

При формуванні стратегії розвитку сучасного підприємства, що здійснює діяльність у соціально-культурній сфері, необхідно враховувати особливості цієї сфери, які мають суттєвий вплив на її функціонування (рис. 5.6).

Розуміння специфіки послуг, націленість на різноманітність цільової аудиторії, активна взаємодія з громадою та урахування фінансових та правових аспектів стають ключовими елементами успішної стратегії.

Важливо враховувати, що соціально-культурна сфера є особливою і вимагає від підприємства не лише фінансової вигідності, але й соціальної відповідальності. Здатність підприємства адаптуватися до змін в законодавстві, впроваджувати інновації та підтримувати позитивний імідж у співпраці з громадою визначає його успіх на цьому ринку.

Урахування всіх цих аспектів і розробка стратегії, що враховує особливості соціально-культурної сфери, не лише сприятиме ефективному функціонуванню підприємства, але й сприятиме збереженню його ролі у створенні позитивних соціокультурних змін.

Крім того, постійна готовність адаптуватися до змін у суспільному середовищі та врахування нових тенденцій становлять необхідність для підприємства в соціально-культурній сфері, щоб забезпечити сталість і впевненість у своєму векторі розвитку.

Стратегічний розвиток підприємств соціокультурної діяльності включає в себе розробку і реалізацію довгострокових стратегій для досягнення соціальних та культурних цілей, а також забезпечення фінансової стійкості і успішності таких організацій. Основними складовими цього процесу є:

1. *Місія та цілі.* Визначення місії підприємства та формулювання конкретних соціальних та культурних цілей, які воно прагне досягти. Це може включати в себе розвиток мистецтва, культури, освіти, спорту, а також підтримку громадських ініціатив.

Місія та цінності компанії – необхідні складові стратегічного управління. У кожній компанії до місії ставляться по-різному.



Рис. 5.6. Особливості соціально-культурної сфери, які мають суттєвий вплив на формування стратегії розвитку підприємств креативних індустрій

Джерело: узагальнено автором за [2,5,9,14, 15]

Деякі використовують її, щоб мотивувати і залучати співробітників, у інших – вона залишається красивою фразою на сайті компанії і не несе ніякої практичної користі.

Місія – це стисле формулювання, яке окреслює основну мету, завдання та напрям діяльності компанії. Вона дає клієнтам і працівникам чітке розуміння, навіщо компанія існує і чого вона прагне досягти в майбутньому.

Цілі компанії – бажаний результат, до якого прагне кожна організація протягом усієї своєї діяльності.

Ринкові цілі визначають бажане положення підприємства на ринку в майбутньому. Терміни, на які встановлюються ринкові цілі, залежать від масштабу мети, швидкості змін зовнішнього середовища підприємства.

Цілі мають бути SMART:

1. конкретними – Specific;
2. досяжними – Measurable;
3. узгодженими (між собою) – Agreeable, Accordant;
4. вимірними – Realistic;
5. ув'язаними в часі – Timebounded.

Цілі мають бути узгодженими :

- з місією компанії;
- між собою (ієрархія цілей);
- з тими, кому належить їх виконувати.

2. *Аналіз середовища.* Дослідження зовнішнього середовища, включаючи аналіз потреб та очікувань споживачів, конкуренції та регулюючого середовища. Це допомагає визначити можливості та загрози для підприємства.

3. *Розробка стратегії.* Створення стратегії розвитку, яка визначає, як підприємство буде досягати своїх цілей. Це може включати в себе розробку нових програм та проєктів, залучення фінансування та партнерство з іншими організаціями.

4. *Ресурси та фінанси.* Забезпечення належних ресурсів, включаючи фінансові, людські та матеріальні ресурси, для реалізації стратегії.

5. *Моніторинг і оцінка.* Постійний моніторинг реалізації стратегії та оцінка її ефективності. Це допомагає вчасно коригувати дії та досягати поставлених цілей.

6. *Залучення громадськості.* Важливо враховувати думки та побажання громадськості, оскільки соціокультурні підприємства часто залежать від підтримки та партнерства зі споживачами та громадою.

7. *Управління ризиками.* Визначення потенційних ризиків і розробка стратегій для їх управління, щоб забезпечити стійкість підприємства в умовах невизначеності.

Стратегічний розвиток підприємств соціокультурної діяльності вимагає від організацій гнучкості, творчості та співпраці з іншими громадськими та комерційними організаціями.

Важливо забезпечити баланс між досягненням соціокультурних цілей та забезпеченням фінансової стійкості для забезпечення успішного функціонування та виконання місії підприємства.

Аналіз зовнішнього середовища – це процес оцінки факторів і обставин, що існують за межами організації та можуть впливати на її діяльність. В контексті підприємств соціокультурної діяльності, цей аналіз включає в себе такі аспекти:

Аналіз потреб і очікувань споживачів. Для успішної соціокультурної діяльності важливо зрозуміти, які потреби та очікування мають ваші цільові аудиторії. Це включає в себе дослідження їхніх інтересів, цінностей, потреб у культурних та соціальних послугах.

Аналіз конкуренції. Визначення й аналіз інших організацій та проєктів, що працюють у сфері соціокультурної діяльності. Важливо визначити їхні сильні та слабкі сторони, а також можливості для співпраці або конкуренції на ринку.

Аналіз регулюючого середовища. Врахування всіх законів, нормативів, правил та політик, які стосуються соціокультурної діяльності.

Важливо дотримуватися всіх правових обмежень та регуляцій, щоб уникнути проблем з органами влади та забезпечити законність діяльності.

Аналіз зовнішнього середовища допомагає ідентифікувати можливості для розвитку та загрози, які можуть виникнути для підприємства у даному контексті.

На його основі можна розробити стратегію, яка враховує ці фактори і дозволяє підприємству адаптуватися до змін та використовувати можливості для досягнення своїх соціокультурних цілей.

Стратегії підприємства можна класифікувати за різними критеріями. Однією з загальних класифікацій є поділ на загальні та функціональні стратегії.

Важливо зауважити, що одне підприємство може використовувати кілька різних стратегій одночасно для досягнення своїх цілей (рис. 5.7).

Існує багато різних видів стратегій, які можуть бути використані в управлінні підприємствами та організаціями. Ось деякі основні види стратегій

Корпоративна (загальна) стратегія визначає загальний напрямок діяльності підприємства, а саме:

- ✓ стратегія зростання – стратегічна альтернатива, що характеризується цілями, які набагато перевищують рівень минулих досягнень;

- стратегія обмеженого зростання (стабілізації) – стратегічна альтернатива, що характеризується цілями, які визначені на рівні минулих досягнень, скоригованих з урахуванням інфляції;

- стратегія скорочення – стратегічна альтернатива, яка характеризується встановленням цілей, які нижчі від рівня, досягнутого в минулому або виключенням окремих напрямків діяльності.

У вузько профільному підприємстві використовують три рівні побудови стратегій. Ділова стратегія в цьому разі є водночас корпоративною. Такі види стратегій характерні для малих підприємств креативної індустрії які, наприклад займаються народними промислами, виготовляють крафтову продукцію певного регіону тощо.

Шляхи досягнення підприємством бажаного результату (зростання, обмеженого зростання, скорочення) визначає конкурентна стратегія.



Рис. 5.7. Класифікація стратегій

Джерело: [14 – 15]

Конкурентна (ділова) стратегія – це план управління окремою сферою діяльності компанії, що ґрунтується на діях і підходах, спрямованих на забезпечення успішної діяльності в одній специфічній сфері бізнесу. Конкурентна стратегія визначає, як завоювати сильні довгострокові конкурентні позиції. Цю стратегію ще називають діловою, стратегією бізнесу або стратегією конкурентоспроможності.

Найпопулярнішою моделлю конкурентної стратегії підприємства є концепція М. Портера. Він виділив чотири альтернативні конкурентні стратегії: лідерство за ціною, стратегію диференціації, стратегію ринкової ніші та низьких цін і стратегію з концентрованою диференціацією [15].

Концепція Майкла Портера є однією з ключових теорій конкурентної стратегії та допомагає підприємствам визначити оптимальний шлях для досягнення конкурентної переваги у своїй галузі.

Розглянемо кожну з чотирьох альтернативних конкурентних стратегій, які визначив Портер:

Лідерство за ціною (Cost Leadership). Основна ідея цієї стратегії полягає в тому, щоб стати лідером за ціною у своїй галузі, тобто надавати товари чи послуги за нижчу ціну, ніж конкуренти. Це може вимагати ефективного виробництва, масштабування та економій на виробництві.

Стратегія диференціації (Differentiation). Суть цієї стратегії полягає в тому, щоб надавати товари чи послуги, які відрізняються від конкурентів за якісними, дизайнерськими, технічними чи іншими параметрами. Це може сприяти вищим цінам та відмінності у сприйнятті товарів чи послуг споживачами.

Стратегія ринкової ніші (Focus – Niche Market). Ця стратегія передбачає фокусування на конкретному сегменті ринку, де компанія може виявити себе як експерт або надавати унікальні товари чи послуги. Це може дозволити компанії уникнути прямої конкуренції в широкому ринковому сегменті.

Стратегія низьких цін і стратегія з концентрованою диференціацією (Focused Low Cost & Focused Differentiation). Ці стратегії поєднують елементи лідерства за ціною чи диференціації з фокусуванням на конкретному сегменті ринку.

Компанії, які обирають ці стратегії, спрямовують зусилля на обслуговування обмеженого, але вибіркового сегмента споживачів.

Застосування однієї з цих стратегій або їх комбінацій залежить від внутрішніх можливостей та обставин зовнішнього середовища підприємства. Важливо зазначити, що вибір стратегії повинен відповідати конкретним умовам ринку, конкуренції та ресурсам підприємства.

Функціональні стратегії розробляються для кожного функціонального напрямку певної сфери діяльності. У кожній сфері діяльності передбачається розробка стратегії виробництва, науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт (НДДКР), маркетингу, фінансів та ін.

Операційна стратегія — більш вузька стратегія для основних структурних одиниць: заводів, торгових регіональних представників і відділів. Операційні стратегії розробляються всередині функціональних напрямків. Критеріями потенційно ефективної стратегії є:

- ментальна правильність вибраної чи розроблюваної стратегії;
- ситуаційність;
- унікальність;
- здатність перетворювати зміни зовнішнього оточення організації в її стратегічні і тактичні конкурентні переваги;
- гнучка адекватність (власні стратегічні зміни повинні бути адекватні змінам зовнішнім).

Маркетингова стратегія є окремим поняттям із власними цілями та інструментами їх досягнення та сфокусована на створенні такої системи взаємовідношень зі споживачами, яка веде до усвідомлення ними унікальності продукту та його переваг над конкурентами, що своєю чергою дозволяє бізнесу досягнути комерційного успіху та загальних цілей підприємства.

Маркетингова стратегія є загальним недеталізованим способом створення чи зміни уявлень споживачів про продукт за визначений проміжок часу за допомогою доступних маркетингових інструментів та ресурсів у певних конкурентних умовах, що веде до загального успіху бізнесу.

Для побудови ефективної маркетингової стратегії підприємству необхідно визначити:

мету – створення чи зміна уявлень споживачів про продукт.

Такі уявлення зазвичай будуються навколо одного чи декількох елементів, які можуть забезпечити залучення та збереження споживачів відповідно до специфіки ринку та потреб на ньому.

Найбільш поширеними елементами системи уявлень споживачів є:

- задоволення від споживання;
- корисність продукту;
- надійність та гарантія якості;
- статусність та ексклюзивність бренду;
- рівень сервісу;
- доступність та поширення, перевіреність часом;
- співвідношення ціни та якості;
- диджиталізація послуг тощо.

Визначення того, які саме елементи мають посісти центральне місце та стати метою маркетингової стратегії підприємства, залежить від поточної ситуації на ринку, аналізу сильних та слабких сторін продукту та підприємства, від фінансових можливостей та конкурентної ситуації тощо.

Розроблення маркетингової стратегії зазвичай містить такі етапи:

- аналіз ринку, конкурентів і їхніх продуктів;
- SWOT-аналіз;
- оцінювання точок зростання й доопрацювання продуктового портфеля;
- формування чітких цілей і завдань;
- визначення позиціонування бренду та головних меседжів.

Не існує однакових компаній, однакового бізнесу або однакових продуктів. Навіть за наявності великої кількості подібностей все одно існуватимуть відмінності. А тому і принципи комерційного зростання для різних бізнесів будуть відрізнятися залежно від їхніх індивідуальних особливостей. Це особливо проявляється в креативних індустріях.

Підприємства креативних індустрій мають значний експортний потенціал, тому важливо розробляти експортну стратегію. Попит на товари та послуги креативних індустрій у світі стрімко зростає.

Враховуючи динаміку та структуру розвитку глобальної економіки, сектор креативних індустрій може стати рушійною силою для зростання українського експорту.

Послуги, пов'язані зі створенням програмного забезпечення – це найбільша складова експорту вітчизняних креативних послуг.

На креативну економіку роблять великі ставки, адже вона призводить до економічного розвитку та створює привабливий інвестиційний клімат.

Експортна стратегія підприємств креативних індустрій — це план або набір дій, спрямованих на успішне розширення міжнародної присутності та збільшення експортних обсягів у сфері творчості та інновацій.

Для розробки ефективної експортної стратегії підприємства в креативних індустріях можуть використовуватися такі елементи:

1. *Ринковий аналіз*. Оцінка зовнішнього середовища та ринків, визначення ключових конкурентів, потенційних клієнтів і можливостей для розвитку експорту.

2. *Ідентифікація цільових ринків*. Визначення конкретних країн або регіонів, які є пріоритетними для експорту продукції чи послуг креативної сфери.

3. *Адаптація продукції*. Врахування особливостей культури, мови, законодавства та інших аспектів цільових ринків для адаптації продукції чи послуг.

4. *Брендінг та маркетинг*. Розробка ефективної стратегії бренду та маркетингових заходів для підтримки експортної ініціативи та створення позитивного образу на міжнародному рівні.

5. *Логістика та постачання*. Розробка оптимальної системи логістики та постачання, яка забезпечить ефективний транспорт та розподіл продукції на зовнішні ринки.

6. *Стратегія ціноутворення*. Визначення конкурентоспроможних цін для ринків, враховуючи місцеві особливості та конкурентну ситуацію.

7. *Юридичні та регуляторні аспекти*. Вивчення правових та регуляторних вимог на цільових ринках для визначення стратегії відповідності.

8. *Підтримка експорту*. Використання доступних програм та підтримки з боку уряду або міжнародних організацій для полегшення процесу експорту.

9. *Ризиковий менеджмент*. Врахування можливих ризиків, таких як валютні ризики, зміни в законодавстві та інші фактори, і розробка стратегії їх управління.

10. *Взаємодія з партнерами*. Укладання партнерських угод та співпраця з місцевими підприємствами та організаціями для полегшення входження на нові ринки.

Ці елементи допомагають створити комплексну та збалансовану стратегію експорту для підприємств креативних індустрій.

Підприємства креативної індустрії, які діють у сфері мистецтва, дизайну, розваг, технологій та інших креативних галузях, можуть використовувати різноманітні стратегії відповідно до їх конкретних цілей і специфіки.

Деякі з них часто використовуваних стратегій в цьому сегменті включають: (рис. 5.8).

Ці стратегії можуть використовуватися як окремо, так і в комбінації, залежно від конкретних цілей та контексту кожного підприємства в галузі креативної інфраструктури.

Стратегія інновацій	•Розвиток новаторських продуктів, послуг або технологій •Впровадження технологічних інновацій у традиційні галузі
Стратегія партнерства	•Укладання стратегічних партнерських угод із схожими організаціями для спільного розвитку проектів •Співпраця з іншими підприємствами для обміну ресурсами та експертами
Стратегія глобалізації	•Розширення міжнародної присутності та виведення продукції чи послуг на міжнародні ринки •Участь у міжнародних проєктах та подіях
Стратегія споживача-спрямованості	•Створення продуктів або послуг, що відповідають унікальним потребам та смакам споживачів •Взаємодія з аудиторією та залучення споживачів у творчий процес
Стратегія цифрової трансформації	•Використання сучасних технологій для покращення бізнес-процесів та взаємодії з аудиторією •Розробка цифрових платформ для дистанційної роботи та віртуального взаємодії
Стратегія бренду та маркетингу	•Розвиток сильного бренду та створення унікального образу •Ефективний маркетинг, що враховує специфіку креативних галузей
Стратегія утримання талантів	•Створення привабливого робочого середовища для талановитих фахівців •Збереження креативних та інноваційних команд

Рис. 5.8. Види стратегій підприємств креативних індустрій

Джерело: [14 – 17]

КОНТРОЛЬНІ ПИТАННЯ

1. Вкажіть основні складові креативної організації.
2. Які ключові кроки процесу пошуку креативних рішень?
3. Назвіть сучасні оргструктури підприємств креативних індустрій.
4. Які переваги та недоліки є у функціональній оргструктурі?
5. Які переваги лінійно-штабної оргструктури, а також її можливі обмеження?
6. Як матрична оргструктура вирішує проблему розподілу відповідальностей між керівниками проєктів та керівниками підрозділів?
7. Як узгоджуються цілі підприємства з його місією?
8. Назвіть види корпоративних стратегій.
9. Які чотири альтернативні конкурентні стратегії виділені М. Портером?
10. Як визначаються цілі маркетингової стратегії, і чому вони є важливим елементом успішного підприємства?

ТЕСТИ

1. Лідерами в креативних індустріях є:

- а) ІТ сфера та рекламна діяльність;
- б) рекламна діяльність;
- в) ІТ сфера;
- г) кіноіндустрія.

2. Побудова компанії, її механізм для досягнення цілей. Існує також однойменний документ, що відображає структуру фірми та підпорядкованість її підрозділів один одному:

- а) організаційна структура;
- б) стратегія;
- в) структура управління;
- г) місія.

3. Найпростіша і найпримітивніша серед організаційних структур. Ефективна лише для підприємств малого бізнесу з використанням однорідної елементарної технології. Поставленні задачі прості і зрозумілі.

- а) лінійна оргструктура;
- б) функціональна оргструктура;
- в) лінійно-функціональна структура;
- г) дивізіональна оргструктура.

4. Найбільш ефективна організаційна структура при стадії переходу підприємства з малого до середнього бізнесу. Впроваджується шляхом створення спеціалізованих служб при кожному керівникові. Тобто, наприклад, виробничий процес поділяється на декілька етапів, і для кожного з них створюється по окремому штабу.

- а) лінійна оргструктура;
- б) лінійно-штабна оргструктура;
- в) лінійно-функціональна структура;
- г) дивізіональна оргструктура.

5. Комбіновані структури, які дозволяють організації концентрувати її зусилля на продуктах і послугах. Нині ці структури є досить популярними.

- а) лінійна оргструктура;
- б) матричні оргструктури;
- в) лінійно-функціонально структура;
- г) дивізіональна оргструктура.

6. Процес оцінки факторів і обставин, що існують за межами організації і можуть впливати на її діяльність:

- а) аналіз зовнішнього середовища;
- б) аналіз потреб і очікувань споживачів.;
- в) аналіз регулюючого середовища;
- г) аналіз конкуренції.

7. Яка стратегічна альтернатива характеризується цілями, які набагато перевищують рівень минулих досягнень?

- а) стратегія обмеженого зростання (стабілізації);
- б) стратегія скорочення;
- в) стратегія зростання;
- г) всі вище наведені.

8. Бажаний результат, до якого прагне кожна організація протягом усієї своєї діяльності:

- а) цілі компанії;
- б) місія;
- в) філософія;
- г) візія.

9. Стисле формулювання, яке окреслює основну мету, завдання та напрям діяльності компанії. Вона дає клієнтам і працівникам чітке розуміння, навіщо компанія існує і чого вона прагне досягти в майбутньому:

- а) місія;
- б) цілі компанії
- в) візія;
- г) філософія.

10. Експортна стратегія підприємств креативних індустрій — це план або набір дій, спрямованих на успішне розширення міжнародного присутності та збільшення експортних обсягів у сфері творчості та інновацій:

- а) експортна стратегія підприємств креативних індустрій;
- б) маркетингова стратегія;
- в) корпоративна стратегія;
- г) конкурентна стратегія.

РОЗДІЛ 6

АКТИВІЗАЦІЯ ТВОРЧОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТА ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В ОРГАНІЗАЦІЇ

- 6.1. Креативні техніки активізації творчого потенціалу особистості
- 6.2. Креативність економічної свідомості особистості
- 6.3. Креативний менеджмент і корпоративна культура – як модель інноваційного розвитку організації

6.1. Креативні техніки активізації творчого потенціалу особистості

Використовуючи різні креативні техніки, інноваційні підприємства прагнуть «увімкнути» творчі здібності своїх працівників і прискорити процес створення нових ідей. При виборі конкретних креативних технік в організаційному середовищі потрібно враховувати такі фактори [1]:

- тип вирішуваної креативно-інноваційної задачі;
- ступінь підготовленості, уподобання і преференції учасників групи;
- існуючий досвід і традиції організації.

Застосування креативних технік має на меті:

- полегшити пошук вирішення творчих завдань в порівнянні з методом «проб і помилок»;
- стимулювати генерацію великого числа ідей, незалежно від їх корисності і прийнятності;
- сприяти тимчасовому припиненню критичного аналізу ідей;
- сприяти вивільненню уяви;
- дозволити зосередитися на деталях ситуації чи проблеми;
- допомагати комбінувати різноманітні елементи;
- структурувати збір та оцінку інформації;
- консолідувати учасників групи;
- запобігати появі почуття занепокоєння;
- допомогти учасникам групи у вирішенні їх власних професійних проблем;
- сформувати навички спільного вирішення неструктурованих проблем.

Загальними рисами креативних технік є :

- їх емпіричність;
- не пов'язаність ні між собою, ні із законами розвитку об'єкта творчого перетворення;
- універсальність – вони можуть застосовуватися і в науці, і в техніці, і в управлінні, бо принципи, на яких вони базуються, не пов'язані з внутрішньою сутністю об'єктів перетворення;
- неструктурованість, «розмитість» задач, що вирішуються з їх допомогою;
- опора на групову роботу, в процесі якої виробляється непередбачуваний інтелектуальний продукт;
- у ході застосування креативних технік виникає феномен групової солідарності, орієнтація на спільні цінності.

Застосування креативних технік базується на таких принципах:

- системність;
- колективна відповідальність;
- самопрограмування, що дозволяє в ході застосування технік вводити нові правила і обирати відповідні форми і методи їх застосування;
- саморозвиток – учасники груп, що застосовують креативні техніки, змінюються і готують себе для вирішення все більш складних проблем;
- розвиваюче навчання, що орієнтує учасників на освоєння, розробку та пошук нових рішень неструктурованих проблем.

Креативні техніки, що застосовуються сучасними організаціями, класифікують за ступенем їх алгоритмізації і за етапом процесу пошуку креативних рішень. У залежності від ступеня алгоритмізації, прийнято виділяти п'ять груп [12].

1. Системні (комбінаторні або гібридні) техніки.

Системні (комбінаторні або гібридні), спрямовані на послідовний перегляд можливих альтернатив для рішення [12]. Ці методи базуються на принципах аналізування складу і характеристик об'єкту, рис. 6.1.

Метод «Коучинг»	Метод п'яти «Чому?» 	Діалоговий метод 
Лабіринтовий метод 	Метод систематичної евристики	Метод матриць відкриття
Метод багаторазового послідовного класифікування	Морфологічний аналіз та синтез 	Функціональний метод проектування Метчетта
Метод синтезу оптимальних форм 	Метод корабельної ради	Метод контрольних питань
Метод організувальних питань	Структурно-семантичний метод	Метод східчастого підходу до вирішення задачі
Метод семиразового пошуку	Функціональний аналіз	 Метод «матриць відкриттів»
Метод системного економічного аналізу і поелементного відпрацьовування конструктивних рішень		

Рис. 6.1. Системні техніки генерування креативних рішень

Джерело: сформовано авторами на основі [12]

2. *Асоціативні техніки* – передбачають психологічну активізацію генерування ідей. Якщо на об’єкт, який ми розглядаємо, перенести ознаки інших, випадково обраних об’єктів, то число новітніх, модифікованих варіантів стрімко зросте.

Для опису асоціативних технік використовують: асоціацію, метафору та аналогію [12]. До асоціативних методів креативного мислення належать (рис. 6.2) :



Рис. 6.2. Асоціативні техніки генерування креативних рішень

Джерело: сформовано авторами на основі [12]

3. *Програмні (алгоритмічні) техніки* покликані забезпечувати цілеспрямоване розв’язання завдання на засадах виявлення технічних і фізичних суперечностей об’єктів та їх подальшого вирішення.

Ці техніки належать до методів розв’язання задач з пошуку нових технічних рішень [12].

З-поміж них популярні такі види (рис. 6.3):

1. *Комбіновані техніки* є поєднанням перших трьох груп методів [12].
2. *Спеціалізовані техніки* характеризуються акцентуванням на аспектах, що визначають сферу оцінювання [12].

До них належать, зокрема, і методи управління (рис. 6.4).

Фахівці не рекомендують обмежуватися в процесі креативного вирішення проблеми лише одним методом, наголошуючи на тому, що поєднання кількох методів даватиме точніший й обґрунтований результат.

Існує низка евристичних способів активізації та стимулювання творчої діяльності суб’єкта: методи розширення поля пошуку інтуїтивних аналогій, наочних образів, які можуть допомогти «навести на осяяння», та методи, що дозволяють звужити поле пошуку вирішення проблем і відкинути велику кількість «порожніх ідей».

 Узагальнений виступистичний метод	Метод вепольного аналізу	Алгоритм розв'язання винахідницьких задач
	Алгоритм розв'язання винахідницьких задач Г. Альтшулера	

Рис. 6.3. Програмні техніки генерування креативних рішень

Джерело: сформовано авторами на основі [12]

Метод «Шість сигм»	ABC – аналіз	Метод «Дельфі»
Метод із застосуванням гістограм 	Метод «Діаграма спорідненості»	Метод «Розгортання політики»
Метод «Діаграма Парето»	Метод «Діаграма Ісікави»	Метод «Діаграма зв'язків»
Метод бенчмаркінгу	«Модель Кано»	Метод «Аутсорсинг»
Метод «Рівнобіжна інженерна розробка» 	Метод «Ощадливе виробництво»	Метод функціонально – вартісного аналізу
Метод «PDPC»	«Контрольний листок»	Метод «Діаграма розкиду»
Метод «Контрольні карти»		Метод Тагучі 
Метод «7 основних інструментів контролю якості»		

Рис. 6.4. Спеціалізовані техніки генерування креативних рішень

Джерело: сформовано авторами на основі [12]

Переконавання про те, що груповий інтелект завжди буде більшим за суму інтелектів кожного окремого члена творчого колективу, зародилось ще в доісторичний період, коли групи мисливців на мамонта збирались разом, щоб обговорювати шляхи вирішення своїх проблем.

Сьогодні це всім зрозуміла і прийнятна практика. Проблема заключається в готовності групи підтримувати дисципліну, створити відповідний креативний мікроклімат, щоби відкрито і продуктивно проводити мозкову атаку.

Окремі техніки та методи генерування креативних рішень розглянемо більш детально.

Мозковий штурм.

Мозковий штурм – це практика для придумування ідей чи вирішення проблем, коли учасники можуть вільно та без критики ділитися своїми думками. Зібрані та об'єднані ідеї використовують як стартову точку для проєкту чи нових організацій, через що мозковий штурм часто проводять на старті роботи.

Досить часто працівники бажають працювати самостійно, хоча іноді можуть обговорити ідею з колегами. Однак, якщо у роботі великий проєкт, то обговорення і пропозиції інших дуже допомагають.

Наприклад, працівник працює над сайтом компанії. Першу ітерацію макета робить самостійно, де не враховувані деякі важливі для проєкту речі. Тому буде корисно побрейнштормити з іншими співробітниками, які залучені до процесу, й кожен висловиться, що можна доробити, й чому.

Будь-яка техніка проведення мозкового штурму передбачає декілька основних етапів.

1. *Підготовка.* Тут ви визначаєте тему або проблему, яку будете «штурмувати», учасників обговорення та модератора. Тему обговорення озвучуйте заздалегідь, аби всі могли її обдумати та почали «накидувати» ідеї одразу після старту брейнсторму.

2. *Генерація ідей.* Це основний етап – учасники мають створити якомога більше ідей за визначений проміжок часу. Техніку можна обрати будь-яку, а керуватися варто тими ж правилами, які сформулював

3. *Обробка ідей.* Ось на цьому етапі пропозиції вже можна оцінити - наскільки вони актуальні, значущі, нові, можливі для реалізації своїми силами тощо. Згрупуйте їх за категоріями - це допоможе побачити перспективні ідеї та далі працювати саме над ними.

4. *Розробка ідей.* На цьому етапі група зосереджується на роботі з найбільш перспективними ідеями. Вона може полягати у визначенні наступних кроків, створенні детального плану, пошуку додаткової інформації тощо.

Власне етапи можна підлаштовувати під себе. Наприклад, обробку ідей часто пропускають, обираючи натомість більш підходящий для конкретної ситуації варіант.

Після штурму група переходить до реалізації ідеї. Склад групи для мозкового штурму залежить від теми та мети заходу, втім, деякі рекомендації щодо учасників все ж є.

1. Ідеальна кількість учасників брейншторму – 6-10 осіб. Якщо людей більше, то хаос обговорення дуже важко контролювати, а якщо менше – то ідей на фінальному етапі може бути достатньо.

2. Залучення до брейншторму людей з різним досвідом, професією та знаннями. Завдяки цьому спектр ідей, які запропонують учасники, буде набагато ширшим.

У людей, що працюють з креативами, іноді замилюється око, тож виникають бар'єри, що заважають розвивати конкретну ідею. А ті, хто менш дотичні до цього, бачать ситуацію під іншим кутом, і можуть порадити прості та геніальні рішення. Тому корисно залучати на брейншторм не тільки креативників, а, наприклад, розробників.

3. Співвідношення між тими, хто не соромиться активно генерувати ідеї, й тими, хто воліє більше слухати, має бути приблизно 50/50.

4. Якщо людина скептично ставиться до мозкового штурму, не варто наполягати чи змушувати. Краще залучити її до участі в іншій практиці.

5. Деякі джерела радять не залучати на обговорення керівників, адже так, група начебто відчуватиме себе більш скуто. Втім, кожна команда може застосовувати це правило залежно від своєї культури [11].

Техніка шести капелюхів.

Техніка була запропонована Е. Боно. Вона дозволяє структурувати і зробити ефективнішою будь-яку розумову діяльність, як особисту, так і колективну, особливо для ситуацій генерування ідей. В основі техніки лежить ідея латерального мислення.

Техніка шести капелюхів – це простий і практичний спосіб розділення процесу мислення на шість різних режимів, кожен з яких представлений метафоричним капелюхом певного кольору [1].

Ця методика використовується для розгляду проблеми з шести різних точок зору. Учасники будь якої дискусії мислять по-різному, подумки вдягнувши кожен з шести капелюхів:

- білий – аналітичне мислення,
- червоний – емоційне мислення,
- чорний – критичне мислення,
- жовтий – оптимістичне мислення,
- зелений – творче мислення,
- синій – рефлексія мислення, підсумок.

Першим слід вислухати Білий капелюх – життя вимагає передусім ознайомлення з інформацією та фактами про предмет обговорення. Останнім потрібно вислухати Синій капелюх. Після Жовтого варто надати слово Чорному – це урівноважить думки й оцінки. Зелений капелюх допоможе зрозуміти, що робити з Жовтим та Чорним. А Червоний підкаже як Ви себе зараз відчуваєте при вирішуванні тієї чи іншої проблеми [17].

Діаграма Ісікави.

Для аналізу причинно-наслідкових зв'язків і виявлення чинників, що впливають на можливість реалізації нової ідеї, часто звертаються до побудови діаграми К. Ісікави або «скелету риби». Уперше цей метод був запропонований

у 1953 р. в Японії і згодом почав широко використовуватися в багатьох японських компаніях.

Назва діаграми виникла тому, що в закінченому вигляді вона нагадує скелет риби і допомагає побачити проблему цілком. При цьому для багатьох проблем відкриваються нові перспективи їх розгляду.

На діаграмі голова скелету – це досліджувана проблема, головні ребра – це причини проблеми першого рівня, більш дрібні кістки – причини другого і третього рівнів, що встановлюються при більш детальному дослідженні проблеми.

Як правило, аналізуються такі причини: персонал, середовище, методи і технології, виробництво, устаткування, матеріали. Зараз причинно-наслідкова діаграма є одним із семи інструментів контролю якості і широко використовується у всьому світі не тільки по відношенню до показників якості, а й в інших галузях.

Важливо правильно згрупувати причини другого і третього рівня за виділеними групами, що дозволить дійти обґрунтованих висновків. Далі потрібно визначити найбільш вагомі причини, що впливають на проблему (наприклад, за методом Парето).

Метод Ісікави добре діє у поєднанні з іншими техніками групового мислення (наприклад, мозковим штурмом, який застосовується для визначення причин проблеми) [1].

Техніка «5 Чому?»

Даний метод спочатку використовувалася на виробництві. Першою в 1970-х роках її застосувала компанія «Toyota» для виявлення основних причин виробничих проблем.

Метод заснований на тому, що дуже часто видима (хоча і не найсуттєвіша) причина проблеми примушує поставити уточнюючі питання. Зазвичай достатньо чотири-п'ять разів повторити питання, щоб за зовнішніми проявами побачити корінь проблеми і зрозуміти її сутність [1].

Метод колективного блокнота.

Запропоновано чимало прийомів і методів, заснованих на комбінаціях уже відомих. Наприклад, метод колективного блокнота дає змогу поєднувати незалежне висування ідей кожним учасником творчої групи з наступним колективним розвитком і оцінкою ідеї. Для цього учасникам видають блокнот з описом суті завдання, необхідними додатковими даними, списком літератури.

Упродовж встановленого часу (тижня, місяця) кожен член групи записує у блокнот свої міркування, ідеї, пропозиції щодо напряму пошуку або конкретних рішень. Керівник групи збирає і аналізує записи. Узагальнені результати розглядаються групою і найбільш цікаві ідеї розвиваються [1].

Ментальні карти (автор – Тоні Бьюзен).

Спосіб спрямований на пошук нової ідеї за допомогою зміцнення пам'яті, що покращує якість креативних процесів. Для цього посередині листка вписують ключове поняття, а всі асоціації записуються на відгалуженнях, що виходять від центру.

Процес зображення карти сприяє появі нових асоціацій, які і приводять до абсолютно нових і несподіваних висновків [5].

Морфологічний аналіз (автор – Фріц Цвіккі).

Полягає у розкладанні об'єкта на компоненти, виборі кількох істотних ознак, зміні їх і спробі поєднати знову. На виході отримуємо емерджентний ефект [5].

Метод гірлянд асоціацій і метафор.

Стосується визначення синонімів об'єкта, в результаті якого:

- утворюється гірлянда;
- потім вибираються випадкові іменники, за допомогою яких генерується гірлянда випадкових синонімів;
- наступним кроком є комбінування всіх елементів гірлянди синонімів з кожними елементами гірлянди випадкових іменників;
- у подальшому складання списку прикметників для кожного елементу гірлянди випадкових іменників.

Зрештою, деякі з комбінацій стають ідеями для вирішення проблеми [5].

Пастка для ідей.

Метод передбачає збір усіх можливих ідей (записаних в окремому блокноті, чи на окремих папірцях, чи наговорених на гаджет/ диктофон...) та інвентаризацію всіх ідей, що виникли. Для того, щоб знайти найкращу ідею, потрібно генерувати їх якнайбільше [5].

Корабельна рада (або «нарада піратів») (автори: В. Гільде, К. Штарке).

Використовується в умовах дефіциту інформації та часу. Відрізняється встановленням черговості виступів від молодшого до старшого, кожен може висловитись тільки з прохання чи дозволу старшого (модератора).

Генерування ідей чергується з критикою, з подальшим відбором і захистом найціннішої ідеї (також після команди модератора). На завершення роботи модератором підводяться підсумки [5].

Метод фокальних об'єктів (автор – Е. Кунце).

Метод фокальних об'єктів (метод каталогу, або метод випадкових об'єктів) – метод пошуку нових ідей, що полягає у приєднанні до вихідного об'єкту властивостей або ознак випадкових об'єктів. Метод часто застосовується при створенні реклами товарів, а також для тренування уяви.

Автор методу – Еміль Кунце (1926), професор Берлінського університету, в 1950-ті рр. метод був удосконалений Ч. Вайтингом в США.

Суть методу полягає в перенесенні ознак випадково вибраних об'єктів на вдосконалюваний об'єкт, що лежить у фокусі перенесення і тому називається фокальним. Отримані незвичайні поєднання розвивають шляхом вільних асоціацій.

Загальний алгоритм методики:

- з умов задачі виділити фокальний об'єкт, уточнити мету;
- вибрати 3-4 випадкових об'єкти (відкривши навмання каталог, книгу);
- виписати для кожного з них кілька характерних ознак (властивостей);
- отримані ознаки перенести на прототип (фокальний об'єкт) – отримати нові сполучення;

- отримані поєднання розвинути шляхом вільних асоціацій, зафіксувати всі цікаві ідеї;
- оцінити нові ідеї й відібрати найефективніші з точки зору реалізації; сформулювати завдання на розробку нових модифікацій об'єкта.

У результаті мають бути отримані списки ідей і пропозицій щодо нових модифікацій об'єкта.

Переваги методу: простота освоєння й необмежені можливості пошуку нових підходів до проблеми; нешаблонність висунутих ідей; універсальність методу.

Недоліки: непридатність при вирішенні складних завдань; відсутність правил відбору і внутрішніх критеріїв оцінки одержуваних ідей.

При пошуку рекламних ідей метод може розвиватися за такими напрямками:

- відбувається модифікація самої марки за допомогою додання їй несподіваних властивостей (так, наприклад, низькокалорійний майонез стає салатним соусом, рекламний буклет – схожим на записну книжку бізнесмена);
- змінюється тема рекламної комунікації торгової марки, до сюжету залучаються несподівані персонажі [9, 10].

Метод синектики (автор – Вільям Дж. Гордон).

Аналогія – один з універсальних евристичних прийомів для вирішення творчих завдань. Аналогія може бути виявлена свідомо, цілеспрямовано або випадково (асоціативно).

Можливі різні види аналогій між об'єктами, явищами, процесами: матеріальна, символічна (графічна), словесна (алегорія, метафора, метонімія, синекдоха, синонім тощо), пряма або віддалена, аналогія за формою, структурою, функціями тощо. Аналогії засновані на властивості людського мозку встановлювати асоціативні зв'язки. Вони хороші збудники асоціацій, що в свою чергу стимулюють творчі можливості.

Найцікавішим методом, що використовує аналогії, є синектика (метод запропонований Вільямом Дж. Гордоном в 1952 р.).

У. Гордон використовував цю стратегію для розробки чіпсів Pringles. Перед компанією стояло завдання створити нові картопляні чіпси й упаковку, що не вимагатиме заповнювати пакет такою кількістю повітря, що перевищує обсяг самих чіпсів.

Парадокс полягав у тому, що чіпси повинні бути упаковані компактніше й при цьому не ламатися. Як аналогію було обрано спосіб пакування палого листя в мішок восени. Коли ви намагаєтеся засунути сухе листя в поліетиленовий пакет, ви маєте певні труднощі. Але коли листя сирі, вони м'які й легко змінюють форму. Вологий лист приймає форму сусіднього листа, залишаючи лише трохи повітря між ними. Змочування і формовка сухого картопляного борошна дозволили вирішити проблему з упаковкою, і це дало початок чіпсам Pringles.

Синектичний процес передбачає два етапи:

- перетворення незнайомого на знайоме;
- перетворення знайомого на незнайоме.

Процес перетворення незнайомого на знайоме, якщо він використовується один, призводить до безлічі поверхневих рішень. Важливішим є новий підхід, свіжий погляд на проблему. Робити знайоме незнайомим – це свідомо спроба досягти нового погляду на світ, людей, ідеї й проблеми.

Синектика визначає чотири механізми для перетворення знайомого на незнайоме:

- особиста аналогія;
- пряма аналогія;
- символічна аналогія;
- фантастична аналогія.

1. Пряма аналогія – відповідно до неї здійснюється пошук рішень аналогічних завдань, бізнес-ідей, прикладів схожих процесів в інших галузях знань з подальшою адаптацією цих рішень до власної задачі.

Проведення прямих аналогій є найпродуктивнішим способом генерування ідей. Наприклад, О. Белл порівняв роботу внутрішніх органів області вуха з коливанням мембрани й винайшов телефон.

Т. Едісон створив фонограф, провівши аналогії між іграшковою дитячої воронкою, рухами ляльки та звуковими коливаннями. Підводні споруди стали реальністю, коли були досліджені поведінка й середовище мешкання молюсків.

2. Особиста, або суб'єктивна (персоніфікована) аналогія пропонує представити себе тим об'єктом, з яким пов'язана проблема, і спробувати думати про «свої» почуття і шляхи вирішення задачі або бізнес-проблеми.

Використання особистісної аналогії вимагає повного злиття «Я» учасників з вирішуваною проблемою. Т. А. Річ, відомий винахідник «Дженерал електрик», писав, що для кращого розуміння завдання він іноді уявляв себе електроном або пучком заряджених частинок. Навіть Ейнштейн, щоб краще зрозуміти свою теорію відносності, уявляв себе світловим променем, що рухається кривою траєкторією.

3. Символічна аналогія відрізняється тим, що при формулюванні винахідницької задачі або бізнес-проблеми користуються образами, порівняннями і метафорами, що відображають її суть. Використання символічної аналогії дозволяє чітко й лаконічно описати наявну проблему. Ця техніка працює найкраще, якщо повністю відмежуватись від ярликів і слів і просто створювати в уяві картини проблеми.

Щоб випробувати цю техніку, можна закрити очі й уявно змалювати задачу або проблему. Необхідно заблокувати сформульовані в словах думки. Візуальні ідеї, що виникають при цьому, можуть бути виражені вербально, намальовані або записані пізніше.

4. Фантастична аналогія пропонує ввести в завдання або проблему фантастичні засоби або персонажів, що виконують необхідне за умовами задачі. Уявне використання фантастичних засобів часто допомагає виявити помилкові або надмірні обмеження, які заважають пошуку вирішення проблеми, виходу на нову бізнес-ідею.

На початковому етапі аналогії застосовуються для чіткого виявлення і засвоєння учасниками суті розв'язуваної проблеми. Так відбувається відмова

від очевидних рішень. Далі в процесі обговорення визначаються труднощі й суперечності, що перешкоджають вирішенню, виробляються нові формулювання проблеми, визначаються цілі. За допомогою спеціальних питань, що викликають аналогії, здійснюється пошук ідей і рішень. Отримані рішення піддаються оцінці й перевірці. За необхідності відбувається повернення до проблеми для повторного її обговорення і розвитку одержаних раніше ідей.

Мета методу: максимально розгальмувати мислення, зменшити вплив психологічної інерції, знайти оригінальне рішення задачі.

Суть методу: аналогії не дають відповіді на питання про правильність припущення, але наводять на думку про те чи інше положення, що може наштовхнути на нове оригінальне рішення [8].

Списки контрольних питань.

Методи систематизованого пошуку дозволяють підпорядкувати процес вироблення творчих ідей певній системі. Вони передбачають наявність чітких, послідовних алгоритмів, виконання яких наближає до розв'язання творчої проблеми.

Найпоширеніші методи: списки контрольних питань, морфологічний аналіз, функціональний аналіз, метод гірлянд асоціацій і метафор, метод багаторазової послідовної класифікації, методика руйнування стереотипу Ж.-М. Дрю.

Одним із популярних методів є так звані списки контрольних питань. Розроблено різні варіанти таких списків, проте всі вони мають одну мету – за допомогою відповідей на питання, спрямувати хід думки до найсильніших рішень.

Питання допомагають оцінити завдання; вони дозволяють свідомо спрямовувати своє мислення: «Коли ви ставите собі питання, ви повинні обміркувати його. А коли ви ставите собі правильне питання, ви повинні не тільки подумати, але і дещо придумати.

Контрольний список питань допомагає переконатися в тому, що не пропущений жоден аспект проблеми».

Типовий приклад списку контрольних питань.

- Яка основна функція об'єкта (процесу)?
- Що становить собою ідеальний об'єкт (процес)?
- Що буде, якщо прибрати цей об'єкт (не виконувати процес)?
- Які функції виконує об'єкт (процес), чи не можна частину з них скоротити?
- Як інакше можна виконати основну функцію об'єкта (процесу)?
- У якій іншій сфері якнайкраще виконується ця функція і чи не можна запозичити з неї розв'язання проблеми?
- Чи можна розділити об'єкт (процес) на частини? Чи можна відокремити слабкі ланки? Чи можна об'єднати кілька елементів?
- Чи можна нерухомі об'єкти зробити динамічними й навпаки?
- Чи не можна змінити послідовність операцій або виключити попередні, підготовчі операції?
- Чи не можна використовувати шкідливі фактори і функції?
- Які додаткові функції може виконувати цей об'єкт? [8, 9].

Техніка SCAMPER.

SCAMPER – це список питань, здатних заохотити народження новаторських ідей. Деякі з цих питань були вперше запропоновані Алексом Осборном, піонером навчання творчості.

Scamper (англ.) (скампер) – швидкий біг, пробіжка.

S = Substitute? – Замінити?

C = Combine? – Комбінувати?

A = Adapt? – Адаптувати?

M = Modify? = Magnify? – Модифікувати? = Збільшити?

P = Put to other uses? – Запропонувати інше застосування?

E = Eliminate or minify? – Усунути або зменшити?

R = Revers? = Rearrange? – Змінити на протилежне? = Реорганізувати?[5, 15].

Непрямі стратегії (автори – Брайан Ено і Пітер Шмідт).

Береться колода карт, на яких записаний набір команд (наприклад, «дай волю почуттям», «запитай у...» та ін.). Нова ідея зароджується при слідуванні вказівкам навмання витягнутої карти. Схожим є метод випадкового стимулу – береться до уваги будь-який предмет чи явище, що першим попав у поле зору і аналізується як він, чи його властивості можуть допомогти у вирішенні проблеми [5].

Метод персонажів.

Вибір будь-якого персонажу (казки, фільму, історичного героя) і називання якомога більше ідей з обговорюваної проблеми, які б міг запропонувати вибраний персонаж [5].

Оператор РЧВ (розмір, час, вартість).

Суть методу полягає у зміні параметрів (розміру, знаходження в часі, вартості) об'єкту. Це дозволяє поглянути на об'єкт по-новому, побачити раніше непомічені його властивості та можливості [5].

Аналогії.

Спрямований на розгляд рішень схожих проблем у різноманітних галузях знань. Використовують аналогії: прямі – реальні; фантастичні – нереальні; суб'єктивні – тілесні; символічні – абстрактні [5].

Інверсія або зворотний рух.

Вирішення проблеми від протилежного: розгляд об'єкта чи явища «навиворіт». Наприклад, не покупець іде у магазин, а магазин до покупця. У психології даний метод іноді називають методом звернення.

Є одним з евристичних методів креативної діяльності, орієнтованих на пошук ідей вирішення креативного завдання в нових, несподіваних напрямках, найчастіше протилежних традиційним поглядам та переконанням, які диктуються формальною логікою та здоровим глуздом.

Метод інверсії базується на принципах:

- ✓ дуалізму;
- ✓ діалектичної єдності;
- ✓ оптимального використання протилежних (прямих і зворотних) процедур творчого мислення;
- ✓ аналіз і синтез, логічне та інтуїтивне;
- ✓ статичні та динамічні характеристики об'єкта дослідження;

- ✓ зовнішні і внутрішні сторони об'єкта;
- ✓ збільшення або зменшення розмірів;
- ✓ конкретне і абстрактне, реальне і фантастичне;
- ✓ роз'єднання та об'єднання тощо.

Недоліком і обмеженням даного методу є те, що він вимагає достатньо високого рівня креативних здібностей, базисних знань, умінь та досвіду [13].

Інтуїтивний метод прогнозування – метод Дельфі (автори –Хелмером О. і Гордоном Т.).

Розроблений працівниками науково-дослідної корпорації США «Rand Corporation», дозволяє виключати вплив психологічних факторів на процес вирішення задачі, використовуючи багатоваріантний повтор циклів мозкового штурму. Цей метод реалізовується шляхом опитування у формі дискусії програми, побудованої на основі ідеї [13].

Перехід у надсистему.

Розв'язання проблеми в певній системі через наслідки запровадження надсистеми. Наприклад, з метою уникнення чи вирішення конфліктної ситуації у колективі варто відволікти людей від рутинної роботи, пожвавивши колектив новими креативними завданнями і високими цілями [5].

Проміжне поле.

Залучення проміжних ланок для досягнення необхідної мети. Наприклад, експертна рада створює таке проміжне поле, де згладжуються усі протиріччя серед спеціалістів, інвесторів та споживачів.

Для ефективної роботи проміжна ланка повинна складатися хоча б із трьох функціональних складових: ерудит, генератор ідей і критик. За відсутності одного з них робота буде неефективною і не принесе бажаних результатів [5].

Розшифровування.

Полягає у виникненні асоціацій при розгляданні незнайомої мови, наприклад, ієрогліфів [5].

Метод конференції ідей.

Метод конференції ідей припускає доброзичливу критику у формі реплік або коментарів. Вважається, що така критика може підвищити цінність ідей, що висуваються. Всі висунуті ідеї фіксуються в протоколі анонімно.

Отже, методів пошуку нових ідей існує безліч, основне завдання керівника правильно організувати процес пошуку цих ідей. Та головна проблема полягає у тому, щоб не помилитися у виборі, не випустити з поля зору найоптимальнішу з багатьох ідей, завчасно не відкинути її ще до того, як вона буде проаналізована та оцінена.

Тому важливо не робити поспішних висновків та детально розглядати будь-яку із нагенерованих ідей.

6.2. Креативність економічної свідомості особистості

У процесі трансформації суспільства зазвичай відбуваються радикальні зміни в економічному житті, а це, природно, не може не позначатися на свідомості громадян.

Здатність більш чи менш точно оцінювати економічну ситуацію, адекватно діяти в новому економічному просторі залежить від особливостей економічної свідомості особистості.

Економічна свідомість – це відображення економічного буття суспільства, тобто виробництва, організації й розподілу економічних благ.

Економічна свідомість – це та форма суспільної свідомості, у якій відображені економічні знання, теорії, оцінки соціально-економічної діяльності й суспільні потреби.

Економічна свідомість характеризує сукупність економічних знань, ідей, поглядів суб'єктів господарювання, що безпосередньо відображають економічну дійсність і виражають своє відношення до різних явищ економічного життя суспільства в конкретний історичний момент часу. Вона не тільки відображає економічні процеси, відносини та економічну діяльність, але й активно впливає на них, є найважливішим регулятором поведінки економічних суб'єктів.

Сьогодні економічне життя й економічна свідомість визначають як єдину систему, де економічна свідомість виступає підсистемою, що управляє суспільними економічними відносинами.

Економічна свідомість як невід'ємна сторона економічного життя відображає економічні взаємозв'язки і відносини, бере участь у їхній реалізації, у діяльності господарюючих суб'єктів.

Причому, у ньому відображені, насамперед, умови господарського життя людей, відносини між класами, соціальними групами із приводу власності на засоби виробництва.

Тому в економічній свідомості не просто відображається буття, воно опосередковане соціально-економічним положенням (статусом) людини, практичним досвідом, традиціями й конкретними ситуаціями.

Тобто економічна свідомість формується під впливом конкретно-історичних умов і визначається об'єктивною необхідністю осмислення соціально-економічних змін, що відбуваються [14].

У структурі економічної свідомості треба насамперед виділити такий елемент, як економічні знання, на основі яких відбувається практична діяльність. У цьому випадку економічна свідомість грає активну й відносно самостійну роль.

Економічна свідомість не обмежується відображенням соціально-економічного буття, містить у собі відношення до нього, оцінки економічної діяльності й виступає важливим фактором поведінки різних соціальних груп.

У зв'язку з цим зрозуміло, чому економічна свідомість, як один із найважливіших компонентів суспільної та індивідуальної свідомості, стверджує свої принципи не у вигляді суто інтересу і побажання того чи іншого суб'єкта – у вигляді безпосереднього відношення до соціальної дійсності в цілому. Вона постулює їх як імперативи, котрі впливають з об'єктивної сутності людини.

Як показує весь розвиток суспільства, вона є господарською, а господарство – це вся творча діяльність людини, спрямована на перетворення природи, відтворення і вдосконалення самої людини, створення духовних і матеріальних цінностей, формування різних соціальних інститутів та відносин.

Враховуючи цей статус економічної свідомості, можна говорити, що це кардинально змінює статус, смисл і значимість світоглядних орієнтацій.

Креативність економічної свідомості увагу до розвитку якої необхідно приділяти на всіх етапах системи безперервної освіти, що дозволить суттєво скоригувати місце та роль творчої особистості у системі виробництва та розподілу національного багатства, покращити якість людського життя та підвищити індекс людського розвитку.

Прийнято вважати, що економічна свідомість виступає у двох основних формах:

- у формі психології людей – їхніх емоційно-психологічних внутрішніх переживаннях (відчуттях, сприйнятті, пам'яті, уявленнях, настрої, потребах, інтересах, волі);
- у формі креативного мислення – пізнавальної діяльності, інтелектуально-психологічної діяльності (освіті, розвитку знань – понять, суджень, умовиводів, теорій і т. ін.), а також у практичній перетворюючій діяльності, у якій виражається здатність і вміння глибоко осмислювати економічну дійсність.

Одним із найважливіших актів економічної свідомості є економічне мислення, яке відтворює економічне життя у властиво специфічних економічних поняттях, категоріях і законах, у певній історичній і логічній послідовності, співвідносить їх з економічною дійсністю.

Як зазначають Окорський В. П. та Валух А.М. *економічне мислення* – це пізнання сутності економічних процесів, виявлення їхніх закономірностей за допомогою розумових операцій (аналіз, синтез, порівняння, абстрагування, узагальнення) і реалізація економічних знань, умінь і якостей особистості в економічній діяльності й поведінці у цілісному економічному процесі [1, 13].

Креативна економічна свідомість – це система ідей, образів, установок, поглядів, за допомогою яких господарююча особистість (бізнесмен, підприємець) напрацьовує нові знання в сфері власної економічної діяльності. Одержуючи та узагальнюючи інформацію, суб'єкт діяльності адаптує її до конкретних умов зовнішнього середовища, конкретизує, оцінює, уточнює і апробує її.

Тим самим свідомість людини вносить певний вклад в розвиток якості інформації, що надходить ззовні в контексті тих проблем, які вимагають від особистості свого рішення. Як наслідок, креативна свідомість являється цілісною, оскільки без креативності вона не здатна забезпечити повноцінного розвитку і задоволення потреб споживачів.

Креативна економічна свідомість проявляє себе в сфері господарювання, однак вона детермінована не тільки і не стільки економічними умовами життєдіяльності людей, скільки їх духовно – моральними орієнтирами.

Перехід креативного потенціалу в інноваційний процес, тобто в реалізацію замислу являє собою важливий момент цілісної економічної свідомості.

Способом формування креативної економічної свідомості виступає креативне мислення, яке має характеристики критичного, конструктивного, позитивного, цінностно – орієнтованого, гуманістично направленого процесу вироблення нового знання. В системі креативного мислення отримана

інформація оцінюється і конкретизується, доповнюється (додумується) і розвивається (систематизується та комбінується).

Генезис креативності економічної свідомості являє собою розвиток форм людської свідомості від рутинного, репродуктивного, схоластичного, буденного процесу до латерального, об'ємного, наукового, творчого мислення. Це означає, що в процесі еволюції форм свідомості виникає дещо таке, що в підсумку дозволяє людині не пасивно, а активно освоювати оточуючий її світ і суттєво змінювати всю соціальну онтологію (вчення про буття).

Економічна свідомість перетворюючись на креативну, суттєво відрізняється від інших форм економічної свідомості, перш за все за ступенем своєї евристичності, етичності, екологічності, гуманності.

Розвиток креативної економічної свідомості нерозривно пов'язаний з освітою. В процесі навчання в людини виникають і отримують свій розвиток здібності до творчого мислення та уявлення, здібності до узагальнення, систематизації, комунікації, ціннісних орієнтацій.

Інтелектуальні здібності відрізняються від креативних тим, що не потребують від людини самореалізації та самодіяльності. Так, особистість з високим інтелектом може бути пасивною і асоціальною, якщо її інтелект не затребуваний іншими.

Система навчання розвиває не тільки креативні, але й інтелектуальні, організаторські та інші здібності тих хто навчається і тим самим з'єднує всі необхідні якості особистості для наступного виховання в ній креативного творчого начала.

В основі креативного характеру діяльності підприємців лежить креативний потенціал особистості, який в свою чергу детермінований духовно-моральними цінностями: культурою, моральністю, етикою тощо.

Креативність, як певний інформаційний код первісно закладений в генах людини як особлива властивість рефлексувати, відчувати, сприймати, відтворювати об'єкт своєї ідеально-мислинневої та предметно-практичної діяльності.

Креативність економічної свідомості є ключовим чинником цілісності свідомості людини і важливу умову у виникненні нового знання та критичного продуктивного мислення. Репродуктивне мислення переростає у творче мислення у вигляді актуалізації креативного потенціалу особистості.

Змістовні компоненти креативності свідомості та їхня внутрішня ієрархія визначають алгоритм та ефективність формування творчих здібностей особистості та їх практичне застосування.

Ціннісні фактори креативності, що визначають її соціально-онтологічні підстави, виступають загальні та специфічні цінності людського буття.

До загальних цінностей належать морально-етичні характеристики, такі як:

- соціальна справедливість;
- людяність;
- доброзичливість;
- патріотизм;
- лояльність;

- повага, що характеризують людину як духовну та моральну істоту. До специфічних ціннісних підстав креативності свідомості належать:

- корисність;
- ефективність;
- раціональність;
- утилітарність, що характеризують суто господарський аспект людського буття.

Креативність економічної свідомості особистості є фундаментальною основою креативності в цілому та є ключовим фактором цілісності, свідомості людини та важлива умова щодо виникнення нових знань та критичного мислення.

6.3. Креативний менеджмент і корпоративна культура – як модель інноваційного розвитку організації

Ефективне формування і використання інтелектуальних ресурсів багато в чому залежать від організаційного середовища, в якому протікають процеси їх використання.

Найважливішою характеристикою такого середовища є корпоративна культура [1].

У сучасному світі корпоративна культура все активніше завойовує домінуюче становище в людській діяльності в усіх сферах життя суспільства. Саме корпоративна культура задає орієнтири управління організацією, соціально-трудових відносинам, а також формує і стимулює виробничо-господарські, організаційно-управлінські та соціальні відносини.

Значення корпоративної культури для розвитку будь-якої організації є досить значним. Вона дозволяє працівникам організації усвідомлювати ідентичність, формує почуття соціальної захищеності, стимулює до соціальної відповідальності працівника та дає відчуття стабільності і надійності.

Наявність на підприємстві правильно сформованої корпоративної культури надає стратегічні переваги перед конкурентами.

Корпоративна культура – це система колективно поділюваних цінностей, символів, переконань, обрядів, зразків поведінки членів підприємства, які витримали випробування часом.

Культура надає тотожність спільним діям людей та формує загальну для всіх психологію.

Основним елементом корпоративної культури виступає персонал. Саме персонал, з одного боку, виступає носієм корпоративної культури, а з іншого, визначає специфіку її формування та створює її особливості [2, 19].

Тому допустимий рівень тиску зі сторони адміністрації є вирішальним показником в управлінні організаційною поведінкою персоналу.

Допустимий тиск визначається за згодою персоналу, як зі змістом цінностей, так і з жорсткістю їх впливу на поведінку.

Корпоративна культура є складною системою взаємодії, цінностей та стилів поведінки, що визначаються специфічними нормами і правилами, які сприймаються більшістю працівників підприємства.

Основні елементи корпоративної культури підприємства наведені на рис. 6.5.



Рис. 6.5. Елементи корпоративної культури підприємства

Джерело: [2, 18, 19]

Важливим елементом корпоративної культури є гендерний розподіл персоналу підприємства, що проявляється у розподілі персоналу підприємства, ролі представників окремих статевих груп у виконанні певних задач та цілей, що у наслідку відображається в кінцевих результатах діяльності.

Підсилення ролі корпоративної культури підприємства як раз і полягає в створенні атмосфери рівності, забезпечення однакових винагород за подібні досягнення (як у чоловіків, так і у жінок), за відкриті конкурси на зайняття вільних посад, тощо [6, 7].

Корпоративна культура підприємства включає постійний професійний розвиток, упровадження елементів дуальної форми навчання та трансферу сучасних знань як чинник забезпечення високої якості підготовки кадрів.

Формування і розвиток корпоративної культури є невід'ємним елементом діяльності, будь-якого підприємства, особливо великого.

Посилюючи систему соціальної стабільності і формуючи певні стандарти сприйняття, корпоративна культура зумовлює соціально відповідальну поведінку підприємства та її співробітників в соціумі.

Її головною цінністю вважається здатність спонукати бізнес до прийняття на себе певних зобов'язань та діяти певним чином заради досягнення

суспільного добробуту (навіть в тому випадку, якщо це здатне зменшити його прибуток в короткостроковому періоді) [3].

В умовах глобалізаційних процесів, які, безпосередньо, мають вплив на підприємства, найважливішим фактором динамічного розвитку організацій є наявність високоефективної інноваційної системи, спроможної забезпечити генерування і комерціалізацію інноваційних ідей, розвиток інноваційних організацій та формування високої інноваційної культури.

У цьому контексті важливо розглядати в єдиному ланцюжку змістове наповнення креативного менеджменту і корпоративної культури, яка в умовах інноваційного характеру національної економіки трансформується в інноваційну культуру.

Сучасний етап розвитку інноваційної організації характеризується домінантним впливом значної кількості системних факторів, оскільки ринок інноваційних товарів і послуг є високо конкурентним.

Наші національні виробники в умовах фінансового дефіциту змушені конкурувати з досвідченими іноземними представництвами, які вже володіють усім спектром передових технологій інноваційного менеджменту, розгортають дистриб'юторські мережі і поступово зміцнюють свої позиції. У такій ситуації перед організацією постає проблема пошуку нових оптимальних механізмів для посилення її інноваційно-конкурентних позицій.

Для того, щоб організація могла завойовувати і втримувати значну частку ринку та відповідно забезпечувати зростання своїх доходів і фінансову стабільність, вона повинна мати конкурентоспроможну корпоративну культуру, тобто самостійно розробляти і впроваджувати в практику передові ідеї, технології, бути стійкою до змін зовнішнього середовища, якісно і вчасно виконувати всі свої зобов'язання, характеризуватись високою інвестиційною привабливістю.

Основною ознакою інноваційності є обов'язкова наявність функції зміни, як кількісних, так і якісних параметрів.

Комплексний характер змін, різний ступінь їх впливу та адаптивності, багатогранність аспектів їх використання, різні методи управління змінами дозволяють виділити зовнішні та внутрішні зміни.

Зміни елементів внутрішнього середовища можна поділити на:

зміни виробничої сфери;

зміни елементів ресурсно-фінансового забезпечення;

зміни елементів організаційної інфраструктури;

зміни елементів управління.

Позитивна динаміка таких змін забезпечує підприємству стійку інноваційну конкурентоспроможність.

Сучасна інформаційна епоха сформувала новий тип корпоративної культури – адхократична (адхок-культура).

Відповідно до досліджень Камерона К. С. та Куїнна Р. Є., описаному в їх книзі «Діагностика та зміна організаційної культури» адхократична культура є найперспективнішою, характерна для творчих, інноваційних організацій, що швидко розвиваються [18].

Саме цей тип культури забезпечує ефективне функціонування корпорацій, орієнтованих на інтелектуальні послуги, розроблення і обслуговування програмного забезпечення, випуск високотехнологічної продукції, аерокосмічна індустрія, нанотехнології тощо. Ці організації працюють в умовах постійної необхідності виробництва новаторської продукції (послуг) [15].

Організації з даним типом культури готові ризикувати заради можливості задовольнити свої потреби і цілі. Вони виявляють готовність до змін і стійко приймають виклик.

Даний тип організації в перспективі націлений на подальший розвиток і отримання нових ресурсів. Сильними сторонами едхок-культури є прекрасна адаптація організації до середовища, яке постійно змінюється та інноваційна атмосфера, оптимальне використання потенціалу зростання і підтримки зовнішнього середовища, а також додаткові можливості з придбання ресурсів.

Для цієї корпоративної культури характерні такі особливості управління:

- управління інноваціями;
- управління майбутнім;
- управління вдосконаленням.

В організації цього типу, як правило, управлінський лідер виступає в ролі новатора, підприємця та стратега, визначаючого нові напрямки розвитку. Критеріями ефективності організаційної діяльності стають творчість, зростання, інновація, випуск унікальних або нових продуктів і послуг, результат [16].

Тут відсутні централізації влади і авторитарні взаєностосунки. Влада може передаватися від індивіда до індивіда (або від однієї цільової групи до іншої) в залежності від актуальної проблеми. Тобто діяльність організації підпорядкована креативному менеджменту, який акцентує увагу на проявах індивідуальності, заохочує ризик і оптимістичне прогнозування.

До засобів креативного менеджменту можна віднести формування організаційних структур за принципом тимчасових колективів, які створюються під конкретний проект, і допускають наявність деяких елементів анархії, бо повністю відсутня жорстка формалізація, але, натомість, ставляться високі вимоги до професіоналізму та новаторства.

Хоча такий «творчий» тип корпоративної культури має і певні недоліки: як тільки вид діяльності стає менш прибутковим, або чийсь професійні амбіції не реалізуються, то – працівники покидають свою організацію.

Негативним і той факт, що дух єдності колективу виноситься як основна прерогатива, а критичні зауваження чи розбіжності подавляються. Тоді організація втрачає шанси об'єктивного оцінювання і здатності виправляти помилки, які можуть нагромаджуватися і звести нанівець виконання проектів.

Важливим позитивним аргументом є відчуття міри при нехтуванні якого можливі необґрунтовані втрати ресурсів, і висока ймовірність, що люди просто «перегорять».

Щоб зменшити вплив недоліків едхократичної корпоративної культури на діяльність організації, необхідно формувати її на основі принципів креативного менеджменту, відображених на рис. 6.6.

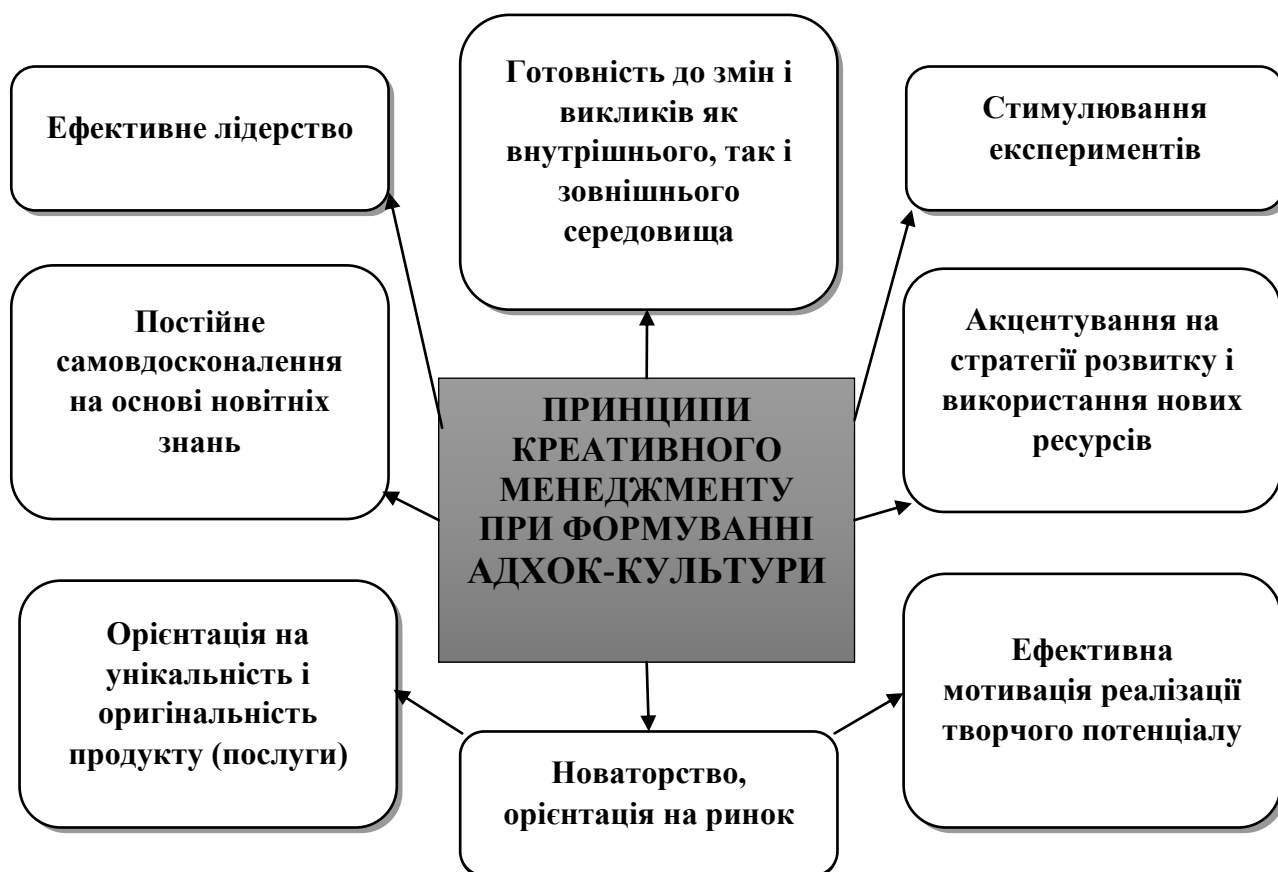


Рис. 6.6. Принципи креативного менеджменту

Джерело: сформовано авторами на основі [4]

Корпоративна культура, яка ґрунтується на креативному менеджменті, має свою специфіку. Працівники організації занурюються в свої суб'єктивні творчі плани, але при цьому високо цінуються і, як правило, такій організації притаманні добрі взаємовідносини в колективі та гармонійне поєднання різних творчих особистостей.

Зазвичай, у таких творчих людей гіпертрофовані амбіції, тому для покращення атмосфери лояльності рекомендується використовувати узгоджений неформальний рейтинг креативності.

Така корпоративна культура базується на дії міфа «ліцензія на творчість», який визначає суть відносин всередині організації.

Приймаючи працівника на роботу в таку організацію йому надається «право» відносити себе до творчих людей, що знімає проблему внутрішньої заборони на оригінальність мислення, тобто, людина отримує своєрідну «ліцензію творчості».

Диференціація культурного підґрунтя і традицій виховання для кожного співробітника, зокрема, спонукає узагальнити поняття креативності в межах організації. Тоді, в умовах креативного менеджменту можна досягти конкретних результатів (рис. 6.7).



Рис. 6.7. Результативність засобів креативного менеджменту для сучасних підприємств

Джерело: сформовано авторами на основі [4]

Під час використання різних методів і засобів креативного менеджменту необхідно уникати творчого перенапруження, тобто керуватися не надмірними суб'єктивними амбіціями, (індивідуальними чи колективними), а раціональними критеріями ефективності (економічної, соціальної, екологічної тощо).

Функціонування корпоративної культури на засадах креативного менеджменту сприяє у формуванні інноваційної моделі розвитку організації.

Як зазначає Захарчин Г.М. статус інноваційності вимагає:

- наявності чіткої стратегії розвитку;
- високого рівня свободи пошуку, пропонування та оцінювання нових ідей;
- використання нових організаційних форм;

- застосування системи мотивації праці, використання творчого потенціалу працівника;
- самостійності окремих структурних підрозділів у вирішенні творчих задач;
- безперервного процесу навчання персоналу і підвищення його кваліфікації;
- високого ступеня довіри і особистої відповідальності.

Дотримання цих вимог дозволить організації безболісно адаптуватися в сучасне євроінтеграційне та глобальне ринкове середовище і бути конкурентоспроможною. У контексті розвитку креативного менеджменту доцільно говорити про інноваційну культуру, яка об'єднує інтелектуальний потенціал і творчу активність персоналу організації.

Інноваційна культура є результатом соціально-економічної взаємодії суб'єктів інноваційної діяльності, вона охоплює відносини, які складаються на всьому ланцюжку життєвого циклу зародження, формування і комерціалізації інновацій.

Ці відносини опосередковуються відповідною системою цінностей, етичними орієнтаціями і системою відповідальності, тому інноваційній культурі властива якісна визначеність, як особлива ознака системи.

Специфіка інноваційної культури проявляється через її двоїстість, оскільки вона є одночасно особливим видом культури і, заодно, елементом, який присутній кожному виду культури.

З позиції інноватики, інноваційну культуру можна трактувати як взаємопов'язану сукупність аспектів: «процесного» як способу функціонування життєдіяльності її функціональних ланок; «предметного» - як результат діяльності; «генетичного»- як постійне джерело організаційних змін.

З огляду на це, реальність використання інноваційної культури як внутрішнього джерела інноваційного розвитку є максимальною при будь-кому ризику, а відтак, її потенційна цінність дуже значна.

Інноваційна культура є основою розвитку творчого стилю мислення і підходу до вирішення управлінських проблем і сама підвладна трансформації завдяки цьому ж креативному імпульсу.

Оскільки процес інноваційного пошуку триває постійно і приводить до відповідних якісних змін і організаційного розвитку, то в середовищі інноваційної культури важливо виділити ще один підвид - культуру змін, яка пропагує креативність і позитивне, навіть легке, ставлення персоналу підприємства до різноманітних організаційних змін.

Культура змін трансформується в культуру перехідних процесів, оскільки будь-яка інновація засвідчує про нову якість, яка формується протягом тривалого періоду від моменту зародження ідеї до її практичного втілення у виробництво.

Інноваційну культуру можна віднести до однієї із функціональних підсистем, яка характеризується своїм життєвим циклом, має свій темп і ритм протікання, який не завжди співзвучний життєвому циклу інноваційної системи підприємства загалом.

Розвиток інноваційної культури здійснюється або на основі каскадної моделі життєвого циклу, або спіральної.

Каскадна модель життєвого циклу інноваційної культури ґрунтується на поетапності робіт із формування елементів інноваційної культури та їх оформлення в єдину систему. Ця модель добре узгоджується із командною системою менеджменту, але строге регламентування процесів обмежує свободу дій та розвиток творчості.

В умовах мінливого середовища і значної невизначеності впливу факторів зовнішнього середовища природнішою є спіральна модель життєвого циклу, яка органічно інтегрує інноваційну культуру в інноваційну систему підприємства і стимулює їх еволюційний розвиток.

До завдань, які підтверджують важливість інноваційної культури в інноваційній системі підприємства відносять:

- сприяння в розвитку інноваційних ідей; стимулювання соціоекономічних процесів на підприємстві;
- оптимізація всіх складових інноваційного потенціалу підприємства;
- активізація талантів, генерування ідей та їх комерціалізація;
- гармонізація відносин між усіма учасниками інноваційного процесу та його інфраструктури;
- підвищення відповідальності учасників інноваційного процесу, якості та результативності інноваційного процесу.

Роль інноваційної культури в системі інноваційної діяльності проявляється у тому, що вона:

- виконує функцію стимулювання творчої думки, про що вже зазначалося раніше;
- оптимізує всі складові інноваційного потенціалу підприємства;
- відображає відносини, які складаються на всьому інноваційному циклі із висвітленням слабкої ланки;
- надає всьому інноваційному процесові певної організованості, регламентуючи відповідні процедури;
- оптимізує весь інноваційний шлях підприємства на основі прийнятих цінностей та бажання працювати на випередження;
- істотно зменшує опір до нововведень завдяки культурі змін та перехідних процесів;
- впорядковує процес інновацій завдяки своєму інституціональному характеру.

Системний підхід до інноваційних процесів, які протікають на підприємстві, передбачає використання елементів інноваційної культури на всіх етапах інноваційного циклу. Виділяють такі етапи:

1. поява ідеї – задуму щодо бачення майбутнього інноваційного продукту;
2. створення концепції майбутнього інноваційного продукту;
3. моніторинг ринку та інноваційна діагностика;
4. проведення попередніх розрахунків, які мають обґрунтувати доцільність створення інноваційного продукту;
5. конструкторська й технологічна підготовка виробництва і виготовлення ескізного проєкту;
6. виготовлення робочої моделі інноваційного задуму;

7. виготовлення промислового зразка інноваційного продукту і підготовка його до виходу на ринок;

8. комерціалізація інноваційної ідеї, тобто, реалізація інноваційного продукту на ринку.

Кожен із перелічених етапів характеризується відносинами, які складаються між ініціатором ідеї, фактичним її розробником і виробником, а також інвестором, користувачем та іншими учасниками інноваційного циклу. Завдання інноваційної культури якраз і полягає в тому, щоб ці відносини набували форми рівноцінних партнерських відносин, і кожен учасник відчував відповідальність за якість інноваційних продуктів.

Практично реалізувати принципи інноваційної культури організації допомагають кодекси корпоративної поведінки, які підприємства повинні розробляти і узгоджувати із своїми партнерами так із плану рекомендацій та побажань правила поведінки суб'єктів ринку та учасників інноваційного процесу перейдуть в площину задукоментованих норм, невиконання яких повинно передбачати відповідальність.

Наявність такого кодексу відповідає цивілізованій практиці ділового світу і сприятиме покращенню інвестиційної привабливості наших підприємств та надасть привабливості інноваційному середовищу вітчизняних підприємств.

Важливими принципами існування креативної системи на підприємстві є принципи: реальності, енергетичності та сміливості, які витікають із культури дії.

Принцип реальності підсилює ентузіазм, необхідний для творчого процесу, зрівноважуючи креативні можливості та прагнення до нововведень.

Принцип енергетичності є життєвою силою для реалізації ідеї, він також підсилює творче натхнення; має в собі сильний переконливий імпульс, що розвиває в працівників інноваційний дух.

В умовах постійного нестабільного середовища та негативної дії багатьох факторів невизначеності менеджерам (управлінцям) підприємств необхідно навчитися мистецтва управління енергією, що підвищить енергонасиченість інноваційних ідей.

Управління енергією як різновид загальної системи управління, оптимізує креативну систему завдяки нейтралізації «енергетичних бар'єрів».

До енергетичних бар'єрів належать:

- розширення масштабів діяльності підприємства, яке вимагає більшої формалізації всіх процесів та жорсткішого планування;
- нестабільність інноваційних процесів взагалі, що має різноаспектний прояв; фрагментарність організації, що характеризується багаточисленними проектами і розпорошуванням робіт між ними;
- розчленування процесу винахідництва на окремі операції, які виконують різні функціональні структури підприємства.

Ці, та інші перешкоди, знижують якість творчого процесу на підприємстві і спустошують його креативну систему.

Принцип сміливості необхідний не тільки для генерування ідей, але й для їхньої успішної матеріалізації, оскільки він допомагає в реалізації кардинальних ідей і революційних змінах.

Незважаючи на його опозиційність до ризику, він є рушієм організаційного розвитку і створення інновацій. Долаючи фактор ризику, завдяки принципу сміливості інноваційна діяльність стає значно результативнішою в якісному розумінні цього слова.

Подолання опору до сприйняття нового також досягається завдяки сміливим рішенням, які дозволяють долати стереотипи, застарілі уявлення й норми, підтримуючи й розвиваючи все те, що відповідає сьогоdnішнім викликам часу.

Отже, інноваційний розвиток підприємств в умовах жорсткої конкуренції можливий завдяки творчому пошуку, інноваційній культурі та креативній системі, яка його стимулює.

Креативна система, що є проекцією інноваційної культури, є стрижневим фактором успіху, а її ядро становить персонал підприємства та команда менеджерів, об'єднаних спільними цінностями, інтересами і прагненням виконувати місію підприємства.

КОНТРОЛЬНІ ПИТАННЯ

1. Коротко охарактеризуйте наступні техніки генерування креативних рішень: техніка синектики; метод гірлянд асоціацій і метафор; метод фокальних об'єктів; списки контрольних питань; Техніка «5 Чому?».
2. Дайте визначення поняттю «корпоративна культура».
3. Наведіть основні елементи корпоративної культури підприємства.
4. Дайте визначення поняттю «економічна свідомість».
5. Дайте визначення поняттю «креативна економічна свідомість».
6. В чому проявляється роль інноваційної культури в системі інноваційної діяльності?
7. Що являє собою адхократична корпоративна культура?
8. Назвіть приклади спеціалізованих технік генерування креативних рішень.
9. Назвіть приклади асоціативних технік генерування креативних рішень.
10. Назвіть приклади системних технік генерування креативних рішень.

ТЕСТИ

1. Основні ідеї мозкового штурму (брейнстормінгу) полягають у тому, що:
 - а) віднайти найактивнішого учасника;
 - б) визначення кількості індивідуальних ідей;
 - в) колективний пошук ідей, розділення процесів генерації та критики в часі і учасників, відповідно на генераторів і критиків;
 - г) знайти причину для конфлікту.
2. Оптимальна кількість учасників для методу «мозковий штурм» є:
 - а) 6-10 осіб;
 - б) 6-12 осіб;
 - в) 10-15 осіб;
 - г) від 15 осіб.
3. Про яку креативну техніку генерування креативних рішень йде мова: дана техніка спирається на пошук аналогій. Вибирається об'єкт і

записуються всі прямі й непрямі аналогії. Синектори (люди різних професій) аналізують, як подібні проблеми вирішуються в інших галузях (наприклад, якщо мова іде про певну технічну ідею, можна спробувати знайти аналогії в зоології, біології, хімії) з метою виявлення можливостей і принципів вирішення подібних проблем в інших сферах та перенесення їх у відповідну площину.

- а) техніка синектики;
- б) метод гірлянд асоціацій і метафор;
- в) метод фокальних об'єктів;
- г) списки контрольних питань.

4. Про яку креативну техніку генерування креативних рішень йде мова: метод пошуку нових ідей, що полягає у приєднанні до вихідного об'єкту властивостей або ознак випадкових об'єктів. Метод часто застосовується при створенні реклами товарів, а також для тренування уяви.

- а) метод фокальних об'єктів;
- б) метод гірлянд асоціацій і метафор;
- в) техніка синектики;
- г) списки контрольних питань.

5. Техніка «корабельна рада» передбачає:

- а) можливість одноосібного управління;
- б) форма набору ідей за допомогою аналогій;
- в) можливість використання різних методів;
- г) вирішення проблеми в умовах дефіциту інформації та часу.

3. Даний вид культури базується на експертній владі та компетенції учасників (виконавців). Застосовується до нестандартних та складних робіт, коли виконавці самостійно визначають методи і засоби досягнення поставлених цілей. Характеризується високим ступенем свободи працівників, якісним виконанням поставлених завдань та здатністю вирішувати проблеми, що виникають. Така структура є органічною з переважанням неформальних горизонтальних та вертикальних зв'язків без чіткої ієрархії.

- а) адхократична;
- б) імпліцитна;
- в) адаптивна;
- г) кланова.

4. Система колективно поділюваних цінностей, символів, переконань, обрядів, зразків поведінки членів підприємства, які витримали випробування часом – це ?

- а) корпоративна культура підприємства;
- б) інноваційна культура підприємства;
- в) соціальна відповідальність підприємства;
- г) підприємницька культура.

8. Про яку креативну техніку генерування креативних рішень йде мова: досліджувана проблема, головні ребра – це причини проблеми першого рівня, більш дрібні кістки – причини другого і третього рівнів, що встановлюються при більш детальному дослідженні проблеми.

- а) метод Ісікави;

- б) метод гірлянд асоціацій і метафор;
- в) метод персонажів;
- г) аналогії.

9. При якому методі генерування ідея чергується з критикою – критикувати, а потім і захищати відібрані ідеї повинні всі.

- а) корабельна рада;
- б) синергія;
- в) синектика;
- г) метод персонажів.

10. Основним елементом корпоративної культури виступає:

- а) персонал;
- б) традиції підприємства;
- в) місія підприємства;
- г) традиції та історія підприємства.

РОЗДІЛ 7

РОЗВИТОК КРЕАТИВНОСТІ ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНІЗАЦІЇ

7.1. Еволюція розвитку креативності персоналу

7.2. Роль розвитку креативності персоналу підприємства як умова його конкурентоспроможності

7.3. Формування особливої категорії співробітників - креативні працівники

7.4. Формування креативного середовища на підприємстві

7.5. Суть, види та способи формування креативних команд

7.1. Еволюція розвитку креативності персоналу

Термін «креативність» означає створення чогось нового. Це слово походить від англійського «creativity» (творчість), яке в свою чергу бере початок від латинського «creatio» (створення). Метою креативного менеджменту є генерація нових ідей і пошук нових рішень для забезпечення успіху країни, компанії або організації в різних сферах.

Креативний менеджмент спрямований на всебічне розкриття творчих здібностей людей, тоді як традиційне адміністрування базується на дотриманні чітко встановлених правил і не заохочує прояву ініціативи та повного розкриття потенціалу співробітників.

Креативність завжди була основним джерелом розвитку суспільства. У давнину і середні віки вона проявлялася переважно в мистецтві. Починаючи з другої половини XVII століття і до першої половини XIX століття, креативність виявлялася переважно в науці та мистецтві. З другої половини XIX століття – у науці й техніці, а з середини XX століття – передусім у техніці та економіці.

Поняття «креативність» у психології стало значущим лише на початку 1950-х років. У 1950 році Дж. Гілфорд, піонер у галузі креативності, у своєму вступному зверненні на посаді президента Американської психологічної асоціації запропонував психологам зосередити увагу на вивченні творчих здібностей.

Креативність у менеджменті почала розвиватися з середини XX століття і лише нещодавно знайшла своє прикладне застосування [1].

Креативний менеджмент тісно пов'язаний з розвитком таких напрямків менеджменту, як управління персоналом, стратегічний менеджмент, інноваційний менеджмент, самоменеджмент, організаційна культура підприємства та маркетинг.

У розвинених країнах креативність стає постійною практикою та основним джерелом конкурентної переваги. У будь-якій галузі виробництва в кінцевому підсумку перемагає той, хто володіє творчим потенціалом.

Існує багато різних підходів до трактування поняття «креативний менеджмент». Ось кілька визначень:

1. Креативний менеджмент – це підсистема інноваційного менеджменту, що забезпечує здатність суб'єктів управління висувати та розвивати нові ідеї, які набирають форми наукової або технологічної інформації.

2. Креативний менеджмент – це одна з функцій менеджменту, спрямована на забезпечення здатності суб'єктів управління висувати та розвивати нові ідеї, які набирають форми наукової та технологічної інформації, а також на акумулювання нових ідей.

3. Креативний менеджмент – це сукупність сприятливих умов, створених керівниками підприємства для творчого розвитку трудового колективу й окремих працівників з метою акумулювання креативних ідей щодо вирішення виробничо-господарських проблем та подолання їх наслідків.

Феномен креативності цікавив і продовжує цікавити багатьох вчених, оскільки він є частиною мислення і результатом взаємодії мотивів і стимулів, проявляється в фізіологічних і психічних процесах.

Раніше креативність розглядалася як спосіб саморозвитку людини. Останнім часом увага зосереджена на прикладному аспекті проблеми: як використовувати креативність на благо організації. Це включає умови праці, способи мотивації, відносини між працівниками, аналіз і використання результатів інтелектуальної діяльності працівників тощо.

Дослідження креативності пройшло низку етапів, короткий огляд яких дає можливість зробити такі висновки:

1. Інтерес до саморозвитку. Креативність розглядалась як спосіб самовираження і розвитку особистості.

2. Перехід до прикладних аспектів. Фокус змістився на те, як креативність може бути використана для досягнення організаційних цілей.

3. Мотивація і умови праці. Вивчення того, які умови сприяють прояву креативності, які методи мотивації є найбільш ефективними, і як взаємини між працівниками впливають на творчу активність.

4. Аналіз і використання результатів. Розробка методів для аналізу і використання результатів інтелектуальної діяльності працівників з метою підвищення ефективності організації.

Таким чином, сучасне розуміння креативності виходить за межі особистого розвитку і охоплює різноманітні аспекти організаційного життя, роблячи її ключовим фактором успіху в багатьох галузях:

1. Класичні теорії управління персоналом (1880 – 1930 рр.):

- матеріальне задоволення переважає над інтелектуальним;
- невелика кількість співробітників можуть керувати творчістю у своїй роботі; з боку керівника здійснюється тотальний контроль за діяльністю підлеглих;

- представники. Ф. Тейлор, А. Файоль, Т. Емерсон, Л. Урвік, М. Вебер, Г. Форд, А. К. Гаст, П.М. Керженцев.

2. Теорії людських відносин (поч. 1930-х рр.):

- причетність і визнання мають таке ж значення, як і матеріальна винагорода;

- створювати атмосферу корисності, самостійності, ініціативності та самоконтролю;

- представники. Е. Мейо, К. Арджеріс, Р. Лікарт, Р. Блейк.

3. Теорії людських ресурсів:

- високий рівень задоволеності роботою; кожен прагне зробити свій внесок у реалізацію цілей організації; прагнення до самостійності, творчості та самоконтролю навіть більше, ніж того вимагає займане індивідом по ієрархії місце;

- ефективне використання людських ресурсів шляхом створення в колективі обстановки, в якій кожен працівник може максимально проявити свої здібності;

- представники. А. Маслоу, Ф. Герцберг, Д. Макгрегор та інші.

4. Концепція управління персоналом:

- система теоретико-методологічних поглядів на розуміння і визначення сутності, змісту, цілей, завдань, критеріїв, принципів і методів управління персоналом, а також організаційно-практичних підходів до формування механізму її реалізації в конкретних умовах функціонування організації;

- включає розробку методології управління персоналом; формування системи управління персоналом; розробку технології управління персоналом.

5. Економічний тип концепції управління персоналом (кін. XIX – серед. XX ст.):

- розглядає не людину у виробництві, а тільки її працю, яка вимірюється витратами робочого часу і заробітною платою;

- розвиток технологій, а не управління персоналом;

6. Органічний тип концепції управління персоналом (20-30-і рр. XX ст.):

- формалізує роль людини в організації (її посаду, функції); управління розглядається як механізм адміністративного впливу;

7. Гуманістична концепція:

- базується на сучасних поняттях організаційної культури, цілей та цінностей, властивих організації. Організація розглядається як гуманістичний центр; людина розглядається не як ресурс, а як особистість;

- в таких умовах розвиток особистості, її інтелекту, таланту та здібностей призводить до формування креативного персоналу.

8. Орієнтація на стандарти менеджменту (50-ті рр. XX століття):

- К. Нордстрем, Т. Пітерс і Р. Уотерман пропонують концепцію семи S (seven S framework), що включає:

- Стиль управління персоналом: Форма і методи управління людьми в організації.

- Стратегія. Довгострокові плани та підходи до досягнення цілей організації.

- Склад персоналу. Кількість і якість працівників, їх професійні навички та досвід.

- Структура підприємства. Організаційна схема та ієрархія підприємства.

- Система навичок і умінь. Компетенції та можливості працівників.

- Система організації внутрішніх процесів. Механізми і процедури, що регулюють діяльність підприємства.

- Спільні цінності. Культура та моральні норми, якими керуються працівники підприємства.

Потреба в розвитку моделей ефективного менеджменту зростає, і прикладом для наслідування стає Японія – флагман світової економіки. Японський бізнес-лідер XX століття, Коносуке Мацусіта, запропонував концепцію «колективної мудрості» або, іншими словами, колективних інтелектуальних і креативних можливостей команди управлінців. У період «управлінського буму», що тоді переживали компанії, відбувалося зростання ролі персоналу в організації.

9. Кінець XX – початок XXI століття: Орієнтація на нові ідеї та креативний персонал:

- згідно з К. Нордстремом, індустріальна економіка перетворюється на економіку знань. В епоху глобалізації, інтелектуалізації, інформатизації від 70 до 80% всіх вироблених товарів і послуг створюються за допомогою інтелекту. Основним засобом виробництва стає людський мозок;

- сучасні компанії розглядають творчу складову персоналу як ключову конкурентну перевагу. Хоча багато компаній мають у своєму арсеналі креативних співробітників, вони не завжди вміють ефективно ними керувати.

- новий напрям – управління креативними особистостями в межах організації є новим і спірним напрямком, який потребує подальших досліджень та розвитку нових підходів.

Креативні співробітники ламають стереотипи в діяльності організації, часто демонструючи ексцентричну поведінку. Їхній робочий режим не регламентується, що ускладнює вписування в загальний розпорядок організації. Їм необхідні незалежність, відчуття свободи, відсутність бюрократичних обмежень і розуміння сенсу контролю за їхньою діяльністю. Це вимагає створення адекватної та ефективної системи управління креативним розвитком і активністю персоналу.

Вивчення підходів до створення систем креативного менеджменту в українських умовах виявляє такі негативні моменти:

- відсутність повноцінного соціального партнерства;
- небажання створювати загальноорганізаційний банк талантів призводить до негативного ставлення до дійсно талановитих співробітників.

Розрив у підходах до менеджменту:

- топ-менеджери мислять категоріями постіндустріалізму, середній рівень працює в умовах індустріалізму, а молодші менеджери функціонують за радянськими традиціями. Це спричиняє агресивне сприйняття ідей щодо залучення талановитих співробітників і створення для них сприятливого морального клімату. Таким чином, українські компанії та їх менеджмент ментально ще не готові до створення конкурентних переваг через нарощування «талановитого капіталу».

Відсутність системи тренінгів і підтримки інновацій.

Відсутність системи тренінгів з розвитку креативності, труднощі з реалізацією цікавих пропозицій та інновацій, складності у взаємодії стратегії

компанії та креативних команд, відсутність досвіду роботи в межах «організацій, що самонавчаються», а також відсутність звички ділитися досвідом і ноу-хау в умовах кризи [2].

7.2. Роль розвитку креативності персоналу підприємства як умова його конкурентоспроможності

Аспекти управлінської практики, які впливають на творчу активність персоналу, можна поділити на шість основних категорій: постановка задач, свобода дій, ресурси, склад робочої групи, заохочення від безпосередніх керівників та організаційна підтримка (рис. 7.1) [4].

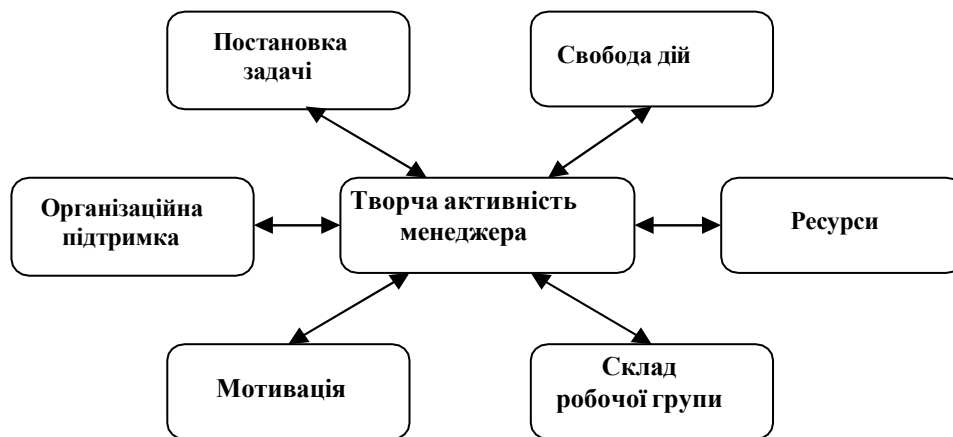


Рис. 7.1. Взаємозв'язок факторів, що формують творчу активність менеджера

Джерело: сформовано на основі [10]

Один із найефективніших способів стимулювання креативності – це правильна постановка задач та розподіл робочих завдань. Керівник має підібрати працівникові завдання, яке відповідає його компетенції, творчим здібностям і викликає бажання швидше взятися до роботи. Влучно підібране завдання розширює межі звичних можливостей працівників. Важливо, щоб завдання було достатньо складним для уникнення нудьги, але не настільки важким, щоб працівник відчував безпорадність.

Безпомилковий вибір завдань для працівників потребує від керівника точних та детальних знань про можливості своїх підлеглих і про поточні робочі завдання. Збір таких даних – справа складна і потребує значних затрат часу, через що керівникам часто важко вибрати ідеального виконавця для конкретного завдання.

Насправді, однією з найпоширеніших причин пригнічення творчої активності є брак інформації, необхідної для правильного розподілу завдань. Замість того, щоб отримати таку інформацію, керівник часто залучає до роботи першого-ліпшого працівника, що призводить до передбачуваного незадоволення у всіх задіяних сторін.

Що стосується свободи дій, то для підвищення креативності необхідно дати працівникам можливість самостійно обирати засоби для досягнення цілей. Іншими словами, працівник проявить більше творчої ініціативи, якщо йому дозволити самому приймати рішення щодо вибору шляхів досягнення наміченої мети. Творчому підходу найкраще сприяє чітко сформульована стратегічна мета.

Важливо, щоб незалежно від того, хто встановлює цілі, вони доводилися до відома всіх в організації та залишалися незмінними протягом необхідного періоду. Дуже важко проявити креативність при вирішенні задачі, якщо її умови постійно змінюються.

Свобода дій стимулює творчу ініціативу, оскільки самостійність у виборі підходів до роботи підвищує внутрішню мотивацію працівника та формує відчуття особистої зацікавленості. До того ж вона відкриває простір для реалізації інтелектуального та творчого потенціалу.

Які дії керівника можуть дискредитувати ідею свободи? В основному це помилки двох типів. По-перше, деякі менеджери часто змінюють цілі або невміло роз'яснюють їхню суть підлеглим. По-друге, часто надана керівником самостійність існує лише на словах, тоді як насправді такий керівник очікує від виконавців слідування визначеним шляхом.

Основні ресурси, що впливають на рівень креативності, – це час і гроші. Тому керівнику необхідно розумно ставитися до їхнього розподілу. Питання про те, скільки часу і грошей виділити працівнику або робочій групі, потребує детального опрацювання, оскільки прийняте рішення може як стимулювати креативність, так і повністю її пригнічувати.

За певних обставин цей фактор може стати каталізатором творчої активності, наприклад, якщо конкуренти найближчим часом мають вивести на ринок продукт за нижчою ціною. За таких умов ліміт часу і надзвичайна важливість роботи стимулюють бажання виконавців діяти якнайшвидше. Подібні ситуації сприяють зростанню рівня внутрішньої мотивації завдяки відчуттю важливості та нагальності проблеми.

Значний вплив на креативність мають штучно надумані або нереальні терміни. Перші породжують недовіру, а другі – виснаження фізичних і моральних сил. Дослідження оригінальних концепцій, пошук унікальних рішень і нових шляхів потребують часу.

При виділенні засобів на конкретний проєкт необхідно зважати на можливості організації у задоволенні потреб у матеріальних, людських, фінансових та інших ресурсах.

Зростання конкуренції між виробниками вимагає генерації нових ідей, які повинні стати основою для розробки інноваційних змін з метою створення або підсилення конкурентних переваг компанії. Створення інноваційних можливостей для розвитку підприємств є ключовим елементом стратегії успішної конкурентної боротьби на різних світових ринках.

На сьогоднішній день позиція України в рейтингу за Глобальним інноваційним індексом, який складається з 80 показників, згрупованих за вхідними та вихідними інноваційними ресурсами і відображає різні аспекти

інновацій, значно змінилася. Із 64-го місця у 2015 році Україна піднялася на 45-те місце у 2020 році [3].

У звіті Global Innovation Index за 2020 рік зазначено, що Україна виробляє більше інноваційної продукції порівняно з рівнем інвестицій в інновації. Крім того, Україна отримала високі бали за шістьма з семи важливих показників GII: інституції, людський капітал і дослідження, інфраструктура, розвиток бізнес-операцій, результати знань і технологій та творчі результати.

До переваг України було віднесено:

1. Вміння вести бізнес.
2. Результати знань і технологій.
3. Творчі результати.

Ці показники є вищими за середні для групи країн із нижчим за середній рівнем доходу. Кардинальні зміни та впровадження нових бізнес-ідей підвищують ефективність діяльності підприємства, зміцнюють його потенціал і відкривають нові шляхи подальшого розвитку.

Персонал підприємства відіграє вирішальну роль у забезпеченні стратегічних інноваційних змін. Ефективність використання творчих здібностей і креативності персоналу є одним із ключових показників оцінювання систем управління інноваційними процесами підприємства.

Сьогодні персонал розглядається як ключовий бізнес-ресурс, керування яким спрямоване на підвищення ефективності індивідуального людського капіталу у процесі інноваційної діяльності. Розвиток і використання прихованих здібностей особистості, зокрема креативності, є одним із ключових напрямів збільшення віддачі від персоналу на підприємстві.

У науковій літературі існують два основних підходи до визначення поняття «креативність».

Перший підхід розглядає креативність як невід'ємну і універсальну рису кожної особистості, де результат творчої діяльності має значення для самого творця. Другий підхід акцентує на загальній значущості результату творчості для багатьох і визначає креативність як зміст життя творця.

Науковці вивчають структуру креативності, виділяючи такі компоненти, як мотивація, володіння прийомами генерування та аналізу ідей, креативний клімат середовища тощо. Розвиток креативних здібностей персоналу є критично важливим для забезпечення інноваційного розвитку підприємства і його конкурентоспроможності. Ефективне управління креативними процесами та створення сприятливого інноваційного середовища сприяє досягненню стратегічних цілей і успіху на ринку.

Креативність, як визначає А. Маслоу, є вродженою творчою спрямованістю людини, яка може бути втрачена під впливом оточуючого середовища, освіти та соціальних умов. Для персоналу, що бере участь у інноваційній діяльності підприємства, важливо мати здатність генерувати унікальні ідеї, які після реалізації стануть прибутковими і принесуть додатковий дохід.

Однак досвід функціонування українських підприємств показує, що якості характеристик та кваліфікаційний рівень персоналу залишаються постійною проблемою. Це обумовлено економічними, соціальними та організаційними

чинниками, а також відсутністю належного робочого середовища та психологічного клімату, що мотивували б працівників до підвищення продуктивності.

Підтримка керівництва, позитивні відносини з колегами і створення комфортного робочого середовища є ключовими аспектами, які сприяють розвитку креативності персоналу. Це не лише сприяє розробці нових ідей, а й формує простір для обміну знаннями та дискусій, що є важливими для ефективної роботи творчих колективів.

Для ефективного розвитку креативності персоналу важливо створити систему мотивації, яка враховує ієрархію потреб та систему цінностей в організації. Це передбачає не лише задоволення фізіологічних потреб на основі конкурентоспроможної заробітної плати, а й сприяє розвитку вищих потреб працівників, включаючи потребу у самовираженні та творчості.

Зростання конкуренції між компаніями призводить до постійного зростання заробітної плати, що дозволяє задовольняти фізіологічні потреби працівників, визначені за теорією А. Маслоу.

Проте для стимулювання креативності та підвищення кваліфікації персоналу необхідно перейти від простого задоволення базових потреб до створення умов для розвитку вищих потреб, таких як самовираження, творчість та особистісний розвиток.

Для підвищення креативності персоналу важливо створити такі умови, як підтримка керівництва, сприяння позитивним взаєминам серед колег та створення стимулюючого робочого середовища. Це допомагає не лише розробляти нові ідеї, а й стимулює обмін знаннями та сприяє вирішенню складних завдань творчих колективів.

Основна роль заробітної плати полягає в забезпеченні фізіологічних потреб людини, зокрема у можливості забезпечення себе та своєї родини необхідними благами.

Це відбувається через виконання заробітною платою відтворювальної функції, яка дозволяє працівникам відновлювати свої витрати.

Диференційний підхід до заробітної плати може відігравати ключову роль у мотивації працівників до кваліфікаційного зростання. Це означає, що зарплата повинна відповідати не лише базовим фізіологічним потребам, а й враховувати особливості вкладу працівника у розвиток підприємства, його професійні досягнення та результати роботи.

Проте важливо пам'ятати, що в умовах, коли темпи зростання номінальної заробітної плати перевищують темпи зростання реальної заробітної плати (яка враховує інфляцію), може відбуватися нівелювання мотиваційного ефекту цього процесу. Це може стати перешкодою у підтримці високих мотиваційних стимулів для працівників, які прагнуть до кваліфікаційного росту та досягнення професійних цілей.

Створення програми розвитку креативного потенціалу персоналу є важливим елементом для підвищення інноваційної активності та

конкурентоспроможності підприємства [4]. Основні аспекти, які слід враховувати при розробці такої програми, включають (рис.7.2):



Рис. 7.2. Основні аспекти програми розвитку креативного потенціалу персоналу

Джерело: сформовано на основі [10]

1. Просвітницька мета. Забезпечення розуміння принципів креативного мислення серед персоналу, формування навичок управління власною креативністю та керування креативністю підлеглих.

2. Індивідуальна і групова спрямованість. Врахування індивідуальних особливостей та функціональних посад співробітників для забезпечення ефективності програми.

3. Тренінги та практичні вправи. Навчання керівників навичкам управління креативним процесом та мотивування творчих колективів, а також навчання новаторів та креаторів системі регулярних вправ та інструментів творчого пошуку.

4. Організаційна культура і психологічний клімат. Визначення типу організаційної культури та створення психологічного клімату, що сприяє розвитку креативності та відкритості до нових ідей.

5. Зміна організаційної структури. Потреба в зміні організаційної структури підприємства для ефективної реалізації стратегії в умовах змінюючогося зовнішнього середовища.

Врахування цих аспектів дозволить підприємству створити не лише міцну основу для розвитку креативності свого персоналу, а й сприятиме інноваційному розвитку та успіху на ринку.

Отже, для ефективного розвитку креативності персоналу на підприємстві необхідно враховувати всі аспекти їхніх потреб, починаючи від базових фізіологічних до вищих потреб у самовираженні та творчості. Це вимагає комплексного підходу до створення мотиваційної системи, яка сприятиме інноваційному розвитку підприємства та підвищенню його конкурентоспроможності [5].

Стратегія розвитку креативності персоналу, яка базується на поетапному підході, дійсно може значно підвищити конкурентоспроможність підприємства.

Є кілька ключових етапів, які можна включити до програми розвитку креативності персоналу:

1. *Орієнтовний етап* – на цьому етапі важливо провести аналіз поточного рівня креативності серед співробітників, визначити їх потенціал і потреби. Можуть використовуватись анкетування, інтерв'ю, асесменти креативних здібностей.

2. *Розвивальний етап* – на даному етапі фокусується на збагаченні креативного потенціалу персоналу через різноманітні навчальні заходи. Це можуть бути міні-лекції з теорії креативності, психогімнастичні вправи для стимулювання творчих процесів, а також елементи медитації та керованої візуалізації для підвищення творчих здібностей.

3. *Проективний етап* – на цьому етапі співробітники мають можливість застосовувати набуті знання та навички на практиці через участь у рольових і імітаційних іграх, де вони можуть випробувати свої ідеї та рішення у реальних або симульованих сценаріях.

Кожен з цих етапів має логічно побудовану послідовність, спрямовану на поступове підвищення рівня креативності і забезпечення сталого розвитку персоналу.

Важливо також враховувати індивідуальні потреби та особливості співробітників, щоб програма була максимально ефективною [6].

Ця стратегія дозволяє не лише зростити потенціал персоналу у сфері креативності, а й забезпечити підприємству стабільну конкурентну перевагу на ринку шляхом інтеграції нових ідей і рішень у бізнес-процеси.

7.3. Формування особливої категорії співробітників – креативні працівники

Персонал відіграє ключову роль у впровадженні інноваційних змін на підприємстві, і ефективність їхньої роботи є важливим показником оцінки управління інноваційними процесами.

Важливість розвитку творчих здібностей та креативності персоналу набуває особливого значення для успішного інноваційного розвитку

підприємства і підвищення його конкурентоспроможності. Ключовим аспектом є формування колективу творчих особистостей, які можуть ефективно реагувати на інноваційні зміни та ініціювати їх впровадження. Розвиток творчих здібностей персоналу є стратегічним завданням для креативного менеджменту підприємства.

Формування системи креативного менеджменту на підприємстві тісно пов'язане з управлінням знаннями. Використання підходів і інструментів управління знаннями дозволяє визначити вимоги до креативного персоналу підприємства та напрямки його розвитку.

Компетенції персоналу включають сукупність професійних та особистісних характеристик, які формують моделі професійної поведінки, впливають на успішність його діяльності та конкурентоспроможність [7, 8].

У сучасному постіндустріальному суспільстві, де зростає конкуренція на світових ринках, отримання нових джерел конкурентних переваг базується на розвитку інтелектуального капіталу та нематеріальних ресурсів підприємства.

Тому важливим елементом професійного розвитку персоналу стає формування категорії креативних працівників. Це створює основу для підвищення продуктивності праці та розширення конкурентних переваг підприємства, незалежно від його галузевої приналежності.

Для формування і розвитку нових якостей креативних працівників необхідно ефективно використовувати їхні унікальні індивідуальні спроможності, такі як знання, уміння, досвід і особистісні властивості. Ці якості проявляються в їхній поведінці, ставленні до справи, захопленості та інновативності.

Висока кваліфікація та досвід, а також високий інтелект не завжди гарантують ефективність працівника, оскільки ці чинники лише визначають загальні професійні характеристики [7,9].

Тому концепція компетенцій персоналу наголошує на тому, що ключові якості працівників повинні відповідати конкретним вимогам посади та пріоритетам розвитку підприємства.

Основними якостями креативних працівників є високий інтелектуальний розвиток, професійна компетентність, різнобічна винахідливість, інноваційна активність та самостійність у творчому пошуку. Ця ієрархія якостей може служити орієнтиром для моделювання компетенцій креативних працівників (рис. 7.3).

Давайте розглянемо характеристику різних типів креативних працівників на підприємстві:

1. *Керівник інноваційного підприємства.* Орієнтується на стратегічне керівництво інноваційними процесами, визначення напрямків розвитку інноваційної діяльності підприємства.

2. *Менеджер знань.* Займається управлінням знаннями, збереженням та передачею інформації в організації для забезпечення її ефективності і конкурентоспроможності.

3. *Координатор знань.* Відповідає за організацію роботи знань між підрозділами та сприяє їх інтеграції для досягнення загальних цілей організації.

4. *Керівник спеціалізованого підрозділу.* Керує конкретними фаховими напрямками або підрозділами в компанії, забезпечує їх ефективну діяльність і розвиток.

5. *Менеджер проєктної групи.* Організує та керує виконанням конкретних проєктів, відповідає за їх успішність і виконання поставлених завдань.

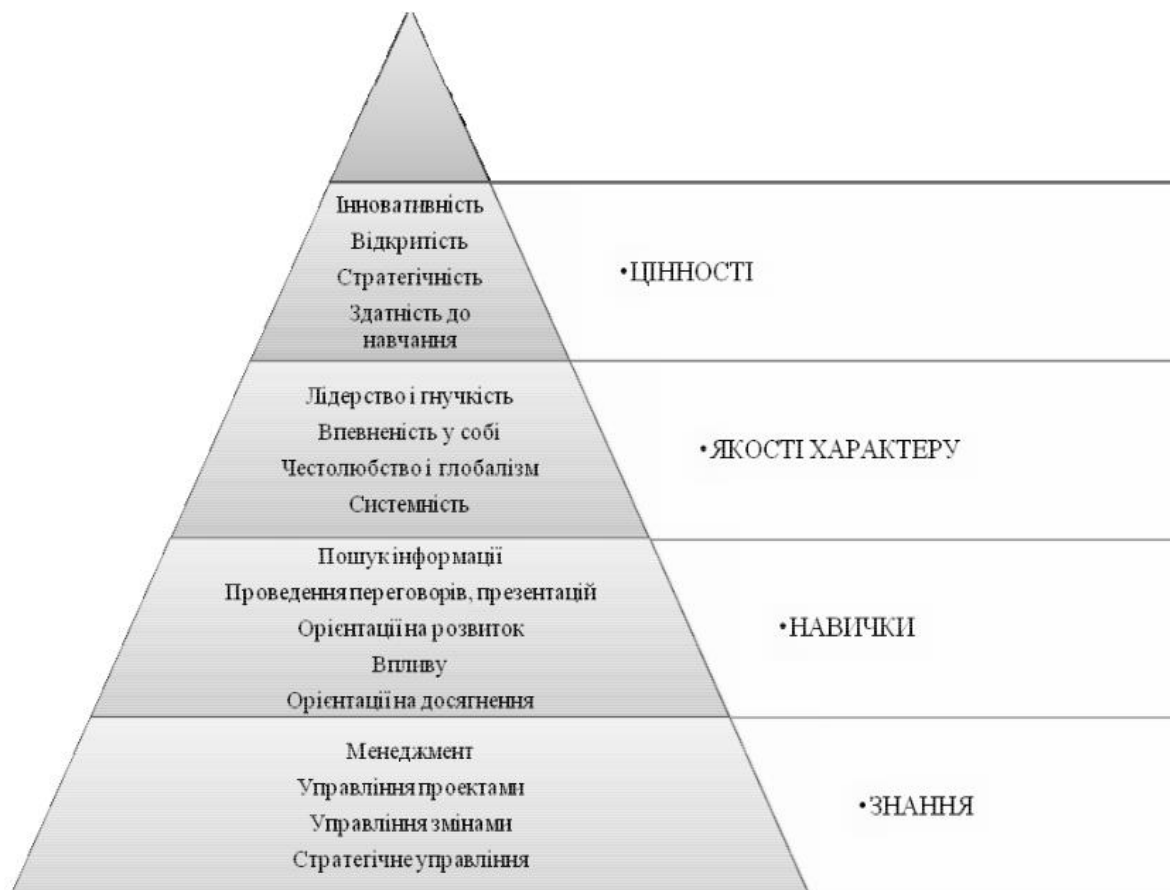


Рис.7.3. Ієрархія якостей моделювання компетенцій креативних працівників

Джерело: сформовано на основі [10]

6. *Експерти (носії) знань.* Мають глибокі фахові знання та досвід у конкретній галузі, консультують колег і вирішують складні проблеми.

7. *Генератори ідей (інноватори).* Займаються розробкою нових ідей, продуктів або процесів, стимулюють інноваційні зміни в організації.

8. *Інженери знань (фасилітатори).* Підтримують співпрацю та обмін знаннями між працівниками, сприяють інтеграції нових ідей і розвитку креативних рішень.

Ця класифікація може слугувати орієнтиром для розуміння ролей креативних працівників в організаційному контексті.

Керівники підприємства грають важливу роль у його розвитку через управлінські, адміністративні та організаційні функції.

Однак їх можливість віднесення до категорії креативних працівників залежить від їхньої активної участі в інноваційних процесах і напрямів діяльності.

Наприклад, керівники інноваційних підприємств, що зосереджені на дослідженнях і розробках, частіше належать до категорії креативних працівників, оскільки вони активно сприяють впровадженню нововведень і підтримці інноваційного середовища.

Менеджер знань відповідає за організацію процесів управління знаннями та інтелектуальними активами підприємства. Ця посада може вимагати спеціалістів з науково-технічних бібліотек або відділів науково-технічної інформації (ВНТІ), а також координаторів веб-сайтів і фасилітаторів. Особливе значення має генеральний менеджер з управління знаннями (Chief Knowledge Officer, СКО), який визначає стратегічні напрями управління інтелектуальними ресурсами підприємства.

Координатор знань забезпечує обслуговування інформаційних систем підприємства, включаючи оновлення інформаційних профілів співробітників і відповідь на запити щодо інформаційних ресурсів.

Фасилітатори (інженери знань). Спеціалісти, чиї обов'язки включають управління діалогами та методиками, які сприяють збору і систематизації знань. Вони допомагають працівникам виражати свої ідеї і знання зрозуміло і структуровано.

Експерти (носії знань) – це співробітники, які володіють важливими знаннями та досвідом і можуть їх передавати іншим. Робота з експертами часто вимагає участі фасилітаторів для збору, формалізації та ефективного використання цих знань.

Генератори ідей (інноватори) – це працівники, які мають специфічний стиль мислення, творчий підхід до розв'язання проблем і здатність генерувати нові ідеї. Вони активно використовують аналітичні здібності та бажання передавати набуті знання.

Керівники спеціалізованих підрозділів – це керівники відділів або підрозділів, створених для конкретних завдань, таких як відділи нових продуктів або науково-технічної інформації. Їхні обов'язки можуть включати управління ресурсами і процесами, але вони не завжди є генераторами нових ідей чи інновацій.

Менеджери проектних груп – це спеціалісти, що координують та керують проектними групами для розробки інноваційних проектів. Вони займаються не лише управлінням, але й стимулюють творчість та генерацію ідей у своїх командах.

Кожна з цих категорій відіграє важливу роль у стимулюванні інновацій та забезпеченні креативного потенціалу підприємства, сприяючи його конкурентоспроможності на ринку [8 – 10].

Креативні працівники повинні володіти рядом важливих характеристик, які сприяють їхній здатності генерувати нові ідеї, вирішувати проблеми та вносити інновації в робочий процес:

1. Відкритість до нового досвіду:

- готовність сприймати нові ідеї та підходи;
- інтерес до різних точок зору і нетрадиційних рішень.

2. Гнучкість мислення:
 - здатність швидко адаптуватися до змін;
 - вміння переключатися між різними завданнями і підходами.
3. Самостійність і ініціативність:
 - схильність брати на себе відповідальність за завдання;
 - проявляти ініціативу в пошуку нових рішень і можливостей.
4. Аналітичні навички:
 - здатність детально аналізувати ситуації та проблеми;
 - вміння розкласти складні завдання на окремі складові для кращого розуміння.
5. Емоційна стабільність:
 - здатність зберігати спокій і продуктивність у стресових ситуаціях;
 - вміння справлятися з невдачами та критицією.
6. Комунікативні навички:
 - здатність ефективно передавати свої ідеї іншим;
 - вміння слухати і взаємодіяти з колегами для кращого розуміння та співпраці.
7. Наполегливість і рішучість:
 - вміння наполегливо працювати над ідеями та проектами, незважаючи на труднощі;
 - рішучість у досягненні цілей.
8. Уява:
 - здатність візуалізувати нові ідеї та концепції;
 - творче мислення, що дозволяє знаходити нетрадиційні рішення.
9. Критичне мислення:
 - здатність оцінювати свої ідеї та ідеї інших з різних точок зору;
 - вміння відрізнити реалістичні рішення від малоефективних.
10. Високий рівень знань і професійних навичок:
 - глибокі знання у своїй сфері діяльності;
 - прагнення до постійного навчання і саморозвитку.
11. Вміння працювати в команді:
 - здатність ефективно співпрацювати з колегами для досягнення спільних цілей;
 - готовність ділитися своїми ідеями та підтримувати ідеї інших.
12. Позитивний настрій:
 - оптимізм і віра у власні сили та можливості команди;
 - здатність надихати і мотивувати оточуючих.

У сучасних умовах, коли нові технології, товари, послуги та стратегії стають ключовими перевагами у конкурентній боротьбі на ринку, традиційні підходи все частіше втрачають ефективність. Те, що працювало вчора, може не спрацювати сьогодні і стати причиною невдач завтра. В таких обставинах перемагає не той, хто діє правильно, а той, хто встановлює нові правила і прокладає нові шляхи. Тому креативність, здатність генерувати яскраві ідеї та знаходити несподівані рішення, стає все більш важливою на ринку праці.

Креативний менеджер відрізняється відсутністю страху перед стереотипами, він сміливо руйнує усталені традиції та впроваджує інноваційні рішення. Такий підхід дозволяє компанії не лише утримуватися «на плаву», але й випереджати конкурентів. Тому креативний керівник не протистоїть змінам, а передбачає їх, приймаючи нестандартні рішення, що виводять організацію на передові позиції.

Проте залучення талановитих працівників - це лише частина завдання. На жаль, творчі здібності персоналу часто залишаються поза увагою і не використовуються. Керівник стикається з важким вибором: що принести в жертву – творчий політ або високу керованість? Створення системи управління, яка одночасно стимулює творчість, є складним, але вартим зусиль завданням. Творчий підхід до роботи може стати потужним джерелом розвитку компанії.

Багато залежить від керівника та його стилю управління. Він може або стимулювати ініціативу співробітників, або придушувати її. Найбільш згубний для творчості авторитарний стиль управління, оскільки він змушує персонал працювати в умовах жорстких обмежень. Авторитарний керівник зазвичай реалізовує лише свої власні ідеї, відводячи підлеглим роль технічних виконавців.

Якщо менеджер з авторитарним стилем управління намагається брати участь у творчому процесі, він може повністю паралізувати креативні здібності своїх підлеглих. За умов несправедливого оцінювання та жорсткої критики ініціативи підлеглих не отримують підтримки, що призведе до спротиву.

Найкраще розкриттю творчого потенціалу сприяє демократичний стиль управління, який передбачає делегування повноважень і відповідальності за креативні рішення, надаючи значний ступінь свободи та встановлюючи певні обмеження для забезпечення узгодженості зусиль. Керівник, який дотримується демократичних принципів, підтримує творчу ініціативу, сприяє організації креативного процесу і є прикладом творчого підходу до вирішення інноваційних завдань.

Креативні керівники віддають перевагу новаторським рішенням, відзначаються оригінальністю поглядів, гнучкістю та конструктивністю дій у нестандартних ситуаціях, незалежністю суджень. Вони цінують творчий підхід інших людей, створюють умови для інноваційного вирішення організаційних проблем, настирливі у виконанні завдань, прагнуть навчатися на помилках і готові ризикувати. Креативні керівники роблять роботу цікавішою, перетворюючи проблеми на унікальні рішення.

Психологічна система «керівник – підлеглий» не тільки формує знання, навички та вміння, але й духовний світ підлеглого, заохочуючи його до самовдосконалення та пізнання культури. Формування особистості підлеглого можливе лише в атмосфері творчого пошуку, у процесі розвитку креативної діяльності організації. Творчість керівника полягає у знаходженні нових способів індивідуального впливу на підлеглого, нових варіантів вирішення завдань і аналізу власної діяльності для оптимізації роботи.

Творча діяльність менеджера і підлеглого неможлива без їхньої глибокої компетенції у виробничому процесі. Але цього може бути недостатньо для

творчості. На всіх етапах досягнення мети необхідно використовувати імпровізацію, уяву, фантазію, інтуїцію та натхнення.

Спонування до творчості впливає з потреб, переконань, ідеалів, інтересів і настроїв. Постійно підтримуючи і розвиваючи їх, керівник підводить підлеглих до розуміння суті завдань і мети роботи, які потрібно вирішувати як сьогодні, так і в майбутньому.

7.4. Формування креативного середовища на підприємстві

У глобальній економіці знань, де здатність до створення та реалізації інновацій є ключовим фактором ефективного розвитку, виникає необхідність формування культури інновацій. Інноваційна культура сприяє динамічному поширенню винаходів і нових ідей у суспільстві.

Світовий досвід управління показує, що подолати інноваційну стагнацію лише за рахунок інвестицій неможливо. Необхідно актуалізувати використання творчого потенціалу суспільства поряд із фінансовими методами стимулювання інноваційної діяльності.

Сучасний комерційний успіх організацій залежить від здатності керівників забезпечити баланс між творчістю та ефективністю, а також від застосування соціально орієнтованих стратегій.

Виникає потреба:

- якісно досліджувати формування креативного середовища;
- його вплив на управлінські результати;
- можливості розвитку та вдосконалення цього середовища для адаптації до сучасних трансформаційних процесів.

Важливим є також ефективне налагодження взаємовідносин між учасниками креативного процесу: генераторами ідей, фахівцями з комерціалізації наукових розробок та споживачами.

Проблематика креативного середовища частіше розглядається в соціології та психології, ніж в економіці та менеджменті.

Сутність креативного середовища підприємства, його призначення, завдання, функції та вплив на діяльність залишаються недостатньо дослідженими. Тому вивчення креативного середовища є актуальним як з теоретичної, так і з практичної точки зору.

Необхідно також вдосконалювати та систематизувати наявні наукові результати, а також інтенсифікувати розвиток креативного середовища на вітчизняних підприємствах.

Вплив таких сучасних факторів, як інтеграція, глобалізація та трансформація, на економіку України кардинально змінює підходи до системи менеджменту підприємств.

Ці зміни полягають у своєчасному переході від старої моделі управління, яка орієнтувалася на довготривалий виробничий процес, стабільну виробничо-технічну базу та сталу номенклатуру продукції і послуг, до нової моделі, що

відповідає інноваційним методам і підходам в управлінні, а також ринковим умовам господарювання.

Нова модель також передбачає ефективне використання людського потенціалу як інтелектуального капіталу.

Вагомою перевагою нової моделі управління креативними процесами на підприємстві є постійна інтенсифікація процесу генерації нових ідей та впровадження інновацій, що забезпечує динамічний і стратегічний розвиток підприємства.

Такі тенденції зумовлюють зростання попиту на якісну й достовірну інформацію, а також на кваліфіковані трудові ресурси.

Радикальна трансформація моделі креативного менеджменту українських підприємств вимагає суттєвих змін у системі управління, стилі керівництва та мисленні менеджерів, тобто в організаційній культурі підприємства та її складнику - інноваційній креативній культурі.

Підхід до трактування креативного середовища, заснований на «знаннях, уміннях, творчих здібностях і досвіді цілеспрямованої підготовки, комплексного впровадження та всебічного освоєння новацій в інноваційній сфері», можна логічно назвати інтелектуальним, оскільки він розкриває зміст і можливості розвитку інтелектуального капіталу підприємства.

Важливо розуміти співвідношення та взаємодію знань, умінь, здібностей і досвіду з індивідом, а також те, як вони можуть впливати на розвиток творчого мислення та креативного підходу до вирішення різноманітних завдань на підприємстві.

Креативне середовище, з одного боку, є основою реалізації та розвитку інноваційного й творчого способу мислення, а з іншого – саме зазнає трансформації під впливом творчого мислення, яке відображає динамічні зміни у соціально-економічній, інституційній та організаційній сферах підприємства.

Синтез постійного використання новацій та творчого підходу до вирішення управлінських проблем стає дієвою та ефективною інноваційною стратегією розвитку як для підприємства та окремого працівника, так і для держави загалом.

Творчий підхід в управлінні та мисленні керівників і працівників підприємства перетворюється у стабілізуючий елемент конкурентоспроможності підприємства. Через це на кожному сучасному підприємстві повинна впроваджуватись так звана «культура змін», яка культивує креативність і позитивне відношення працівників до новацій.

Погляд на зміст креативного середовища полягає в ототожненні його з витратами на удосконалення процесу виробництва, технологій, економії трудових і матеріальних ресурсів для забезпечення конкурентоспроможності підприємства на ринку.

Креативне середовище для управління є сукупністю методів пошуку та реалізації управлінських рішень у процесі здійснення інноваційної діяльності. Воно містить як соціальні норми та цінності суспільства, так і норми та

правила, що виникли безпосередньо внаслідок практики реалізації нововведень на конкретному підприємстві.

Креативне середовище для менеджера також визначається його соціально-психологічними характеристиками, певними стереотипами поведінки, соціальною і ціннісною орієнтацією та професійною спрямованістю.

Ефективні креативні інновації вимагають відповідного взаємозв'язку:

- між отриманням і опрацюванням актуальної інформації та якісним зворотним зв'язком на всіх рівнях організаційної структури;
- між генерацією ідей та їх втіленням на практиці;
- між мотивацією творчості та ефективністю результату.

Оскільки в основі кожної інновації закладена ідея, а головним генератором ідей є талановиті працівники, основним завданням формування креативного середовища підприємства є встановлення балансу на таких трьох рівнях (рис. 7.4):

1. На всіх етапах креативного процесу.
2. Між усіма головними функціями організації.
3. У підходах і методах управління.

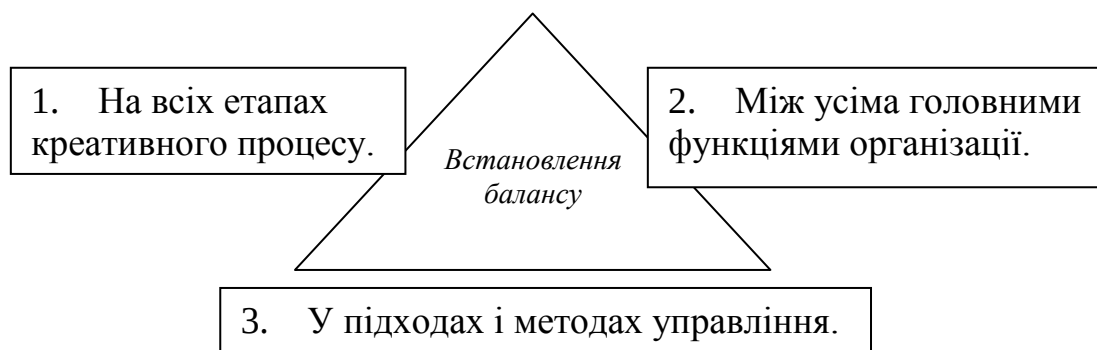


Рис. 7.4. Встановлення балансу на рівнях управління як основного завдання формування креативного середовища підприємства

Джерело: сформовано на основі [7, 8]

Культура інновацій проявляється у широкому спектрі – від створення умов повноцінного використання інноваційного потенціалу особистості та організації в інтересах розвитку суспільства до забезпечення максимальної рівноваги в реструктуризації та удосконаленні потенціалу.

Формування креативного середовища дозволяє в сфері управління істотно зменшити вплив бюрократії, в економіці держави та управлінні підприємством підвищити ефект від впровадження новітніх технологій і винаходів, а в культурі організації оптимізувати зв'язок між традиціями та інноваціями у взаємовідносинах підрозділів і окремих працівників, стимулювати креативні настрої персоналу та підвищувати ділову активність підприємства загалом.

Бар'єри у творчому процесі часто виявляються через симптоми, які заважають розвитку креативності.

Тому важливо з'ясувати їхні причини, щоб побудувати стратегію їх усунення або мінімізації впливу. Ці перешкоди можна класифікувати за

ступенем важливості, від поверхневих, які легко долаються, до глибинних, що пов'язані з особистісними особливостями працівника.

Для подолання бар'єрів у творчому процесі важливо класифікувати їх на:

1. Поверхневі бар'єри – це перешкоди, які зазвичай легше долаються і не потребують значних зусиль для подолання. Наприклад, відсутність часу для рефлексії або неясність у завданнях.

2. Організаційні бар'єри, що виникають через обмеження в структурі або процесах організації, які обмежують творчість. Наприклад, бюрократичні процедури або недостатні ресурси для втілення ідей.

3. Міжособистісні бар'єри. Це перешкоди, що пов'язані з взаємодією між працівниками. Наприклад, конфлікти в команді або недостатній рівень співпраці.

4. Психологічні бар'єри відображають внутрішні перешкоди, такі як страх неуспіху, перфекціонізм або недостатня віра у власні здібності.

Класифікація бар'єрів за їхньою важливістю та глибиною допомагає побудувати ефективну стратегію для їхнього усунення або мінімізації впливу на творчий процес.

Щоб подолати бар'єри творчого мислення або мінімізувати їхній вплив, варто розглянути наступні підходи:

1. В зовнішньому середовищі

Природні впливи:

- прогулянки та активний відпочинок сприяють зняттю стресу і стимулюють творче мислення; інтерактивні активності. Гра у спортивні ігри або слухання музики можуть стимулювати творчість через позитивний вплив на настрій і мозкову активність;

- навколишнє середовище. Робоче місце з предметами, які інспірують, може підтримувати творчість. Наприклад, фотографії, рослини або об'єкти мистецтва.

2. Поведінкові зміни

Стратегії вирішення проблем:

- мінімізація бар'єрів. Використовувати методи, які дозволяють обійти чи зменшити кількість бар'єрів, що виникають на шляху прояву творчості;

- дія навіть за умов невизначеності: діяти навіть тоді, коли ситуація не є повністю ясною.

3. Розвиток здібностей

Навички дослідження і систематизації:

- системні схеми і образне мислення. Розвивати у собі навички створення системних схем і образного подання проблем;

- зв'язки між проблемами. Шукати зв'язки між різнотипними проблемами для створення нових ідей і рішень.

4. Зміна переконань

Самоідентифікація:

- творча особистість. Поводитися так, начебто ви є творчою особистістю, і ваші дії будуть відповідати цьому статусу;

- робота з іншими. Працювати з тими, хто не має схожих бар'єрів, що обмежують креативність.

5. Особистісна зміна

Перегляд особистісних орієнтирів:

- корисність бар'єрів. Визначити ситуацію, коли ці бар'єри можуть бути корисними і як вони вас обмежують. Розвивати методи подолання цих ситуацій.

Отже, ці підходи дозволять ефективно мінімізувати вплив бар'єрів та сприятимуть розвитку творчого мислення в організації.

7.5. Суть, види та способи формування креативних команд

Багато компаній під час формування креативної організації застосовують спеціальні технології відбору персоналу, щоб залучати лише найкращих фахівців. Це виправданий підхід, але він має свої недоліки. Зокрема, існує стереотип, що творчими можуть бути лише люди з високим рівнем інтелекту. Через це організації шукають нових працівників серед випускників університетів, орієнтуючись тільки на їхні академічні досягнення як основний показник творчого потенціалу.

Однак останні дослідження різних видів інтелекту свідчать, що розвиток творчих здібностей за існуючої системи освіти є проблематичним. Тому процес відбору персоналу варто організувати так, щоб кандидати могли проявити необхідні якості, і враховувались різні види інтелекту, а не лише спеціальні знання у конкретній сфері.

Для підвищення рівня креативності, організації можуть не лише залучати творчих людей, але й розвивати таланти своїх працівників, досягаючи разом із ними якісно нового рівня. Це можливо зробити через комбінування людей з природним інтелектом, щоб вони досліджували і розвивали найменш розвинені здібності один одного, або надаючи їм необхідну підтримку при вирішенні проблем.

Наприклад, в одній високотехнологічній організації було вирішено підвищити рівень креативності.

Організація мала інтровертну культуру та цінувала логіко-математичне мислення, а система заохочень базувалась на індивідуальних досягненнях. Через це працівники неохоче ділилися своїми ідеями.

Для вирішення цієї проблеми потрібно було не лише розвивати креативність, але й залучити до організації кілька «каталізаторів» і підвищити впевненість працівників у собі, щоб вони перестали боятися пропонувати нові сміливі ідеї.

Будь-якій організації потрібні працівники, які створюють напружену ситуацію, генерують нестандартні ідеї і ставлять несподівані та незручні запитання. Таких працівників іноді називають «дурнями» (у найкращому розумінні цього слова), оскільки вони не обмежені загальноприйнятим підходом до вирішення проблем.

З іншого боку, нові ідеї народжуються в процесі зіткнення різних думок, світосприйняття, способів обробки й осмислення інформації. Це, у свою чергу,

вимагає спільної роботи людей, які по-різному сприймають навколишню дійсність. Як наслідок, замість конструктивної дискусії між членами колективу можуть виникати деструктивні конфлікти, що гальмують креативний процес управління та співпраці.

Існують два типи менеджерів. Перші визнають лише власну думку та обирають до співпраці працівників з однаковим напрямом думок і рівнем підготовки, щоб уникнути зіткнення ідей (табл. 7.1).

Таблиця 7.1

Переваги і недоліки методів формування креативної команди

№ з/п	Метод формування команди	Переваги	Недоліки
1	2	3	4
1	Кращі з кращих	1. Обізнані співробітники, які мають досвід роботи з подібними проблемами 2. У менеджерів є досвід роботи з перевіреними співробітниками, які знають проблеми діяльності організації	1. Втрата ключового лінійного менеджера, тобто кращого з кращих, може зашкодити основному бізнесу 2. Загроза того, що співробітники (кращі з кращих) не зможуть абстрагуватись від основного ринку для створення чогось нового
2	Команда з «не огранених алмазів»	1. Співробітники, які мислять по новому	1. Недостатньо дисципліни для вироблення нових ідей Недостатньо авторитету, щоб вплинути на розподіл внутрішніх ресурсів
3	Члени команди зі «школи досвіду»	Керівники, які пройшли «школи досвіду», можуть виявити й розвивати нові напрями бізнесу 1. Навички й інтуїція, завдяки яким можна 1. досягти успіху при виконанні завдань	1. Навички, набуті менеджерами попередньо, можуть бути не застосовані в новій діяльності, залежно від «предметів», які вони вивчали чи не вивчали в різних «школах досвіду»

Джерело: сформовано на основі [7, 8]

Менеджери другого типу визнають цінність різноманітності стилів мислення, залучаючи до команди індивідуумів з різними підходами, що сприяє

зіткненню ідей. Проте слід пам'ятати, що трудові та міжособистісні конфлікти варто пильно контролювати та спрямовувати зіткнення ідей у творче русло.

Успішний керівник, на відміну від наведених підходів, вміло стимулює творчий пошук, зіштовхуючи різні підходи до вирішення проблеми та ініціюючи процес, який Дороті Леонард і Джеффі Строс назвали «творчими колізіями».

Такий менеджер розуміє, що різним людям властиві різні стилі мислення. Він вважає, що в організації, будь то команда, робоча група чи компанія в цілому, має бути представлений увесь спектр підходів до пізнання дійсності, і наполягає на тому, щоб колеги з повагою ставилися до думки один одного.

Деякі організації вважають за краще наймати людей, які принесуть креативність до їхнього середовища, тоді як інші вкладають значні кошти в розвиток своїх працівників і створення процесів, що сприяють творчій діяльності.

Для стимулювання творчої діяльності у працівників, які вважають себе нетворчими, можна використовувати наступні підходи:

1. Допомога у розпізнаванні ситуацій, які потребують творчого підходу, може здійснюватись за допомогою психологічних тестів, фокус-груп або аналізу критичних ситуацій.

2. Надання працівникам широкого вибору спеціальних методик дозволяє їм вибрати ті, що найбільше відповідають конкретним ситуаціям.

3. Організація роботи в групах, де творчість вважається нормою, сприяє самостійній адаптації до нових вимог за умови належної підтримки.

4. Використання мистецтва, такого як живопис чи музика, є непрямим методом стимулювання креативності, що дозволяє формувати відповідні переконання і налаштовуватись на творчий процес без глибокого аналізу креативних методів.

Щоб зрозуміти, яким має бути склад креативної команди з погляду технічних навичок, важливо знати, у якій сфері та з якими задачами вона працює.

Наприклад, у рекламній команді обов'язково будуть копірайтер, графічний дизайнер, акаунт-менеджер, артдиректор і креативний директор. А в технічній, але також креативній команді з розробки продукту – UI/UX-дизайнер, UX-райтер, моушн-дизайнер, артдиректор і проджект-менеджер.

Однак, це дуже умовно: рекламний продукт може вимагати кодування, а додаток – дуже залежати від графіки, і тоді склад команди розширюється.

Проте склад команди можна оцінювати не лише через технічні навички, але й через формат мислення її учасників. Важливо, щоб у групі був не лише «повний комплект» хард-скілів, але й люди, які здатні по-різному дивитися на задачі, інформацію та рішення.

Ідеально, коли в команді (будь-якій, але креативній – особливо) є ті, хто вміє мислити в різних площинах:

1. Дивергентно – здатність знайти безліч варіантів розв'язання задачі.
2. Латерально – здатність доходити до максимально небанального рішення.
3. Естетично – талант «робити ідеально красиво».

4. Системно – можливість грамотно синтезувати й робити так, щоб ціле було більшим від суми компонентів.

5. Інсайтно – вміння помічати свої інсайти та упаковувати їх в ідеї.

«Лінз», через які можна дивитися на команду і «типувати» її учасників, багато. Наприклад, тест Creative Types, який Adobe випустив у 2019 році, пропонує вісім варіантів особистостей, які можуть зустрітися у творчій групі: від The Artist та The Adventurer до The Producer та The Visionary.

Причому дизайнер за своєю суттю цілком може бути «візіонером», а проджект-менеджер – «художником».

Як формується команда.

Неважливо, яким є склад креативної групи – вона колись народжується і еволюціонує. Знати, як це відбувається, важливо, насамперед тим, хто цією командою керує.

У другій половині XX століття американський психолог Брюс Такман запропонував універсальну теорію еволюції команд, яка підходить і для креативних груп. За цією теорією, будь-які команди розвиваються і проходять стадії: forming (формування), storming (конфлікт), norming (нормування), performing (функціонування) та adjourning (розформування).

На кожній стадії команда поводить передбачувано – відтворює певні патерни поведінки (рис.7.5).

Менеджеру важливо їх знати, щоб обрати правильну стратегію на кожен етап. *Стадія 1. Формування.* Поведінка команди – робоча група зібрана і має головну мету. Члени команди поведуться незалежно, оскільки ще не знайомі один з одним близько і не довіряють один одному повністю.

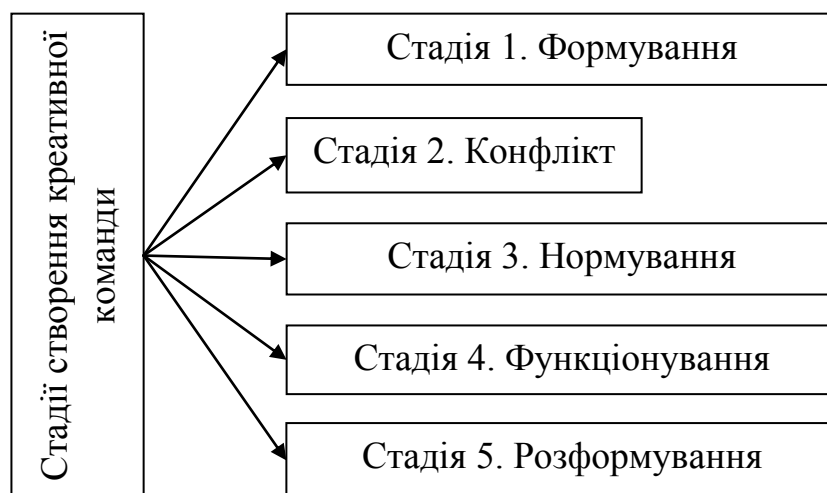


Рис.7.5. Стадії створення креативної команди

Джерело: сформовано на основі [10]

Задачі лідера:

1. Направити.
2. Визначити ролі та задачі кожного члена команди, головну мету всієї команди та способи вимірювання її досягнення.

Стадія 2. Конфлікт.

Поведінка команди – члени команди ставлять під сумнів встановлені правила та норми і заперечують авторитет лідера або один одного.

Задачі лідера:

1. Влаштувати процеси та структуру в команді, допомогти їй подолати конфлікти.

Порада – найчастіше команди розпадаються на цій стадії. Щоб цього не допустити, лідеру потрібно налагодити комунікацію між членами команди, встановити атмосферу довіри, надихнути та підтримати. Іншими словами — поводитися, як хороший коуч.

Стадія 3. Нормування.

1. Поведінка команди – встановлюються норми та стосунки, які влаштовують усіх. Члени команди починають довіряти один одному та цінувати внесок кожного. Окремі учасники команди беруть на себе відповідальність, і керівник послаблює контроль.

Задачі лідера:

1. Зробити крок назад та допомогти команді бути більш самостійною.

2. Перевіряти, чи команда рухається до головної мети.

3. Згуртувати команду.

Стадія 4. Функціонування.

Поведінка команди - команда працює самостійно, досягаючи спільних цілей. Вона незалежна, мотивована та компетентна.

Задачі лідера:

1. Делегувати.

Стадія 5. Розформування.

Поведінка команди – це кінець життєвого циклу команди. Він може бути пов'язаний із завершенням проєкту або рішенням лідера розформувати команду.

Члени команди зазвичай відчувають занепокоєння та сумують через розставання з колегами.

Задачі лідера:

1. Зробити так, щоб співпраця з командою була можливою у майбутньому.

Деякі дослідники вважають, що модель Такмана працює лише в теорії. Наприклад, Девід Клаттербак, професор факультетів коучингу та менторства в університетах Оксфорд Брукс та Шеффілд Халлам, стверджує, що насправді етапи не завжди йдуть послідовно: стадія А не обов'язково перетікає в стадію В. Еволюція команд виглядає складніше – наприклад, новий учасник може змусити команду відкотитися назад.

Цей динамічний підхід до розвитку команд визнає, що реальні робочі групи часто стикаються з непередбачуваними змінами та викликами.

Таким чином, команда може знову пройти через конфлікт (storming), навіть якщо вже досягла стадії функціонування (performing), або зіткнутися з необхідністю заново встановлювати норми (norming) після того, як новий член приєднався до групи.

Така гнучка модель дозволяє керівникам команд краще адаптуватися до реальних умов і потреб своїх колективів, враховуючи, що команди можуть еволюціонувати нелінійно і під впливом різних внутрішніх та зовнішніх факторів.

7.6. Креативні управлінські рішення як ключ до успіху команди

Креативні управлінські рішення – це творчі рішення в управлінській діяльності, процес розробки яких відрізняється творчим підходом і призводить до позитивних наслідків для колективу підприємства, його партнерів (включаючи споживачів) і суспільства в цілому.

Однак такі рішення можуть мати негативні наслідки для конкурентів.

Ухвалення управлінських рішень є необхідною складовою будь-якої функції управління, особливо на етапах інвестування в інновації.

Управлінське рішення стосовно інвестування в інновації – це свідомий вибір альтернативи, який сприяє досягненню конкретних інноваційних цілей.

Процес ухвалення управлінських рішень включає кілька етапів (рис. 7.6):

1. Осмислення проблеми – уточнення причини виникнення проблеми і постановка задачі.
2. Формулювання гіпотези – розробка можливих варіантів вирішення проблеми на основі наявних знань і досвіду.
3. Перевірка рішення – аналіз логічності і практична перевірка вибраного варіанту, щоб забезпечити його ефективність і доцільність.

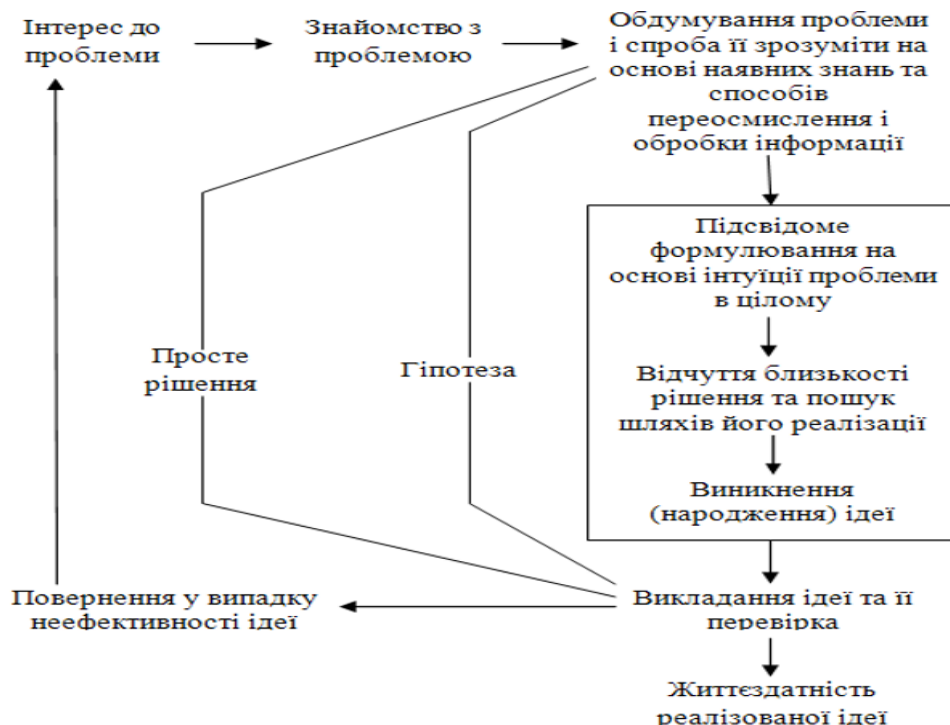


Рис.7.6. Етапи дискретно-безперервного творчого процесу розробки креативних управлінських рішень

Джерело: сформовано на основі [10]

Також важливо, щоб управлінські рішення у сфері інвестування в інновації враховували різні критерії ефективності і мали чітко сформульовані цілі. Вони повинні базуватись на об'єктивних даних і оцінюватися з урахуванням потреб організації та очікувань стейкхолдерів. Поява відчуття близькості рішення.

4. Народження ідеї.

5. Викладення ідеї та її перевірка. Отриману ідею потрібно розглянути, уточнити, пов'язати з іншими, вже наявними уявленнями.

6. Життєздатність ідеї. Після того, як ідея викладена, опублікована або представлена у вигляді доповіді, і вона починає «жити», здобуваючи визнання поряд з іншими ідеями і, іноді, вступаючи з ними в конкуренцію.

Прийняття рішень, як і обмін інформацією, є необхідною складовою будь-якої управлінської функції. Процес пошуку, розробки та прийняття управлінських рішень перетворює співробітника в будь-якій організації на менеджера або керівника.

Особливо актуальною стає технологія прийняття управлінських рішень в креативних організаціях, де управлінські рішення розглядаються як ключова частина управлінської діяльності – це сукупність взаємопов'язаних, цілеспрямованих і логічно послідовних дій, спрямованих на досягнення управлінських завдань.

У сучасному житті поняття «рішення» має різноманітні значення, але найчастіше воно означає процес вибору найкращого (ефективного, оптимального) варіанта дій і сам результат цього вибору.

Управлінські рішення – це результат творчого процесу, який включає дії суб'єкта та колективу (об'єкта управління) для вирішення конкретної ситуації, що виникла в процесі функціонування системи.

Управлінські рішення також мають соціальний аспект, орієнтуючи і організовуючи діяльність трудового колективу для досягнення цілей організації.

При прийнятті і реалізації управлінського рішення важливість мають високий рівень професіоналізму та психологічні якості, які необхідні для ефективного управлінського процесу.

Гіпотеза – це припущення або здогад, який надає кілька переваг. Вона є каркасом, що організовує інформацію і допомагає помічати те, що раніше випадало з поля зору. Гіпотеза також визначає напрямок дії, оскільки її потрібно довести або спростувати.

У побудові гіпотез важлива роль належить творчості. Без нестандартного підходу ми обмежуємося лише стандартними концепціями. Творчість має велике значення в створенні гіпотез, і наука могла б розвиватися швидше, якби не переконання, що вчений має бути просто аналітиком.

Існує серйозна дилема з гіпотезами: без них ми ризикуємо засміченням морем фактів, але створена гіпотеза може обмежувати нашу здатність оцінювати реальні можливості. Гіпотеза повинна відкривати нові горизонти, але часто замість цього вона стає перешкодою.

На початковому етапі гіпотези ми шукаємо підтвердження і докази. Однак як тільки гіпотеза затверджується, ми повинні готові зруйнувати її, щоб

рухатися далі. Часто затверджена гіпотеза настільки переконлива, що ми не можемо від неї відмовитися, навіть коли нові дані вказують на необхідність перегляду підходів. Тому важливо мати декілька гіпотез для різних підходів до проблеми.

Необхідно висувати альтернативні гіпотези і досліджувати різні припущення творчим методом. Коли людина починає працювати в новій організації, у неї є обмежений час для створення оригінальних ідей. З часом вона вливається в культуру організації і може втратити свіжість свого погляду.

Реалізація прийнятого рішення відрізняється від його розробки, оскільки вона потребує контролю та оцінки ефективності. Процес прийняття рішень є складним та має багато стадій і операцій. Кількість та характер кожної стадії можуть відрізнятися в залежності від кваліфікації керівника, конкретної ситуації, стилю управління та корпоративної культури організації.

Важливо, щоб керівник розумів сильні сторони та обмеження кожного підходу і процедури прийняття рішень і міг вибрати оптимальний варіант з урахуванням контексту та особливостей управлінського стилю.

Оптимальний процес формування раціональних та креативних управлінських рішень включає такі етапи (рис. 7.7):

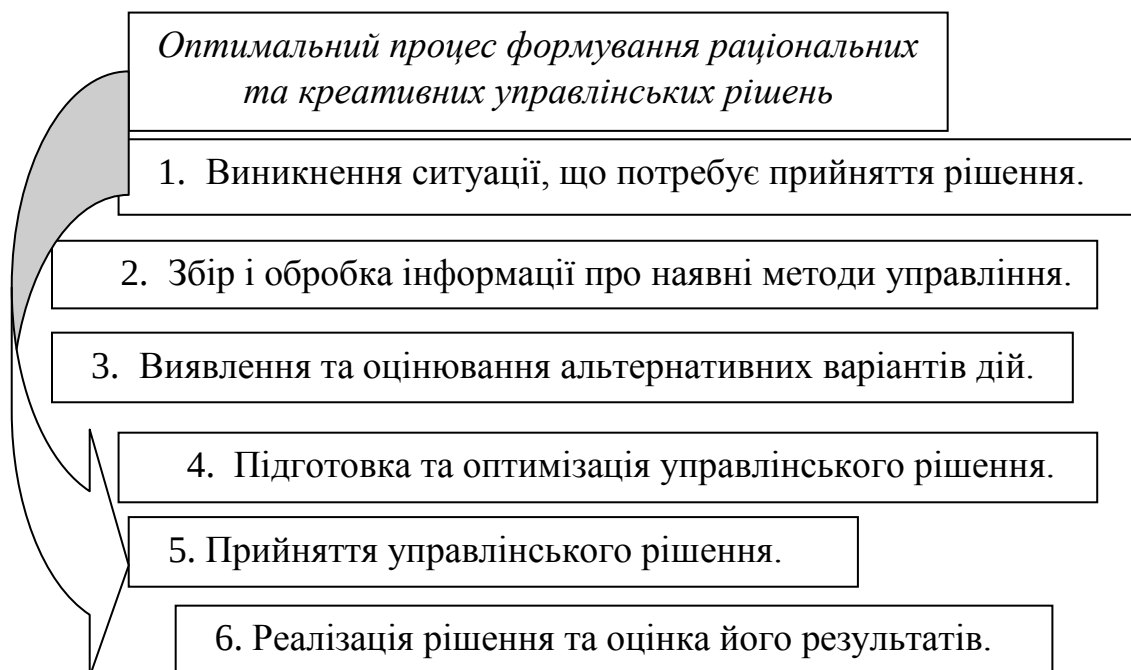


Рис. 7.7. Оптимальний процес формування раціональних та креативних управлінських рішень

Джерело: сформовано на основі [10]

1. Виникнення ситуації, що потребує прийняття рішення.
2. Збір і обробка інформації про наявні методи управління.
3. Виявлення та оцінювання альтернативних варіантів дій.
4. Підготовка та оптимізація управлінського рішення.

5. Прийняття управлінського рішення.

6. Реалізація рішення та оцінка його результатів.

Кожен етап реалізується через відповідні процедури, що дозволяє логічно продовжувати процес управління, завершуючи його вплив на керовану систему.

Є також інші фактори, що впливають на процес креативної діяльності при прийнятті управлінських рішень:

1. *Соціальне середовище*. Воно включає настанови, норми та цінності спільноти, в якій функціонує організація.

2. *Політичне середовище*. Політика уряду, регуляції та політична стабільність значно впливають на процеси прийняття рішень.

3. *Економічне середовище*. Фактори, такі як інфляція, економічний розвиток та ринкові тенденції, впливають на результати рішень.

4. *Технологічне середовище*. Прогрес у технологіях може створювати можливості або потребу в змінах у процесах прийняття рішень.

5. *Глобалізація*. Взаємопов'язаність ринків і культур впливає на стратегічні рішення і операційні практики.

6. *Етичні врахування*. Забезпечення відповідності етичним стандартам та корпоративній соціальній відповідальності може впливати на довгострокову стійкість і репутацію.

7. *Правові врахування*. Дотримання законів та регуляцій на рівнях місцевого, національного та міжнародного значуще для уникнення правових ризиків.

8. *Культурне різноманіття*. Управління різноманітністю перспектив і культурних особливостей може покращувати креативність та якість прийнятих рішень.

9. *Психологічні чинники*. Включають мотивації індивідів і груп, упередження та когнітивні обмеження, які впливають на процеси прийняття рішень.

Ці чинники разом формують сферу, у якій приймаються креативні управлінські рішення, впливаючи як на процес, так і на результати. Кожен з них потребує обдуманого уваги для збалансування конкуруючих пріоритетів та досягнення ефективних, стійких рішень.

Співвідносно ризику – це завжди наявна ймовірність прийняття неправильного рішення, що може негативно сказатися на організації. Ризик – фактор, який менеджери ураховують свідомо або підсвідомо під час прийняття рішень, оскільки він пов'язаний зі зростанням відповідальності.

Час, який виділяється менеджеріві для прийняття рішення, є важливим фактором. У реальному житті більшість керівників не мають можливості проаналізувати всі можливі альтернативи через дефіцит часу.

Ступінь підтримки менеджером колективу є іншим ключовим аспектом. Нові менеджери не завжди одразу знаходять спільну мову з колективом. Якщо відсутнє порозуміння і підтримка з боку інших менеджерів та підлеглих, цю проблему слід вирішувати, використовуючи власні особисті якості, що сприяють прийняттю рішень.

Особисті якості менеджера є одним з найважливіших факторів. Незалежно від того, як менеджери приймають рішення і відповідають за їх реалізацію, вони повинні мати здібності до прийняття вірних рішень.

Політика організації – ще один суттєвий фактор, що враховується при прийнятті рішень.

Статус, влада, престиж, легкість виконання – все це може вплинути на процес прийняття рішень.

Чинники, що впливають на якість прийняття управлінських рішень і визначають ступінь їх креативності, можна поділити на об'єктивні і суб'єктивні:

Об'єктивні чинники включають умови праці співробітників, які причетні до прийняття рішень, забезпеченість релевантною інформацією та наявність кваліфікованих співробітників.

Суб'єктивні чинники охоплюють індивідуальні особливості учасників процесу обґрунтування і прийняття рішень, групові відносини між учасниками і стиль керівництва.

Згідно з законами вихідних даних Г. Спенсера, кожен може прийняти ефективне рішення, володіючи достатньою інформацією. Креативний менеджер здатний прийняти оптимальне рішення і в умовах обмеженої інформації. Однак лише талановитий менеджер може діяти результативно навіть за повної відсутності необхідної інформації.

Інтуїтивний спосіб прийняття рішень є складним з психологічної точки зору. Йому притаманна ілюзія миттєвості, спонтанність ходу думок і неусвідомленість процесу. Інтуїція залежить від особливостей мислення, загальних інтелектуальних здібностей та досвіду. Цей спосіб розробки рішень вважається маловивченим, але можна виділити два його підвиди:

1. *Раптове осяяння* (інсайт) – це коли рішення з'являється як спонтанне «освітлення», коли об'єкт бачиться з іншого, неочікуваного кута зору. Це рідко відбувається і схоже на тваринне, інстинктивне відчуття.

2. *Псевдоінтуїтивне*. Насправді це рішення, яке «дозріло» завдяки передньому досвіду. Наприклад, коли ідея «приходить в голову», це свідчить про попередню інтелектуальну роботу мозку, де підсвідомість переробляє наявну інформацію.

Модель нейролінгвістичного програмування підтверджує, що інформація може подаватися нестандартним чином, що сприяє формуванню креативних думок. Тому інтуїтивне прийняття рішень може базуватися на багаторічному досвіді. Проте варто пам'ятати, що не завжди інтуїтивні рішення є правильними. Тому краще розвивати свідомий креативний стиль мислення, а не покладатися виключно на інтуїцію.

Організаційні фактори управлінських рішень, хоча на перший погляд не відносяться до інтуїтивного прийняття рішень, все ж мають велике значення через невизначеність та динамічність оточуючого середовища, в якому ці рішення приймаються.

Отже, в процесі управління розробкою креативних рішень важливо враховувати загальні вимоги до формулювання рішень, правила їх прийняття та реалізації. Це охоплює такі аспекти:

1. Формулювання рішень. Рішення повинні бути чітко сформульовані і зрозумілі для всіх учасників процесу. Вони повинні відповідати поставленим завданням і вирішувати конкретні проблеми чи завдання.

2. Правила прийняття рішень. Необхідно встановити чіткі правила або критерії, за якими будуть прийматися рішення. Це може включати оцінку ризиків, врахування факторів середовища, важливість рішення для організації тощо.

3. Реалізація рішень. Після прийняття рішення важливо розробити чіткий план його впровадження. Це включає розподіл обов'язків, визначення термінів виконання завдань, контроль за виконанням і оцінку результатів.

Успішне управління креативними рішеннями передбачає не лише генерацію ідей, але й систематизацію, оцінку та ефективне впровадження цих ідей в практику організації.

Класична модель ухвалення рішень є набором підходів, за якими керуються менеджери під час прийняття рішень. Вона базується на упевненості, що менеджери мають діяти логічно й раціонально, вибираючи ті рішення, що принесуть організації користь (рис. 7.8).

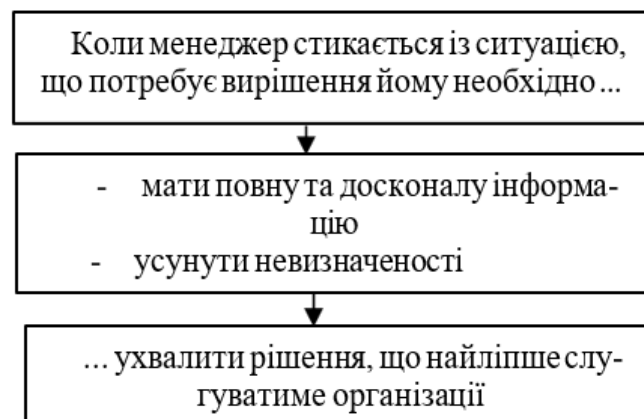


Рис. 7.8. Класична модель ухвалення управлінських рішень

Джерело: сформовано на основі [10]

Одним із методів ухвалення управлінських рішень є адміністративна модель, яка базується на кількох ключових принципах. *По-перше*, менеджери працюють з неповною та неідеальною інформацією.

По-друге, їхні можливості обмежені примусовою раціональністю. І нарешті, вони часто задовольняються першим знайденим рішенням.

Вимушена раціональність передбачає, що менеджери мають свої обмеження, такі як власні цінності, підсвідомі рефлексії, навички та звички. Також їхню спроможність обмежує недостатня інформованість та відсутність необхідних знань.

У креативних організаціях для ухвалення рішень існують різні форми та методи:

1. Групи взаємодії – це метод групового прийняття рішень, де група зобов'язується розробити та ухвалити рішення. Це може бути функціональний відділ, постійна робоча група або комітет. Взаємодія часто сприяє виникненню нових ідей та забезпечує порозуміння, але може також залежати від особистих інтересів учасників.

2. Групи «дельфі» – це метод експертної оцінки, де експерти працюють індивідуально і віддають свої оцінки, які потім усереднюються.

3. Номінальні групи – це групи, члени яких працюють разом, але не обмінюються інформацією. Вони використовуються для розробки творчих, інноваційних ідей. Члени групи пропонують альтернативні варіанти рішень, які потім обговорюються та оцінюються.

Завершальний етап процесу ухвалення рішення включає оцінку його ефективності.

Менеджер повинен переконатися, що обране рішення відповідає інтересам організації. Якщо виявляється, що рішення неефективне, менеджер може вибрати інший варіант, переглянути оцінку ситуації або змінити підходи до його реалізації. Аналіз і оцінка результатів є важливою ланкою зворотного зв'язку для корекції процесів ухвалення та реалізації управлінських рішень.

КОНТРОЛЬНІ ПИТАННЯ

1. Що означає термін «креативність».
2. Що являється метою креативного менеджменту.
3. Розкрити основні джерела розвитку креативності.
4. Розкрити різні підходи до трактування поняття «креативний менеджмент».
5. Розкрити роль розвитку креативності персоналу підприємства як умови його конкурентоспроможності.
6. Розкрити складові структури креативності.
7. Проаналізувати створення програми розвитку креативного потенціалу персоналу.
8. Розкрити стратегію розвитку креативності персоналу.
9. Розкрити основні якості креативних працівників.
10. Дати характеристику різних типів креативних працівників на підприємстві.
11. Формування креативного середовища на підприємстві.
12. Суть, види та способи формування креативних команд.
13. Розкрити стадії створення креативної команди.

ТЕСТИ

1. Креативний менеджмент – це:

а) підсистема інноваційного менеджменту, що забезпечує здатність суб'єктів управління висувати та розвивати нові ідеї, які набирають форми наукової або технологічної інформації;

б) одна з функцій менеджменту, спрямована на забезпечення здатності суб'єктів управління висувати та розвивати нові ідеї, які набирають форми наукової та технологічної інформації, а також на акумулювання нових ідей;

в) сукупність сприятливих умов, створених керівниками підприємства для творчого розвитку трудового колективу й окремих працівників з метою акумулювання креативних ідей щодо вирішення виробничо-господарських проблем та подолання їх наслідків;

г) всі відповіді правильні.

2. Дослідження креативності пройшло низку етапів, таких як:

а) інтерес до саморозвитку;

б) перехід до прикладних аспектів;

в) мотивація і умови праці;

г) аналіз і використання результатів.

3. Сучасне розуміння креативності виходить за межі особистого розвитку і охоплює різноманітні аспекти організаційного життя, роблячи її ключовим фактором успіху в багатьох галузях:

а) класичні теорії управління персоналом (1880 – 1930 рр.);

б) теорії людських відносин (поч. 1930-х рр.);

в) теорії людських ресурсів;

г) концепція управління персоналом.

4. Вивчення підходів до створення систем креативного менеджменту в українських умовах виявляє такі негативні моменти:

а) відсутність повноцінного соціального партнерства;

б) небажання створювати загальноорганізаційний банк талантів призводить до негативного ставлення до дійсно талановитих співробітників;

в) розрив у підходах до менеджменту;

г) відсутність системи тренінгів і підтримки інновацій.

5. У науковій літературі існують два основних підходи до визначення поняття «креативність»:

а) перший підхід розглядає креативність як невід'ємну і універсальну рису кожної особистості, де результат творчої діяльності має значення для самого творця;

б) другий підхід акцентує на загальній значущості результату творчості для багатьох і визначає креативність як зміст життя творця.

6. Основні аспекти, які слід враховувати при розробці програми, включають:

а) просвітницька мета;

б) індивідуальна і групова спрямованість;

в) тренінги та практичні вправи;

г) організаційна культура і психологічний клімат.

7. Є кілька ключових етапів, які можна включити до програми розвитку креативності персоналу:

а) орієнтовний етап – на цьому етапі важливо провести аналіз поточного рівня креативності серед співробітників, визначити їх потенціал і потреби.

б) розвивальний етап – на даному етапі фокусується на збагаченні креативного потенціалу персоналу через різноманітні навчальні заходи.

в) проєктивний етап – на цьому етапі співробітники мають можливість застосовувати набуті знання та навички на практиці через участь у рольових і імітаційних іграх, де вони можуть випробувати свої ідеї та рішення у реальних або симульованих сценаріях;

г) всі відповіді правильні.

8. Основними якостями креативних працівників є:

а) високий інтелектуальний розвиток;

б) професійна компетентність;

в) різнобічна винахідливість;

г) інноваційна активність та самостійність у творчому пошуку.

9. Ефективні креативні інновації вимагають відповідного взаємозв'язку:

а) між отриманням і опрацюванням актуальної інформації та якісним зворотним зв'язком на всіх рівнях організаційної структури;

б) між генерацією ідей та їх втіленням на практиці;

в) між мотивацією творчості та ефективністю результату.

г) всі відповіді правильні.

10. Стадії створення креативних команд:

а) стадія 1. Формування;

б) стадія 2. Конфлікт;

в) стадія 3. Нормування;

г) стадія 4. Функціонування.

РОЗДІЛ 8

КРЕАТИВНІ РОЛІ В ПРОФЕСІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ МЕНЕДЖЕРА

8.1. Сутність інтелектуальної активності та творчої діяльності креативної особистості та її основні риси

8.2. Стилi креативного мислення та їх роль у професійній діяльності менеджера

8.3. Вплив лідерства на креативний потенціал менеджера

8.4. Мотивація розвитку творчого потенціалу

8.5. Принципи й методи стимулювання інноваційних креативних колективів та способи діагностики результатів їх діяльності

8.6. Сучасні технології генерування та реалізації нових ідей.

8.1. Сутність інтелектуальної активності та творчої діяльності креативної особистості та її основні риси

Інтелектуальна активність та творча діяльність є дуже важливими в сучасному господарстві та організаціях. Вони допомагають розв'язувати проблеми розвитку та інновацій на підприємствах.

Дослідники, такі як Д.Б. Богоявленська [1], І.Т. Кучерявий [2], С. Литвиненко [3], М.А. Резнік [4], В.В. Козинець [4], А. Терещук [5], Р. В. Ткач [6] та інші, звертали увагу на важливість інтелектуальної активності. Один з методів, який пропонувала Д. Богоявленська, – це «криве поле», в якому виділяються три підходи до інтелектуальної активності: стимулюючо-продуктивний, евристичний та креативний.

Розвиток інтелектуальної активності та творчості допомагає ефективно вирішувати проблеми і досягати успіху в сучасних умовах бізнесу та управління.

Стимулюючо-продуктивний, або пасивний, підхід відбувається, коли людина, добросовісно працює, залишається на межі наперед заданого активного способу дії. Пасивний підхід інтелектуальної активності не означає бездіяльності щодо розумової діяльності, лише йдеться про недостатність доступних джерел її стимулювання та пізнавального інтересу.

Другий підхід інтелектуальної активності – емпіричний, який передбачає інтелектуальну активність щодо пошуку нових емпіричних закономірностей, які дають змогу вирішувати поставлені ззовні завдання, але якими емпірична закономірність стає не формальним засобом, а самостійною проблемою [7].

Отже, стимулюючо-продуктивний підхід задовольняє прийняттю і продуктивному вирішенню завдань, але в межах уже поставлених проблем.

Під евристичним підходом розуміють виконання завдань, що були поставлені ззовні за допомогою виявлення нових закономірностей емпіричним шляхом.

Креативний підхід задовольняє більшою мірою теоретичні відкриття, коли науковець або вчений формує теорію на фактах, яку можна розглядати як винахід нової наукової проблеми. Підхід інтелектуальної активності, тобто

ініціативи, є сильним особистісним структурним елементом людей, що виражені через експериментальні умови та пов'язаний з глибиною мотиваційною структурою особистості.

Завданнями креативних керівників є саме розвиток третього підходу – інтелектуальної активності. Творчий пошук на визначення наперед проблем, що пов'язані із виробничо-господарською діяльністю організацій, не можна відносити до першого підходу інтелектуальної активності через наявність внутрішніх стимулів (матеріального і морального стимулювання працівників, що займаються виконанням будь-яких завдань) та пізнавального інтересу до способу виконання цих завдань, що стимулюється. Евристичний підхід передбачає здійснення пошуків вирішення проблем, які ставляться ззовні.

Тому можна зробити такий висновок, що кожний із трьох підходів інтелектуальної активності має вплив на стимулювання працівників до творчості в його діяльності, тільки досягнення його можливе різними способами. Наприклад, перший підхід забезпечується корпоративним менеджментом, при цьому працівники виконують свої конкретні функціональні обов'язки. Другий підхід застосовується до більш освічених працівників, які мають високу свідому інтелектуальну активність для пошуку варіантів вирішення проблем. На підприємствах це можуть бути спеціальні комітети для обговорення звичайних завдань. Третій підхід інтелектуальної активності має сенс з тими працівниками, які усвідомлено, самостійно і творчо підходять до виконання завдань і мають для цього певні здібності. Отже, щоб самостійно і творчо підходити до виконання своїх завдань, потрібно володіти здібностями до самостійної творчої діяльності та вміти більше відображати в них зміни, адаптуватися до них та креативно приймати рішення [7].

Розглянемо сутність понять творчість та креативність, їх спільні риси та відмінності.

Творчість, визначена латинським терміном «creatio», – це новий та сучасний термін, що відображає «творчі здібності індивіда, що виявляються у здатності генерувати абсолютно нові ідеї, а також виступають як окремий елемент обдарованості».

Креативність завжди була основним джерелом прогресу та розвитку суспільства.

О. В. Ребрій [8] розрізняє такі основні відмінності між творчістю та креативністю:

1. Творчість – це процес, який може бути застосований в різних сферах діяльності, але водночас може бути відсутнім в інших видів діяльності, де його застосування не потрібне. Творчість людини може проявлятися тільки у конкретному виді діяльності, в якому вона має спеціальні здібності (наприклад, науковій, художній, конструкторсько-технічній та інші). оволодіння творчими навичками в одній сфері діяльності не гарантує їх автоматичного застосування в інших сферах.

Креативність – це якість, що базується на розвитку вищих психічних функцій людини та виражається в здатності генерувати нові ідеї, незвичайні рішення і творчі підходи до вирішення завдань. Вона може виявлятися в різних

сферах життя і діяльності людини, а її розвиток допомагає покращити процес творчої діяльності в будь-якій області.

Тому творчість зазвичай пов'язана з конкретним видом діяльності і базується на спеціалізованих здібностях, тоді як креативність - є загальною якістю, що виявляється в усіх аспектах життя та діяльності людини і ґрунтується на розвитку її психічних можливостей.

Творчість і креативність виявляються в різних аспектах та мають свої особливості [8,9]. Творчість:

- є здібністю, що базується на сприятливих природних задатках. Творчі потенції вбудовані у мозку кожної людини, але їх прояву ускладнює завдання адаптації, яке вимагає стандартних навичок і аксіоматичних знань;

- може виявлятися в певних спеціалізованих сферах діяльності, які співпадають із здібностями особистості (наукова, художня, технічна тощо).

Креативність:

- є особистісною якістю, що формується під впливом соціального середовища та залежить від ціннісних орієнтацій, вимог до людини, організації інформаційного потоку і цільової спрямованості усіх видів діяльності, зокрема навчальної.

- може виявлятися у різних сферах життя, оскільки вона є загальною якістю особистості і не обмежується конкретним видом діяльності.

Отже, творчість базується на природних задатках і може бути залучена в обмеженому контексті, тоді як креативність – є ширшою якістю, що формується під впливом соціальних умов і може виявлятися в будь-якій сфері діяльності, де людина проявляє свою особистість.

Творчий процес складається з трьох основних фаз – підготовчої, пошукової та виконавчої, і базується на неусвідомлених і підсвідомих психічних процесах. Кожна фаза спрямована на різні психічні процеси і має свої власні «продукти», а здатність до кожної фази може бути виражена у людини по-різному [18].

Коли людина сама здатна самостійно виявляти проблеми та знаходити шляхи їх вирішення, при цьому, рішення вибирає творчим шляхом, то при цьому виявляється її креативність в усіх трьох фазах творчого процесу.

Креативний процес потребує від особистості гнучкості мислення, здатності знаходити нестандартні рішення та використовувати інтуїтивні здібності. Таким чином, успішне виявлення креативності допомагає людині розвивати усі аспекти творчого процесу і забезпечує створення новаторських та оригінальних продуктів.

Креативна особистість має ряд характеристик (рис. 8.1), які виокремлюють її з-поміж інших і вказують на її здатність до творчості та новаторства. Основні риси креативної особистості включають:

- *незалежність*: креативні люди не бояться виходити за межі усталених стандартів і конвенцій. вони мають власні стандарти і цінності, які важливіші для них, ніж прийняті загальними правилами групи;

• *знання та їх застосування*: креативні особистості мають глибокі та широкі знання в різних сферах, а також вміють використовувати їх у різних ситуаціях.

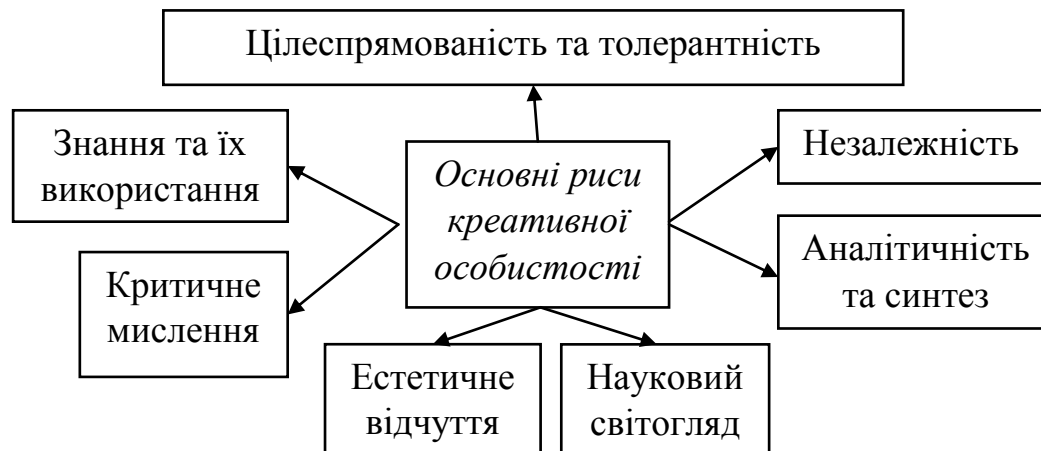


Рис. 8.1. Характеристики креативної особистості

Джерело: [9]

Вони завжди прагнуть набувати нових знань та оновлювати свої навички:

• *цілеспрямованість та толерантність*: креативні люди мають міцну внутрішню мотивацію до пошуку істини. вони вміють ефективно діяти в ситуаціях, де немає чітких відповідей або рішень, та виявляють конструктивну активність у таких ситуаціях;

• *аналітичність та синтез*: креативні особистості здатні глибоко аналізувати проблеми, розуміти їх сутність та знаходити зв'язки між різними явищами. Вони також вміють здійснювати синтез зібраних даних для створення нових ідей та рішень;

• *критичне мислення*: креативні особистості відкриті до критики та самокритичні. Вони готові відмовитися від застарілих поглядів і звичок, а також приймати нові ідеї та підходи;

• *науковий світогляд*: креативні люди мають складний науковий підхід до розуміння світу навколо себе. Вони цікавляться закономірностями і зв'язками між явищами;

• *естетичне відчуття*: креативні особистості мають розвинуте естетичне відчуття та прагнення до краси. Вони можуть знаходити творчі рішення і виявляти свою творчість через мистецтво, дизайн або інші форми виразності.

Узагальнюючи, креативна особистість володіє здатністю діяти самостійно, творчо й інноваційно, зосереджена на пошуку істини, вміє ефективно аналізувати та синтезувати інформацію, готова до вдосконалення та розвитку.

8.2. Стили креативного мислення та їх роль у професійній діяльності менеджера

Під мисленням розуміють поняття активного процесу відображення дійсності в свідомості кожної людини, що залежить від її знань, звичок й навичок, інтуїції,

та визначає її поведінку в конкретних ситуаціях. Виділяють різні типи мислення, які можуть бути класифіковані за різними ознаками [9, 10].

За динамікою мислення: можна виділити догматичне мислення, яке приймає стандартні думки без запитань; стереотипне мислення, яке базується на готових уявленнях; та гнучке мислення, яке відкрите до нових ідей та підходів.

За підходом до аналізу та оцінок: розрізняють аспектне, системне та концептуальне мислення. Аспектне зосереджується на окремих деталях, системне – на розгляді проблеми як системи, а концептуальне – на розумінні основних концепцій і ідей.

По пріоритетних галузях знань: розділяють на гуманітарне, математичне та технократичне мислення, залежно від переваг в певних сферах знань.

За ступенем абстрактності і узагальненості: відмінюють теоретичне, емпіричне та фактологічне мислення. Теоретичне спрямоване на узагальнення і теоретичні моделі, емпіричне – на вивчення досвіду, а фактологічне – на факти і конкретні події.

За механізмом мислення: можна виділити асоціативне, безпосереднє та інтуїтивне мислення, які базуються відповідно на асоціаціях, безпосередньому сприйнятті і інтуїції.

За способами мислення: розрізняють евристичне, абстрактно-знакове та образне мислення, які залежать від використання евристичних методів, абстрактних понять і образів.

За характером оцінок і спрямованістю: можна виділити критичне, позитивне та конструктивне мислення, які відповідають відповідно захмарним оцінкам, оптимістичним поглядам і конструктивним рішенням проблем.

За способом відтворення дійсності в мисленні можна виділити:

репродуктивне мислення, яке базується на повторенні вже відомих ідей, знань і рішень;

аналогове мислення, яке використовує аналогії і порівняння для розв'язання нових проблем на основі вже існуючих рішень;

творче мислення, яке стимулює створення нових ідей, нестандартних підходів і оригінальних рішень.

За цільовими установками мислення можна класифікувати як:

наукове мислення, яке спрямоване на розв'язання наукових проблем і розвиток знань;

практичне мислення, яке фокусується на використанні знань для розв'язання конкретних завдань і проблем у практичній діяльності;

прагматичне мислення, яке орієнтоване на досягнення практичних результатів і максимальну ефективність діяльності.

По ролі досвіду у формуванні і функціонуванні мислення можна класифікувати як:

емпіричне мислення, яке ґрунтується на безпосередньому досвіді і спостереженнях;

аксіоматичне мислення, яке базується на аксіомах, тобто фундаментальних, недоведених істинах;

діалектичне мислення, яке розглядає явища в їх взаємозв'язку та розвитку.

За спрямованістю мислення виділяють:

конвергентне мислення, яке спрямоване на знаходження єдиного правильного рішення для проблеми;

дивергентне мислення, яке стимулює генерацію багатьох альтернативних рішень і ідей;

латеральне мислення, яке застосовує нестандартні, неочікувані підходи та асоціації для розв'язання проблем.

За стилями креативного мислення можна виділити:

інтуїтивний стиль, який спирається на інтуїцію і внутрішні переживання;

новаторський стиль, який стимулює створення нових ідей і рішень;

образний стиль, який використовує образи і візуалізацію для виявлення нових підходів.

Кожен з них має свої особливості і сильні сторони, які можуть бути корисними в різних областях діяльності:

- *інтуїтивний тип мислення*: люди з цим стилем часто працюють швидко, спираючись на свій досвід та здоровий глузд. Вони фокусуються на досягненнях і результаті, шукають практичні рішення та пристосовуються до реальних умов. Інтуїтивний стиль корисний для менеджерів та лідерів, які повинні швидко реагувати на ситуації і приймати важливі рішення;

- *новаторський тип мислення*: цей стиль характеризується творчим та допитливим підходом до розв'язання проблем. Люди з новаторським стилем шукають нетрадиційні рішення, експериментують та аналізують результати. Вони часто працюють в наукових, технічних та творчих областях, де потрібно знайти нові ідеї та рішення;

- *образний тип мислення*: цей стиль відзначається здатністю до створення візуальних образів та проникливим підходом до розв'язання проблем. Люди з образним стилем часто висловлюють свої ідеї та концепції за допомогою образів, метафор і творчих виразів. Вони можуть бути ефективними лідерами, артистами, музикантами, оскільки їхні ідеї можуть бути виразними та непересічними.

Кожен стиль мислення має свої переваги і обмеження, і їхнє використання залежить від контексту та типу завдання.

Успішний менеджер повинен розвивати і сприяти різним стилям мислення у своїй команді, стимулюючи творчість, інновації та ефективне вирішення проблем. Таке різноманіття може допомогти забезпечити більш комплексний та цілісний підхід до діяльності та досягнення успіху.

Творче мислення можна класифікувати за різними стилями:

- *кінетичний стиль творчого мислення* акцентує увагу на діяльності і практичних аспектах. люди з кінетичним стилем мислення більше нахилені до дій і експериментів, вони навіть у процесі мислення можуть пробувати різні підходи та розв'язання, перевіряти їх на практиці;

- *візуальний стиль творчого мислення* орієнтований на сприймання і створення образів. люди з цим стилем мислення мають сильно розвинене

уявлення, вони можуть легко уявити ситуацію або об'єкт, що допомагає їм розв'язувати проблеми та знаходити нові ідеї;

- *вербальний стиль творчого мислення* характеризується сильним впливом словесного мислення. Люди з цим стилем мислення здатні виражати свої думки і ідеї чітко і аргументовано, вони часто вдаються до вивчення літератури та використовують словесні засоби для знаходження нових підходів.

Додатковим стилем мислення та підходом до вирішення проблеми, що доповнює раніше вказані базові стилі креативного мислення, є надихаючий тип мислення, який описує особистості, що вірять у позитивну зміну, готові діяти, щоб подолати соціальні проблеми та допомогти іншим. Цей стиль характеризується мрійливістю, самопожертвою і спрямований на досягнення високих цілей. Він часто зустрічається у педагогів, лідерів та творчих особистостей.

Існують також інші погляди, де є три стилі творчого мислення: вказані стилі враховують різні способи сприйняття та розуміння інформації. Візуалісти розуміють ідеї краще через зорове сприйняття, вербалісти сприймають інформацію переважно за допомогою мови, а кінестетики – через фізичні відчуття. Це може створювати комунікаційні бар'єри, але в той же час допомагає збагатити різноманітність ідей і підходів до проблеми.

Також виділяють такі стилі творчого підходу до вирішення проблеми як:

- генеруючий;
- концептуальний;
- оптимістичний;
- виконавчий.

Вказані стилі виявлення, визначення, оцінки і здійснення доповнюють процес роботи над проблемою. Генеруючий стиль зорієнтований на збір фактів та даних, концептуальний – на розвиток ідей, оптимістичний – на відбір найкращих ідей та планування дій, а виконавчий – на реалізацію запропонованих рішень.

За допомогою *генеруючого стилю* мислення особистість здатна збирати інформацію з різних джерел, активно сприймати дійсність, аналізувати її та генерувати різні варіанти рішень. Він допомагає виявляти основні проблеми і знайти шляхи вирішення, пропонуючи різноманітні рішення.

Концептуальний стиль мислення орієнтований на абстрактне мислення і сприяє розгляду багатьох варіантів. Він використовує творчий потенціал і дозволяє розвивати ідеї та концепції з метою досягнення істини.

Оптимістичний стиль мислення допомагає знайти найбільш оптимальне і ефективне рішення. Він характеризується ретельним аналізом, плануванням і зосередженням на деталях, а також пошуком єдиного і кращого варіанту.

Виконавчий стиль мислення спрямований на практичну реалізацію рішень і результатів. Люди з цим стилем зосереджені на практичному досвіді, вони перевіряють і втілюють ідеї в дії, фокусуючись на конкретних результатах.

Кожен з цих стилів мислення має свої переваги і недоліки, і важливо вміти комбінувати їх відповідно до потреб і вимог ситуації.

Зрозуміння різних стилів мислення може допомогти команді працювати більш ефективно та досягати успіху в різних аспектах роботи [9 – 11].

Основна різниця між стандартним (логічним) та латеральним мисленням полягає у підході до розв'язання проблем і генерації ідей:

Стандартне мислення (логічне мислення) являється:

- вибірковим та аналітичним;
- розвивається поступально, крок за кроком;
- вимагає правильності кожного кроку у процесі розв'язання;
- виходить з існування одного правильного погляду на проблему;
- використовує інструменти заперечення для блокування неправильних шляхів.

Латеральне мислення є:

- творчим та провокативним;
- може робити стрибки, відхиляючись від стандартних шляхів;
- не обов'язково вимагає правильності кожного кроку;
- розглядає будь-який погляд лише як один із багатьох можливих поглядів на проблему;
- не потребує використання заперечення, вітає випадкові сторонні ідеї.

Латеральне мислення легко змінює категорії, класифікації та ярлики, також розглядає об'єкти з різних боків і класифікує їх по-різному. Рухається найменш вірогідним шляхом, що сприяє появі нових ідей та підходів. Дане мислення пов'язане зі старими зразками мислення (інсайту), а саме на їх основі розробляються нові з творчими підходами.

Відмінність між двома видами мислення полягає в тому, що латеральне мислення підвищує вірогідність виникнення творчих ідей та нестандартних рішень. Враховуючи ці різниці, латеральне мислення вважається корисним інструментом для стимулювання креативності, генерації нових ідей і вирішення нестандартних проблем.

Мислення формується і розвивається протягом усього життя людини. Воно залежить від індивідуальних особливостей, таких як досвід, знання, характер, освіта, але також може бути змінене і покращене під впливом навчання, самовдосконалення та тренінгів.

Особливо важливо для менеджера розвивати своє творче мислення, оскільки в процесі управлінської діяльності часто зустрічаються нетривіальні завдання і проблеми, для яких потрібно шукати інноваційні рішення та нестандартні підходи.

Розвиток творчого мислення допоможе менеджеру стати більш ефективним та успішним у своїй професійній діяльності.

Характеристики мислення можуть впливати на ефективність роботи команди. Коли учасники команди мають сумісні типи мислення, вони здатні легше спілкуватися та взаємодіяти, швидше знаходити спільні рішення і досягати поставлених цілей. Наприклад, команда з гнучким та творчим мисленням може бути дуже ефективною у процесі розробки нових стратегій і інноваційних рішень. Здатність глибоко аналізувати проблеми та знаходити

нетрадиційні підходи допомагає такій команді досягати успіху в змінних та складних умовах.

З іншого боку, коли виникають невідкладні поточні проблеми, команда з прагматичним та безпосереднім мисленням може діяти швидше і ефективніше. Їх зосередженість на конкретних діях та швидке прийняття рішень дозволяє швидше вирішувати поточні проблеми.

Таким чином, важливо, щоб менеджер умів адаптуватися до різних ситуацій та складати команди з різноманітними типами мислення, залежно від завдань і вимог проекту.

Комбінування різних типів мислення може збагачувати командний процес і допомагати досягти більш різноманітних та ефективних результатів.

Типологія творчого мислення є цінним інструментом для організації і проведення дослідницької діяльності, а також для управлінської практики. Для дослідницької діяльності, формування дослідницьких груп, що поєднують різні типи мислення, може привести до більш творчих інноваційних результатів. Компліментарність типологічних характеристик учасників дослідницької групи може сприяти різнобічному підходу до вирішення проблем і виявленню неочікуваних рішень.

Для менеджера, знання своїх типологічних характеристик допоможе зрозуміти свої сильні сторони і слабкі сторони в області мислення. Це дозволить краще використовувати свої інтелектуальні здібності та знаходити оптимальні рішення у своїй роботі. Підказки, що надає типологія творчого мислення, також можуть використовуватися менеджером для розвитку своїх здібностей в області мислення. Це може включати програми освіти, тренінги та розвиток навичок, спрямованих на покращення творчого мислення.

Таким чином, типологія творчого мислення має широкі можливості застосування в дослідницькій та управлінській діяльності, допомагаючи забезпечити ефективне розв'язання завдань і розвиток індивідуальних творчих здібностей.

Отже, успішний менеджер або лідер повинен бути здатним розпізнати різні стилі мислення і підходів у своїй команді, щоб сприяти їхньому взаємодії та забезпечити комплексне і творче розв'язання проблем. Різноманітність і співпраця різних стилів може сприяти ефективнішому вирішенню завдань та досягненню успіху.

8.3. Вплив лідерства на креативний потенціал менеджера

Креативне лідерство, як вказано у принципі елегантності, зосереджене на створенні або зміні основних принципів і цінностей групи або організації. Це означає, що лідер, який прагне до інновацій та розвитку нових послуг, буде активно сприяти створенню і сприйняттю нових ідей, а також зміні установок і підходів, які стимулюють творчість і креативність у колективі.

Управління, натомість, фокусується на досягненні визначених цілей, але в межах існуючих принципів і цінностей.

Управлінський стиль може бути більш орієнтованим на контроль і стандартизацію, що може пригнічувати відкритість до нових ідей і інновацій.

Креативний лідер має використовувати елементи впливу, але не влади, для стимулювання креативності і творчості у колективі. Вплив здатний допомогти залучити і об'єднати людей навколо спільної мети, що є важливим для створення позитивної атмосфери та сприяння відкритому обміну ідеями.

Креативний лідер також може мати харизматичні риси особистості, що надає йому здатність впливати на інших і мотивувати їх до виконання завдань. Однак, важливо пам'ятати, що креативне лідерство передбачає не тільки особисті якості лідера, але й створення такого середовища, де кожен учасник колективу може вільно проявляти свою творчість й інноваційність.

Таким чином, успіх у виробництві інноваційної продукції і розвитку нових послуг залежить від креативного лідерства, яке створює сприятливий клімат для творчості і розвитку нових ідей у колективі.

Основні характеристики креативного лідера (рис. 8.2), які він здатний проявляти і розвивати, включають:

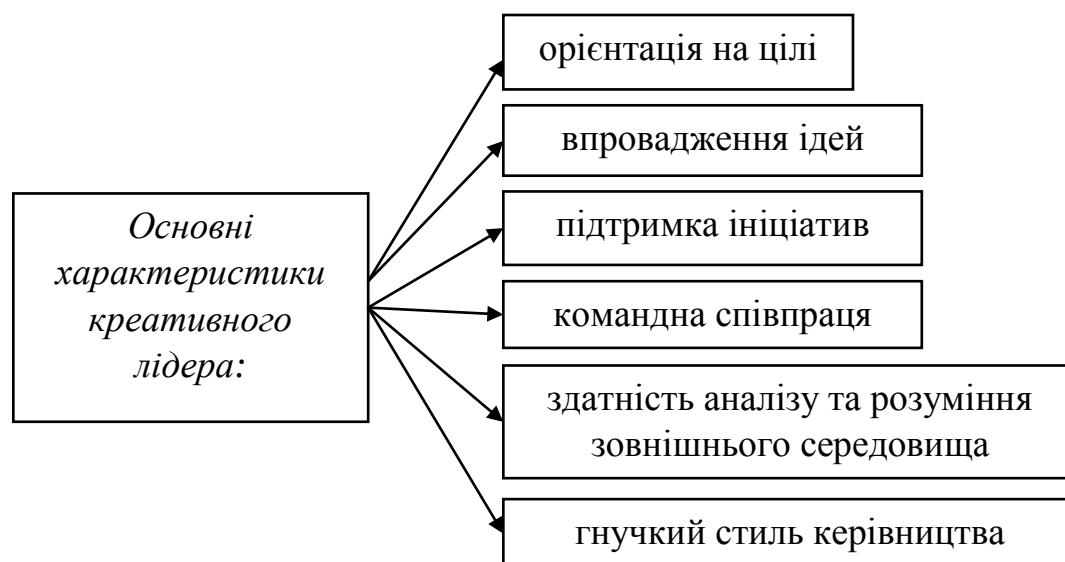


Рис. 8.2. Основні характеристики креативного лідера

Джерело: [9 – 11]

- **орієнтація на цілі:** креативний лідер вміє визначати цілі, які стають мотивуючими та заохочуючими для його співробітників. Він уміє формулювати цілі так, що працівники можуть побачити їх значущість та заохочуватись їх досягненням;

- **впровадження ідей:** креативний лідер є провідником ідей і вміє ефективно впроваджувати їх у роботу організації. Він чутливо відчуває перспективні ідеї та забезпечує необхідні ресурси для їх реалізації;

- **підтримка ініціатив:** креативний лідер заохочує ризикові ініціативи та вміє навчатися на помилках. Також підтримує своїх співробітників, надаючи їм відчуття вільної дії та можливості для креативності;

■ командна співпраця: креативний лідер створює команди з високим рівнем довіри один до одного та підтримує колективну співпрацю й забезпечує сприятливу атмосферу для відкритого обміну ідеями;

■ здатність аналізу та розуміння зовнішнього середовища: креативний лідер допомагає своїм співробітникам аналізувати та розуміти зовнішнє середовище, що допомагає орієнтуватись у сучасних тенденціях та викликах;

■ гнучкий стиль керівництва: креативний лідер має здатність змінювати стиль керівництва в залежності від ситуації та може бути як тренером, радником, генератором конфліктів, коміком чи героєм, але завжди зберігає довіру підлеглих.

Ці характеристики допомагають креативному лідеру створити сприятливе середовище для креативності та інновацій, що сприяє успіху організації у виробництві інноваційної продукції та розвитку нових послуг.

Пропонуються стратегії дій гнучкого лідера в реакції на креативність своїх співробітників, в залежності від того, який тип реакції на креативність виявляють підлегли:

■ реакція на креативність – цинізм: стратегія дії: пошук шляхів для подолання бар'єрів. Пояснення: креативність може бути пригнічена цинічними або негативними коментарями, спрямованими на зменшення значущості ідей або підкопування мотивації. Гнучкий лідер у такій ситуації стимулює своїх співробітників знаходити шляхи подолання таких бар'єрів, підтримує їх і допомагає впевнено рухатись вперед;

■ реакція на креативність – прагматизм: стратегія дії: постановка готових практичних задач («на блюдечкові»), що враховують обмеження, такі як час, ресурси, пріоритети в роботі. Пояснення: підлегли можуть проявляти креативність, але потребують чіткої та реалістичної орієнтації на практичні результати. Гнучкий лідер встановлює зрозумілі та конкретні задачі, які допоможуть співробітникам здійснити свої ідеї, з урахуванням обмежень, що можуть бути наявні;

■ реакція на креативність – ідеалізм: стратегія дії: надання можливостей для реалізації абстрактних ідей за допомогою індивідуального підбору методів, каталізаторів і стимулів. Пояснення: креативність, що проявляється в ідеальних ідеях, може потребувати спеціальної підтримки та стимулювання для їх реалізації. Гнучкий лідер виявляє інтерес до абстрактних ідей своїх співробітників, надає можливості для їх розвитку та реалізації, використовуючи індивідуальний підхід, застосовуючи відповідні каталізатори і стимули.

Креативний лідер, зазвичай, не завжди має готові стратегії, але вміє розпізнати потенціал ідей та поведінки інших людей та адаптувати їх до поточної ситуації. Він фокусується на суті і має здатність уявити нові можливості та інноваційні шляхи розвитку.

Лідерство дійсно відрізняється від управління, адже орієнтоване на інші аспекти роботи з командою.

Лідери, у відміну від управлінців, не фокусуються лише на процесі та правилах, а працюють над формуванням цінностей та культури в колективі.

Вони не прагнуть підтримувати статус-кво, а зосереджені на пошуку нових ідей та змін.

Формування корпоративних цінностей колективу відбувається зусиллями лідера, який може бути власником або керівником-менеджером. Цінності, що закладені в основу корпоративної системи, відображають світогляд і бізнес-філософію лідера. Якщо ці цінності збігаються зі значущими цінностями співробітників, то колектив довіряє лідеру та підпорядковується йому, сподіваючись досягти спільних цілей.

Лідерство дієво пов'язане з баченням мети та процесу її досягнення. Лідери здатні бачити велику картину та уявляти себе на чолі команди, яка працює над ідеєю або проєктом з початку до кінця. Лідерство включає індивідуальні зусилля та унікальні операції, які приводять до створення нових ідей або продуктів.

Група людей може бути важливим елементом в реалізації ідеї, але лідер – той, хто стимулює творчість, надає напрямок та формує візію.

Лідерство не обов'язково пов'язане з владою у вигляді фізичного контролю над підлеглими. Справжній лідер здобуває прихильність через свою візію, ідеї та здатність переконати інших про їх значущість. Він знає, як об'єднати команду навколо спільної мети, не підкорюючи їх фізично, а отримуючи їх духовну підтримку.

Натовп або монолітна команда можуть протидіяти лідеру, якщо вони не сприймають його цілі та бачення. Однак, коли лідер має здатність залучити людей до своєї ідеї та надати їм почуття спільності, натовп стає менш єдиною силою, а команда стає сильним і спрямованим колективом.

Лідерство також є ситуативним і залежить від контексту та обставин. Різні ситуації можуть вимагати різних типів лідерства, і успішний лідер здатний адаптуватись до мінливих умов.

Креативний менеджер має особливі риси, які допомагають йому ефективно управляти та стимулювати творчість в команді. Вони включають динамічність мислення, пошук і вирішення проблем, творчий підхід до завдань, здатність до засвоєння нової інформації, пошук аналогій та комбінування ідей. Такий менеджер може розробляти власні стратегії та тактики для вирішення проблем і ведення проєктів.

Важливою характеристикою креативного менеджера є його гнучкість, здатність швидко змінювати напрямок та адаптуватись до нових умов.

Креативність і інноваційність лідера можуть бути визначальними факторами в досягненні успіху в управлінні та розвитку організації. Лідер, який має вищі показники креативного потенціалу і особистісних рис, здатний стимулювати новаторські підходи в команді, сприяти ефективному розв'язанню проблем і досягненню поставлених цілей.

Основні етапи становлення креативного менеджера, є дуже важливими для розвитку творчих здібностей та інтелектуальної творчості (рис. 8.3).

Розглянемо детальніше кожен із них.

Етап вироблення вмінь та навичок формування творчого мислення: на цьому етапі особистість отримує знання і навички, які сприяють розвитку творчого

потенціалу. Це можуть бути тренінги, семінари, інтерактивні вправи, які спонукають думати нестандартно, шукати нові підходи та рішення. Здійснення експериментів і вирішення нетрадиційних задач також можуть допомогти розвинути креативне мислення. Етап оволодіння методами розв'язання нестандартних задач: на цьому етапі особистість опановує специфічні техніки та методи, які допомагають ефективно розв'язувати проблеми, що вимагають нестандартних підходів.

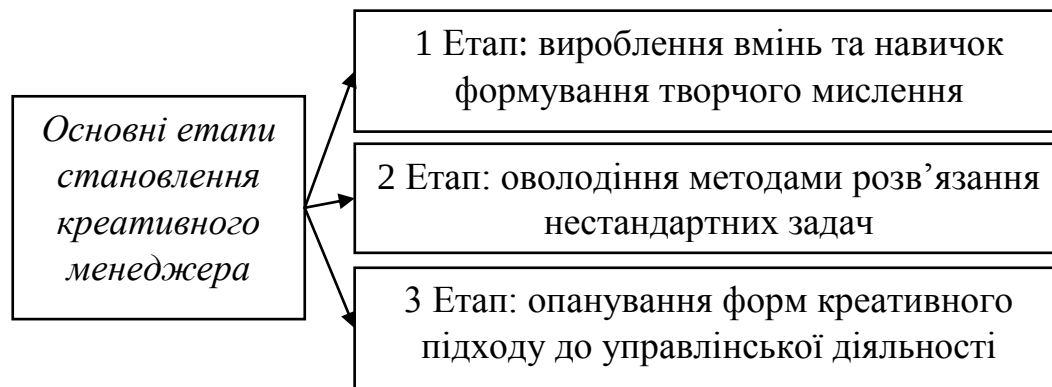


Рис. 8.3. Основні етапи становлення креативного менеджера

Джерело: [9 – 11]

Це можуть бути методи генерації ідей, асоціативного мислення, аналогій, переконливого презентування своїх ідей.

Етап опанування форм креативного підходу до управлінської діяльності: на цьому етапі особистість навчається застосовувати свої креативні здібності у практичній управлінській діяльності. Лідер навчається створювати інноваційні стратегії, впроваджувати новаторські підходи, мотивувати команду до креативності та забезпечувати сприятливий клімат для творчості.

Важливою особливістю креативного лідера є здатність поєднувати креативність з різними сферами управління, такими як виробництво, маркетинг, логістика тощо. Це дозволяє йому розв'язувати управлінські проблеми більш інноваційними та неординарними способами.

Наявність креативних менеджерів в організації може стимулювати розвиток та інноваційність всієї команди і сприяти досягненню нових рівнів успіху. Такі лідери здатні надихати свою команду на досягнення великих результатів та розвивати організацію в інноваційних напрямках.

8.4. Мотивація розвитку творчого потенціалу

Креативний персонал – це група працівників підприємства, яка володіє здатністю до творчості та виробляє нові ідеї і рішення. Вони відкриті до нових ідей, готові спробувати нестандартні підходи, мають можливість самостійно вибирати проблеми для дослідження та змінювати напрямок своєї роботи. Цей креативний персонал є важливим ресурсом для підприємства, оскільки вони забезпечують виконання функцій, досягнення цілей та перспективний розвиток організації.

Проте, не можна вважати, що креативність підприємства просто є сумою креативності окремих співробітників. Справжню цінність вона набуває тоді, коли креативні ресурси систематизовані і можуть бути піддані управлінню та контролю.

Ефективне управління розвитком креативності персоналу підприємства передбачає увагу до кожного з компонентів креативних ресурсів працівника, зокрема умов внутрішньо-організаційного середовища, когнітивних, особистісних та мотиваційних особливостей людини (табл. 8.1) [9,12,13].

Таблиця 8.1

Компоненти креативних ресурсів працівника підприємства				
№ п/п	Креативні ресурси працівника підприємства			
	Когнітивні	Особистісні	Мотиваційні	Організаційне середовище
1	Знання	Точка контролю	Мотивація працівника до роботи	Можливість стимулюючої діяльності
2	Відкритість мислення	Упевненість		Сприйняття керівництвом індивідуальних особливостей працівника
3	Досвід	Наполегливість		Забезпечення систематичного навчання, що має відношення до таланту працівника
		Емоційна сила		Заохочення керівництвом креативних ідей працівників
		Незалежність		
		Здатність до гри		
		Завзятість		
		Винахідливість		
		Сміливість		
		Ризик		
		Відповідальність		
		Самонавчання		
		Самоаналіз		
		Самоактуалізація		

Джерело: [9,12,13]

Перед тим як прийняти управлінські рішення стосовно розвитку креативності у персоналу, важливо провести аналіз та зрозуміти характеристики працівників. Потрібно встановити, чи мають вони можливості для творчого розвитку в рамках даної компанії та який стиль керівництва є характерним для організації на даний момент.

Для цього можна скористатись поетапною методикою запропонованою Т.О. Башук та М.О. Хижняк [14]:

1-й етап аналізу: Оцінити ситуацію в компанії, з'ясувати, які працівники мають потенціал для творчого розвитку, які вже виявляли креативність, і які є перешкоди для їхнього розвитку.

Також проаналізувати наявний стиль керівництва в організації.

2-й етап. Створення підходящої атмосфери. Креативний директор взяв на себе відповідальність за створення, підтримку та поширення сприятливої атмосфери.

В табл. 8.2 наведено фактори, що допомагають створити творчий настрій в компанії.

Таблиця 8.2

Фактори розвитку творчості персоналу в організації

№	Фактор	Сутність
1	Свіжість – сплановано продумана організація нових факторів та стимулів, змін в діяльності для створення неординарних точок зору	Постійне стимулювання менеджера до пошуку новизни, так як нова ідея як система, не може бути повністю скопійована конкурентами
2	«Теплиця» – це середовище, де «вирощуються» нові ідеї	«Вирощуються» нові ідеї зразу ж після їх виникнення
3	Реальність – впровадження ідей в життя	Формування шляхів втілення нових ідей в реальну діяльність креативними працівниками
4	Енергія – наявна тільки у креативних людей, що генерують ідеї та займаються творчістю в діяльності	Захоплення певними завданнями майже при натхненні
5	Сигналізування – знаки для всіх працюючих	Межа між аналітичним та креативним чітка і потрібно знати їх гармонійне поєднання
6	Сміливість – споріднено креативності	Кардинальні ідеї створюють кардинальні люди, тобто ті, що відрізняються від інших великою мужністю і спрямовані на створення інновацій

Джерело: [14]

3-й етап. Мотивація до творчості. Творчий підхід до діяльності включає три компоненти: компетентність, здібності та гнучкість мислення щодо нестандартних ситуацій, а також мотивацію. Керівник може впливати на перші два аспекти, але це вимагає значних вкладень і часу. Більш ефективними є заходи, спрямовані на підвищення внутрішньої мотивації персоналу. Вона вважається високою, коли виконавець вважає дане завдання складним, але виконуваним. Ця методика допомагає систематично підходити до розвитку креативності персоналу та забезпечує контрольований процес здійснення управлінських рішень.

Відчуваючи, що йому довіряють, працівник може працювати більш відповідальніше та з максимальним залученням своїх здібностей. Керівник також повинен забезпечити правильну організацію роботи в групі, забезпечивши кожного виконавця чіткою роллю у команді та визначенням конкретного кола обов'язків.

Для розвитку та активізації креативних можливостей персоналу, менеджерам необхідно провести аналіз наявної системи мотивації на підприємстві та, при необхідності, замінити її на більш ефективну, що відповідає потребам розвитку організації в сучасних умовах.

Ключовим завданням керівника є створення сприятливого середовища для креативного розвитку персоналу, де співробітники будуть відчувати підтримку та можливість проявити свою творчість, що сприятиме забезпеченню успіху та розвитку організації.

На сучасних підприємствах застосовуються різноманітні методи стимулювання персоналу (рис. 8.4) [9,13 – 15]:

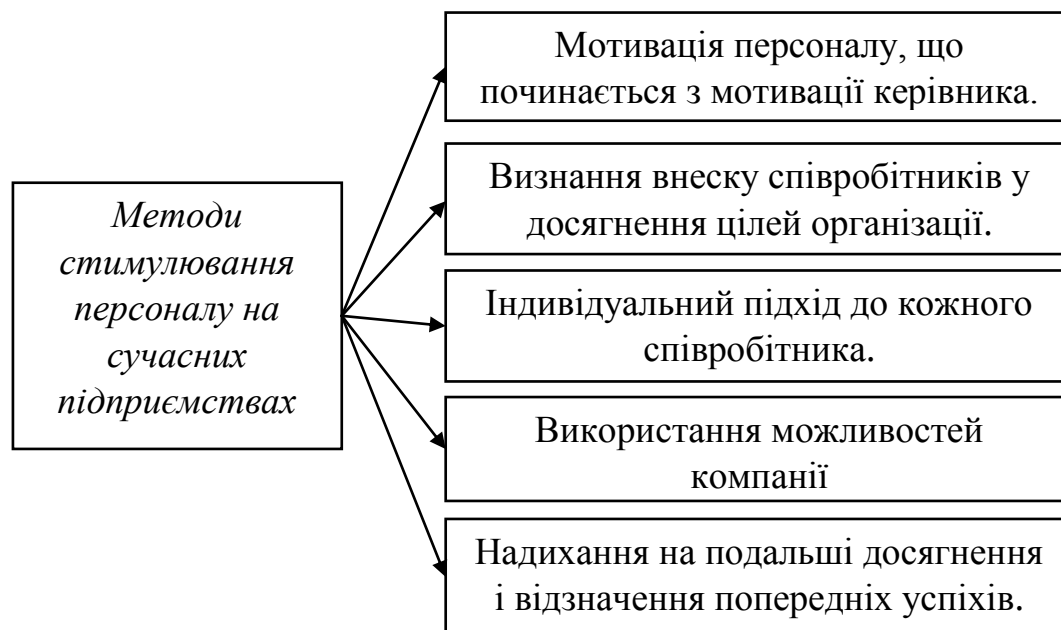


Рис. 8.4. Методи стимулювання персоналу на сучасних підприємствах

Джерело: [9,13-15]

Мотивація персоналу, що починається з мотивації керівника. Ставлення керівника до діяльності організації впливає на настрій та ефективність роботи всього колективу, оскільки керівник є прикладом для наслідування.

Визнання внеску співробітників у досягнення цілей організації. Високо оцінювати внесок працівників та відзначати їх здібності і досягнення є мотивуючим фактором.

Підкреслення важливості того, що співробітники розуміють свій внесок у загальну справу. Відчуття себе часткою великої справи та свідомість причетності до досягнень компанії є значущими стимулами.

Індивідуальний підхід до кожного співробітника. Залежно від темпераменту, характеру та особливостей кожної особистості, застосовують персоналізований підхід щодо мотивації. Мотивація персоналу розглядається як процес, а не просто результат. Вона передбачає створення постійних умов, у яких працівники можуть мотивувати себе на досягнення поставлених цілей.

Використання можливостей компанії. Співробітники повинні бачити підтримку з боку організації, що стимулює їх до активної участі та розвитку.

Надихання на подальші досягнення і відзначення попередніх успіхів. Підтримка та позитивне ставлення до пройденого шляху допомагають працівникам зберігати ентузіазм і бажання розвиватися далі.

Ці методи стимулювання персоналу допомагають забезпечити більш творчий та ефективний розвиток організації, а також підтримують високий рівень мотивації серед працівників.

На рис. 8.5 подано модель мотивації, спрямованої на розвиток креативності персоналу підприємства, розроблена Д.О. Крикуненко [16].



Рис. 8.5. Модель мотивації, спрямованої на розвиток креативності персоналу підприємства, розроблена Д.О. Крикуненко

Джерело: [16]

Важливим кроком після реалізації креативного продукту є оцінка особистого внеску працівників, які приймали участь у створенні цього продукту. Оцінка внеску може здійснюватися за допомогою системи ключових показників ефективності. Ця система описує результати роботи кожного співробітника або підрозділу за допомогою трьох-п'яти чітких показників, що можуть бути виміряні або точно оцінені.

Оцінка внеску персоналу підприємства при реалізації креативного продукту дозволяє скласти рейтинг креативних працівників на основі значень ключових показників ефективності. Це допомагає здійснити адекватний розподіл винагороди за креативну працю та визначити ключових співробітників, які вносять суттєвий вклад у розвиток організації.

Важливо переглядати рейтинг креативних працівників після кожної реалізації креативних продуктів, щоб відстежувати динаміку змін і зможти вчасно впроваджувати корективи. Такий підхід допомагає стимулювати творчий потенціал персоналу та забезпечити ефективне управління креативними процесами на підприємстві.

Для успішного управління креативними зусиллями працівників, важливо встановити сприятливий та підтримуючий клімат у колективі. Критика повинна бути конструктивною, дозволяючи співробітникам висловлювати свою точку зору та сприяючи обміну ідеями на рівних засадах. Повага до талантів і творчого процесу забезпечує злагоджену роботу та передбачуваність в творчому середовищі організації.

Застосування зазначених підходів допоможе створити мотиваційну систему, що сприяє розвитку креативності персоналу, залученню нових ідей, та досягненню успішних результатів у діяльності підприємства.

8.5. Принципи й методи стимулювання інноваційних креативних колективів та способи діагностики результатів їх діяльності

Методи стимулювання інноваційних креативних колективів (ІКК) мають свої особливості, оскільки учасники таких колективів є талановитими, кваліфікованими та творчими працівниками. До основних принципів стимулювання ІКК (рис. 8.6) можна віднести такі:

1. *Прийняття мотивів покликання та престижу*: ключовими мотивами для працівників ІКК є бажання до самореалізації, творчості, використання своїх талантів та важливість участі у розв'язанні складних організаційних проблем. Стимулювання таких мотивів є важливим для підтримки інноваційної діяльності.

2. *Приділення уваги вищим потребам*: за ієрархією потреб Маслоу, для персоналу ІКК пріоритетними є соціальні потреби, потреби у повазі, самоствердженні та реалізації. Умови праці та заробітна плата можуть не бути головними стимулами, оскільки ці працівники прагнуть до самоактуалізації та творчості.

3. *Сприяння самоактуалізації*: ключовою потребою для персоналу ІКК є потреба у самоактуалізації, яка прагне до реалізації свого потенціалу та пошуку гідного місця у житті. Сприяння самоактуалізації та творчого розвитку є важливими стимулами для таких колективів.

4. *Індивідуалізований та колективний підхід*: мотивування працівників ІКК повинно здійснюватися за індивідуальними та колективними підходами, враховуючи унікальні характеристики кожної особи та специфіку колективу.

5. *Врахування специфіки роботи*: робота персоналу ІКК є творчою, інтелектуальною, високо ризикованою та нестандартною, тому результати

можуть відтерміновано виявлятися. При оцінці діяльності ІКК слід враховувати цю специфіку.

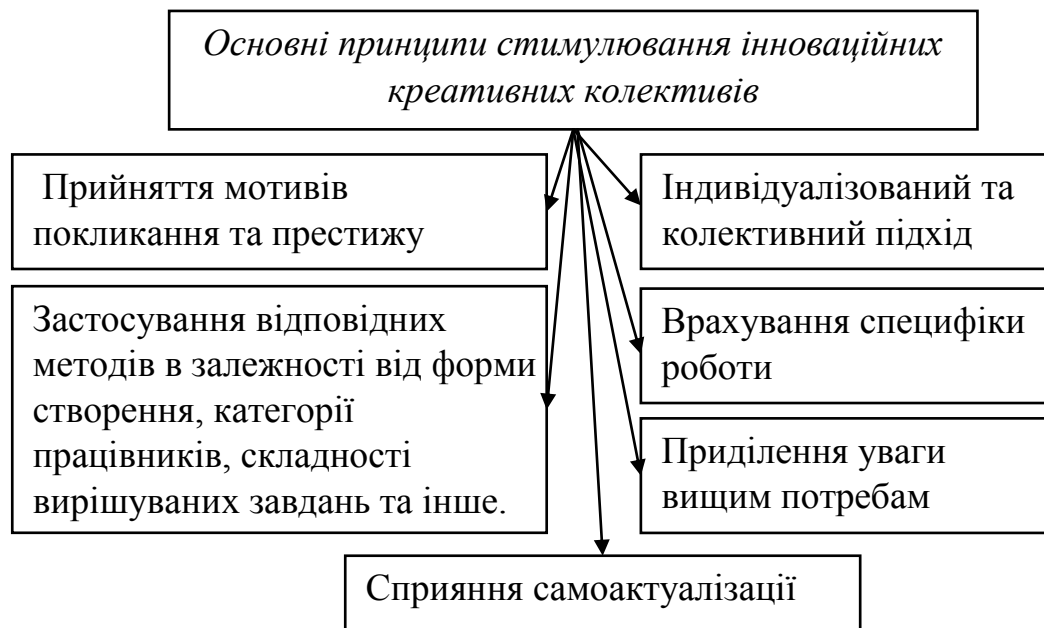


Рис. 8.6. Основні принципи стимулювання інноваційних креативних колективів

Джерело: [9 – 14, 16]

6. *Застосування відповідних методів:* методи стимулювання ІКК будуть залежати від форми створення, категорії працівників, складності вирішуваних завдань та інших факторів. Важливо підбирати ефективні методи стимулювання відповідно до контексту.

Розглянемо типологію методів стимулювання персоналу інноваційних креативних колективів (ІКК).

Вивчення теорії та практики щодо цієї проблеми дозволяє зрозуміти, які методи мають найбільший вплив на мотивацію працівників таких колективів. Ураховуючи унікальні характеристики цих працівників, можна виділити декілька істотних типів стимулювання.

Прагнення до самореалізації, саморозвитку, самовираження, а також використання власних талантів та творчості, є ключовими мотивами діяльності персоналу ІКК. Для них також важливий престиж залучення до складних організаційних проблем, участь в управлінні та відчуття власної важливості.

Мотиви забезпечення, пов'язані з матеріальними інтересами, менш істотні для цієї категорії працівників. Працівники ІКК переважно мають пріоритетними потреби вищого рівня, такі як соціальні потреби, повага, самоствердження та самореалізація. Навіть якщо первинні потреби (фізіологічні та безпеки) не задоволені на високому рівні, це не перешкоджає їх творчій та високопродуктивній роботі.

Важливо зауважити, що ключовою потребою для персоналу ІКК є самоактуалізація, яка включає прагнення до творчості, реалізації потенціалу та пошуку гідного місця у житті. Методи стимулювання ІКК повинні поєднувати

персоніфікований та колективний підходи, зважаючи на унікальні характеристики особистостей, що утворюють цей колектив.

Також, оскільки робота персоналу ІКК є творчою, інтелектуальною, нестандартною та ризикованою, стимулювання повинно враховувати можливий відтермінований часовий лаг у досягненні результатів.

Варто враховувати, що методи стимулювання ІКК залежатимуть від різних факторів, таких як форма утворення, категорія працівників, місце ІКК у структурі управління та характер вирішуваних завдань.

Для діагностики результатів діяльності інноваційних креативних колективів (ІКК) та стимулювання їхніх учасників можуть використовуватись такі способи (рис. 8.7):

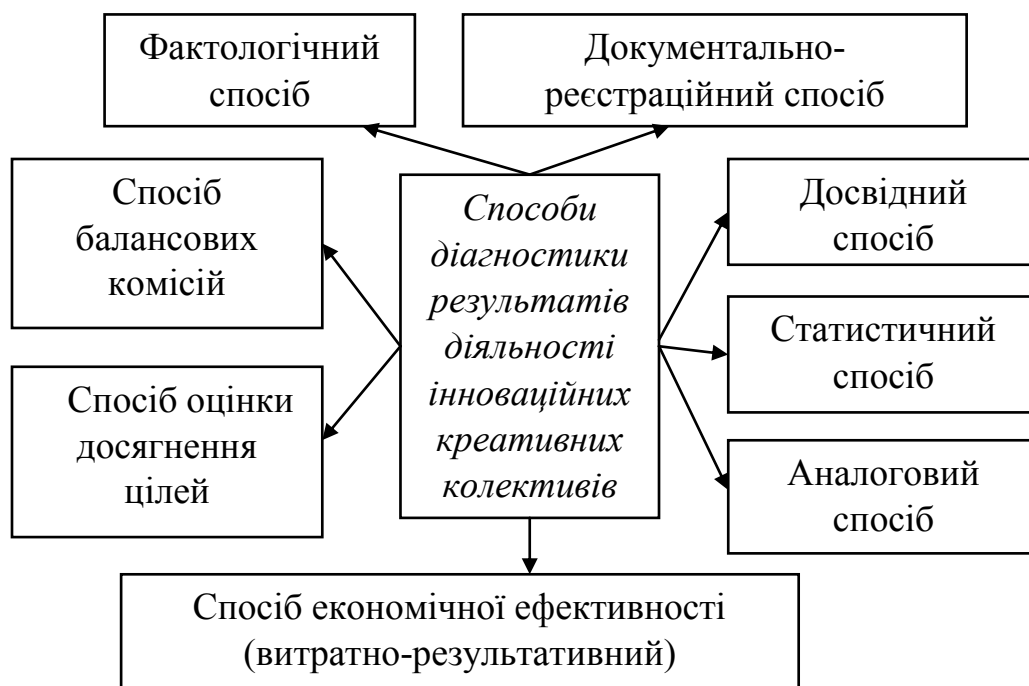


Рис. 8.7. Способи діагностики результатів діяльності інноваційних креативних колективів

Джерело: [9 – 14, 16]

1. *Фактологічний спосіб*, який ґрунтується на безпосередньому вивченні, аналізі, дослідженні та перерахунку результатів діяльності ІКК.

2. *Спосіб балансових комісій*, що передбачає створення спеціальних балансових комісій на підприємствах для оцінки діяльності ІКК та інших підрозділів.

3. *Спосіб оцінки досягнення цілей*, який полягає в порівнянні встановлених перед ІКК цілей з досягнутими результатами.

4. *Спосіб економічної ефективності (витратно-результативний)*, що вивчає результати діяльності ІКК порівняно з витратами на їхню роботу.

5. *Документально-реєстраційний спосіб*, який базується на документальній фіксації результатів ІКК та їхньому аналізі.

6. *Досвідний спосіб* – пов’язаний з досвідом суб’єктів оцінювання та їхніми міркуваннями щодо кількісних і якісних характеристик діяльності ІКК.

7. *Статистичний спосіб*, який включає статистичний облік результатів ІКК у хронологічному ракурсі, дослідження тенденцій та чинників.

8. *Аналоговий спосіб*, що полягає в порівнянні результативності ІКК з показниками діяльності інших колективів.

При стимулюванні учасників інноваційних креативних колективів (ІКК), враховуючи їх унікальність, талановитість та високу кваліфікацію, все більше уваги приділяється стимулюванню їх за наявні компетентності.

Креативна діяльність не може бути оцінена за звичайними метричними параметрами, такими як ритмічність чи безперервність, оскільки інноваційні ідеї та рішення виникають несистематично і випадково. Тому використання компетентного підходу для оцінювання діяльності учасників ІКК є більш обґрунтованим порівняно з традиційною результативною оцінкою.

Для діагностики компетентностей учасників інноваційних креативних колективів (ІКК) можуть використовуватись різноманітні способи (рис. 8.8).

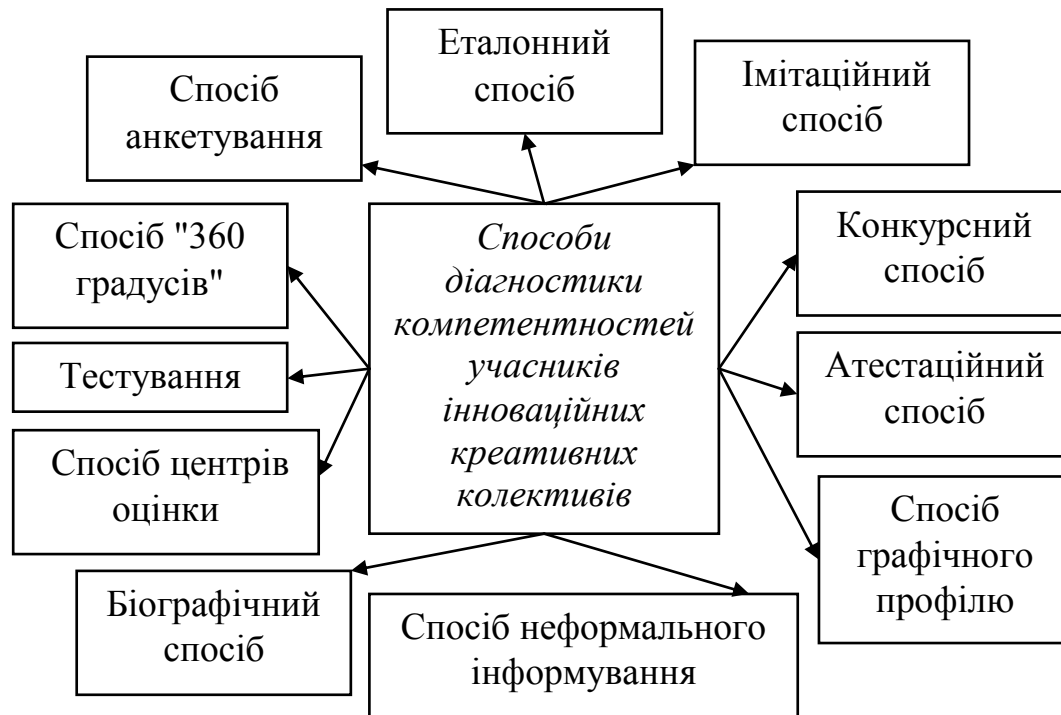


Рис. 8.8. Способи діагностики компетентностей учасників інноваційних креативних колективів

Джерело: [9-14, 16]

Дані способи мають свої особливості та застосовуються залежно від конкретних умов і завдань.

1. *Спосіб анкетування*: збір даних про знання, навички, уміння, здібності працівників за допомогою анкети.

2. *Спосіб «360 градусів»*: отримання даних про дії та кваліфікацію працівника від його колег.

3. *Тестування*: виявлення потенціалу працівника за допомогою комплексного або спеціалізованого тестування.

4. *Спосіб центрів оцінки*: залучення зовнішніх або внутрішніх центрів оцінювання для оцінки діяльності учасників ІКК.

5. *Імітаційний спосіб*: оцінка кваліфікації та здібностей учасників в нестандартних умовах.

6. *Конкурсний спосіб*: порівняння результатів та інноваційних ідей учасників при виконанні вставленого завдання.

7. *Атестаційний спосіб*: періодична атестація для встановлення рівня кваліфікаційного прогресу.

8. *Спосіб неформального інформування*: збір інформації через неформальні канали.

9. *Еталонний спосіб*: порівняння з ідеальними критеріями для розв'язання завдань.

10. *Біографічний спосіб*: вивчення біографії працівника, його досягнень, навичок, освіти.

11. *Спосіб графічного профілю*: побудова графічної схеми характеристик працівника для відображення його компетентностей.

Вибір певного способу діагностики залежить від завдань, які стоять перед оцінюванням, а також від доступних ресурсів та можливостей підприємства.

У ситуаціях, коли на ринку праці виникає дефіцит фахівців рідкісних та унікальних професій, стимулювання працівників креативної діяльності засноване на ідентифікації їхньої ринкової цінності або вартості. Зважаючи на їхні талановитість та високу кваліфікацію, конкуренція за таких фахівців є великою, і спеціалізовані агентства (хедхантери) активно пропонують їм більш привабливі умови співпраці. Ідентифікація ринкової цінності працівників креативної діяльності може здійснюватися за допомогою таких способів (рис. 8.9):

1. *Спосіб ринкового моніторингу*: дослідження пропозицій на ринку, які стосуються умов співпраці з креативними працівниками.

2. *Спосіб аналогій*: вивчення досвіду систем стимулювання креативних працівників на інших підприємствах зі схожими профілями.

3. *Спосіб конкурентного аналізу*: порівняння характеристик та умов стимулювання працівників рідкісних професій на ринку.

4. *Спосіб еталону*: порівняння пропозицій щодо стимулювання з критеріями претендентів на посади та еталонними вимогами підприємства до працівників-інноваторів.

5. *Спосіб рекрутингового експертного оцінювання*: оцінка цінності працівників рекрутинговими агентствами.

6. *Спосіб обмеженості пропозиції*: встановлення умов стимулювання в залежності від рівня дефіциту претендентів на вакантні посади рідкісних професій.

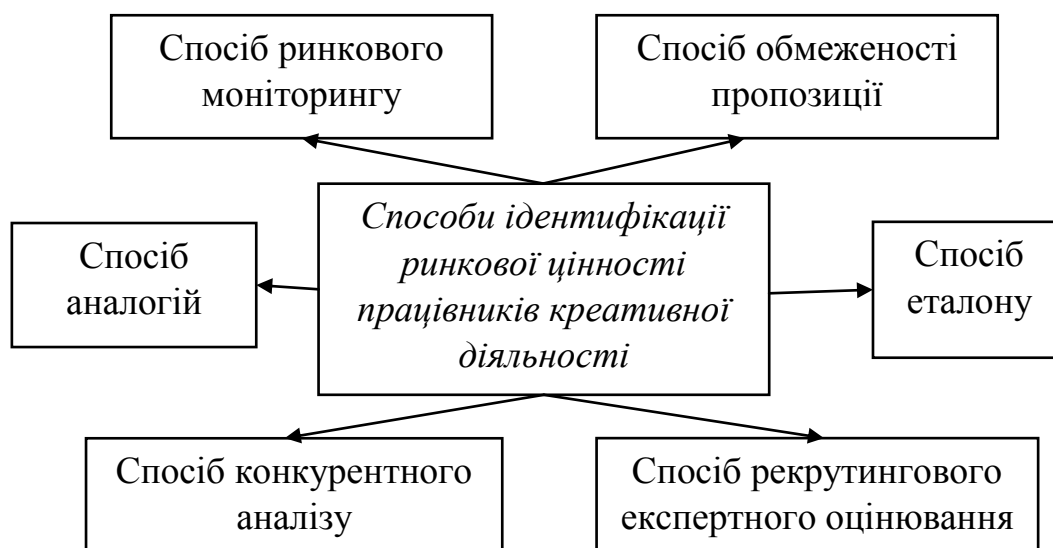


Рис. 8.9. Способи ідентифікації ринкової цінності працівників креативної діяльності

Джерело: [9,17,18]

Ці способи допомагають визначити ринкову цінність працівників креативної діяльності та розробити вигідні для них умови співпраці, що забезпечує залучення та збереження таких цінних фахівців на підприємстві.

Враховуючи, що діяльність учасників ІКК пов'язана з прийняттям інноваційних рішень та виробленням нестандартних ідей, їхній процес роботи може бути ризикованим. Такий характер діяльності дає можливість стимулювати працівників за ризик, тобто в залежності від рівня ризиковості і успішності їхніх рішень, вони можуть отримувати вищий рівень стимулювання. Для діагностування ризику діяльності ІКК та використання його як бази для стимулювання персоналу можуть бути використані такі способи (рис. 8.10):

1. *Спосіб імовірнісної реалізації рішень*: визначення рівня ймовірності успішної реалізації інноваційних рішень.

1. *Експертний спосіб*: залучення експертів для оцінювання перспективності та складності реалізації розроблених інноваційних заходів.

2. *Спосіб ціни ризиків*: встановлення вартості втрат у разі невдалих наслідків при реалізації інноваційних заходів та проектів.

3. *Імітаційне моделювання*: імітація процесу реалізації інноваційних заходів для ідентифікації рівня ризиковості.

4. *Аналіз сценаріїв*: розгляд оптимістичного, песимістичного та нейтрального сценаріїв розвитку подій при виконанні креативних рішень учасників ІКК.

5. *Факторний аналіз*: дослідження факторів ризику, які можуть вплинути на результати реалізації інноваційних рішень.



Рис. 8.10. Способи діагностування ризику діяльності працівників креативної діяльності та використання його як бази для стимулювання персоналу

Джерело: [9,17,18]

Ці способи допомагають визначити ризиковість діяльності ІКК та забезпечити відповідні стимули для працівників, що засновані на їхній успішності та здатності приймати ризиковані, але вдалі рішення.

В результаті проведених досліджень встановлено, що Інноваційні Креативні Команди (ІКК) можуть формуватися за допомогою різноманітних організаційних форм, таких як тимчасові комітети, постійно діючі комітети, відокремлені підрозділи підприємства та зовнішні агентські групи. Кожна з цих організаційних форм потребує вибору найбільш ефективних і дієвих методів стимулювання для їхніх учасників.

Методи стимулювання ІКК можуть бути різноманітними і найпоширеніші з них наведені на рис. 8.11.

Отже, розглянемо пропозиції та рекомендації щодо вибору ефективних методів стимулювання учасників ІКК відповідно до їхньої організаційної форми та специфіки діяльності.

Форми утворення ІКК можуть впливати на пріоритетні бази та методи стимулювання їхніх учасників. Розглянемо деякі з цих форм та відповідні методи стимулювання.

1. *Тимчасові комітети.* У таких комітетах важливо враховувати рівень ризикованості діяльності їхніх учасників. Серед ключових методів персоналізованого стимулювання можуть бути:

- премії за індивідуальні раціоналізаторські пропозиції;
- доплати за розширення зони обслуговування, виконання додаткових робіт, роботу у нічний та вечірній час;

- надбавки за високу професійну майстерність, досягнення;
- гнучкі робочі графіки;
- подяки, грамоти, особисті привітання;
- разові цільові допомоги, цінні подарунки.

Колективне стимулювання в тимчасових комітетах може базуватися на таких методах:

- розподіл преміального фонду на засадах коефіцієнта трудової участі;
- балансова система розподілу преміального фонду;
- пропорційний розподіл преміального фонду;



Рис. 8.11. Методи стимулювання інноваційних креативних команд (ІКК)

Джерело: [9,17,18]

- оплата праці учасників ІКК з урахуванням коефіцієнта вартості праці;

Метод преміювання за системою Раккера (базується на отриманій економії, що поділяється порівну між персоналом та компанією).

2. *Постійно діючі комітети.* У постійних комітетах можуть бути використані наступні методи персоналізованого стимулювання:

- доплати за розширення зони обслуговування та виконання додаткових робіт;
- премії за виконання встановлених завдань;
- подяки, грамоти, висвітлення інформації про успіхи в ЗМІ;
- разові компенсації відпочинку, навчання, проїзду.

Колективне стимулювання у постійних комітетах може ґрунтуватись на наступних методах:

- розподіл преміального фонду, сформованого на засадах досягнутої економії або зростання доходів, з урахуванням пропорційних чи непропорційних підходів;

- безтарифна система оплати праці (за результатами);

- балансова система розподілу преміального фонду.

3. *Відокремлені підрозділи підприємства учасників ІКК* можуть бути стимульовані за допомогою наступних методів, що враховують компетентності учасників:

- контрактна форма оплати праці з урахуванням рівня компетентності працівників ІКК;

- участь у акціях, опціонах на акції, віртуальних опціонах, фантом-акціях, що дозволяє співробітникам відчувати зацікавленість у результаті успіхів підприємства;

- метод грейдів (ранжирування посад) – залежно від рівня посади, компетентності та досягнень;

- метод преміювання за системою Роуена – винагорода залежить від зростання продуктивності працівника;

- метод «нау-points» – визначення вартості виконуваних робіт для кожного учасника;

- метод Меррика – оплата праці залежить від рівня та успішності виконання завдань;

- медичне страхування, безкоштовне або пільгове харчування - соціальні пакети для забезпечення комфортних умов для учасників ІКК;

- фінансування кредитів чи споживчих позик працівників – допомога у фінансових потребах;

- оплата навчання та підвищення кваліфікації – інвестиції у професійний розвиток учасників;

- створення сприятливих умов праці у сфері соціально-психологічного клімату та матеріально-технічної бази;

- гнучкі робочі графіки – забезпечення балансу між роботою та особистим життям;

- метод «банку неробочих днів» – можливість використання додаткових вихідних днів за власним бажанням;

Щодо колективних методів стимулювання у відокремлених підрозділах підприємства можуть застосовуватися наступні підходи:

- участь у розподілі дивідендного фонду – колективна винагорода за досягнення цілей;

- преміювання за підсумками роботи – винагорода за спільні результати діяльності команди;

- оплата вартості колективних тренінгів, стажувань, навчальних поїздок, відпочинку – інвестиції у розвиток всієї команди;

- корпоративний мобільний зв'язок для членів ІКК – забезпечення комунікації та зручності співробітників;

- програми недержавного пенсійного забезпечення – створення додаткових інcentивів для залучення та збереження талановитих співробітників;

- імідж та репутація підприємства – позитивний імідж сприяє залученню талановитого персоналу та підтриманню мотивації команди.

4. Для зовнішніх агентських груп, що співпрацюють з учасниками ІКК, можуть застосовуватися такі методи стимулювання:

- контрактний метод роботи із встановленням індивідуальних умов оплати праці з урахуванням цінності учасника ІКК. Для кожного зовнішнього фахівця можуть бути укладені окремі контракти, де передбачена винагорода в залежності від його ринкової цінності та вартості його послуг; подарункові сертифікати – можуть використовуватися для надання бонусів агентам за виконання успішних проектів або досягнення певних цілей. Це також може бути спосіб виразити вдячність за якісну та вчасну роботу; договірна вартість наданих послуг та виконаних робіт групи зовнішніх фахівців із визначеними або невизначеними умовами розподілу – цей метод дозволяє встановити договірну суму за послуги агентської групи та визначити спосіб розподілу цієї суми серед її членів залежно від їхньої ефективності та результативності.

Застосування відповідних методів стимулювання допомагає залучити талановитих зовнішніх фахівців, підтримувати їх мотивацію та сприяє успішному виконанню завдань та досягненню цілей ІКК.

Лідер, щоб забезпечити успіх команди односторонців, має вміти стимулювати їх високу мотивацію. Однак, поєднати ці характеристики в одній особі не завжди можливо, тому в майбутньому великі організації можуть впроваджувати посаду менеджера концепцій. Цей менеджер буде відповідальний за збір, генерацію та розвиток нових ідей та концепцій. Роль менеджера концепцій є важливою для успіху організації і значно переважає роль корпоративної стратегії.

В малих організаціях може статися, що лідер творчого процесу і менеджер концепцій об'єднуються в одній особі, але великі організації, скоріш за все, будуть використовувати командний підхід, де лідер процесу працює під керівництвом і в тісній взаємодії з менеджером концепцій. Мета менеджера концепцій – сприяти розвитку нових ідей та концепцій, в той час як завдання лідера процесу – забезпечувати, щоб всі співробітники розвивали творче мислення і вміли його застосовувати.

Менеджер концепцій забезпечує створення центру творчості, який становить джерело енергії та спрямовує розвиток організації. Центр творчості має за мету розробляти концепції, які сприяють розвитку творчих навичок у всіх сферах діяльності організації. Прикладом такого центру може бути структура «Папка Небо-9», яка створена канадською будівельною компанією і являється збіркою документів, які передаються серед керівників організації один або два рази в місяць.

Зміст папки містить:

- свіжі ідеї – це ідеї, які ще не застосовуються в даній організації, хоча можуть бути вже використані в інших;

- оригінальні ідеї – це ідеї, які пропонують самостійне вирішення проблем, автор може підписати їх своїм ім'ям;

- конструктивні пропозиції щодо поліпшення різних сфер діяльності організації;

- нові творчі цілі, що визначають проблеми, завдання та можливості організації.

Документи в папці перечитуються, доповнюються та передаються далі. Папка «Небо-9» має кілька переваг, які допомагають менеджеру сприяти творчому розвитку навичок у діяльності організації та забезпечити успіх креативної команди: Це такі переваги як: регулярно нагадує про необхідність творчого підходу; становить джерело творчих об'єктів, ідей і концепцій, на які керівництво організації повинно реагувати; простий канал передачі ідей; має реальну цінність отриманих ідей і думок.

8.6. Сучасні технології генерування та реалізації нових ідей

Процес креативного підходу до реалізації нових ідей виявляє свою специфічність у різних сферах діяльності, проте він включає загальні характеристики, такі як:

- оригінальність (унікальність методу розв'язання проблеми);
- еластичність (здатність швидко адаптуватися та змінювати підходи);
- самостійність (здатність розвивати власні обдарування);
- продуктивність (здатність генерувати максимальну кількість ідей та рішень для конкретної проблеми);
- точність (уміння довести творчий продукт до завершеного вигляду);
- прогностичність (здатність передбачати подальший розвиток ситуації за певних умов).

Він також може бути додатково розширений за допомогою внесення додаткової інформації, що сприяє більш глибокому розумінню і прогнозуванню результатів. Розширення процесу може включати:

- збільшення інформаційної бази (збором додаткових даних та дослідженням пов'язаних аспектів);
- використання аналітичних інструментів для обробки інформації (моделювання, статистичний аналіз, техніки даних);
- врахування зміни обставин та факторів (які можуть вплинути на розвиток ідеї або рішення);
- вивчення трендів та патернів, що відображаються в інформації;
- прогнозування можливих варіантів розвитку подій на основі наявних даних;
- використання інноваційних підходів та технологій для аналізу і інтерпретації інформації.

Ці додаткові шляхи розширення креативного процесу можуть сприяти більш детальному та вдосконаленому розвитку ідей та рішень.

У креативному менеджменті для пошуку креативних ідей використовуються три групи методів:

1. *Евристичні методи*: ці методи базуються на випадковому пошуку та сприяють генерації ідей. Один із найвідоміших методів цієї групи - брейнштормінг («мозкова атака»), який був розроблений Алексом Осборном. Основні ідеї включають колективний пошук ідей, розділення процесу генерації та критики на різні етапи.

2. *Комбіновані алгоритмічні методи*: ця група включає методи, які базуються на використанні певних алгоритмів для пошуку креативних рішень. До них належать: теорія вирішення винахідницьких завдань, узагальнений евристичний метод, комплексний метод пошуку рішень технічних проблем, фундаментальний метод проектування, еволюційна інженерія, нейролінгвістичне програмування.

3. *Організаційні методи*: ці методи передбачають організаційне управління та стимулювання творчого процесу. Вони включають в себе розподіл пошуку ідей між групами, використання різних способів матеріального та морального мотивування для залучених осіб.

4. *Фізіологічні методи*: ця група включає методи, що сприяють інтенсифікації креативного пошуку через вплив на фізіологію особи. Використовуються речовини або поля для стимулювання роботи мозку. Деякі з методів цієї групи включають використання наркотичних речовин, електромагнітних хвиль, сприяння випадкових асоціацій.

5. *Психологічні (асоціативні) методи*: ця група методів базується на використанні психологічних технік для стимулювання креативного пошуку. Вони включають методи асоціацій, методи мозкового штурму, метод «5 чому», також метод – а що якщо..., метод Кіплінга, синектику та інші.

Застосування цих методів залежить від характеру завдання, наявності інформації та особистих якостей розробника. Вони допомагають зробити пошук ідей більш системним, раціональним та результативним.

У процесі генерування креативних ідей, методи мозкового штурму розглядають місце критики, права учасників, та використовують методи систематизації перебору варіантів і логічно-алгоритмічний пошук. Важливим аспектом методів мозкового штурму є забезпечення місця для критики та прав учасників. Критика може виявитися як спосіб поліпшення ідей шляхом висловлення конструктивних зауважень та рекомендацій. Відкрите та невимушене середовище підтримується, щоб кожен учасник міг вести продуктивну взаємодію і спільно розвивати ідеї.

Метод асоціацій – це метод розробки нових ідей через ланцюжок або цикл асоціацій слів. Алгоритм полягає в записі тригерного слова, яке, здається, має пряме відношення до проблеми. Потім спонтанно записується будь-яке слово, яке спадає на думку щодо цього слова. Далі переглядається список асоціацій та з нього вибирається випадкова, потім її об'єднують зі словом-тригером (проблема чи об'єкт, що вдосконалюється). Потрібно побачити зв'язок між словом у фокусі та будь-яким спонтанним словом відповіді та, використовуючи вибрані вище асоціації, розробити ідеї, які, здається, здатні вирішити проблему. Так утворюються списки всіх можливих рішень учасниками діяльності.

Метод «5 чому» корисний для усунення необґрунтованих припущень, непослідовної логіки та упереджених висновків під час спроб розв'язання проблеми. Потрібно чітко та коротко сформулювати проблему, записати її для запису ланцюжка причин; потім задати собі питання – «Чому?» та записати його. Далі задайте знову питання «Чому?», але вже на раніше отриману відповідь, її також записати. Як правило, достатньо 5 питань, щоб отримати остаточну відповідь, щоб зрозуміти чому це так, і що можна зробити, або куди рухатися далі.

Методи систематизації перебору варіантів ставлять за мету структуроване організування ідей, щоб уникнути дублювання ідей та підвищити їх послідовну перевірку. Такі методи включають:

- метод контрольних запитань;
- морфологічний аналіз;
- метод проектування нових функцій.

Логічно-алгоритмічний пошук як підхід, використовує логіку та алгоритми для розв'язання креативних завдань. Використання різних моделей та методів аналізу допомагає знаходити нові рішення. До цих методів входять:

- функціонально-вартісний аналіз;
- метод суміщення ланцюгів функцій;
- методи трансформації систем;
- метод диверсійного аналізу та інші.

Ці методи допомагають систематизувати та поглибити процес генерування ідей, забезпечуючи підтримку для обґрунтування вибору кращих рішень з багатьох альтернативних можливостей.

Окрім цього, вони сприяють зростанню креативності та ефективності вирішення завдань.

Модель креативності, яка базується на принципах та поняттях нейролінгвістичного програмування (НЛП), має початок розвитку в 1970-х роках (Каліфорнія) та розроблена лінгвістом Джоном Гріндером і математиком Річардом Бендлером. Дана модель включає інтеграцію трьох наукових галузей: нейрології, лінгвістики та кібернетики.

Основні принципи цієї моделі включають:

- карта не є територія: ця концепція вказує на те, що наше сприйняття реальності є обмеженим органами чуття, і наші внутрішні нейролінгвістичні карти формують те, як ми сприймаємо світ та реагуємо на нього;

- розширення карт: базова ідея полягає в тому, що розширення чи удосконалення внутрішніх карт дозволяє сприймати більше альтернатив у реальності і це допомагає збільшити креативність та здатність до нових ідей;

- системність: модель враховує, що життя та свідомість є системними процесами. Людина взаємодіє з оточенням, утворюючи системи та підсистеми, і креативність є результатом цієї взаємодії;

- також модель відзначає, що креативність може бути виявлена навіть у тих, хто не має спеціальної освіти, тому що вона ґрунтується на розширенні і удосконаленні внутрішніх карт людини.

Дана модель креативності наголошує на внутрішньому просторовому та мовному сприйнятті, які можуть впливати на те, як ми реагуємо на оточуючий світ та як ми генеруємо нові концепції та рішення.

Пошук рішень у винахідництві вимагає систематичного підходу та використання певних методів для ефективного розв'язання завдань.

Одним з ключових аспектів є визначення найімовірнішої зони пошуку рішення.

Для досягнення цього, необхідно використовувати класифікацію типових прийомів (методів) пошуку рішень.

На рис. 8.12 наведено таку класифікацію, яка поділяє прийоми на різні розділи та підрозділи в залежності від характеру рішень та їхніх особливостей. Ця класифікація допомагає систематизувати прийоми пошуку рішень та використовувати їх у відповідних ситуаціях.



Рис. 8.12. Класифікація прийомів пошуку рішень залежно від характеру та їх особливостей

Джерело: [9,17,18]

Вона враховує характер та особливості завдань, що допомагає знаходити ефективні рішення та змінювати підходи в залежності від конкретної ситуації.

Підводячи підсумок в рамках дослідження ролей креативності в професійній діяльності менеджера, були розглянуті ключові аспекти, що визначають важливість інтелектуальної активності та творчості в сучасному управлінському середовищі.

Аналізуючи стилі креативного мислення та їх вплив на професійну роль менеджера, було поглиблено розуміння різноманітних підходів до вирішення завдань та досягнення цілей.

Зокрема, обговорюючи вплив лідерства на креативний потенціал менеджера, з'ясовано, що ефективне керівництво може стимулювати та сприяти розкриттю інноваційного внутрішнього потенціалу. Мотивація розвитку творчого потенціалу, в свою чергу, відіграє важливу роль у забезпеченні постійної самореалізації та вдосконалення у професійному середовищі.

Визначені принципи та методи стимулювання інноваційних креативних колективів, які впливають на результативність їхньої роботи та сприяють здійсненню важливих змін. Діагностика результатів діяльності цих колективів виявилася ключовим етапом у визначенні успішності та перспектив їхньої діяльності.

Нові технології генерування та реалізації ідей відкривають перед суспільством широкі можливості для творчості та інновацій.

За допомогою штучного інтелекту, машинного навчання та інших передових засобів, створення та розвиток ідей стають більш ефективними та доступними.

Отже, відкриті нові горизонти розуміння та застосування креативних ролей у професійному житті менеджера, що допомагає розвивати інноваційний підхід до управління та досягати високих результатів у сучасному бізнес-середовищі.

КОНТРОЛЬНІ ПИТАННЯ

1. Дати визначення основних ознак творчості.
2. Розкрити зміст і дати характеристику творчого потенціалу.
3. Розкрити класифікацію типових прийомів пошуку рішень.
4. Визначити основні критерії, що характеризують менеджера креативного типу.
5. Розкрити формування потенціалу менеджера креативного типу.
6. Провести порівняння зв'язку між творчістю і креативністю.
7. Розкрити зміст і дати характеристику етапів творчого процесу.
8. Розкрити роль менеджера у створенні організації, що самонавчається.
9. Розкрити основні риси креативної особистості.
10. Проаналізувати стилі креативного мислення.
11. Визначити роль стилів креативного мислення у професійній діяльності менеджера.
12. Розкрити вплив лідерства на креативний потенціал менеджера.
13. Проаналізувати основні характеристики креативного лідера.

14. Розкрити основні етапи становлення креативного менеджера.
15. Розкрити компоненти креативних ресурсів працівника підприємства.
16. Проаналізувати фактори розвитку творчості персоналу в організації.
17. Від чого залежить ефективне управління розвитком креативності персоналу підприємства.
18. Розкрити модель мотивації, спрямованої на розвиток креативності персоналу підприємства, розроблену Д.О. Крикуненко.
19. Розкрити методи стимулювання інноваційних креативних колективів.
20. Розкрити принципи стимулювання інноваційних креативних колективів.
21. Розкрити способи діагностики результатів діяльності креативних колективів.

ТЕСТИ

1. Під особистістю слід розуміти:

- а) сукупність вроджених і набутих психічних властивостей, які характеризують його як індивіда, що робить його унікальним;
- б) природжені здібності особистості;
- в) самовизначення людиною діяльності і успіхів, що забезпечує подолання труднощів при досягненні цілей;
- г) діяльність, що зв'язана з обміном інформації між співрозмовниками.

2. М. Боден виділяє три типи креативності (творчості):

- а) індивідуальну креативність – це творчість, яка проявляється у видаються унікальній творчості одного індивіда;
- б) групову креативність – це творчість, яка виникає в колективі та є результатом спільної творчої діяльності;
- в) комбінаторну, дослідницьку та трансформаційну креативність – це форми креативності, які включають комбінування і з'єднання існуючих ідей, дослідження нових підходів і перетворення знань та інформації.
- г) всі відповіді вірні.

3. Творчий потенціал – це...

- а) фізіологічна, психологічна та соціальна структура творчості;
- б) багатогранний аспект творчих здібностей і його сила;
- в) специфічна форма творчості, яка стимулює хобі та є умовою і способом реалізації творчості, виступає необхідною передумовою людського життя, взаємодії людей;
- г) інтелектуальні почуття.

4. Лідерство – це:

- а) психологічний стан налаштованості на діяльність;
- б) вміння чітко та точно висловлювати свої думки та почуття;
- в) поведінка організації, направлена на створення або зміну її основоположних принципів і цінностей;
- г) всі відповіді правильні.

5. *Креативний лідер – це:*

- а) проводир концепцій, який чітко відчуває нові ідеї і вміє їх при підтримці необхідних ресурсів реалізовувати в діяльність організації;
- б) управлінець заклопотаний стилем, процесом;
- в) наявність в організації менеджера концепцій.

6. *Креативний лідер – це:*

- а) лідер організації, що підтримує систему корпоративних цінностей;
- б) лідер, що може вправно та своєчасно використовувати різні стилі керівництва, не втрачаючи довіри персоналу;
- в) керівник, який має у своєму розпорядженні доступ до ресурсів та фінансів;
- г) всі відповіді правильні.

7. *Креативна діяльність виявляється у:*

- а) формуванні знань, навичок і вмінь;
- б) наявності креативного лідера в організації;
- в) стрімкості, точності, мінливості, своєрідності мислення, багатому уявленні тощо;
- г) всі відповіді правильні.

8. *Адаптивним називається навчання ...*

- а) що є процесом, який призводить до навчання;
- б) яке пов'язується з об'єктом та відповідає суті навчання;
- в) що пов'язане з отримання необхідної інформації з подальшим її адаптуванням й використанням;
- г) всі відповіді правильні.

9. *Процес управління змінами включає такі етапи:*

- а) формування знань, навичок і вмінь;
- б) розуміння самих змін, формування їх стратегій та реалізація змін;
- в) генерування та оцінка ідей;
- г) всі відповіді правильні.

10. *Впровадження змін – це процес:*

- а) який може привести до навчання;
- б) спонукання менеджера і підлеглого до творчості;
- в) винаходу головних елементів шляху та методів реалізації стратегічного плану змін;
- г) всі відповіді правильні.

РОЗДІЛ 9

МЕТОДИ ОЦІНКИ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО КАПІТАЛУ ПІДПРИЄМСТВ КРЕАТИВНИХ ІНДУСТРІЙ

- 9.1. Складові інтелектуального капіталу підприємств креативних індустрій
- 9.2. Підходи та інструменти оцінювання інтелектуального капіталу
- 9.3. Сучасні методи оцінки інтелектуального капіталу підприємств креативних індустрій
- 9.4. Управління інтелектуальним капіталом підприємств креативних індустрій

9.1. Складові інтелектуального капіталу підприємств креативних індустрій

Інтелектуалізація як і будь-який інший суспільний процес формувалася та розвивалася впродовж тривалого часу. Як суспільний розвиток інтелектуалізація включає в себе велике розмаїття різноманітних зв'язків, які пов'язані із культурою, наукою, суспільним розвитком, що визначаються просторово-часовими параметрами розвитку.

Розвиток креативної економіки пояснюється інтеграцією виробництва та його цифровізацією із соціумом, результатом чого стала поява принципово нового каналу розвитку креативних індустрій, а також виробництва та масового збуту креативної продукції.

У суспільстві формується стійкий попит на креативну продукцію, особливістю якого виступає стійкість незалежно від кон'юнктури коливань економічних циклів.

Головною ознакою креативної економіки виступає роль людського капіталу у інноваційному спрямуванні та розвитку креативних індустрій. Ознакою креативної економіки виступає прийняття нестандартних, креативних, інноваційних рішень, що дає можливість зменшити кризові явища в економіці розвитку суб'єктів національної економіки та суспільства в цілому.

На сьогодні існують два основні підходи до визначення інтелектуального капіталу:

- 1) інтелектуальний капітал ототожнюється тільки з людським фактором;
- 2) інтелектуальний капітал – це розширена система, процеси і структура якої представлені пошуком оптимальної інтелектуальної ефективності і відносин між колегами.

В.Л. Хадсон визначив людський інтелектуальний капітал як комбінацію генетичної спадщини, художньої освіти, досвіду, ставлення до життя і бізнесу [1, С. 46].

А. Уорд вважає, що інтелектуальний капітал це сума «острівців знань», існуючих в межах однієї компанії [2, С. 58], і завданням менеджерів є повністю координувати знання працівників з метою побудови економічної стратегії компанії. Згідно з трактуванням Кейт Брейді «інтелектуальний капітал – це перетворення знань і невидимих активів у ресурси, які надають конкурентні переваги індивідуумам, фірмам, країнам» [3, С. 18].

Том Стюарт визначає інтелектуальний капітал у ширшому розумінні. Він пише про «інтелектуальний матеріал», що складається зі знань і досвіду, які можуть бути використані для створення багатства, а також звертає увагу на інтелектуальну власність [2, С. 58].

Із часу публікацій Тома Стюарта активізувався розвиток теорії інтелектуального капіталу, зокрема, вченими-економістами. Вагомий внесок у розвиток доктрини інтелектуального капіталу зробили директор з інтелектуального капіталу шведської страхової фірми «Skandia AFS» Лейф Едвінсон, менеджер американської фірми Гордон Петраш та Патрік Салліван, які у січні 1995 р. zorganizували першу конференцію «The ICM Gathering», присвячену проблемам управління інтелектуальним капіталом [3, с.15].

Учасниками конференції було лише 12 найбільш зацікавлених даним напрямом фірм з усього світу, а завершилася вона появою в науковому економічному просторі першої формальної дефініції інтелектуального капіталу.

Класифікація інтелектуального капіталу за Т. Стюартом подана на рис. 9.1.

Інтелектуальний капітал підприємств креативних індустрій		
<i>Людський капітал:</i> -знання; -досвід; -управлінські вміння	<i>Структурний капітал:</i> -технології; -організаційні процеси; -патенти	<i>Споживчий капітал:</i> - клієнти; -постачальники; - інші зацікавлені сторони

Рис. 9.1. Класифікація інтелектуального капіталу за Т. Стюартом

Джерело: складено автором на основі [4]

Інтелектуальний капітал – один з основних ресурсів культурних та креативних індустрій. Інтелектуальний капітал компаній складається з рівня освіти, професіоналізму, самоорганізації і творчих здібностей персоналу, а також включає інтелектуальну власність та інфраструктурні активи [5].

Інтелектуальний капітал підприємств креативних індустрій може включати наступні елементи:

1. Інтелектуальна власність:

авторські права;

патенти;

товарні знаки;

дизайни, є основним активом для багатьох креативних підприємств. Це дозволяє їм захищати свої унікальні ідеї та продукти від копіювання і незаконного використання.

Варто відзначити, що інтелектуальна власність є юридично визначеною як власність на патенти, торгові марки та авторські права.

2. Творчі ресурси:

талановиті працівники, які можуть створювати високоякісний контент або продукти, є цінним активом для креативних підприємств. Їх творчий потенціал і навички вносять великий внесок у розвиток компанії;

мультимедійні здібності, оскільки багато креативних індустрій об'єднує різні медіаформати (такі як текст, зображення, звук, відео), мультимедійні здібності робітників стають критичними. Це може включати здатність створювати, редагувати та обробляти контент у різних форматах;

колективна робота, багато проектів в креативних індустріях потребують колективної роботи, де різні спеціалісти об'єднують свої знання та навички для створення нових продуктів, цінностей. Разом вони можуть доповнювати один одного та реалізовувати більш складні проекти;

відданість та мотивація, креативні проекти можуть бути вимогливими та виснажливими. Тому важливо мати команду, яка має справжню мотивацію та прагнення досягати високих результатів.

3. Бренд. У креативних індустріях репутація та визнання грають важливу роль. Сильний бренд сприяє привабливості продуктів або послуг і може визначити їхню цінність у споживчих очах.

4. Нематеріальні активи, є важливими джерелами конкурентної переваги. До них відносять ноу-хау, методи роботи, секрети виробництва, навички команди тощо.

5. Контент і продукти. Якісний контент і продукти є основою діяльності багатьох креативних компаній. Це може бути музика, фільми, книги, відеоігри, програмне забезпечення та інше.

6. Мережі та партнерства. У креативних індустріях мережі та партнерства можуть бути важливими для доступу до ресурсів, збільшення розповсюдження продуктів і залучення аудиторії.

Збереження, розвиток і використання інтелектуального капіталу є стратегічно важливим завданням для підприємств креативних індустрій. Це може включати заходи з охорони інтелектуальної власності, пошук і залучення талановитих працівників, розвиток інноваційних продуктів, будівництва бренду та розробку стратегій партнерства для забезпечення довгострокового успіху.

В процесі формування та використання інтелектуального капіталу виникає потреба у захисті прав інтелектуальної власності.

Інтелектуальна власність – збірне поняття, що означає сукупність виняткових прав на результати творчої діяльності і засоби індивідуалізації. Охоплює права, що відносяться до літературних, художніх і наукових творів, виконавської діяльності артистів, звукозапису, радіо - і телепередач, винаходів, промислових зразків, товарних знаків, фірмових найменувань і т.п.

Право інтелектуальної власності – це право особи на результат інтелектуальної, творчої діяльності або на інший об'єкт права інтелектуальної власності, визначений Цивільним Кодексом України та іншим законом.

Право інтелектуальної власності становлять особисті немайнові права інтелектуальної власності та (або) майнові права інтелектуальної власності, зміст яких щодо певних об'єктів права інтелектуальної власності визначається Цивільним Кодексом України, Законом України: «Про захист від недобросовісної конкуренції», «Про авторське право і суміжні права», «Про охорону прав на винаходи і корисні моделі», «Про охорону прав на промислові зразки», «Про охорону прав на знаки для товарів і послуг», «Про охорону прав на сорти рослин» та іншими законами.

Право інтелектуальної власності є непорушним. Ніхто не може бути позбавлений права інтелектуальної власності чи обмежений у його здійсненні, крім випадків, передбачених законом.

Форма захисту – це комплекс організаційних заходів, спрямованих на захист прав і законних інтересів авторів, виконавців, виробників фонограм, відеограм, організацій мовлення, винахідників та інших суб'єктів прав інтелектуальної власності.

Вона може бути:

юрисдикційна;

неюрисдикційна.

Неюрисдикційна форма захисту прав включає дії юридичних і фізичних осіб щодо захисту прав на об'єкти інтелектуальної власності, які здійснюються ними самотійно, без звернення за допомогою до державних або інших компетентних органів.

Переважною формою неюрисдикційного захисту є самозахист, що проявляється в активних чи пасивних діях особи, спрямованих на запобігання чи припинення порушення власного суб'єктивного права.

Юрисдикційна форма.

Юрисдикційна форма захисту прав передбачає діяльність уповноважених державою органів щодо захисту порушених прав на об'єкти інтелектуальної власності або прав, що оспоруються. Суть її полягає у зверненні особи, права і законні інтереси якої порушено неправомірними діями, за захистом до державних або інших компетентних органів, які уповноважені вжити необхідних заходів для відновлення порушеного права і припинення правопорушення.

Юрисдикційна форма захисту прав поділяється на *загальну і спеціальну* форму здійснення передбачених законом засобів захисту. Відповідно до загальної форми захист прав на об'єкти інтелектуальної власності здійснюється у судовому порядку.

Спеціальною формою захисту прав на об'єкти інтелектуальної власності є адміністративний порядок захисту цих прав. Він застосовується лише у випадках, вказаних у законодавстві.

Наявність інституту юрисдикційного захисту відповідає міжнародним вимогам щодо захисту авторських прав.

Інститут юрисдикційного захисту містить великий потенціал, здатний забезпечити врегулювання правовідносин у сфері інтелектуальної власності на достатньому рівні.

Менеджерам креативних індустрій необхідно визначитися з формами та способами захисту інтелектуального капіталу на ранній стадії його формування з кількох ключових причин:

1. *Запобігання копіюванню та конкуренції.* У креативних галузях, таких як медіа, дизайн, програмування чи інші види творчості, інтелектуальний капітал може бути легко скопійовано і використано іншими учасниками ринку. Визначення захисних механізмів на ранньому етапі дозволяє уникнути неправомірного використання інтелектуальних результатів.

2. *Створення конкурентної переваги.* Інтелектуальний капітал може стати ключовим елементом конкурентоспроможності. Його вдаль захист робить компанію менш вразливою перед конкурентами, що може стати важливим аспектом при залученні клієнтів і партнерів.

3. *Залучення інвестицій.* Інвестори і фінансові установи зазвичай вкладають увагу у управління інтелектуальним капіталом. Якщо компанія може продемонструвати, що вона визначається з формами та способами його захисту, це може зробити її більш привабливою для інвестицій.

4. *Законодавчий захист.* Розуміння і визначення захисних заходів може допомогти компанії користуватися законодавчими механізмами, такими як патенти, авторське право, та інші форми інтелектуальної власності, які надають юридичний захист.

5. *Управління ризиками.* Виявлення та захист інтелектуального капіталу дозволяє компанії управляти ризиками втрати цінної інформації чи технологій, що може виникнути через неправомірну діяльність конкурентів або інших сторін.

Інтелектуальну власність в креативних індустріях можна захищати за допомогою:

реєстрації авторського права. Авторське право надає творцям ексклюзивні права на використання та розповсюдження їхніх творів. Це означає, що інші особи не можуть без дозволу автора використовувати його твір в комерційних цілях, копіювати, редагувати чи розповсюджувати його;

патентів та інших форми захисту. У деяких креативних галузях, таких як індустрія винаходів або технологічні інновації, можуть застосовуватися патенти, які надають право власності на нові ідеї або технології. Також існують інші форми захисту, такі як дизайнерські патенти чи товарні знаки;

ліцензування. Творці можуть надавати ліцензії на використання своїх творів іншим особам чи компаніям. Ліцензія встановлює обсяг та умови використання твору, а також визначає відповідну винагороду для автора;

цифрових технологій захисту. У світі цифрової епохи виникла потреба в захисті авторських прав у онлайн середовищі. Технічні рішення, такі як цифрові правозахисні технології (DRM), можуть використовуватися для обмеження незаконного копіювання та розповсюдження цифрового контенту;

захисту в суді. У разі порушення авторських прав, творці мають право звернутися до суду з позовом про відшкодування збитків та захист їхніх прав;

міжнародного захисту. Для творців, які мають міжнародну аудиторію, важливо розуміти міжнародні стандарти та договори щодо авторських прав,

такі як Бернська конвенція [7]. Це допоможе забезпечити захист їхніх прав в різних країнах;

просування свого бренду. Зміцнення власного бренду та репутації може відігравати роль в захисті авторських прав, оскільки споживачі будуть більш схильні підтримати автентичний контент і продукцію.

Загалом, ефективний захист авторських прав допомагає забезпечити творців винагородою за їхню працю та сприяє розвитку креативних індустрій як цілісної та стійкої галузі.

9.2. Підходи та інструменти оцінювання інтелектуального капіталу

Вплив економіки знань та інформатизації на економічний розвиток суб'єктів господарської діяльності вимагає вивчення наявних підходів та інструментів оцінювання інтелектуального капіталу та його структурних елементів як факторів, що забезпечує економічну безпеку.

Склад та структура інтелектуального капіталу залежать від сфери діяльності підприємства, яке досліджується. Той факт, що більшість підприємств намагаються оцінити інтелектуальний капітал, підтверджує важливість та актуальність цієї проблеми.

Оскільки інтелектуальний капітал є основою для майбутнього зростання економічного ефекту підприємства, його оцінка допомагає формувати довгострокову стратегію в умовах постійно змінюючих зовнішнього середовища і використовується як інструмент комунікацій.

Отже, мотивами оцінювання інтелектуального капіталу є:

- формування стратегії підприємства;
- моніторинг її виконання;
- допомога в прийнятті рішень щодо диверсифікації і розширення;
- побудова ефективної системи винагороди;
- сигналізація акціонерам, інвесторам, кредиторам та іншим особам про очікуване зростання підприємства за рахунок його інтелектуальних активів тощо.

Залежно від того, як оцінюється інтелектуальний капітал підприємства та його складові, виділяють такі підходи:

1. Структурний підхід, що базується на використанні різних одиниць вимірювання для кожного з елементів інтелектуального капіталу. Він не передбачає загального вартісного оцінювання і використовується в нефінансових моделях.

2. Вартісний підхід, що застосовується при визначенні загальної вартості інтелектуального капіталу підприємства, при цьому вартість його окремих компонентів не розраховується.

Згідно з особливостями кожної конкретної ситуації, такі вчені, як О. Кендюхов [1], І. Нагорна [2] і Т. Стюарт [3], застосовують витратний, доходний або ринковий підхід при оцінці інтелектуального капіталу.

Згідно з доходним підходом, вартість інтелектуального капіталу підприємства визначається як дисконтований потік доходів, які очікується отримати протягом всього періоду використання цього капіталу.

Витратний підхід передбачає, що вартість конкретного активу дорівнює або сумі витрат, здійснених раніше для його створення чи придбання, або сумі витрат, необхідних для отримання аналогічного активу в сучасних умовах.

На жаль, цей метод має обмежене застосування при оцінці вартості інтелектуального капіталу, оскільки результати витрат в інтелектуальних та науково-дослідницьких сферах є непередбачуваними та не мають тісного прямого зв'язку з обсягами капіталовкладень. Іноді суттєві витрати залишаються безплідними, а іноді потребують значних зусиль для досягнення геніального відкриття, що веде до помітного покращення позицій підприємства на ринку та збільшення обсягів отримуваних прибутків [1,2].

Ринковий підхід полягає в оцінці вартості конкретного активу згідно з вартістю аналогічних активів, які продаються на ринку (з урахуванням можливих відмінностей). Цей метод надає досить точні результати, але його застосування обмежене лише тими складовими інтелектуального капіталу, які мають порівнянні аналоги [4].

На практиці вчені, такі як О. Кендюхов [1] і Л. Шацкова [4], часто поєднують ці підходи. Наприклад, метод надлишкових прибутків розроблений на основі комбінації витратного і доходного підходів. Цей метод ґрунтується на положенні, що стабільно високі прибутки підприємства, які перевищують середні у галузі, є результатом застосування його інтелектуального капіталу.

З одного боку, цей підхід надає можливість розрахувати не лише величину нематеріального капіталу підприємства, а й розмір прибутку від його використання - надлишкового прибутку. З іншого боку, він містить багато припущень та невизначеностей, що обмежує його практичне застосування.

Загалом, кожен з вказаних підходів базується на методах оцінювання, аналізу та систематизації, які виявили більше 40.

Сучасна парадигма інтелектуального капіталу базується на його суттєвій ролі у формуванні конкурентоспроможності компанії. З огляду на це, інтелектуальний капітал на різних територіальних рівнях не є статичною величиною, тому його слід вивчати з точки зору системного підходу до динамічних операційних систем.

9.3. Сучасні методи оцінки інтелектуального капіталу підприємств креативних індустрій

Сучасні тенденції у вивченні інтелектуального капіталу ілюструються дослідженнями на мікро- та макрорівні, а саме: на національному, регіональному рівнях економіки. Цей підхід взаємодіє зі світовою інноваційною політикою, спрямованою на побудову економіки, заснованої на знаннях. Інтелектуальні активи, стають визначальними для їх подальшого розвитку, гарантують конкурентні переваги економіки та складають основу для розвитку інноваційних систем. Отже, формування конкурентних переваг в економіці залежить насамперед від наявного інтелектуального капіталу прихованої вартості одиниць, компаній, установ, громад та регіонів, загальних знань окремих регіональних суб'єктів. Ці знання є основою для реалізації спеціальних стратегій розвитку та ефективних заходів для досягнення цілей

соціально економічного розвитку на всіх економічних рівнях.

Сучасні підприємства працюють в умовах так званої «нової економіки», де знання стають основним економічним ресурсом. Знання, які можуть бути використані в компанії для створення цінності, представляють інтелектуальний капітал.

Цікавим є визначення важливості дослідження та вимірювання інтелектуального капіталу підприємства, висвітлене у Меморандумі Датського агентства з розвитку торгівлі та промисловості «Рахунки інтелектуального капіталу: звітування та управління інтелектуальним капіталом»: «Компанія – як дерево. Частина його є видимою – це плід, а прихована частина – це коріння. Якщо ви концентруєтесь лише на фруктах і ігноруєте коріння, дерево загине. Дерево може лише рости і продовжувати виробляти, якщо коріння отримують живлення» [8].

Інтелектуальний капітал є сумою всього, що мають в багажі знань усі на підприємстві (в компанії, організації), і це дає змогу підприємству створити конкурентну перевагу на ринку, а саме: знання працівників; знання дослідницької групи експертів або знання технічних працівників, які розробили тисячі різних способів підвищення ефективності компанії .

Наприклад, Т. Стюарт систематизував методи оцінки інтелектуального капіталу (ІК) підприємства як це показано на рис. 9.1.

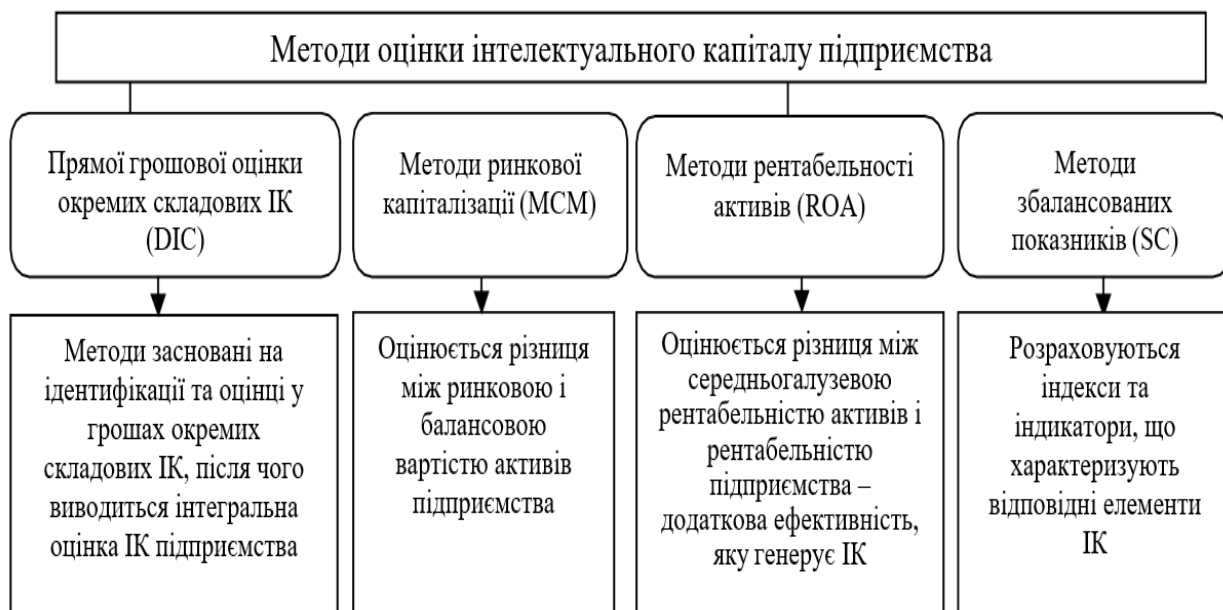


Рис. 9.1. Методи оцінки інтелектуального капіталу (ІК) підприємства

Джерело: складено автором на основі [3]

Метод прямої грошової оцінки окремих складових Інтелектуального Капіталу (ІК) відомий як Direct Intellectual Capital methods (DIC). Він включає всі методи, які базуються на ідентифікації та грошовій оцінці окремих активів або компонентів ІК.

Після оцінки окремих елементів ІК або навіть окремих активів, обчислюється інтегральна оцінка ІК підприємства. При цьому не обов'язково проводити попередню оцінку окремих складових ІК.

Методи ринкової капіталізації (Market Capitalization Methods – MCM) ґрунтуються на обчисленні різниці між ринковою капіталізацією підприємства і власним капіталом його акціонерів. Отримана величина розглядається як вартість його ІК або нематеріальних активів.

Методи рентабельності активів (Return on Assets methods – ROA) базуються на визначенні відношення середнього доходу підприємства до вирахування податків до матеріальних активів підприємства (ROA підприємства). Це порівнюється з аналогічним показником для галузі в цілому. Для обчислення середнього додаткового доходу від ІК, отримана різниця помножується на матеріальні активи підприємства. За допомогою прямої капіталізації або дисконтування очікуваного грошового потоку розраховується вартість ІК підприємства.

Методи збалансованих показників (Scorecard Methods – SC) передбачають ідентифікацію різних компонентів нематеріальних активів або ІК, до яких додаються індикатори та індекси у вигляді підрахунку очок або як графіки. Використання SC методів не передбачає отримання грошової оцінки ІК, і ці методи схожі на методи діагностичних інформаційних систем [3].

Цей метод включає чотири блоки показників:

1. Фінансові показники. Вони включають підвищення вартості підприємства для власників, зростання збуту та продуктивність капіталу.

2. Клієнтські показники (пропозиція цінності для клієнтів) – оцінюються за такими критеріями, як ціна, якість, час обслуговування, функціональність, сервіс, зв'язки з клієнтами та марка.

3. Внутрішні процеси – охоплюють інноваційні процеси, які нарощують «ринкову владу», процеси підвищення цінності продукту для клієнтів, оперативні процеси (досягнення операційної переваги) та процеси, пов'язані з регулюванням і середовищем (формування відповідальної позиції).

4. Навчання – оцінюється за стратегічними компетенціями, стратегічними технологіями та кліматом.

Також існує *навігатор Scandia* (Skandia Navigator), який виділяє 30 ключових індикаторів.

Важливо відзначити подібність між методами DIC і SC, а також між MCM і методами ROA. Перші два ґрунтуються на ідентифікації окремих компонентів ІК, тоді як останні два використовують грошові оцінки та корисні при злитті підприємств та в ситуаціях купівлі-продажу інноваційного бізнесу. Недоліки MCM методів полягають у їхній недоцільності для некомерційних та суспільних організацій, внутрішніх відділів. З іншого боку, DIC і SC методи є більш універсальними та ефективними для застосування на будь-якому рівні підприємства, зокрема в некомерційних організаціях та секторі соціальної відповідальності.

Протягом останніх 10 – 15 років було висунуто безліч альтернативних методів оцінювання, приділяючи особливу увагу нефінансовим показникам.

Згідно з Лютом і Вільямсом, ці методи можна розділити на такі групи:

До методів прямої оцінки інтелектуальної капіталу відносяться:

1. *Метод технологічного брокера (Technology Broker, Е. Брукінг, 1996 р.).*

Цінність інтелектуального капіталу оцінюється на основі діагностичного аналізу відповідей на 20 запитань, що стосуються чотирьох основних компонентів інтелектуального капіталу [5].

2. *Оцінка патентів, враховуючи цитування (Citation-Weighted Patents, Н. Бонтіс, 1996 р.).* Технологічний фактор розраховується на основі патентів, розроблених підприємством. Інтелектуальний капітал та його ефективність вимірюються за впливом науково-дослідної роботи на набір коефіцієнтів, що характеризують патенти підприємства.

3. *Дослідник цінності (The Value Explorer™, Д. Андріссен і Р. Тіссен, 2000 р.).* Методологія обліку, розроблена КМРГ для розрахунку і розподілу цінності за п'ятьма типами нематеріальних активів: власні активи і активи, що є у розпорядженні, навички і неявні знання, загальні цінності та норми, технології та явні знання, виробничі та управлінські процеси [6].

Розглянемо методи ринкової капіталізації:

1. *Коефіцієнт Тобіна (Tobins Q., Т. Стюарт, 1997 р.).* Це відношення біржової цінності підприємства до відновної вартості його активів. Зміна цього коефіцієнта відображає ефективність використання інтелектуального капіталу підприємства.

До методів визначення дохідності активів належать:

1. *Економічна додана цінність (Economic Value Added, Т. Стюарт, 1997 р.).* Розраховується шляхом коригування опублікованого прибутку підприємства з урахуванням витрат, пов'язаних з нематеріальними ресурсами. Вимірювання EVA свідчить про продуктивність інтелектуального капіталу підприємства.

2. *Прибуток від інтелектуального капіталу (Knowledge Capital Earnings, Б. Лев, 1999 р.).* Розраховується як частка нормалізованих доходів, на яку перевищено очікуваний прибуток від балансових активів.

3. *Коефіцієнт доданої цінності від інтелектуального капіталу (Value Added Intellectual Coefficient, А. Пуліч, 1997 р.).* Вимірює, наскільки ефективно інтелектуальний капітал та капітал, що застосовується, створюють цінність, спираючись на співвідношення трьох головних компонентів: капіталу, що застосовується, людського капіталу та структурного капіталу [10].

До методів бальних оцінок належать:

1) навігатор «Скандія» (Skandia, Л. Едвінссон і М. Малоун, 1997 р.) – інтелектуальний капітал оцінюється шляхом аналізу до 164 параметрів (91+ 73 традиційних параметра), до складу яких входять 5 компонентів: фінанси, клієнти, процеси, оновлення і розвиток, люди;

2) монітор нематеріальних активів (Intangible Asset Monitor, К. Е. Свейбі, 1997 р.) – виходячи з стратегічних цілей підприємства, керівництво відбирає індикатори для вимірювання чотирьох аспектів отримання цінності від нематеріальних ресурсів шляхом: зростання, оновлення, використання / ефективності, зниження ризику / стабільності;

3) value Chain Б. Лев, 2002 р. – це матриця індикаторів, згрупована за трьома категоріями відповідно до циклу розвитку: відкриття / навчання, впровадження, комерціалізація;

4) BS-система збалансованих показників (Balanced Scorecard, BSC, Р. Каплан і Д. Нортон, 1996 р.) – ефективність роботи підприємства оцінюється за допомогою індикаторів, що відображають чотири основні фокусні напрямки: фінанси, клієнти, внутрішні процеси, навчання [6].

Оскільки специфічний характер окремих елементів інтелектуального капіталу ускладнює розробку єдиного універсального методу оцінки, порівняльна характеристика найчастіше вживаних методів оцінки, їх позитивні і негативні якості допоможуть розробити ідеальну систему оцінки, що має відображати корисність, яку дозволить отримати її використання.

Серед великого різноманіття існуючих методів та підходів до оцінювання інтелектуального капіталу слід приділити увагу *інтегральним методам*, які базуються на комплексному поєднанні декількох вимірювачів, груп показників в єдину систему.

Серед існуючих методів розглянемо найбільш поширені: Balanced Scorecard (BSC). Як зазначалось раніше збалансована система аналізу ефективності виділяє чотири блоки показників:

- фінансові (кількісні індикатори);
- клієнтські;
- навчання і розвиток персоналу;
- внутрішні бізнес-процеси (якісні індикатори) [7].

Інтегральна оцінка повинна включати фінансового блоку включає наступні індикатори, що наведені в табл.1.

Автори, такі як Г.В. Геєць, О.В. Кендюхов, О.В. Шкурупій та інші, визначили наступні індикатори для інтегральної оцінки рівня захисту інтелектуального капіталу підприємств:

- коефіцієнт фінансової автономії;
- коефіцієнт покриття довгострокових вкладень;
- рентабельність сукупного капіталу;
- рентабельність власного капіталу;
- коефіцієнт трансформації або коефіцієнт оборотності активів;
- коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості;
- показник фінансового ризику;
- продуктивність праці;
- коефіцієнт Бівера та коефіцієнт стійкості економічного росту.

Розрахунок цих індикаторів виконується за допомогою Методичних рекомендацій щодо виявлення ознак неплатоспроможності підприємства та ознак дій з приховування банкрутства, затверджених наказом Міністерства економіки України.

Наведені індикатори враховують кількісні характеристики діяльності підприємства для окреслення стійкості до загроз і використання ресурсів. Однак не враховуються якісні показники, оскільки вони можуть бути

суб'єктивними, хоча в окремих випадках можуть коригувати рівень інтелектуального капіталу, враховуючи людський фактор.

Після визначення кількісних показників проводиться оцінка впливу інтелектуального капіталу на фінансові показники підприємства. Цей процес може включати побудову багатофакторної регресійної моделі та використання коефіцієнта кореляції.

Збалансована система аналізу ефективності «Balanced Scorecard Method of Analysis» (BSC) в фінансовому напрямі наведена в табл. 9.1.

Регресійна залежність може мати вигляд у формі математичного рівняння:

$$Y_i = f(x_1, x_2, \dots, x_n) + e, \quad (9.1)$$

де, Y_i – обраний економічний показник діяльності i -го підприємства;

$x_1, x_2, \dots, x_n$ – показники інтелектуального капіталу;

e – помилка спостереження.

Якщо вважати, що зв'язок між показниками інтелектуального капіталу (ІК) та економічним показником є лінійним, то регресійна залежність може бути виражена наступним чином:

$$Y_i = \alpha_0 + \alpha_1 x_1 + \alpha_2 x_2 + \dots + \alpha_n x_n + e, \quad (9.2)$$

де, α_0 – вільний член (параметр моделі);

$\alpha_1, \alpha_2 \dots \alpha_n$ – параметр, що визначає величину та напрям впливу інтегрального показника ІК на економічний показник;

Ця модель дозволяє врахувати запізнення впливу інтелектуального капіталу на економічний результат, що є важливим у випадку, коли зміни в ІК не мають миттєвого впливу на фінансові показники підприємства.

У цьому випадку, структура регресійної моделі буде аналогічною (згідно з формулами 1, 2), але буде однофакторною, оскільки показники інтелектуального капіталу будуть відображені за допомогою єдиного показника комплексної оцінки інтелектуального капіталу.

Однією з особливостей інтелектуального капіталу полягає в тому, що інвестиції в нього та зміни його складових відображаються на економічних показниках з певним запізненням, що означає розподілений у часі ефект дії [8]. Це явище відоме як лаг і пояснює необхідність розробки лагової моделі.

В загальному випадку, однофакторна дистрибутивно-лагова модель може бути представлена за формулою 3:

$$Y_t = \alpha + \beta_0 X_t + \beta_1 X_{t-1} + \dots + \beta_t X_t + e_t, \quad (9.3)$$

де, t – індекс, який показує поточне значення інтегрального показника ІК, $(t - 1)$ – значення за попередній рік і т. д.

Таблиця 9.1

Збалансована система аналізу ефективності «Balanced Scorecard Method of Analysis» (BSC) в фінансовому напрямі

	Формула	Діапазон
Коефіцієнт ліквідності (Liquidity Ratios):		
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$K_{абс.лік.} = \text{Кошти} / \text{Поточні активи}$	0,7-0,8
Коефіцієнт термінової ліквідності	$K_{кл} = (\text{Поточні активи} - \text{Запаси}) / \text{Поточні запаси}$	0,3-1
Коефіцієнт поточної ліквідності	$K_{поточ.лік.} = \text{Поточні активи} / \text{Поточні пасиви}$	1,00-0,5
Чистий оборотний капітал	Чистий оборотний капітал = Поточні активи – Поточні пасиви	(>0)
Показники фінансової стійкості (Gearing ratios):		
Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	$K_{нез.(зат.)} = \text{Власний капітал} / \text{Активи}$	(0,5-0,8)
Сумарні забор'язання до сумарних активів (Total debt to total assets)	$K_{(ср/ак)} = \text{Довгострокові забор'язання} / \text{Поточні забор'язання}$	(0,2-0,5)
Довгострокові забор'язання до активів (Long-term debt to total assets)	$K_{(до/са)} = \text{Довгострокові забор'язання} / \text{Сумарний актив}$	
Сумарні забор'язання до власного капіталу (Total debt to equity)	$K_{(ср/ск)} = \text{Довгострокові забор'язання} / \text{Власний капітал}$	(0,25-1,00)
Довгострокові забор'язання до необоротних активів (Long-term debt to fixed assets)	$K_{(до/да)} = \text{Довгостр. забор'язання} / \text{Довгостр. активи}$	
Коефіцієнт покриття відсотків (Times interest earned)	$K_{(ипр)} = \text{EBIT} / \text{Проценти по кредити}$	(>1,00)
Показники рентабельності:		
Рентабельність продажів (Return on sales)	$ROS = \text{Net Profit} / \text{Net Sales}$	
Рентабельність власного капіталу (Return on shareholders equity)	$ROE = \text{Чистий прибуток} / \text{Власний капітал}$	
Рентабельність оборотних активів (Return on current assets)	$RCA = \text{Net Profit} / \text{Curent Assets}$	
Рентабельність необоротних активів (Return on fixed assets)	$RFA = \text{Net Profit} / \text{Fixed assets}$	
Рентабельність інвестицій (Return on investment)	$ROI = \text{Net Profit} / (\text{Equity} + \text{Long Term Debts})$	
Коефіцієнт оборотності робочого капіталу (Networking capital turnover)	$K_{(тн)} = \text{Net Sales} / \text{Net Turnover Capital}$	

Джерело: складено автором на основі [3]

β_0 – короткостроковий мультиплікатор, який відображає вплив комплексного показника X на економічний результат Y у поточний момент часу,

T – показує глибину лагу.

Порівнявши звичайну однофакторну модель і модель із врахуванням лагу, обирається та, яка має найменшу суму квадратів залишкових величин. Це порівняння визначає обрання оптимальної моделі для аналізу взаємозв'язку економічного показника та інтегральної оцінки інтелектуального капіталу на подальших етапах моделювання. Використання цього методу дозволяє відібрати найкращий показник або показники економічного результату, які належним чином відображають перетворення інтелектуального капіталу в додану вартість та реагують на зміну структурних елементів цього капіталу [6].

Нагорна І.І. запропонувала оцінювати інтелектуальний капітал за допомогою інтегрального коефіцієнта, представленого формулою (9.4):

$$IK_{it} = \sum_{i=1}^n (NR_{ilt} \times B_i), \quad (9.4)$$

де, NR_{ilt} – нормоване значення i -го показника для i -го підприємства за t -ий період;

B_i – вага i -го показника;

L – кількість підприємств ($L = 1 \dots 15$);

I – кількість показників ($i = 1 \dots 8$).

Інтегральний коефіцієнт інтелектуального капіталу підприємства інтерпретується таким чином: чим ефективніша діяльність підприємства, тим значення коефіцієнта ближче до одиниці.

Застосування запропонованого інтегрального коефіцієнта оцінки рівня інтелектуального капіталу підприємства дає можливість визначення значення та аналізу складових формування інтелектуального капіталу підприємств, але не враховує специфіку підприємств [2].

Такі вчені, як Н.В. Ротань і Л.І. Лукічева, розглядають інтегральний коефіцієнт інтелектуального капіталу за допомогою формули (5):

$$I_{LK}(CK, KB) = \sum_{j=1}^n I_j \times Y_j, \quad (9.5)$$

де, n – кількість показників;

I_j – значення показника;

Y_j – коефіцієнт питомої ваги показника.

Значення показників, які входять у запропоновану систему оцінки інтелектуального капіталу підприємства, лежать в діапазоні від 0 до 1, при цьому чим більш ефективна діяльність підприємства, тим ближче значення показника до 1 [9].

За наведеними інтегральними показниками оцінювання рівня інтелектуального капіталу можна зазначити, що вони передбачають розрахунок комплексу індикаторів. Вибір того чи іншого підходу та методів оцінювання залежить від потреб власників об'єкта інтелектуального капіталу, вимог

споживачів, наявної інформації та економічного стану підприємства на момент проведення оцінювання.

Науковці, такі як І.В. Бриль, В. Гесць, А.В. Кендюхов, В.В. Ковалев, Н.А. Кручиніна, розробили оригінальну методику інтегральної оцінки, в якій виокремлено три складові інтелектуального капіталу: організаційний капітал, людський капітал та споживчий капітал.

На основі цих складових були визначені показники, які визначають рівень інтегрального коефіцієнта інтелектуального капіталу підприємства [1, 6, 9, 10].

Показники та можливості їх використання на підприємствах наведені у табл. 9.2.

Таблиця 9.2

Система показників, що визначає рівень інтегрального коефіцієнта інтелектуального капіталу

Складові Ік	Показники
1	2
Людський капітал	Показники, які використовуються для визначення рівня інтелектуального капіталу, зокрема в складі його організаційного та людського капіталу: 1. Процент працівників, що пройшли професійне навчання. 2. Кількість працівників на підприємстві, розподілені за професіями. 3. Рівень освіти працівників. 4. Стаж роботи в межах професії та на даному підприємстві. 5. Частота проходження підвищення кваліфікації. 6. Кількість годин, витрачених на підвищення кваліфікації протягом року. 7. Вік працівників. 8. Обсяг продажу в середньому на одного працівника. 9. Додана вартість в середньому на одного працівника. 10. Коефіцієнт плинності персоналу та інші [10].
Організаційний капітал	1. Частка витрат на оплату праці в операційних витратах підприємства. 2. Частка преміальних виплат в операційних витратах. 3. Частка нематеріальних активів у сумі активів підприємства. 4. Рівень виробничої культури підприємства. 5. Ступінь довіри працівників до вищого керівництва. 6. Якість програмного забезпечення [11]. 7. Частка продукції, що випускається на основі інновацій, права власності на які закріплено у відповідних документах, що належать підприємству. 8. Частка продукції, що випускається з використанням знаків підприємства для товарів і послуг. 9. Обсяг додаткового прибутку, який підприємство отримало протягом року внаслідок використання інновацій, а також торговельних знаків для товарів і послуг. 10. Кількість документів, отриманих підприємством протягом року, що засвідчують його права на об'єкти інтелектуальної власності, а також обсяг прибутку, який підприємство очікує отримати від їх використання. 11. Обсяг інвестицій у вдосконалення менеджменту, науково-дослідницької та розробничої роботи, інформаційне забезпечення діяльності підприємства, включаючи витрати на комп'ютери, інтернет та інші засоби.

Закінчення табл. 9.2

1	2
	12. Кількість святкових, спортивних, творчих та інших заходів, що проводяться підприємством протягом року для зміцнення командного духу; частка персоналу, що бере у них участь. 13. Тривалість людино-годин, втрачених унаслідок недостатньо ефективних дій менеджменту або поганого клімату в колективі: простоїв, страйків, виробничих конфліктів тощо. 14. Частка працівників зі стажем роботи на даному підприємстві понад два роки (аби оцінити стабільність персоналу) тощо [12].
Споживчий капітал	Наявність уніфікованої бази даних постачальників і споживачів. - кількість клієнтів та частка серед них постійних. - середня вартість покупок у розрахунку на одного клієнта протягом року. Середня кількість та вартість покупок у розрахунку на одного постійного клієнта протягом року, середня тривалість співпраці з постійними клієнтами. частка різних способів взаємодії з клієнтами (роздрібна, оптова торгівля, система "multilevel marketing", інтернет-торгівля тощо) у загальній кількості та вартості покупок. - середній прибуток на одного клієнта протягом року, у тому числі на постійного, наявність та кількість клієнтів, що формують імідж підприємства, обсяг витрат на маркетингові заходи із залучення нових та утримання старих клієнтів тощо [12].

Джерело: складено автором на основі [9-13]

За цим підходом авторами, такими як О.В. Кожушко, були обрані показники, які дозволяють здійснити комплексну оцінку поточного стану інтелектуального капіталу підприємства. Отриманий результат поданий у табл. 9.3.

Всі ці показники служать в якості критеріїв та приймають значення у діапазоні від 0 до 1, де 0 вказує на найгірші результати, а 1 – на найкращі. Отже, процедури нормалізації не є необхідними. Важливо відзначити, що виняток становить ефективність раціоналізаторсь-кої діяльності, де значення повинно перевищувати 1.

Таблиця 9.3

Система показників оцінювання за складовими елементами інтелектуального капіталу підприємства

Рівень інтелектуального капіталу		
Людський капітал	Організаційний капітал	Споживчий капітал
1	2	3
Рівень творчої активності персоналу ($P_{тап}$): $P_{тап} = \frac{Ч_{с.пр}}{ч}, \quad (6)$ $Ч_{с.пр}$ – кількість співробітників, кожний з яких зробив хоча б одну раціональну пропозицію чи винахід, одержав патент протягом року, чол.	Рівень реальної результативної творчої активності персоналу ($P_{ррта}$): $P_{ррта} = (N_{в пр}) / Ч, \quad (20)$ $N_{в пр}$ – кількість раціональних пропозицій, патентів, винаходів співробітників за підсумками року, чол.	Частка робіт виконаних на сторону (Y_p): $Y_p = \frac{Q_{стор}}{Q}, \quad (37)$
Рівень нормальної результативності творчої активності персоналу ($P_{ирта}$): $P_{ирта} = \frac{N_{пр}}{ч}, \quad (7)$	Індекс матеріального заохочення працівників ($I_{мпр}$): $I_{мпр} = \frac{Вмч}{ФОП}, \quad (21)$	Частка доходу від ПДД в загальній сумі доходу (Y_d): $Y_d = \frac{Д_{пдд}}{Д}, \quad (38)$

Продовження табл. 9.3

1	2	3
Індекс освітнього рівня працівників ($I_{\text{пр}}$): $I_{\text{пр}} = \frac{q_{\text{пр}}}{q}, \quad (8)$	Індекс статутного заохочення ($I_{\text{ст}}$): $I_{\text{ст}} = \frac{q_{\text{підг}}}{q}, \quad (22)$ $q_{\text{підг}}$ – кількість працівників, що отримали підвищення, чол.	Питома вага постійних клієнтів у загальній кількості клієнтів ($K_{\text{пост.кл.}}$): $K_{\text{пост.кл.}} = \frac{q_{\text{пост.кл.}}}{q_{\text{заг.кл.}}}, \quad (39)$ $q_{\text{пост.кл.}}$ – кількість постійних клієнтів; $q_{\text{заг.кл.}}$ – загальна кількість клієнтів.
Індекс розвитку працівників ($I_{\text{пер}}$): $I_{\text{пер}} = \frac{q_{\text{підг}}}{q}, \quad (9)$ $q_{\text{підг}}$ – кількість працівників, що пройшли перепідготовку, чол.	Індекс стабільності кадрів ($I_{\text{к}}$): $I_{\text{к}} = 1 - \frac{q_{\text{зв}}}{q}, \quad (23)$ $q_{\text{зв}}$ – кількість звільнених працівників, чол.	
Доля молодих спеціалістів в загальній чисельності працівників (до 30 років), ($Y_{\text{м.ск}}$): $Y_{\text{м.ск}} = \frac{q_{\text{мсп}}}{q}, \quad (10)$	Частка нематеріальних активів у сумі активів підприємства (Y): $Y = \frac{\text{НМА}}{\text{підсумок балансу}}, \quad (24)$ Рентабельність продукції ($P_{\text{пр}}$): $P_{\text{пр}} = \frac{\text{ЧП}}{\text{СС}}, \quad (25)$ ЧП – чистий прибуток; СС – собівартість продукції	Питома вага клієнтів, які повторно зробили замовлення, у загальній кількості клієнтів ($K_{\text{повт.кл.}}$): $K_{\text{повт.кл.}} = \frac{q_{\text{повт.кл.}}}{q_{\text{заг.кл.}}}, \quad (40)$ $q_{\text{повт.кл.}}$ – кількість клієнтів, які повторно зробили замовлення.
Питома вага робітників з вищою освітою у середньообліковій чисельності персоналу підприємства ($K_{\text{осв}}$): $K_{\text{осв}} = \frac{q_{\text{осв}}}{q_{\text{ср}}}, \quad (11)$ $q_{\text{осв}}$ – кількість співробітників, які мають вищу освіту; $q_{\text{ср}}$ – середньооблікова чисельність штатних працівників облікового складу.	Частка витрат на оплату праці в операційних витратах підприємства (Y): $Y = \frac{\text{ФОП}}{\text{ОВ}}, \quad (26)$ Ефективність раціоналізаторської діяльності (E): $E = \frac{\text{економія від раціоналізацій}}{\text{Зареалізі}}, \quad (27)$ Забезпечення необхідним програмним забезпеченням робочого місця ($Y_{\text{пз}}$): $Y_{\text{пз}} = \frac{\text{ПЗ наяв}}{\text{ПЗ необхід}}, \quad (28)$	Коефіцієнт довіри клієнтів ($K_{\text{д.кл.}}$): $K_{\text{д.кл.}} = \frac{K_{\text{повт.кл.}}}{K_{\text{повт.кл.}}^{i-1}}, \quad (41)$ $K_{\text{повт.кл.}}^i$ – $K_{\text{повт.кл.}}^{i-1}$ – відповідно питома вага клієнтів, які повторно звернулися, у звітному та базовому році.
Питома вага управлінського персоналу у середньообліковій чисельності персоналу підприємства ($K_{\text{уп}}$): $K_{\text{уп}} = \frac{q_{\text{уп}}}{q_{\text{ср}}}, \quad (12)$ $q_{\text{уп}}$ – кількість управлінського персон	Коефіцієнт оновлення виробництва ($K_{\text{о.в.}}$): $K_{\text{о.в.}} = \frac{\text{НПР}}{\text{ОВ}}, \quad (29)$ НПР – кількість виробленої нової продукції; ОВ – загальний обсяг виробництва.	Коефіцієнт надійності клієнтської бази ($K_{\text{н.кл.}}$): $K_{\text{н.кл.}} = \frac{K_{\text{повт.кл.}}}{K_{\text{повт.кл.}}^{i-1}}, \quad (42)$ $K_{\text{повт.кл.}}^i$ – $K_{\text{повт.кл.}}^{i-1}$ – відповідно питома вага постійних клієнтів у звітному та базовому році
Коефіцієнт розвитку персоналу ($K_{\text{рп}}$): $K_{\text{рп}} = \frac{T_{\text{р}}}{q_{\text{ср}}}, \quad (13)$ $T_{\text{р}}$ – кількість навчальних програм, тренінгів.	Коефіцієнт оновлення асортименту ($K_{\text{о.ас.}}$): $K_{\text{о.ас.}} = \frac{P_{\text{НПР}}}{P_{\text{заг}}}, \quad (30)$ $P_{\text{НПР}}$ – обсяг реалізації нової продукції; $P_{\text{заг}}$ – загальний обсяг реалізації продукції.	Питома вага витрат на формування та розвиток клієнтської мережі в складі витрат на збут підприємства ($K_{\text{кл.}}$): $K_{\text{кл.}} = \frac{V_{\text{кл}}}{V_{\text{збут}}}, \quad (43)$ $V_{\text{кл}}$ – витрати на формування та розвиток клієнтської мережі $V_{\text{збут}}$ – витрати на збут підприємства
Рівень творчої активності персоналу ($P_{\text{тв.акт.}}$): $P_{\text{тв.акт.}} = \frac{q_{\text{сп.пр.}}}{q_{\text{ср}}}, \quad (14)$ $q_{\text{сп.пр.}}$ – кількість співробітників, кожний з яких зробив хоча б одну раціональну пропозицію чи винахід, одержав патент протягом року	Коефіцієнт інноваційності потенціалу ($K_{\text{ін}}$): $K_{\text{ін}} = \frac{\text{ІНпр}}{\text{ІНотр}}, \quad (31)$ ІНпр – кількість інновацій, запропонованих даним підприємством; ІНотр – кількість інновацій в галузі	
Коефіцієнт динаміки адаптації нових співробітників ($K_{\text{адп}}$): $K_{\text{адп}} = \frac{T_{\text{адп}} - T_{\text{адп-1}}}{T_{\text{адп-1}}}, \quad (15)$ $T_{\text{адп}}$, $T_{\text{адп-1}}$ – час адаптації нових співробітників в базовому та попередньому періоді відповідно	Коефіцієнт наукомісткості ($K_{\text{н}}$): $K_{\text{н}} = \frac{V_{\text{наукопр}}}{V_{\text{а.оп.в.}}}, \quad (32)$ $V_{\text{наукопр}}$ – витрати на НІОКР $V_{\text{а.оп.в.}}$ – інші оперативні витрати підприємства	
Частка витрат на заробітну плату в складі операційних витрат підприємства ($K_{\text{зп}}$): $K_{\text{зп}} = \frac{\text{ЗП}}{\text{ОПВ}}, \quad (16)$ ЗП – витрати на заробітну плату; ОПВ – операційні витрати підприємства.	Коефіцієнт інформатизації документообігу ($K_{\text{інф.док.}}$): $K_{\text{інф.док.}} = \frac{D_{\text{ел}}}{D_{\text{заг}}}, \quad (33)$ $D_{\text{ел}}$ – кількість документів в електронному вигляді; $D_{\text{заг}}$ – загальна кількість документів на підприємстві.	

Закінчення табл. 9.3

1	2	3
Коефіцієнт рентабельності витрат на розвиток персоналу ($R_{\text{рп}}$) $R_{\text{рп}} = \frac{\text{ЧП}}{B_{\text{підв.к.}}}, \quad (17)$ ЧП – чистий прибуток підприємства; $B_{\text{підв.к.}}$ – витрати на підвищення кваліфікації та навчання співробітників	Коефіцієнт забезпечення обчислювальною технікою ($K_{\text{обд.т.}}$) $K_{\text{обд.т.}} = \frac{ПК}{Ч_{\text{спілк.}}}, \quad (34)$ $Ч_{\text{спілк.}}$ – кількість співробітників підприємства, робота яких потребує наявності персонального комп'ютера.	
Питома вага витрат на підвищення кваліфікації та навчання співробітників у складі адміністративних витрат підприємства ($K_{\text{адм.в.}}$) $K_{\text{адм.в.}} = \frac{B_{\text{адм.в.}}}{AB}, \quad (18)$ AB – адміністративні витрати підприємства	Коефіцієнт обслуговування обчислювальної техніки ($K_{\text{обсл.т.}}$) $K_{\text{обсл.т.}} = \frac{ПК}{СА}, \quad (35)$ ПК – кількість персональних комп'ютерів на підприємстві; СА – кількість системних адміністраторів.	
Коефіцієнт плинності кадрів ($K_{\text{пл}}$) $K_{\text{пл}} = \frac{Ч_{\text{зв.}}}{Ч_{\text{сп.}}}, \quad (19)$ $Ч_{\text{зв.}}$ – кількість звільнених працівників за певний період.	Коефіцієнт інтелектуаломісткості ($K_{\text{інт.м.}}$) $K_{\text{інт.м.}} = \frac{HMA}{B_{\text{пр.}}}, \quad (36)$ HMA – вартість нематеріальних активів; $B_{\text{пр.}}$ – виручка від реалізації продукції.	

Джерело: складено автором на основі [8]

Роботи Б.Б. Леонтьєва вражають своєю методологією, яка дозволяє оцінити вартість інтелектуального капіталу за допомогою формули:

$$IC = HC + SC + CC, \quad (9.6)$$

У визначенні інтегрального показника інтелектуального капіталу враховується важливий аспект, а саме те, що втрата хоча б однієї складової призводить до автоматичної втрати цінності інших складових.

Так, у випадку втрати людського капіталу, автоматично зменшується цінність структурного капіталу (організаційного та клієнтського).

Незалежно від того, наскільки ефективними розробками володіє підприємство, їх реалізація стає неможливою без належного персоналу. Те ж саме стосується відношення організаційного і клієнтського капіталу. Втрата будь-якої з цих складових обезцінює іншу. Якщо одна з них отримує нульову оцінку, то це призводить до обнуління інтегрального капіталу в цілому.

Таким чином, визначення цінності інтелектуального капіталу пов'язане з узгодженою взаємодією всіх його складових.

Отже, після визначення необхідних показників (індикаторів) для оцінки інтелектуального капіталу підприємства, авторами [7,10,12] рекомендується використовувати середньо-геометричну оцінку його складових за допомогою формули:

$$I_{\text{інт}} = \sqrt[3]{I_{\text{лк}} \times I_{\text{ск}} \times I_{\text{кв}}}, \quad (9.7)$$

Отже, після розрахунку інтегральних коефіцієнтів оцінки для людського, структурного та клієнтського капіталу підприємства, позначених відповідно як

Ілк, Іск і Ікв, отримані значення Іік використовуються для визначення трьох рівнів стану інтелектуального капіталу підприємства:

(0; 0,33) – низький рівень;

(0,33; 0,66) – середній рівень;

(0,66; 1) – високий рівень.

І.І. Чайковська у своїй роботі висунула ідею комплексної оцінки інтелектуального капіталу на різних рівнях - працівника, підрозділу та підприємства, використовуючи методи нечіткої логіки [7]. Запропонована методика базується на такому співвідношенні:

$$ІК = f_{ІК}(ЛК, ОК, СК), \quad (9.8)$$

де, ІК – інтегральна (комплексна) оцінка інтелектуального капіталу;

ЛК – людський капітал;

ОК – організаційний капітал;

СК – споживчий капітал підприємства.

Кожна зі складових ІК також є комплексною оцінкою і виражена функціональною залежністю від її складових нижчого рівня.

У кінцевому результаті можна відслідковувати залежність ІК від вхідних показників $x_1, x_2, \dots, x_n$:

$$ІК = f_{ІК}(x_1, x_2, \dots, x_n).$$

Описані моделі надають можливість знаходження оптимального значення інтегрального показника інтелектуального капіталу та його складових для досягнення максимального економічного результату.

Зокрема, при оцінці складних явищ, таких як інтелектуальний капітал та його компоненти, зазвичай використовують вартісні (грошові) показники. Проте не всі дослідники погоджуються із застосуванням цього підходу.

Головна причина такого непогодження полягає у складності оцінки більшості елементів інтелектуального капіталу у грошовому вираженні.

Таким чином, проводиться пошук альтернативних варіантів оцінювання [10].

Так, К. Свейбі стверджує, що нефінансові показники є більш перевагою за фінансові. Він аргументує, що аналітики надають перевагу вартісним індикаторам через звичку, і зауважує, що величини, виражені у натуральних одиницях, також широко використовуються у дослідженнях.

За його думкою, фінансові індикатори зосереджують увагу на результаті, пропускаючи можливість виявлення первинних причин явищ та подій.

Вирішити цю проблему можливо за допомогою нефінансових вимірників. Проте важливо враховувати, що і нефінансові індикатори мають свої недоліки, такі як неможливість порівняння та сумування окремих елементів інтелектуального капіталу, вимірюваних у різних натуральних одиницях, а також сумнівна достовірність результатів вимірювання [13].

9.4. Управління інтелектуальним капіталом підприємств креативних індустрій

Оскільки інтелектуальний капітал підприємств креативних індустрій включає такі складові, як людський, структурний та споживчий капітали, розглянемо їх управління більш детально. Як показують результати аналізу літературних джерел [14], існуючі дослідження в основному зосереджуються на загальних аспектах управління знаннями на підприємствах, не враховуючи особливості їх переходу до інноваційного розвитку.

Практично поза увагою залишаються дослідження, що аналізують роль знань у забезпеченні інноваційного зростання підприємств, конкретизацію та узгоджену взаємодію видів знань, необхідних для розробки стратегій інноваційного розвитку, управління знаннями на інноваційно орієнтованих підприємствах тощо. Вирішення цих питань дозволить цілеспрямовано управляти продукуванням і комерціалізацією актуальних знань на підприємстві, обираючи на цій основі ефективні напрями його інноваційного розвитку з урахуванням зовнішніх і внутрішніх умов.

Знання розглядаються як здатність застосовувати певну сукупність фактів і правил для вирішення завдань у певній предметній галузі; вони є інтелектуальним товаром і об'єктом ринкового обміну [15].

Розгляд знань доцільно вести відповідно до етапів розробки стратегії інноваційного розвитку за схемою:

- сутність етапу;
- процедури виконання робіт етапу;
- види знань (наукових: ідеї, теорії, гіпотези, наукові закони, закономірності, поняття тощо, у т. ч. теоретичні й емпіричні; технічних: патенти, винаходи, ноу-хау, алгоритми, процедури, технології, креслення тощо; професійних: ноу-хау, навички, уміння, досвід тощо);
- результати робіт етапу.

1. Прогнозування перспективних напрямів розвитку галузі (ринку), у якій працює підприємство. Згідно з [16], прогнозування такого роду передбачає виконання таких процедур:

- маркетингові прогнози для виявлення найбільш імовірних тенденцій зміни споживчого попиту на продукцію галузі;
- експертні оцінки стану розвитку науки і техніки для визначення можливостей впровадження наявних і перспективних науково-технічних розробок в аналізованій галузі (чи суміжних) у нові продукти, технології їх виготовлення та просування на ринку, що відповідали б існуючим і перспективним запитам споживачів.

Реалізація зазначених процедур потребує знань таких видів:

- знань про стан мікросередовища: поточна ситуація на галузевих ринках і тенденції її зміни; ринкові позиції підприємства на галузевих ринках; поточні і перспективні ринкові можливості та загрози тощо;
- знань про стан макросередовища і його окремих складових: політико-правової; соціально-демографічної; економічної; природно-екологічної; техніко-технологічної (вектор розвитку науково-технічного прогресу);

- знань про поточні фази економічних циклів (Кондратьєва – 40-60 років, Кузнеця – 25 років, Жюгляра – 7-11 років, Кітчина – 3-3,5 років). У результаті виділяють перспективні з комерційної точки зору напрями науково-технологічного інноваційного розвитку галузі (ринку).

2. Визначення пріоритетних для підприємства напрямів інноваційного розвитку ринкових можливостей. Для цього аналізують відповідність внутрішніх можливостей інноваційного розвитку – потенціалу інноваційного розвитку підприємства (ППР) – зовнішнім умовам, визначеним на попередньому етапі. Аналіз передбачає оцінку показників підсистем і складових елементів ППР і порівняння з їхніми критичними значеннями [17].

3. Такий аналіз виконують для кожного перспективного напрямку інноваційного розвитку, за результатами визначають ті з них, для реалізації яких є зовнішні та внутрішні умови. Аналіз потребує знань про стан потенціалів-підсистем ППР (можливості підприємства):

- ринкового (маркетингового), як наявності підкріпленого купівельною спроможністю споживачів попиту на інновації або можливості його сформувати;

- інноваційного, як можливості втілення досягнень науки і техніки у продуктиві, технологічні та інші інновації, що здатні задовольнити запити споживачів, включаючи його складові: інтелектуальну, інформаційну, інтерфейсну, науково-дослідну;

- виробничо-збутового, як технічної спроможності й економічної доцільності розробити, виготовити і просувати інновації на ринку, включаючи його складові: фінансову, кадрову, технологічну, маркетингову, організаційно-управлінську.

За результатами визначають перспективні напрями інноваційного розвитку аналізованого підприємства.

3. Розроблення стратегії інноваційного розвитку. На цьому етапі обирають тип стратегії інноваційного розвитку [18]:

- наступальну, яка передбачає створення і активне впровадження інновацій (якщо підприємство має сильні науково-дослідницькі та дослідницько-конструкторські підрозділи);

- захисну, яка передбачає поліпшення продукції, технологій її виготовлення, методів просування тощо (якщо підприємство має сильні маркетингові підрозділи);

- імітаційну, яка передбачає придбання ліцензій і подальше розгортання виробництва інновацій або придбання патентів і технічну підготовку виробництва інновацій з подальшим продажем ліцензії на їх виготовлення (підприємство самостійно не створює інновацій);

- залежну стратегію, якої дотримуються підприємства, що виготовляють комплектуючі для інноваційної продукції інших підприємств (різновид наступальної чи захисної стратегії);

- традиційну, яка передбачає лише незначні удосконалення продукції (підприємство виготовляє унікальну продукцію або ж має унікальні технології);

- стратегію Нішера, яку використовують підприємства, що виготовляють

інноваційну продукцію, яка враховує специфічні запити невеликих груп споживачів;

- ліцензування, яка передбачає пошук партнерів для впровадження чи продажу інноваційних розробок (патентів, ліцензій тощо), характерна для невеликих підприємств інноваційного бізнесу, обмежених у своїх можливостях;

- змішану, як комбінацію різних стратегій на різних цільових ринках чи їхніх сегментах.

Тип стратегії обирають, спираючись на знання про етапи інноваційного та життєвого циклу нової продукції (у масштабах галузі), яку передбачено створювати та комерціалізувати в межах кожного з виділених на попередньому етапі перспективних напрямів інноваційного розвитку. Тобто продукція для аналізованого підприємства може бути новою, проте для галузі – відомою.

Доцільність продукування знань певного типу (наукових, техніко-технологічних, професійних тощо) визначається на основі оцінки їхньої достатності або недостатності для реалізації перспективних напрямів інноваційного розвитку ринкових можливостей.

Крім того, нові знання розширюють можливості підприємства (сприяють зростанню його потенціалу інноваційного розвитку - ПІР), тому актуалізація наявних знань і їх продукування є однією з головних передумов розвитку підприємства інноваційним шляхом. У цьому контексті мова йде не стільки про професійні знання персоналу підприємства, сутність і зміст управління якими є достатньо дослідженими, а більше про наукові й технічні знання, які дозволяють обрати і реалізувати наявні і перспективні напрями інноваційного розвитку ринкових можливостей.

До них, зокрема, належать:

1. Наукові знання, що стосуються:

- циклічності економічного розвитку і підходів до визначення фаз економічних циклів;

- методів прогнозування тенденцій розвитку складових зовнішнього макросередовища;

- методів прогнозування тенденцій розвитку науки і техніки в галузі, у якій працює аналізоване підприємство, суміжних галузей, а також їхнього впливу на галузь (галузі) тощо.

2. Науково-технічні знання, що стосуються:

- відкриттів;

- останніх науково-технологічних досягнень у галузі, в якій працює підприємство, і які зафіксовані в об'єктах промислової власності (патентах, корисних моделях, промислових зразках, ноу-хау тощо), наукових монографіях і статтях, оприлюднені на науково-практичних конференціях;

- раціоналізаторських пропозицій працівників підприємства;

- джерел, алгоритмів і процедур пошуку, аналізу, систематизації і відбору науково-технічної інформації;

- методів і процедур діагностики стану ПІР підприємства тощо.

Зазначені знання у поєднанні зі знаннями про ПІР підприємства дозволяють обрати раціональні шляхи реалізації і посилення наявних

конкурентних переваг підприємства, які, як показано у [19], лежать у руслі випереджального інноваційного розвитку.

Це дозволить не повторювати буквально шлях, яким інші вже пройшли і завоювали міцні позиції на світовому ринку, а рухатися у руслі світових (галузевих) тенденцій, обираючи свій шлях, вишукуючи і реалізуючи свої потенційні переваги, займаючи провідні позиції в тих галузях і видах діяльності, де для цього є необхідні і достатні умови.

Успіх управління інноваційним розвитком підприємства залежить від ефективності системи продукування та використання (комерціалізації) знань його персоналу.

Система, в свою чергу, визначається рівнем розвитку інноваційної культури підприємства, яка є складовою корпоративної культури.

Інноваційна культура характеризує ступінь сприятливості окремих працівників, груп працівників (підрозділів) та організації в цілому до нововведень, а також готовність втілити їх у нові продукти, технології, управлінські рішення тощо [20].

Фактично, інноваційна культура є основною складовою інноваційно сприятливого середовища на підприємстві. Враховуючи це, наведена схема управління знаннями на підприємстві, яке розвивається інноваційним шляхом (рис. 9.2).

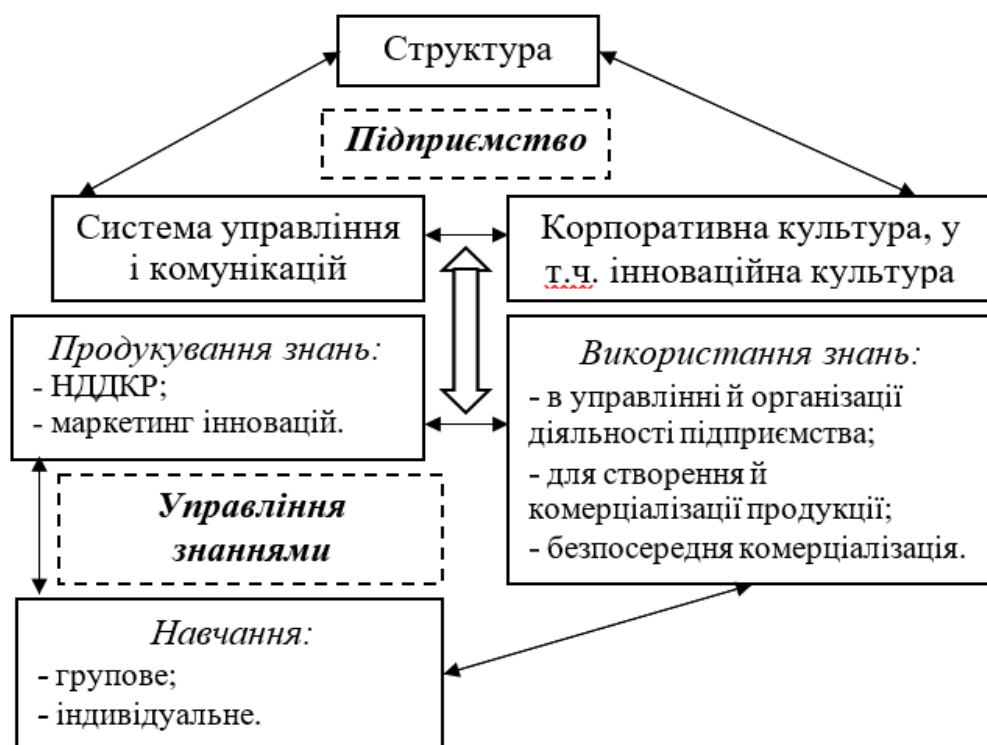


Рис. 9.2. Структура системи управління знаннями на підприємстві -інноваторі

Джерело: складено автором на основі [20]

Відповідно до рис. 9.2, система управління знаннями включає три взаємно пов'язані підсистеми:

- навчання;

- продукування знань;
- використання знань.

Управління знаннями здійснюється з урахуванням:

- організаційної структури підприємства;
- його системи управління;
- забезпечення комунікацій;
- корпоративної культури;
- інноваційної культури як її складової.

У процесі управління знаннями відбувається коригування цих підсистем.

Стабільні відносини із зовнішнім середовищем, довготривалі зв'язки з економічними партнерами та налагодження партнерства мають стати основою для успішного ведення бізнесу. Усе це складає споживчий капітал підприємства, управління яким є необхідним для сучасних підприємств.

Управління споживчим капіталом підприємства здійснюється за результатами діагностики.

Науково-методичні засади діагностики стану споживчого капіталу передбачають формування (або модернізацію) системи взаємовідносин зі споживачами з метою підвищення рівня споживчого капіталу, що, у свою чергу, впливає на результативність ринкової діяльності підприємства:

- завоювання більшої частки ринку;
- зростання прибутку;
- утримання клієнтів тощо.

Елементи споживчого капіталу, система взаємовідносин з економічними контрагентами підприємства, його внутрішні підрозділи, що відповідають за стан взаємовідносин, а також система їхньої взаємодії, що подані на рис. 9.3.

Як видно з рис. 9.3, елементи споживчого капіталу тісно пов'язані з елементами системи взаємовідносин, проте за кожен елемент обох систем відповідають спеціалісти різних підрозділів.

До управління споживчим капіталом залучаються такі підрозділи:

- по роботі зі споживачами;
- по роботі з ключовими клієнтами;
- збуту;
- маркетингу;
- фінансовий;
- інформаційно-технічний;
- зв'язків з громадськістю.

Необхідно зазначити, що умовою ефективного управління взаємовідносинами з постійними споживачами є наявність підрозділу (чи спеціаліста) по роботі з ключовими клієнтами.

За кожний елемент споживчого капіталу може відповідати як один структурний підрозділ, так і декілька одразу.

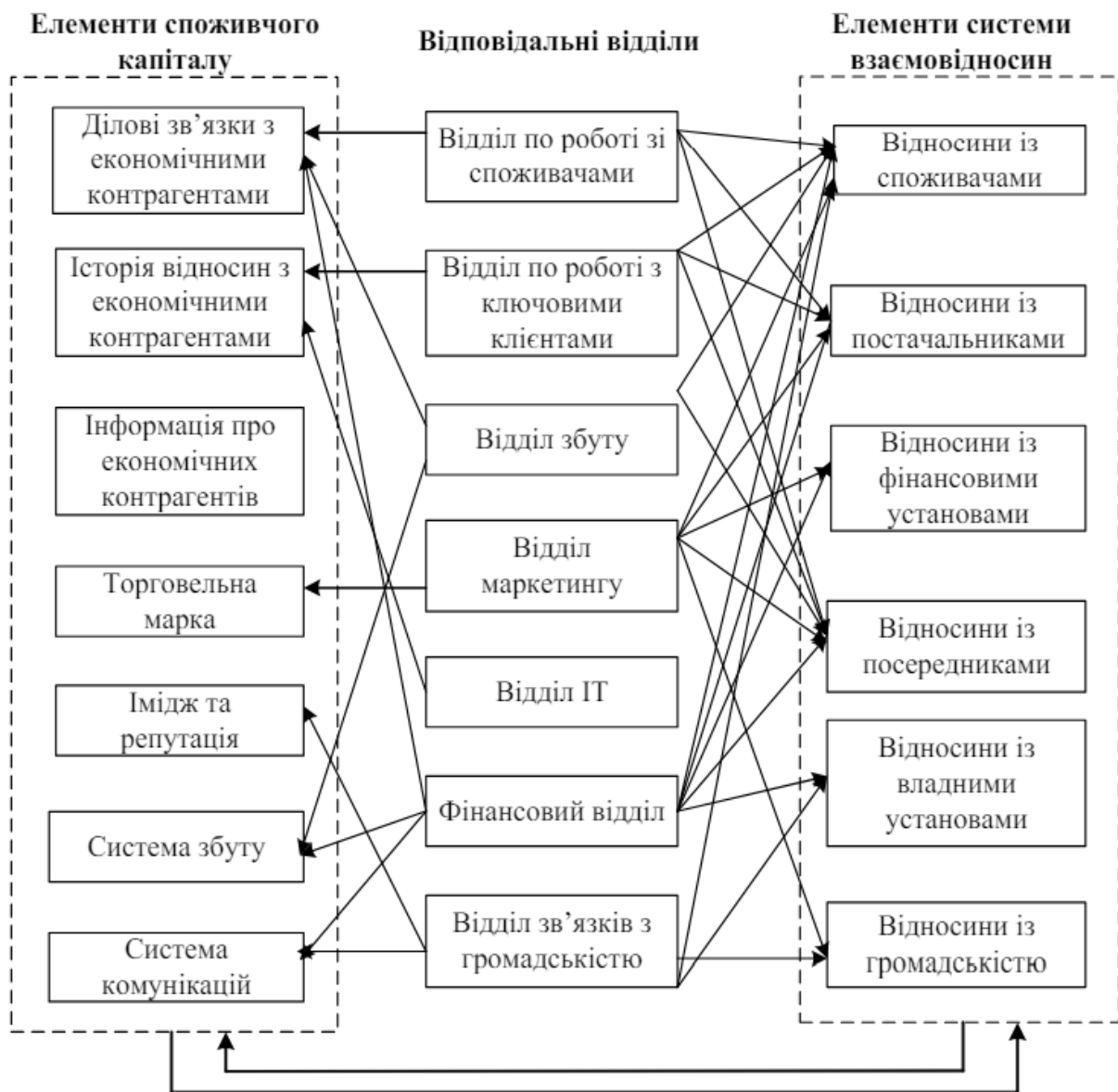


Рис. 9.3. Схема взаємозв'язку елементів споживчого капіталу, системи відносин та відповідальних підрозділів підприємства

Джерело: складено автором на основі [14]

На рис. 9.4 наведено схему формування системи управління споживчим капіталом.

На першому етапі необхідно детально проаналізувати існуючу ситуацію на підприємстві за такими аспектами:

- як відбувається взаємодія із зовнішнім середовищем на момент аналізу, чи є в підприємства постійні клієнти та партнери, який відсоток від загального доходу дають постійні клієнти, які перспективи для налагодження взаємодії, які є для цього перешкоди;
- аналіз внутрішнього середовища підприємства: які бізнес-процеси відповідають за взаємодію із зовнішнім середовищем, які з них автоматизовані чи можуть бути автоматизовані для підвищення ефективності функціонування;



Рис. 9.4. Схема формування системи управління споживчим капіталом

Джерело: складено автором на основі [14]

- наскільки ефективною є організаційна структура підприємства, чи існує дублювання функцій, а якісь функції фактично не виконуються на підприємстві;

- як взаємодіють працівники підприємства між собою, який рівень сервісу та рівень задоволеності споживачів і партнерів підприємства від взаємодії із персоналом підприємства;

- аналіз коштів, які підприємство може та готове виділити для формування споживчого капіталу, і які кошти необхідні для цього.

На основі проведеного аналізу відбувається формування системи управління споживчим капіталом, яка включає орієнтацію на задоволення потреб споживачів та врахування інтересів партнерів. Запропонована схема ґрунтується на трьох елементах: персонал, бізнес-процеси та технології. Їх обов'язково треба враховувати під час формування системи управління споживчим капіталом.

Необхідно зауважити, що вищезгадані елементи відповідають людському та структурному капіталу, на основі якого відбувається формування споживчого капіталу підприємства.

Для початку необхідно внести зміни в управління персоналом. Реорганізувати структуру компанії з метою покриття всіх необхідних функцій взаємодії із зовнішнім середовищем та уникнення дублювання функцій.

Також необхідно донести до колективу в цілому та до кожного працівника важливість налагодження взаємодії із зовнішнім середовищем та утримання споживачів підприємства.

Персонал має дотримуватися високого рівня сервісу.

Реалізація цих заходів містить:

1. Реорганізація структури компанії, тобто забезпечити, щоб всі функції, пов'язані з взаємодією із зовнішнім середовищем, були покриті та не дублювалися.

2. Підвищення обізнаності персоналу, тобто організувати тренінги та комунікаційні сесії, щоб донести до працівників важливість утримання споживачів та високого рівня сервісу.

3. Автоматизація бізнес-процесів, що стосуються взаємодії з клієнтами та партнерами.

4. Оцінка та моніторинг, тобто регулярно проводити оцінку ефективності взаємодії з клієнтами та партнерами, а також моніторинг задоволеності клієнтів.

Отже, система управління споживчим капіталом повинна бути інтегрована в загальну стратегію розвитку підприємства, враховуючи важливість задоволення потреб споживачів і підтримки стабільних відносин із партнерами. Також необхідно здійснити реінжиніринг бізнес-процесів підприємства для кращої взаємодії із зовнішнім середовищем. Це включає виокремлення та автоматизацію процесів з метою підвищення ефективності, а також виявлення інформації, необхідної для взаємодії із зовнішнім середовищем.

Для досягнення цього варто вжити такі кроки:

1. Реінжиніринг бізнес-процесів:

- аналіз поточних бізнес-процесів, пов'язаних із взаємодією з клієнтами та партнерами;

- виділення ключових процесів, які мають найбільший вплив на ефективність взаємодії із зовнішнім середовищем;

- впровадження технологічних рішень для автоматизації визначених процесів, що допоможе підвищити їх ефективність та знизити витрати.

2. Інтеграція спеціальних програмних засобів:

- визначення потреб підприємства та обрання відповідного програмного забезпечення (розробка власних програм або закупівля готових рішень);

- впровадження програмного забезпечення у діяльність підприємства;

- навчання персоналу (організація тренінгів для навчання працівників роботі з новими програмними засобами).

3. Перехід до системи управління споживчим капіталом:

- після підготовчих етапів здійснюється перехід до нової системи управління споживчим капіталом;

- через певний період функціонування нової системи проводиться аналіз ефективності її запровадження, тобто моніторинг та аналіз;

- за необхідності вносяться корективи до складових системи для покращення управління споживчим капіталом.

Отже, ці кроки забезпечать інтеграцію сучасних технологій у бізнес-процеси підприємства, що сприятиме підвищенню ефективності взаємодії із зовнішнім середовищем та зростанню рівня задоволеності споживачів.

Для ефективного управління споживчим капіталом підприємству потрібно мати належно організований організаційно-економічний механізм, рис. 9.5, який складається з таких підсистем:

1. Цільова підсистема – визначення цілей управління споживчим капіталом та встановлення стратегічних завдань для досягнення цих цілей.

2. Керуюча підсистема – розробка стратегій та тактик управління споживчим капіталом, встановлення процедур та правил управлінського рішення.

3. Керована підсистема – організація та координація діяльності підрозділів або команд, відповідальних за взаємодію зі споживачами та партнерами.

4. Підсистема діагностики – проведення аналізу стану взаємодії зі споживачами та партнерами, виявлення проблемних ситуацій та можливостей для вдосконалення.

5. Інформаційна підсистема – забезпечення збору, обробки та передачі інформації про споживчий капітал підприємства, аналіз ринкових тенденцій та поведінки споживачів.

6. Підсистема мотивації – розробка системи стимулювання працівників для досягнення цілей управління споживчим капіталом, включаючи надання премій та інших винагород.

7. Підсистема планування та прогнозування – розробка планів розвитку взаємодії зі споживачами та партнерами на майбутнє, прогнозування ринкових тенденцій.

8. Підсистема контролінгу – здійснення моніторингу та аналізу виконання

цілей та показників управління споживчим капіталом, вжиття заходів для коригування стратегій та тактик.

Принципи управління відіграють ключову роль у формуванні організаційно-економічного механізму управління споживчим капіталом. Деякі з найбільш важливих принципів, які слід враховувати при формуванні цього механізму:

1. Принцип системності. Управління споживчим капіталом має бути організоване як інтегрована система, де всі елементи взаємодіють між собою для досягнення спільних цілей.

2. Принцип цільової орієнтації. Управління повинно бути спрямоване на досягнення стратегічних цілей підприємства, які включають задоволення потреб споживачів та партнерів.

3. Принцип систематичності. Управління споживчим капіталом має бути проведене систематично, з регулярними оцінками результатів та коригуванням стратегій за необхідності.

4. Принцип комплексності. Управління повинно охоплювати всі аспекти взаємодії зі споживачами та партнерами, включаючи маркетинг, обслуговування клієнтів, логістику та інші.

5. Принцип ефективності та ефективності. Управління має бути спрямоване на досягнення максимальної ефективності та ефективності взаємодії зі споживачами та партнерами.

6. Принцип адаптивності. Управління повинно бути готовим до змін в зовнішньому середовищі та швидко адаптуватися до нових умов.

7. Принцип інноваційності. Управління має сприяти впровадженню новаторських підходів та технологій у взаємодію зі споживачами та партнерами.

Ці принципи управління відображають найбільш сучасні підходи та практики та можуть допомогти підприємству ефективно впоратися з управлінням споживчим капіталом [21].

Управління споживчим капіталом повинно бути спрямоване на забезпечення інноваційного розвитку системи. Постійний пошук нових можливостей та вдосконалення стимулює підприємство до зростання та конкурентоспроможності на ринку.

Принцип системності також надається великої ваги, оскільки підприємство функціонує як цілісна система, взаємодіючи з різними підсистемами та зовнішнім середовищем.

Урахування інтересів всіх економічних контрагентів є ключовим, оскільки це сприяє побудові стабільних та взаємовигідних відносин, що сприяють розвитку підприємства.

Крім того, правова захищеність управлінських рішень, дотримання етики бізнесу, ефективне та справедливе управління персоналом, а також адаптивність та ефективність є важливими принципами, що допомагають підтримувати стабільність та розвиток підприємства в довгостроковій перспективі.

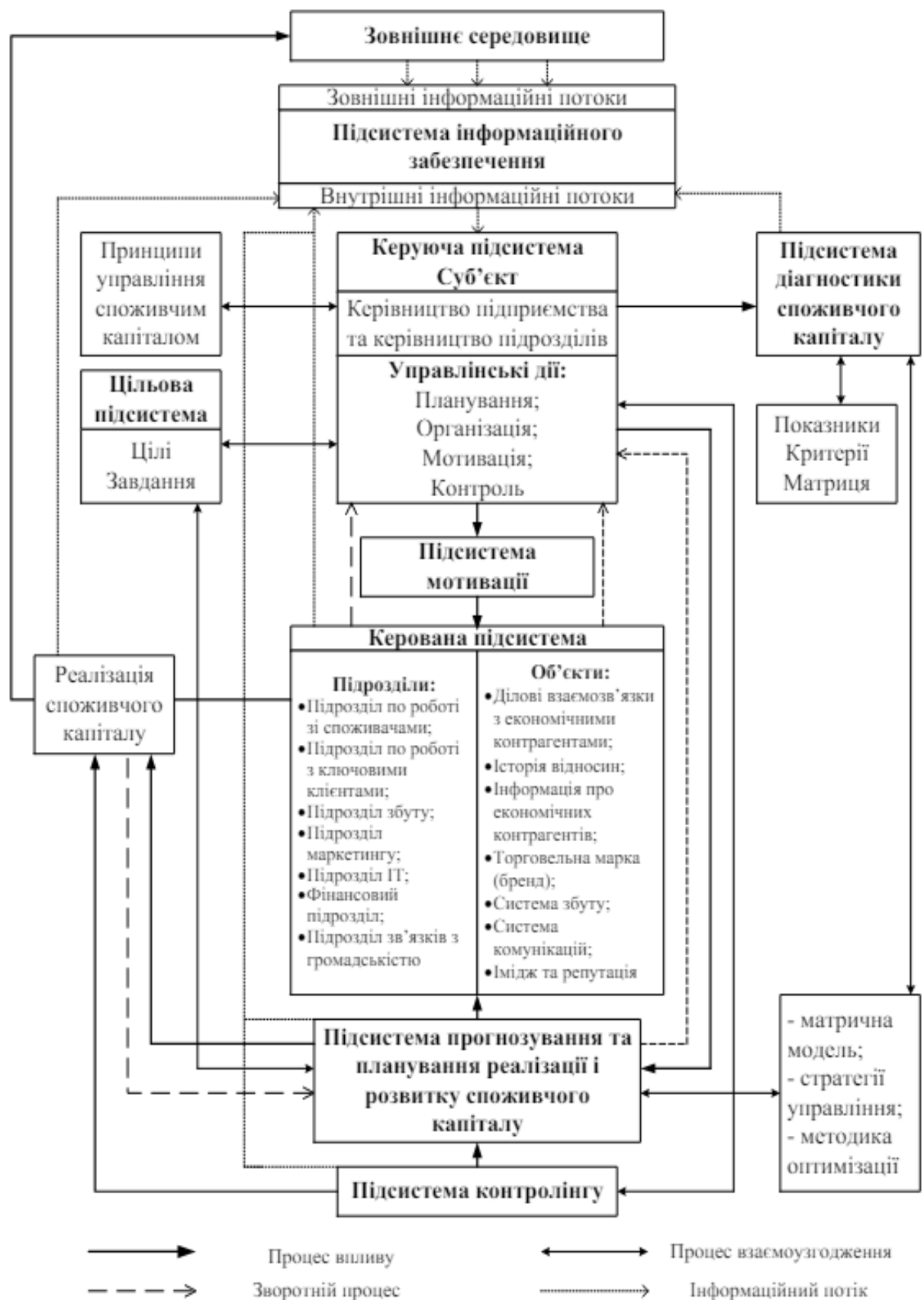


Рис. 9.5. Структурна схема організаційно-економічного механізму управління споживчим капіталом підприємства

Джерело: складено автором на основі [14]

Урахування інтересів всіх економічних контрагентів є критичним для забезпечення тривалої та стабільної взаємодії підприємства зі своїми партнерами. Це означає, що підприємство повинно бути чуйним до потреб та очікувань своїх партнерів, клієнтів та інших зацікавлених сторін.

Орієнтація на споживача також є ключовою, оскільки його задоволеність продукцією або послугами визначає успішність підприємства на ринку.

Принцип правової захищеності управлінських рішень є важливим, оскільки він гарантує, що діяльність підприємства відповідає законодавству та етичним нормам. Зареєстровані торговельні марки, патенти та ліцензії є важливими складовими для захисту інтелектуальної власності та інновацій, що є ключовими активами для підприємства.

Щодо недосконалості законодавчої бази, це дійсно може створювати труднощі для підприємств, особливо у сфері інтелектуальної власності та інновацій. Проте, дотримання законів та використання доступних правових інструментів для захисту інтересів підприємства може допомогти зменшити ці ризики.

Принцип ефективного та справедливого управління персоналом відображає важливі аспекти організаційного керівництва, спрямовані на стимулювання продуктивності та задоволеності працівників.

Повноваження та відповідальність є важливою складовою цього принципу. Кожен працівник має бути свідомим своєї відповідальності за покладені на нього завдання та мати відповідні повноваження для їх виконання.

Справедливий розподіл відповідальності та винагороди стимулює ефективну роботу та сприяє командній співпраці.

Корпоративний дух і єдність працівників забезпечують позитивну атмосферу та сприяють досягненню спільних цілей.

Стабільність та довгостроковість відносин з персоналом дозволяють побудувати довгострокові партнерські стосунки та забезпечують стабільність управління споживчим капіталом.

Мотивація праці та справедлива винагорода є ключовими для залучення та утримання кваліфікованого персоналу.

Справедлива система мотивації стимулює працівників до високої продуктивності та відданості підприємству.

Принцип дотримання етики бізнесу закликає до чесності, довіри та поваги у всіх ділових відносинах [22]. Це відкритий та довірливий підхід до взаємодії з партнерами, клієнтами та іншими учасниками ринку, що сприяє побудові довгострокових та успішних відносин.

Принцип безперервності і надійності в управлінні споживчим капіталом підприємства визначається наявністю стійких організаційно-господарських та технічних умов, що гарантують неперервність та надійність процесів постачання, виробництва та просування продукції на ринок. Це означає необхідність як коротко- так і довготривалого планування, розроблення стратегій та тактичних дій, спрямованих на забезпечення стабільності та безперервності виробничих процесів.

Принцип формалізації управлінських процесів полягає в застосуванні спеціальних технологій та програмного забезпечення для полегшення управління та підвищення ефективності. Це охоплює створення та аналіз баз даних, автоматизацію бізнес-процесів та забезпечення їхньої оптимальності.

Принцип адаптивності вимагає динамічної реакції на зміни як у зовнішньому, так і внутрішньому середовищі. Це включає в себе вчасне реагування на зміни у попиті споживачів, дії конкурентів, зміни законодавства та інші фактори, що впливають на діяльність підприємства.

Принцип економічності та ефективності базується на виборі оптимальних варіантів розвитку, що дають можливість підприємству краще адаптуватися до змін у середовищі та забезпечувати конкурентоспроможність продукції. Це охоплює порівняння різних варіантів за різними критеріями, такими як час, якість, масштаб, ризик, інфляція та інші фактори, що впливають на прийняття рішень.

Отже, в управлінні інтелектуальним капіталом підприємств креативних індустрій ключовим аспектом є розуміння його складових і ефективне використання для досягнення стратегічних цілей. Зазначені принципи, такі як інноваційність, системність, урахування інтересів усіх учасників, правова захищеність, адаптивність та інші, грають важливу роль у формуванні стійкого та конкурентоспроможного інтелектуального капіталу.

Крім того, важливо враховувати принципи ефективного управління персоналом та дотримання етичних стандартів бізнесу для підтримки стабільності та довгострокової успішної діяльності. Реалізація цих принципів допоможе підприємствам креативних індустрій максимально використовувати потенціал свого інтелектуального капіталу і забезпечити своє міцне становище на ринку.

КОНТРОЛЬНІ ПИТАННЯ

1. Назвіть елементи інтелектуального капіталу підприємств креативних індустрій.
2. Назвіть види нематеріальних активів.
3. На які види поділяється інтелектуальний капітал?
4. Які є способи захисту інтелектуальної власності в креативних індустріях?
5. Як можна оцінити ефективність використання інтелектуального капіталу?
6. Охарактеризуйте сучасні методи оцінки інтелектуального капіталу підприємств креативних індустрій
7. Вкажіть які існують показники для оцінювання людського, клієнтського та організаційного капіталів.
8. Чому менеджерам креативних індустрій ще на стадії формування інтелектуального капіталу необхідно визначитися із формами та способами його захисту?

9. Які є підходи та інструменти оцінювання інтелектуального капіталу підприємств креативних індустрій?

10. Як ви оцінюєте ефективність управління інтелектуальним капіталом в контексті досягнення стратегічних цілей компанії у сфері креативних індустрій?

ТЕСТИ

1. *Результат інтелектуальної, творчої діяльності, що відповідає вимогам чинного законодавства:*

- а) інтелектуальна власність;
- б) власний капітал;
- в) активи;
- г) патенти.

2. *Результати інтелектуальної, творчої діяльності, зокрема: наукові та літературні твори; комп'ютерні програми; компіляції даних (бази даних); виконання; фонограми, відеограми, програми організацій мовлення; наукові відкриття; винаходи, корисні моделі, промислові зразки; komponування напівпровідникових виробів, раціоналізаторські пропозиції; сорти рослин, породи тварин; торговельні марки, комерційні таємниці:*

- а) об'єкти права інтелектуальної власності
- б) винаходи;
- в) активи;
- г) патенти.

3. *Особисті немайнові права інтелектуальної власності – право на визнання людини творцем (автором, виконавцем, винахідником тощо) об'єкта права інтелектуальної власності; право перешкоджати будь-якому посягання на право інтелектуальної власності, здатному завдати шкоди честі чи репутації творця об'єкта права інтелектуальної власності; інші особисті немайнові права інтелектуальної власності, встановлені чинним законодавством:*

- а) об'єкти права інтелектуальної власності
- б) неособисті немайнові права інтелектуальної власності;
- в) особисті немайнові права інтелектуальної власності;
- г) гроші.

4. *Інтелектуальну власність в креативних індустріях можна захищати за допомогою:*

а) реєстрації авторського права, патентів та інших форми захисту, ліцензування, цифрових технологій захисту, захисту в суді. міжнародного захисту, просування свого бренду;

б) реєстрації авторського права, патентів та інших форми захисту, ліцензування;

в) ліцензування, цифрових технологій захисту, захисту в суді. міжнародного захисту;

г) патентів та інших форми захисту, ліцензування, цифрових технологій захисту, захисту в суді. міжнародного захисту.

5. *Перетворення знань і невидимих активів у ресурси, які надають конкурентні переваги індивідуумам, фірмам, країнам:*

- а) основні засоби;
- б) інтелектуальний капітал;
- в) особисті немайнові права інтелектуальної власності;
- г) гроші.

6. *Оцінка вартості нематеріальних активів спочатку визначається шляхом визначення складових. Після виявлення цих компонентів їх можна безпосередньо оцінити, окремо, або як агрегований коефіцієнт:*

- а) методи прямої оцінки інтелектуального капіталу;
- б) методи ринкової капіталізації;
- в) методи рентабельності активів;
- г) методи збалансованих показників.

7. *Методи оцінки інтелектуального капіталу при яких відбувається розрахунок різниці між компаніями ринкова капіталізація та власний капітал акціонерів як вартість його ІС:*

- а) методи прямої оцінки інтелектуального капіталу;
- б) методи ринкової капіталізації;
- в) методи рентабельності активів;
- г) методи збалансованих показників.

8 *Методи оцінки інтелектуального капіталу при яких визначається середній прибуток компанії до оподаткування, поділений на середні матеріальні активи. Результатом є рентабельність інвестицій компанії, яку порівнюють із середньогалузевими значеннями:*

- а) методи рентабельності активів;
- б) методи ринкової капіталізації;
- в) методи прямої оцінки інтелектуального капіталу;
- г) методи збалансованих показників.

9. *Методи оцінки інтелектуального капіталу за якими ідентифікують різні компоненти інтелектуального капіталу з генерованими результатами, наведеними у табличній формі або у графічному форматі:*

- а) методи збалансованих показників;
- б) методи ринкової капіталізації;
- в) методи рентабельності активів;
- г) методи прямої оцінки інтелектуального капіталу.

10. *Загальна вартість інтелектуального капіталу підприємств креативних індустрій дорівнює:*

- а) людський капітал + структурний капітал+ клієнтський капітал;
- б) клієнтський капітал + людський капітал;
- в) структурний капітал + клієнтський капітал;
- г) людський капітал + структурний капітал.

ТЕРМІНОЛОГІЧНИЙ СЛОВНИК

РОЗДІЛ 1

Креативна індустрія характеризується не лише певною сукупністю видів економічної діяльності, які виробляють креативні товари та послуги, а й підходом до формування нової економіки, яка базується на застосуванні людської творчості та активізації творчого потенціалу людини з метою отримання конкурентних переваг.

З економічної точки зору, креативність можна розглядати як процес тісного взаємозв'язку інновацій та інтелекту, в результаті чого створюється креативний продукт (винаходи, погляди, ідеї унікальних досягнень та ін.. в мистецтві, науці, культурі), який одночасно є нематеріальним продуктом, якому надається правовий захист як об'єкту інтелектуальної власності (патент на винахід, промисловий зразок, авторське право на твір) і може виступати предметом економічних відносин.

Передумовою виникнення креативної економіки вважається концепція «креативних індустрій».

Креативна економіка – це один з перших видів економіки, де першорядним є винахідливість і уява, які впливають на поведінку людей. Це призводить до розвитку нового креативного сектора постіндустріальної економіки. В його основі знаходиться активне використання творчих та інтелектуальних ресурсів.

Креативна економіка є сукупністю соціально економічних спеціальних взаємин, які виникають з питань споживання, обміну, виробництва, перерозподілу, що базуються на нетрадиційних, нестандартних, нескопійованих стратегіях, концепціях, ідеях, заходах, які формують ефективне вирішення соціально-економічних питань на підставі нових знань, принципово якісно інших рішень».

Основним завданням креативної економіки є створення та реалізація «ексклюзивного творчого продукту».

Основними учасниками креативної економіки є бізнесові структури (великі підприємства та корпорації творчих індустрій, малі та середні фірми креативних кластерів), заклади культури (театри, музеї, бібліотеки тощо) та посередницькі агенції, які виконують консультативні функції, аналіз та оцінку можливого чи подальшого розвитку.

Право інтелектуальної власності – у найширшому розумінні означає закріплені законом права на результат інтелектуальної діяльності в промисловій, науковій, художній, виробничій та інших галузях.

Промисловий зразок – образ або символ, який, як і торгова марка, характеризується своєю чіткістю і незвичайністю, новизною і оригінальністю.

В економічній науці **капітал** – це чинник виробництва у вигляді вартості, здатної приносити прибуток або збиток.

Творчий кластер – це територіальне об'єднання творчих незалежних компаній, форма розвитку творчих індустрій, більш ефективно використовує творчі ресурси.

Основною особливістю формування та розвитку креативної економіки є ефективне та збалансоване поєднання процесів генерування креативних ідей та отримання прибутку від їх реалізації.

Креативна індустрія – це область творчого підприємництва, яка об'єднує організації та підприємства, де працює значна частина творчих працівників, результати праці яких значною мірою залежать від постійного впровадження інновацій.

Креативні індустрії охоплюють повний цикл – від появи ідеї (створення креативних замислів і проектів) і реалізації задуму, до виробництва (створення придатних для комерційної реалізації продуктів), розподілу та перерозподілу товарів та послуг (циркуляція продуктів шляхом трансляцій, записів, кінопоказів тощо), заснованих на інтелектуальному капіталі.

Креативність в економіці та управлінні – це здатність створювати і знаходити нові ідеї, відхиляючись від прийнятих схем мислення, та успішно вирішувати завдання, які постають перед підприємством нестандартним чином. Вона передбачає бачення проблем під іншим кутом, наслідком чого є розробка оригінальних способів їх вирішення.

З позицій психології креативність – це рівень творчої обдарованості, здатності до творчості, що становить відносно стійку характеристику особистості.

Креативність є важливим чинником для розвитку інновацій та ефективного управління, а також грає ключову роль у особистісному розвитку та самореалізації.

Креативність є суб'єктивною детермінантою творчості, що виступає як потенціал або ресурс, тоді як творчість – це процес створення нового, пошуку креативних рішень.

Креативний процес – це продуктивна розумова діяльність, яка призводить до отримання нетривіального (якісно нового, неочевидного) результату.

Креативний менеджмент є важливою складовою загальної системи управління підприємством, забезпечуючи умови для генерації, розвитку та реалізації нових ідей. Він інтегрується в усі рівні та функції управління, впливаючи на стратегічне, тактичне та оперативне планування.

Креативний менеджмент вивчає психологічні, управлінські, соціологічні, економічні, історичні, культурологічні чинники, що впливають на процеси творчості.

Креативний менеджмент в організації – це особлива управлінська діяльність, що спрямована на активізацію творчої діяльності працівників щодо генерування, пошуку, розвитку, поєднання креативних ідей, їх оцінювання та вибору з метою реалізації інноваційного розвитку підприємства та одержання високих економічних, соціальних, екологічних результатів.

Цілями креативного менеджменту є генерування креативних ідей, їх оцінювання і відбір, що дасть змогу приймати ефективні креативні рішення.

Концепція управління креативним потенціалом підприємства базується на загальній теорії менеджменту і має на меті максимальне використання творчих здібностей всіх співробітників для розроблення й прийняття управлінських рішень.

Креативний менеджмент на підприємстві формується і розвивається під впливом різних чинників, які можна класифікувати на техніко-економічні, організаційно-управлінські, юридичні та соціально-психологічні.

РОЗДІЛ 2

«Гарантійний фонд культурного та креативного секторів» створений Європейським інвестиційним фондом (IEF), з метою підтримки позицій підприємців у креативному секторі, що спрямований на створення спільності між державою та приватними підприємствами та гарантує страхування фінансових установ для стимулювання їх інвестицій в малий та середній бізнес у сфері креативної економіки на наступні десятиліття.

Стратегія розвитку креативних індустрій Європейського Союзу центрується навколо основної програми Європейської Комісії під назвою «Креативна Європа». Основна мета програми полягає в підтримці та підвищенні конкурентоспроможності європейського культурного, креативного та аудіовізуального секторів, а також в розвитку і просуванні культурного та мовного розмаїття і збереженні культурної спадщини країн Європи.

Програма «Креативна Європа» на період 2021–2027 років реалізується через три основні напрямки:

- підпрограма «Культура» охоплює всі сектори культурних і креативних індустрій, за винятком аудіовізуального сектору. Вона надає підтримку міжнародним проектам співробітництва, професійним мережам, платформам для промоції європейських митців і робіт, а також сприяє мобільності митців і професіоналів в сфері культури, а також галузі книговидавництва та літературних перекладів.

- підпрограма «Медіа» спрямована на підтримку розвитку та поширення аудіовізуальних творів. Вона охоплює інноваційні інструменти та бізнес-моделі, кінофестивалі, дистрибуцію європейських фільмів, розвиток проектів для ТВ і онлайн контенту, мережі кінотеатрів, кіноосвіту та розвиток аудиторій.

- напрям «Міжсекторальна взаємодія» підтримує мережі національних бюро програми та сектор новинних ЗМІ через просування медіаграмотності, якісної журналістики, свободи слова та плюралізму.

Серед респондентів зафіксовано військовослужбовців та волонтерів (1%), державних службовців (1%) та керівників громадських організацій та спілок (1%).

Традиційні культурні інститути, такі як театри, музеї, бібліотеки і концертні зали, що створюють живий культурний продукт, стали основою культурного споживання протягом останніх двох століть.

До значних причин, що пояснюють, чому креативна економіка стане переважною формою економіки в ХХІ столітті належать: еволюція індивідів, автоматизація у виробничих галузях, зростання купівельної спроможності,

швидкий розвиток креативної економіки, цифрові технології, нові технології та індустрії.

Креативна продукція України часто реалізується з метою задоволення духовних потреб, а не отримання прибутку, що не має позитивного впливу на вітчизняну економіку.

Сектор креативних індустрій в Україні представлений і розвивається переважно в таких галузях:

- послуги індустрії моди та дизайну (графічний, промисловий дизайн і дизайн інтер'єру);
- аудіовізуальні послуги: кінематограф, телебачення, радіомовлення, кіноіндустрія, видавничі та інші виконавські і візуальні мистецтва;
- культурні та цифрові послуги, реклама та зв'язки з громадськістю;
- образотворче і сценічне мистецтво;
- традиційна культура: творчі ремесла, декоративно-прикладне мистецтво, фестивалі;
- пам'ятки культурної спадщини: бібліотеки, пам'ятки археології, музеї та виставки.

В рамках Доктрини збалансованого розвитку «Україна-2030» визначені пріоритети у сфері розвитку креативного сектору, зокрема створення умов для досягнення економічного зростання не менше 10–15% в рік та з перспективою до 2030 р. увійти в ТОП-30 найбільш економічно розвинених країн. На місцевих рівнях реалізується проект «Інтегрований розвиток міст в Україні», один з пріоритетів якого є «Розвиток креативної індустрії» (GIZ, Житомир-2030).

Для посилення креативного сектору запроваджено багато проектів і програм різного масштабу: від рівня ЮНЕСКО до муніципальних, наприклад:

- Програма Європейської Комісії «Креативна Європа».
- Програма ЄС та Східного партнерства «Культура і креативність».
- Ряд проектів і програм від Великої Британії через навчальні воркшопи, менторські програми та професійні мережі для підтримки розвитку сталих підприємств у сфері креативних індустрій.

Культурні та креативні індустрії в Україні мають стратегічний потенціал і сприяють розумному, сталому і комплексному зростанню регіонів і міст.

РОЗДІЛ 3

Американська модель культурної політики – сповідує децентралізовану підтримку культури, де провідну роль у фінансуванні культури відіграють пожертвування і громадські організації. За таких умов культивується високий рівень індивідуальної продуктивності культури і мистецьких подій.

Англійська модель культурної політики – передбачає підтримку культури державою за типом «втягнутої руки», методом розподілу бюджетних коштів через автономні недержавні і напівдержавні установи. Тобто уряд дає

конкретні засоби на підтримку культури, хоча не бере на себе ролі в їх розподілі.

Бізнес-янголи – це особливий тип інвесторів, які готові вкладати капітал у компанії та стартапи на ранніх етапах розвитку. Саме вони часто допомагають перерости так звану «долину смерті» стартапів – це коли стартап уже переростає початкові можливості, проте ще не досягнув точки, коли він стає цікавим фінансово мотивованим надавачам коштів, наприклад, венчурним інвесторам чи банкам. Бізнес-янголи особливі тим, що мають високий рівень соціальної мотивації та персональну зацікавленість у проєктах.

Бюджетне фінансування проєктів у соціально-культурній сфері – форма організації соціально-культурної діяльності, яка передбачає цільове виділення фінансових надходжень, що істотно відрізняється від кошторисного фінансування закладів культури.

Венчурна філантропія – це форма фінансування, яка використовує нематеріальну та фінансову підтримку для максимізації соціального впливу. Ключовий фокус венчурної філантропії – соціальний вплив. Саме націленість тільки на соціальні зміни або ж їхня пріоритетність у мотивації венчурних філантропів відрізняє цих надавачів фінансування від венчурних інвесторів, які використовують ті самі фінансові інструменти.

Венчурне інвестування – це форма залучення фінансування, що передбачає внесення приватного капіталу для компаній та проєктів на ранніх стадіях розвитку, які мають потенціал розвитку та високої комерціалізації. На відміну від венчурної філантропії, це тип інвесторів має чітку фінансову зацікавленість у примноженні капіталу, тоді як їхня соціальна мотивація є низькою.

Грант – це цільові кошти, що безкорисливо виділяються на реалізацію конкретного проєкту, який не має на меті отримання прибутку.

Державні фонди – це державні організації, на які покладено функції розподілу бюджетних коштів відповідно до цільових призначень у різних сферах.

Краудфандинг (колективне фінансування) – це спосіб фінансування, який дає змогу окремим особам чи організаціям збирати кошти на свої проєкти через онлайн-платформи, де добровільні жертводавці – *бекери* – здійснюють свої внески на конкретний проєкт чи організацію.

Культурна політика – це комплекс науково обґрунтованих заходів для всебічної соціокультурної модернізації суспільства, структурних реформ у всій системі культуро-створюючих інститутів, утвердження нових принципів пропорціонування участі держави і громадськості в соціальному і культурному житті.

Меценатство – це окремий тип благодійництва, що сфокусований насамперед на культурних ініціативах. Добровільна безкорислива матеріальна, фінансова, організаційна, консультаційна та/або інша підтримка меценатами набувачів меценатської допомоги, спрямована на розвиток культури, мистецтва, науки, освіти охорону та популяризацію культурної спадщини.

Міжнародні донори є якісно іншим видом міжнародних інституцій, основна відмінність яких – надання фінансування на безповоротній основі (адже донори не очікують комерціалізації проєктів, організацій та програм, які вони фінансують).

Міжнародні фінансові інституції – мають на меті сприяти соціальному розвитку на глобальному та регіональному рівнях. Так, Європейський банк реконструкції та розвитку (ЄБРР) надає допомогу країнам у регіоні від Центральної Європи до Центральної Азії, спрямовану на проведення ринкових реформ.

Міністерство культури та інформаційної політики України – належить до центральних органів виконавчої влади в Україні і орієнтоване на забезпечення реалізації державної політики у сфері культури і мистецтв, державної політики з питань охорони культурної спадщини, національної музейної політики, підготовка пропозицій щодо основних напрямів державної мовної політики та участь у її реалізації, здійснення відповідно до законодавства державного управління і контролю у сфері охорони культурної спадщини, вивезення, ввезення і повернення культурних цінностей, музейної та бібліотечної справи, кінематографії, забезпечення реалізації прав громадян на свободу літературної та художньої творчості, вільного розвитку культурно-мистецьких процесів, забезпечення доступності всіх видів культурних послуг та культурної діяльності для кожного громадянина, створення умов для задоволення національно-культурних і мовних потреб українців, які проживають за межами України, розвитку міжнародного культурного співробітництва, захист інтересів вітчизняних творчих працівників і творчих спілок, а також закладів, підприємств і організацій, що діють у сфері культури, створення умов для розвитку соціальної та ринкової інфраструктури у сфері культури, організація її матеріально-технічного забезпечення.

Місцеві фонди та програми утворюються місцевими органами влади для підтримання соціально-культурного розвитку суто на локальному (регіональному) рівні.

Позабюджетне фінансування соціально-культурних проєктів – це альтернативні джерела фінансування та ефективність використання фінансових надходжень. Позабюджетні джерела складають надходження від благодійних фондів, спонсорів та меценатів, комерційних організацій, пожертви окремих громадян.

Спонсорська допомога у фінансуванні соціально-культурних проєктів – добровільна матеріальна, фінансова, організаційна та інша підтримка фізичними та юридичними особами набувачів благодійної допомоги з метою популяризації виключно свого імені, свого знаку, товарів та послуг.

«Тихі» інвестори – це окремі особи, які надають приватний капітал (фінансовий та нефінансовий) в обмін на частку в компанії, проте їхня особливість полягає у тому, що вони є мотивованими більше соціально, ніж фінансово. «Тихі» інвестори насамперед прагнуть зберегти проєкт та свій капітал у ньому. При цьому вони мають мінімальну репутаційну мотивацію або

ж не мають її взагалі та з різних власних причин воліють не розголошувати свою участь у проєкті.

Фонди мікрокредитування – це організації, які мають на меті підтримку малого та середнього бізнесу шляхом надання мікрокредитів. За визначенням Європейської Комісії, мікрокредит – це короткострокова позика у сумі до €25 тис. для підтримання розвитку індивідуального підприємництва (фізичних осіб-підприємців) та малих підприємств.

Французька модель культурної політики – містить сильну і досить централізовану державну підтримку національної культури.

РОЗДІЛ 4

Гібридна війна передбачає синхронізоване використання багатьох інструментів влади, підібраних з урахуванням конкретних вразливостей у всьому спектрі соціальних функцій для досягнення синергетичних ефектів.

Гібридна загроза – скоординована та синхронізована дія, яка свідомо спрямована на системні вразливості демократичних держав та інститутів за допомогою широкого спектру засобів.

Європейський центр протидії гібридним загрозам (The European Centre of Excellence for Countering Hybrid Threats – Hybrid CoE), метою функціонування якого є протидія «новим загрозам, спрямованим на дестабілізацію ситуації в європейських країнах».

Діяльність Hybrid CoE спрямована на: проведення досліджень, аналіз гібридних загроз та методів боротьби з ними; організацію спільного навчання для країн-учасниць; проведення консультацій на стратегічному рівні між учасниками ЄС та НАТО, залучення до діалогу урядових та неурядових експертів.

Інформаційно-психологічна операція (ІПСО) – сукупність узгоджених та взаємопов'язаних за метою, завданнями, об'єктами і часом інформаційних та психологічних акцій, атак і заходів, що проводяться одночасно або послідовно за єдиним задумом та планом для вирішення завдань інформаційно-психологічного впливу на емоції, мотиви, установки та поведінку цільової аудиторії.

«Концептуальна модель гібридних загроз» охоплює ключові елементи, які формують ландшафт гібридних загроз: актори, які застосовують гібридні механізми, фази гібридної кампанії, інструменти та цільові домени (сфери) для досягнення стратегічних цілей ворожого актора.

Концепція забезпечення національної системи стійкості визначає мету, основні принципи, напрями, механізми і строки запровадження та функціонування національної системи стійкості, спрямованої на забезпечення здатності держави і суспільства своєчасно ідентифікувати загрози, виявляти вразливості та оцінювати ризики національній безпеці, запобігати або мінімізувати їх негативні впливи, ефективно реагувати та швидко і повномасштабно відновлюватися після виникнення загроз або настання

надзвичайних та кризових ситуацій усіх видів, включаючи загрози гібридного типу, але не обмежуючись ними.

Критична інфраструктура – актив, система або їх частина, розташована в державах, що має важливе значення для підтримки життєво важливих суспільних функцій: здоров'я, безпеки, економічного чи соціального добробуту людей, і порушення або знищення якої матиме значний вплив в державі в результаті нездатності підтримувати ці функції.

Медіаграмотність – забезпечення гарантування того, що будь-яка особа, яка стикається з інформацією, може оцінити її достовірність (аргументи, докази) та її джерело (надійність, мотивації).

Національна стійкість є ширшим поняттям від національної безпеки і охоплює протидію загрозам у всіх сферах – політичній, економічній, військово-політичній, інформаційній, етнокультурній, соціальній, екологічній; її головний акцент не стільки на реагуванні на гібридні виклики та деструктивні впливи, скільки на застосуванні стратегій випередження їх появи, формування у державі та суспільстві стійкого імунітету до них за допомогою створення несприятливого середовища для реалізації гібридних загроз і викликів.

Поняття «гібридні загрози» відноситься до дій, які здійснюються державними чи недержавними акторами, мета яких полягає в тому, щоб підірвати або завдати шкоди цільовій групі шляхом здійснення впливу на її прийняття рішень на місцевому, регіональному, державному чи інституційному рівні. Такі дії координуються і синхронізуються та навмисно націлені на вразливі місця демократичних держав та інститутів.

Проактивні методи стратегічних комунікацій спрямовані на забезпечення правдивої та своєчасної інформації для цільової аудиторії перед виникненням інформаційної маніпуляції, а також на побудову стійкості тієї ж аудиторії до неправдивих наративів.

Реактивні методи стратегічних комунікацій використовуються після виникнення дезінформаційних меседжів і наративів та спрямовуються на їх заперечення й нівелювання.

Фаза дестабілізації – це стадія, на якій актор активізує свою діяльність у вигляді кампанії (кілька операцій) для досягнення поставленої мети.

Фаза попередньої підготовки (праймінг) передбачає серію дій, які здійснюються в очікуванні бою чи тактичної операції, спрямованої на сприяння досягненню стратегічних цілей.

Фаза примусу передбачає діяльність як акт сили, щоб змусити ворога виконувати власну волю.

РОЗДІЛ 5

Структура управління – це інституційне явище, в рамках якого забезпечується цілісність всіх бізнес-процесів. Організаційна структура управління підприємством – це також підпорядкованість, склад, взаємодія та розподіл роботи між підрозділами і керівними органами. Важливу роль відіграє формування відносин, пов'язаних з реалізацією задач та повноважень.

Організаційна структура – це побудова компанії, її механізм для досягнення цілей. Існує також однойменний документ, що відображає структуру фірми та підпорядкованість її підрозділів один одному. Щоб краще зрозуміти суть цього явища, розглянемо яким чином може бути організована управлінська структура компанії.

Закон синергії – для будь-якої системи (технічної, біологічної або соціальної) існує такий набір ресурсів, при якому її потенціал завжди буде або істотно більшим простої суми потенціалів ресурсів, що входять в неї (технологій, персоналу, комп'ютерів), або істотно меншим.

Емерджентність – оперативна мобілізація нових якостей організації, наявність якісно нових властивостей цілого, що відсутні в його складових частин.

Місія – це стисле формулювання, яке окреслює основну мету, завдання та напрям діяльності компанії. Вона дає клієнтам і працівникам чітке розуміння, навіщо компанія існує і чого вона прагне досягти в майбутньому.

Цілі компанії – бажаний результат, до якого прагне кожна організація протягом усієї своєї діяльності.

Стратегія – це генеральна програма дії, що виявляє пріоритети проблем і ресурси для досягнення основної мети. Вона формулює головні цілі і основні шляхи їх досягнення таким чином, що підприємство отримує єдиний напрям руху.

Стратегічне управління – процес ухвалення і здійснення стратегічних рішень, центральною ланкою якого є стратегічний вибір, заснований на зіставленні власного ресурсного потенціалу підприємства з можливостями і загрозами зовнішнього оточення, в якому воно діє.

Корпоративна стратегія описує загальний напрямок розвитку підприємства, показує, як управляти різними видами бізнесу, щоб збалансувати портфель товарів і послуг.

Ділова стратегія – стратегія забезпечення довгострокових конкурентних переваг бізнес-одиниці. Вона втілена у бізнес-планах і показує, як компанія буде конкурувати на певному товарному ринку; як саме і за якими цінами буде продаватися продукція, як вона буде рекламуватися, як вона виграє конкуренцію тощо.

Функціональні стратегії – стратегії, які розробляються функціональними підрозділами та службами підприємства на основі корпоративної та бізнес-стратегії. Це маркетингова стратегія, фінансова, виробнича стратегія тощо.

РОЗДІЛ 6

Асоціативні техніки генерування креативних рішень – передбачають психологічну активізацію генерування ідей. Якщо на об'єкт, який ми розглядаємо, перенести ознаки інших, випадково обраних об'єктів, то число новітніх, модифікованих варіантів стрімко зростає.

Економічна свідомість – це відображення економічного буття суспільства, тобто виробництва, організації й розподілу економічних благ. Це

та форма суспільної свідомості, у якій відображені економічні знання, теорії, оцінки соціально-економічної діяльності й суспільні потреби.

Економічне мислення – це пізнання сутності економічних процесів, виявлення їхніх закономірностей за допомогою розумових операцій (аналіз, синтез, порівняння, абстрагування, узагальнення) і реалізація економічних знань, умінь і якостей особистості в економічній діяльності й поведінці у цілісному економічному процесі.

Корпоративна культура – це система колективно поділюваних цінностей, символів, переконань, обрядів, зразків поведінки членів підприємства, які витримали випробування часом. Культура надає тотожність спільним діям людей та формує загальну для всіх психологію.

Програмні техніки генерування креативних рішень – покликані забезпечувати цілеспрямоване розв’язання завдання на засадах виявлення технічних і фізичних суперечностей об’єктів та їх подальшого вирішення. Ці техніки належать до методів розв’язання задач з пошуку нових технічних рішень.

Системні техніки генерування креативних рішень – спрямовані на послідовний перегляд можливих альтернатив для рішення проблеми.

Спеціалізовані техніки генерування креативних рішень – характеризуються акцентуванням на аспектах, що визначають сферу оцінювання.

РОЗДІЛ 7

Термін «креативність» означає створення чогось нового. Це слово походить від англійського «creativity» (творчість), яке в свою чергу бере початок від латинського «creatio» (створення). Метою креативного менеджменту є генерація нових ідей і пошук нових рішень для забезпечення успіху країни, компанії або організації в різних сферах.

Креативний менеджмент спрямований на всебічне розкриття творчих здібностей людей, тоді як традиційне адміністрування базується на дотриманні чітко встановлених правил і не заохочує прояву ініціативи та повного розкриття потенціалу співробітників.

Креативний менеджмент – це підсистема інноваційного менеджменту, що забезпечує здатність суб’єктів управління висувати та розвивати нові ідеї, які набирають форми наукової або технологічної інформації.

Креативний менеджмент – це одна з функцій менеджменту, спрямована на забезпечення здатності суб’єктів управління висувати та розвивати нові ідеї, які набирають форми наукової та технологічної інформації, а також на акумулювання нових ідей.

Креативний менеджмент – це сукупність сприятливих умов, створених керівниками підприємства для творчого розвитку трудового колективу й окремих працівників з метою акумулювання креативних ідей щодо вирішення виробничо-господарських проблем та подолання їх наслідків.

Створення інноваційних можливостей для розвитку підприємств є ключовим елементом стратегії успішної конкурентної боротьби на різних світових ринках.

Персонал підприємства відіграє вирішальну роль у забезпеченні стратегічних інноваційних змін. Ефективність використання творчих здібностей і креативності персоналу є одним із ключових показників оцінювання систем управління інноваційними процесами підприємства.

Креативність, як визначає А. Маслоу, є вродженою творчою спрямованістю людини, яка може бути втрачена під впливом оточуючого середовища, освіти та соціальних умов. Для персоналу, що бере участь у інноваційній діяльності підприємства, важливо мати здатність генерувати унікальні ідеї, які після реалізації стануть прибутковими і принесуть додатковий дохід.

Для підвищення креативності персоналу важливо створити такі умови, як підтримка керівництва, сприяння позитивним взаєминам серед колег та створення стимулюючого робочого середовища. Це допомагає не лише розробляти нові ідеї, а й стимулює обмін знаннями та сприяє вирішенню складних завдань творчих колективів.

Створення програми розвитку креативного потенціалу персоналу є важливим елементом для підвищення інноваційної активності та конкурентоспроможності підприємства.

Креативне середовище для управління є сукупністю методів пошуку та реалізації управлінських рішень у процесі здійснення інноваційної діяльності.

РОЗДІЛ 8

Підходи інтелектуальної активності – це вплив різними способами на стимулювання працівників до творчості в його діяльності.

Стимулюючо-продуктивний, або пасивний підхід – це підхід, коли людина, добросовісно працює, залишається на межі наперед заданого активного способу дії.

Пасивний підхід інтелектуальної активності – він не означає бездіяльності щодо розумової діяльності людини, мова йдеться про недостатність доступних джерел її стимулювання та пізнавального інтересу.

Емпіричний підхід інтелектуальної активності - це підхід, коли людина виконує завдання, що були поставлені ззовні за допомогою виявлення нових закономірностей емпіричним шляхом.

Креативний підхід інтелектуальної активності, тобто ініціативи – є сильним особистісним структурним елементом людей, які виражені через експериментальні умови та пов'язані з глибиною мотиваційною структурою особистості.

Творчість (creatio) – новий та сучасний термін, що відображає «творчі здібності індивіда, які виявляються у здатності генерувати абсолютно нові ідеї, а також виступають як окремий елемент обдарованості».

Креативність – це якість, що базується на розвитку вищих психічних функцій людини та виражається в здатності генерувати нові ідеї, незвичайні рішення і творчі підходи до вирішення завдань.

Мислення – це поняття активного процесу відображення дійсності в свідомості кожної людини, що залежить від її знань, звичок й навичок, інтуїції, та визначає її поведінку в конкретних ситуаціях.

Інтуїтивний тип мислення – люди з цим стилем часто працюють швидко, спираючись на свій досвід та здоровий глузд; фокусуються на досягненнях і результаті, шукають практичні рішення та пристосовуються до реальних умов.

Новаторський тип мислення – даний стиль людей характеризується творчим та допитливим підходом до розв'язання проблем, шукають нетрадиційні рішення, експериментують та аналізують результати.

Образний тип мислення - цей стиль відзначається здатністю до створення візуальних образів та проникливим підходом до розв'язання проблем.

Кінетичний стиль творчого мислення – акцентує увагу людей на діяльності і практичних аспектах.

Візуальний стиль творчого мислення – орієнтований на сприймання і створення образів. Люди з цим стилем мислення мають сильно розвинене уявлення, вони можуть легко уявити ситуацію або об'єкт, що допомагає їм розв'язувати проблеми та знаходити нові ідеї.

Вербальний стиль творчого мислення – характеризується сильним впливом словесного мислення. Люди з цим стилем мислення здатні виражати свої думки і ідеї чітко і аргументовано, вони часто вдаються до вивчення літератури та використовують словесні засоби для знаходження нових підходів.

Надихаючий тип мислення – описує особистості, що вірять у позитивну зміну, готові діяти, щоб подолати соціальні проблеми та допомогти іншим.

Генеруючий стиль – люди даного стилю орієнтовані на збір фактів та даних, активно сприймають дійсність, аналізують її та генерують різні варіанти рішень.

Концептуальний стиль мислення – орієнтований на абстрактне мислення і сприяє розгляду багатьох варіантів. Він використовує творчий потенціал і дозволяє розвивати ідеї та концепції з метою досягнення істини.

Оптимістичний стиль мислення – допомагає знайти найбільш оптимальне і ефективне рішення. Він характеризується ретельним аналізом, плануванням і зосередженням на деталях, а також пошуком єдиного і кращого варіанту.

Виконавчий стиль мислення – спрямований на практичну реалізацію рішень і результатів. Люди з цим стилем зосереджені на практичному досвіді, вони перевіряють і втілюють ідеї в дії, фокусуючись на конкретних результатах.

Стандартне (логічне) мислення до розв'язання проблем і генерації ідей – є вибіркоvim та аналітичним, розвивається поступально, крок за кроком, вимагає правильності кожного кроку у процесі розв'язання, виходить з існування одного правильного погляду на проблему та використовує інструменти заперечення для блокування неправильних шляхів.

Латеральне мислення до розв'язання проблем і генерації ідей – є творчим та провокативним, може робити відхилення від стандартних шляхів, не обов'язково вимагає правильності кожного кроку, розглядає будь-який погляд лише як один із багатьох можливих поглядів на проблему та не потребує використання заперечення, вітає випадкові сторонні ідеї.

Типологія творчого мислення – є цінний інструмент для організації і проведення дослідницької діяльності, а також для управлінської практики.

Креативне лідерство – зосереджене на створенні або зміні основних принципів і цінностей групи або організації. Лідер, який прагне до інновацій та розвитку нових послуг, буде активно сприяти створенню і сприйняттю нових ідей, а також зміні установок і підходів, які стимулюють творчість і креативність у колективі.

Креативний лідер – лідер, що використовує елементи впливу, але не влади, для стимулювання креативності і творчості у колективі.

Креативний лідер – лідер, який має харизматичні риси особистості, що надають йому здатність впливати на інших і мотивувати їх до виконання завдань.

Формування корпоративних цінностей колективу – відбувається зусиллями лідера, який може бути власником або керівником-менеджером.

Цінності, що закладені в основу корпоративної системи, відображають світогляд і бізнес-філософію лідера і якщо вони збігаються зі значущими цінностями співробітників, то колектив довіряє лідеру та підпорядковується йому, сподіваючись досягти спільних цілей.

Лідерство – включає індивідуальні зусилля та унікальні операції, які приводять до створення нових ідей або продуктів.

Лідер – той, хто стимулює творчість, надає напрямок та формує візію своїх працівників.

Креативний менеджер – менеджер, що має особливі риси, які допомагають йому ефективно управляти та стимулювати творчість в команді.

Особливі риси креативного менеджера – динамічність мислення, пошук і вирішення проблем, творчий підхід до завдань, здатність до засвоєння нової інформації, пошук аналогій та комбінування ідей, на основі яких менеджер розробляє власні стратегії та тактики для вирішення проблем і ведення проектів.

Характеристики креативного менеджера – є його гнучкість, здатність швидко змінювати напрямок та адаптуватись до нових умов.

Креативний персонал – це група працівників підприємства, яка володіє здатністю до творчості та виробляє нові ідеї і рішення. Вони відкриті до нових ідей, готові спробувати нестандартні підходи, мають можливість самостійно вибирати проблеми для дослідження та змінювати напрямок своєї роботи.

Креативний персонал – є важливим ресурсом для підприємства, оскільки вони забезпечують виконання функцій, досягнення цілей та перспективний розвиток організації.

Ключові завдання креативного керівника – це створення сприятливого середовища для креативного розвитку персоналу, де співробітники будуть

відчувати підтримку та можливість проявити свою творчість, що сприятиме забезпеченню успіху та розвитку організації.

Оцінка внеску персоналу підприємства при реалізації креативного продукту – дозволяє скласти рейтинг креативних працівників на основі значень ключових показників ефективності.

Мотивація розвитку творчого потенціалу – є забезпечення постійної самореалізації та вдосконалення у професійному середовищі.

РОЗДІЛ 9

Авторське право – пакет виняткових прав, пов'язаних з культурними продуктами та витворами мистецтва зокрема. «якщо твір є об'єктом авторського права, то власникам авторського права дозволено здійснювати з твором певні дії, які не дозволено здійснювати тим, хто цього права не має (якщо тільки вони не отримали ліцензію від тримача прав)». До подібних дій відносять копіювання творів, створення адаптацій та похідних творів, використання частин твору, випуск копій для ринку, виконання творів на публіці, використання творів у публічному представленні.

Інтелектуальний капітал – один з основних ресурсів культурних та креативних індустрій. інтелектуальний капітал компаній складається з рівня освіти, професіоналізму, самоорганізації і творчих здібностей персоналу, а також включає інтелектуальну власність та інфраструктурні активи.

Комерціалізація об'єктів інтелектуальної власності – це процес перетворення результатів інтелектуальної праці на ринковий товар. майнові права інтелектуальної власності мають економічну цінність. в умовах ринкової економіки можуть бути товаром, що реалізується на договірних засадах. метою комерціалізації є отримання прибутку за рахунок використання об'єктів права інтелектуальної власності у власному виробництві або продажу чи передачі прав на їх використання іншими юридичним або фізичним особам.

Коммодифікація культури – історичний процес, завдяки якому культурні об'єкти та послуги набувають якостей товару та виробляються для купівлі-продажу на ринках.

Культурна цінність – символічні, духовні, естетичні, автентичні, соціальні, історичні цінності, пов'язані з цінностями, специфічними для галузі мистецтва, які не можуть бути виражені в грошовому еквіваленті.

Культурний продукт – товари та послуги, що включають у себе мистецтво (виконавське мистецтво, образотворче мистецтво, архітектура), збереження спадщини (музеї, галереї, бібліотеки), галузі культури (письмові медіа, трансляція, фільм, запис) та фестивалі.

Не утилітарна цінність – культурна цінність – цінність зумовлена не матеріальною корисністю блага, а його естетичним наповненням.

Права інтелектуальної власності – пакет виняткових прав, прив'язаних до різних форм знань та інформації, ідей або художніх витворів.

Символічна креативність – процес створення символів, які реалізуються в текстах, зображеннях, звуках та образах. Д. Хезмондалш використовує цей термін замість мистецтва.

Утилітарна цінність – категорія, пов'язана з ринковими вимірами культури в основі якої покладено корисність.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

РОЗДІЛ 1

1. Темпи зростання світової економіки в 2022 році сповільняться до 2,8% – ЕІУ. URL: <https://gmk.center/ua/news/tempi-rostu-svitovoi-ekonomiki-v-2022-roci-spovilnyatsya-do-2-8-eiu/>
2. Якою буде динаміка світової економіки у 2023 році. URL: <https://dia.dp.gov.ua/yakoyu-bude-dinamika-svitovo%D1%97-ekonomiki-u-2023-roci/>
3. Світовий банк підтвердив прогноз зростання ВВП України у 2024 році у 3,2%. URL: <https://interfax.com.ua/news/economic/979760.html>
4. Інноваційні процеси економічного та соціально-культурного розвитку: вітчизняний та зарубіжний досвід // Тези доповідей XVI Міжнародної науково-практичної конференції молодих учених і студентів. Тернопіль: ЗУНУ, 2023. 276 с.
5. Роль креативних індустрій в економіці післявоєнної України. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/12/21/695268/>
6. Податкові надходження у сфері креативних індустрій в Україні: I квартал 2022 vs I квартал 2021/ URL: <https://drive.google.com/file/d/1XM6XO2zZMbiPhdUCuCUcOpUg13jEVbYh/view>
7. Богдан Літовченко, Зародження креативної школи менеджменту: ретроспективний аналіз. URL: <http://dspace.tneu.edu.ua/bitstream/316497/20604/1/%D0%9B%D1%96%D1%82%D0%BE%D0%B2%D1%87%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE%20%D0%91..pdf>
8. І.В. Турський, Регіональні моделі креативних індустрій: порівняльний аналіз. URL: [File:///c:/users/user/downloads/3167-9232-1-sm%20\(1\).pdf](File:///c:/users/user/downloads/3167-9232-1-sm%20(1).pdf)
9. Тема 1. Основи формування та розвитку креативної економіки. URL: https://moodle.znu.edu.ua/pluginfile.php/879101/mod_resource/content/1/%D0%A2%D0%B5%D0%BC%D0%B0%201%20%D0%9E%D0%A1%D0%9D%D0%9E%D0%92%D0%98%20%D0%A4%D0%9E%D0%A0%D0%9C%D0%A3%D0%92%D0%90%D0%9D%D0%9D%D0%AF%20%D0%A2%D0%90%20%D0%A0%D0%9E%D0%97%D0%92%D0%98%D0%A2%D0%9A%D0%A3%20%D0%9A%D0%A0%D0%95%D0%90%D0%A2%D0%98%D0%92%D0%9D%D0%9E%D0%87%20%D0%95%D0%9A%D0%9E%D0%9D%D0%9E%D0%9C%D0%86%D0%9A%D0%98.pdf
10. Галахова Т. О. Креативні індустрії: теоретично-методологічні підходи до вивчення. Науковий вісник Херсонського державного університету. №9, 2014 р., ст. 9 – 13
11. Про внесення змін до Закону України «Про культуру» щодо визначення поняття «креативні індустрії» від 19.06.2018 № 2458-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2458-19#Text>
12. Креативний менеджмент: навчальний посібник. Рівне: НУБГП, 2011. 211 с.

13. Розвиток креативності персоналу підприємств. URL: <file:///C:/Users/Admin/Downloads/600-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-583-1-10-20210720.pdf>
14. Креативне мислення у видавничо - поліграфічному бізнесі. URL: https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/32133/1/dovgan_sytni_%20kreat_men-t.pdf
15. Довгань Л.Є., Ситник Н.І. Креативний менеджмент: Навчальний посібник / Л. Є. Довгань, Н. І. Ситник. – К.: НТУУ «КПІ», 2014. – 248 с.
16. Задорожнюк Н.О. Дослідження ключових понять креативного менеджменту / Н.О. Задорожнюк, М.Х. Беноєва // Науковий вісник Мукачівського державного університету. 2016. Вип. 1(5). С. 132–135. URL: <http://www.msu.edu.ua/visn/wp-content/uploads/2016/05/1-5-1-2016-21.pdf>.
17. Божидарнік Т.В. Креативний менеджмент : конспект лекцій для підготовки докторів філософії за третім (освітньонауковим) рівнем зі спеціальності 073 «Менеджмент» галузі знань 07 «Управління та адміністрування» денної та заочної форм навчання / Т.В. Божидарнік, Н.М. Васирик. Луцьк : Луцький НТУ, 2016. 188 с. URL: repo.lntu.edu.ua/.../Креативний%20менеджмент
18. Корпоративна культура : [навч. посіб.] / [Г.М. Захарчин, Н.П. Любомудрова, Р.О. Винничук, Н.В. Смолінська]. Львів, 2011. 317 С. URL: http://moodle.znu.edu.ua/pluginfile.php?file=/129615/mod_resource/content.
19. Креативний менеджмент як фактор успішності сучасного бізнесу. URL: <http://global-national.in.ua/archive/17-2017/86.pdf>

РОЗДІЛ 2

1. Creative Economy Outlook. 2022 – UNCTAD. URL: https://unctad.org/system/files/official-document/ditctsce2022d1_en.pdf
2. Handbook of Statistics. 2022 – UNCTAD. URL: https://unctad.org/system/files/officialdocument/tdstat47_en.pdf
3. Market concentration index of creative goods exports and imports - UNCTAD. URL: <https://unctadstat.unctad.org/wds/TableView/tableView.aspx>
4. Тарасенко І. О. Креативна економіка: основні тенденції в Україні. Інтеграція науки і освіти: розвиток культурних і креативних індустрій. Київський національний університет технологій та дизайну, 2022.
5. Creative Economy Outlook. 2022. – UNCTAD. URL: https://unctad.org/system/files/official-document/ditctsce2022d1_en.pdf
6. Handbook of Statistics 2022. UNCTAD. URL: https://unctad.org/system/files/officialdocument/tdstat47_en.pdf
7. Market concentration index of creative goods exports and imports - UNCTAD. URL: <https://unctadstat.unctad.org/wds/TableView/tableView.aspx> (дата звернення 19.02.2023).
8. Zhongming Z. et al. WIPO General Assemblies: Statement on Behalf of Group B Countries. 2021.
9. Перерва І. М. Обґрунтування критеріїв креативних індустрій. 2021.

10. Василюк В. Л., Шевченко Б. О. Проблема формування предмету креативної економіки. Редакційна колегія. 2022. С. 170.
11. Кука Х. Креативні індустрії як осередки соціально-економічного розвитку. 2021.
12. Пічкурова З. В. Креативний капітал у сучасній економіці знань. 2019.
13. Петрова І. В. Культурні та креативні індустрії: проблема визначень. Питання. 2022. С. 63.
14. Костишин К. Проблеми розвитку індустрій креативної економіки у період пандемії COVID-19. Проблеми та перспективи розвитку економіки України: погляд. 2022. С. 156.
15. МВФ утримався від прогнозів для економіки України на 2023 рік. URL: https://biz.ligazakon.net/news/214584_mvfv-utrimavsya-vd-prognozv-dlyaekonomikiukrani-na-2023-rk
16. OECD Economic Outlook. URL: <https://www.oecd.org/>
17. Ніколаєва О. та ін.. Креативні індустрії: вплив на розвиток економіки України. 2021. URL: <https://kse.ua/ua/kse-research/kreativniindustriyi-vpliv-na-rozvitokekonomiki-ukrayini/>
18. Україна приєдналася до програми «Креативна Європа» (2021-2027). Україна переможе! 12.10.2021. URL: <https://mkip.gov.ua/news/6248.html>
19. Головна сторінка офіційного сайту Європейського альянсу культурних та креативних індустрій. 2022. URL: <https://www.eccia.eu/>
20. Креативна економіка: нова економічна епоха XXI ст. URL: https://creativeeconomy.center/wp-content/uploads/2021/12/2_5332503104040474153.pdf
21. Стан культури та креативних індустрій під час війни – результати дослідження від Українського культурного фонду та МКІП України URL: <https://ucf.in.ua/news/11082022>
22. Креативні індустрії та їх розвиток. URL: https://moodle.znu.edu.ua/pluginfile.php/879102/mod_resource/content/1/%D0%A2%D0%B5%D0%BC%D0%B0%20%D0%9A%D0%A0%D0%95%D0%90%D0%A2%D0%98%D0%92%D0%9D%D0%86%20%D0%86%D0%9D%D0%94%D0%A3%D0%A1%D0%A2%D0%A0%D0%86%D0%87%20%D0%A2%D0%90%20%D0%87%D0%A5%20%D0%A0%D0%9E%D0%97%D0%92%D0%98%D0%A2%D0%9E%D0%9A.pdf
- 23.. Wallace, Helen, Mark A Pollack, and Alasdair R Young. 2015. Policy-Making in the European Union. 7th ed. Oxford: Oxford University Press.
24. Viotti, P R, and P R Kauppi. 2012. “International Relations Theory.” In , 5th ed. New York: Pearson
25. Newton, K, and J W van Deth. 2010. Foundations of Comparative Politics: Democracies of the Modern World. 2nd ed. Cambridge: Cambridge University Press.
26. Putnam, R D. 1988. «Diplomacy and Domestic Politics: The Logic of Two-Level Games». International Organization 42 (3): 427 – 60.
27. European Convention for the Protection of Human Rights and Fundamental Freedoms, Article 10, https://www.echr.coe.int/Documents/Convention_ENG.pdf
28. Креативні індустрії як елемент стратегії постіндустріального розвитку. URL: <https://www.researchgate.net/publication/332087564>

29. Креативна економіка: нова економічна епоха XXI ст. URL: https://creativeeconomy.center/wp-content/uploads/2021/12/2_5332503104040474153.pdf

РОЗДІЛ 3

1. Здіорук С. І., Литвиненко О. М., Розумна О. П. Культурна політика України: національна модель у європейському контексті : аналіт. доп. за ред. С. І. Здіорука. К. : НІСД, 2012. 64 с ULR: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2013-02/Kultura_Zdioruk-beb1d.pdf
2. Жеребятнікова І. В., Потоцька Ю. І. Розвиток культурної політики сучасної України: соціально-філософський аспект. *Економічний розвиток і спадщина Семена Кузнеця : матеріали міжнар.наук.-практ. конф.*, 30-31 травня 2019 р. : тези допов. Х. : ДІСА ПЛЮС, 2019. С. 317-318. ULR: <http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/21646/1/Zherebiatnikova-tezis2019.pdf>
3. Нікітенко Л. Стан, проблеми та тенденції розвитку соціокультурної сфери в Україні. *Аспекти самоврядування*. № 6(32), 2005. С. 12–15
4. Основи законодавства України про культуру. Закон України від 14 лютого 1992 року N 2117-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2117-12#Text>
5. Про культуру. Закон України від 14 грудня 2010 року № 2778-VI. Поточна редакція 21.09.2023, підстава -3120-IX. ULR: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2778-17#Text>
6. Костиря І. О. Культурна політика України в умовах євроінтеграції. *Гілея: науковий вісник*. 2018. № 131. С. 384–387. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/gileya_2018_131_102
7. . Колісніченко Н. Транспарентність і доступність взаємодій в управлінні культурою: європейський досвід. *Актуальні проблеми державного управління*. 2021. № 1(82). С. 112–117.
8. Культурна політика в Україні : аналітичний огляд. ред.-упоряд., кер. авт. кол. О.А. Гриценко; Укр. центр культ. дослідж. К. : УЦКД, 2007. 160 с.
9. Добровольська В. Державна політика в галузі культури України: стан та розвиток системи управління документацією : монографія. М-во культури України, Нац. акад. керів. кадрів культури і мистецтв. Київ : НАКККиМ, 2017. 233 с. ULR: https://elib.nakkkim.edu.ua/bitstream/handle /123456789/3986 /%20%20%20%20%20%20%20%20%20%20%20%20%20.%20.%20-%20%20%20%20%20%20%20%20%20%20_2017.pdf?sequence=1
10. Саракун Л. П. Культурна політика сучасної України: монографія Ніжин. 2016. 205 с. ULR: <https://dspace.nuft.edu.ua/server/api /core/bitstreams /f35d8594-e67a-410e-ac96-1e9c002d0add/content>
11. Адміністративне право України : підручник / Ю. П. Битяк [та ін.] ; ред. Ю. П. Битяк. Київ : Юрінком Інтер, 2005. 544 с.

12. Горин В. Зарубіжний досвід державного фінансового забезпечення виробництва культурних благ: висновки для України. *Світ фінансів*. 2009. № 2(19). С. 155–160.
13. Гончаренко Н. К., Гриценко О.А., Демещенко В.В. Інституційний аспект державної культурної політики в країнах Європейського Союзу та його уроки для реформування системи забезпечення розвитку культури в Україні. *Культурологічна думка*. 2018. № 13. С. 57–72.
14. Фесенко Н. С. Загальні принципи адміністрування сфери культури в країнах-членах Європейського Союзу та США. *Теорія та практика державного управління : зб. наук. пр. Харків : Вид-во ХарПІ НАДУ «Магістр»*. 2015. Вип. 1 (48). С. 224–230.
15. Про схвалення Концепції Державної цільової національно-культурної програми розвитку народних художніх промислів на 2022—2025 роки. КМУ від 15 грудня 2021 р. № 1677-р. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-shvalennya-konceptsiyi-derzhavnoyi-cilovoyi-nacionalno-kulturnoyi-programi-rozvitku-narodnih-hudozhnih-promisliv-na-20222025-roki-1677-151221>
16. Місцеві фінанси: підручн.: За ред. О.П. Кириленко. К.: Знання, 2006. 677 с.
17. Луніна І. Формування місцевих бюджетів у контексті завдань адміністративно-територіальної реформи. *Економіка України*. 2006. №1. С. 23 – 31.
18. Скиба М. Ресурсна пастка: як знайти гроші на культуру і нікого не образити. URL: <http://www.culturepartnership.eu/ua/article/the-recorce-dilemma>
19. Рада Європи. Огляд культурної політики України: Звіт експертів Ради Європи 13 – 15 березня 2017 р. URL: http://195/78/68/75/mcu/control /uk/publish /article?art_id=245250759
20. Про затвердження Державних соціальних нормативів забезпечення населення публічними бібліотеками в Україні: Постанова Кабінету Міністрів України від 06.02.2019 р. № 72. Урядовий кур'єр. 2019. № 30.
21. Про бібліотеки і бібліотечну справу: Закон України від 27.01.1995 р. № 32/95-ВР URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/32/95-вр>
22. Про схвалення Концепції реформування системи забезпечення населення культурними послугами: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 23.01.2019 № 27-р. Урядовий кур'єр. 2019. № 28.
23. Гончаренко О., Нескороджена Л. Саморегуляція культури: роль громадських об'єднань та електронних комунікацій. *Вісник Національної академії керівних кадрів культури і мистецтва*. 2018. № 4. С. 119-126.
24. Щодо застосування законодавства у сфері державної допомоги: Роз'яснення Антимонопольного комітету України від 18.05.2018 № 6-pp/дд. URL: <http://www.amc.gov.ua/amku/control/main/uk/publish/article/139865>
25. Мороз Л. Дорогою ціною: як держава фінансує культуру під час війни. URL: <https://rubryka.com/blog/financing-culture-during-war/>
26. Мотивація надавачів фінансування. (у рамках проєкту «Фінансування креативних індустрій» за підтримки УКФ URL: https://ppv.net.ua/uploads /work_attachments/01_Finance_for_Creative_Industries_motivation_PPV_2020_UA.pdf

РОЗДІЛ 4

1. Місюра А. О., Паливода В. О. Концептуальні підходи НАТО та ЄС до забезпечення стійкості держави і суспільства у сфері національної безпеки: Аналітична записка. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/nacionalna-bezpeka/konceptualni-pidkhodi-nato-ta-es-do-zabezpechennya-stiykosti>
2. Резнікова О. О. Національна стійкість в умовах мінливого безпекового середовища: монографія. Київ: НІСД, 2022. 532 с.
3. Резнікова О.О., Войтовський К.Є. Проблема термінологічної невизначеності у сфері розбудови національної стійкості : аналіт. зап. Київ : НІСД, 2021. URL: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2021-01/az7-gloss-060121_5.pdf
4. Покровська А. Національна стійкість як основа забезпечення національної безпеки держави. Стратегічне позиціонування України в сучасному міжнародному просторі: матеріали міжнародної науково-теоретичної конференції. Київ, 2018. С. 37-39. <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/37718/1/%D0%B7%D0%B1%D1%96%D1%80%D0%BA%D0%B0%20%D1%82%D0%B5%D0%B7%202018.pdf>
5. Пирожков С., Божок Є., Хамітов Н. Національна стійкість (резильєнтність) країни: стратегія і тактика випередження гібридних загроз. Вісник Національної академії наук України. 2021. № 8. С. 74-82.
6. Белинская М.М., Корольчук О.Л. Роль национальной резильентности в формировании эффективного публичного управления. Годишник на департамент «Администрация и управление». София: Нов български университет, 2018. Т. 3. С. 24 – 45
7. Національна стійкість України: стратегія відповіді на виклики та випередження гібридних загроз: національна доповідь / ред. кол. С. І. Пирожков, О. М. Майборода, Н. В. Хамітов, Є. І. Головаха, С. С. Дембіцький, В. А. Смолій, О. В. Скрипнюк, С. В. Стоєцький / Інститут політичних і етнонаціональних досліджень ім. І. Ф. Кураса НАН України. Київ, 2022. 552 с.
8. Про запровадження національної системи стійкості: Рішення Ради національної безпеки і оборони України від 20 серпня 2021 року, введено в дію Указом Президента України від 27.09.2021 р. № 479/2021. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/4792021-40181>
9. Про Стратегію національної безпеки України: Рішення Ради національної безпеки і оборони України від 14 вересня 2020 року, введено в дію Указом Президента України від 14.09.2020 р. № 392/2020. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/3922020-35037>
10. Про національну безпеку України: Закон України від 21 червня 2018 року № 2469-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19#Text>
11. Карпенко О.О. Академічна протидія гібридним загрозам як важливий інструмент забезпечення національної стійкості України. Стійкість освіти і науки в умовах трансформації: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції до 30-річчя створення Закладу вищої освіти «Міжнародний

науково-технічний університет імені академіка Юрія Бугая», м. Київ, 23–24 трав. 2023 р. Київ: ЗВО «МНТУ», 2023. С. 62-63.

12. Hybrid threats as a concept. Hybrid CoE. ULR: <https://www.hybridcoe.fi/hybrid-threats-as-a-phenomenon/>

13. Міжнародний досвід протидії гібридним загрозам: законодавче регулювання та організації з питань стратегічних комунікацій. URL: <http://euinfocenter.rada.gov.ua/uploads/documents/29377.pdf>

14. Cullen, P., Juola, C., Karagiannis, G., Kivisoo, K., Normark, M., Rácz, A., Schmid, J. and Schroefl, J., The landscape of Hybrid Threats: A Conceptual Model (Public Version), Giannopoulos, G., Smith, H. and Theocharidou, M. editor(s), EUR 30585 EN, Publications Office of the European Union, Luxembourg, 2021, ISBN 978-92-76-29819-9, doi:10.2760/44985, JRC123305. URL: <https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/handle/JRC123305>

15. Council of the European Union. 2008. “Council Directive 2008/114/EC of 8 December 2008 on the Identification and Designation of European Critical Infrastructures and the Assessment of the Need to Improve Their Protection.” Official Journal of the European Union, 75-82.

16. Defense Intelligence Agency. 2019. “Challenges to Security in Space.”

17. NATO. 2013. Allied Command Operations Comprehensive Operations Planning Directive Interim V2.0. Belgium: North Atlantic Treaty Organization, Supreme Headquarters Allied Powers Europe.

18. Blackwill, R D, and J M Harris. 2016. “The Lost Art of Economic Statecraft.” Foreign Affairs 95 (2): 99–110.

19. Iancu, Niculae, Andrei Fortuna, Cristian Barna, and Mihaela Teodor. 2016. Countering Hybrid Threats : Lessons Learned from Ukraine. Washington: IOS Press.

20. Fabre, Cécile. 2018. Economic Statecraft : Human Rights, Sanctions, and Conditionality. Cambridge: Harvard University Press.

21. Norris, William J. 2016. Chinese Economic Statecraft : Commercial Actors, Grand Strategy, and State Control. Ithaca: Cornell University Press.

22. Giles, Keir, Philip Hanson, Roderic Lyne, James Nixey, James Sherr, and Andrew Wood. 2015. The Russian Challenge, Chatham House Report. London: Chatham House, the Royal Institute of International Affairs

23. Wilson, Jeanne L. 2016. «Cultural Statecraft in the Russian and Chinese Contexts: Domestic and International Implications». Problems of PostCommunism 63 (3): 135–45. <https://doi.org/10.1080/10758216.2015.1132630>.

24. Kettl, Donald F. 2018. Politics of the Administrative Process. 7th ed. Los Angeles: CQ Press.

25. Savolainen, J. 2018. «Legal Resilience Workshop, Helsinki, Finland». European Centre of Excellence for Countering Hybrid Threats.

26. Lowenthal, Mark M. 2015. Intelligence : From Secrets to Policy. 6th ed.

27. Wallace, Helen, Mark A Pollack, and Alasdair R Young. 2015. Policy-Making in the European Union. 7th ed. Oxford: Oxford University Press.

28. Viotti, P R, and P R Kauppi. 2012. “International Relations Theory.” In , 5th ed. New York: Pearson

29. Newton, K, and J W van Deth. 2010. *Foundations of Comparative Politics: Democracies of the Modern World*. 2nd ed. Cambridge: Cambridge University Press.
30. Putnam, R D. 1988. «Diplomacy and Domestic Politics: The Logic of Two-Level Games». *International Organization* 42 (3): 427–60.
31. European Convention for the Protection of Human Rights and Fundamental Freedoms, Article 10, https://www.echr.coe.int/Documents/Convention_ENG.pdf
32. Cullen, Patrick J, and Erik Reichborn-Kjennerud. 2017. “MCDC Countering Hybrid Warfare Project: Understanding Hybrid Warfare.”
33. Glossary Hybrid Threats / Глосарій з гібридних загроз / упоряд. С. В.Гришко та ін.; за заг. ред. С. В.Гришко. 2021. 113 с. URL : <https://openarchive.nure.ua/handle/document/16258>
34. Heal, Sid. 2008. “Shaping Operations.” *The Tactical Edge*.
35. Molden, Daniel C. 2014. «Understanding Priming Effects in Social Psychology: What Is «Social Priming» and How Does It Occur?». *Social Cognition*. Vol. 32.
36. Mattlin, Mikael, and Matti Nojonen. 2011. “Conditionality in Chinese Bilateral Lending.” In *BOFIT Discussion Papers*, edited by Laura Solanko. Bank of Finland.
37. Moyer, Jonathan D, Tim Sweijjs, Mathew J Burrows, and Hugo Van Manen, eds. 2018. *Power and Influence in a Globalized World*. Atlantic Council.
38. Schmid, Johann. 2019. “The Hybrid Face of Warfare in the 21st Century.” *Maanpuolustus*.
39. Pindják, Peter. 2014. “Deterring Hybrid Warfare: A Chance for NATO and the EU to Work Together?” *NATO Review*.
40. Clausewitz, Carl. 1976. *On War* (Edited and Translated by Michael Howard, Peter Paret). Princeton: Princeton University Press,.
41. Arreguín-Toft, Ivan. 2001. «How the Weak Win Wars: A Theory of Asymmetric Conflict» *International Security* 26 (1): 93 – 128. <https://doi.org/10.1162/016228801753212868>
42. Habermayer, Helmut. 2011. “Hybrid Threats and a Possible Counter-Strategy.” In *Hybrid and Cyber War as Consequences of the Asymmetry*, edited by Josef Schröfl, Bahram M Rajaei, and Dieter Muhr, 249–72. New York: Peter Lang.
43. Веденєєв Д. В., Копієвська О. Р. Гібридні загрози як об’єкт освітніх практик у культурномистецькій сфері України (за досвідом реалізації проекту Erasmus+ «Академічна протидія гібридним загрозам – #WARN» 610133-EPP-1-2019-1-FI-EPPKA2-CBHE-JP»). *Вісник Національної академії керівних кадрів культури і мистецтв*. 2021. № 2. С. 3–11. DOI: <https://doi.org/10.32461/2226-3209.2.2021.239800>
44. Уроки гібридного десятиліття: що треба знати для успішного руху вперед. Київ, 2019. 76 с. URL: http://prismua.org/wp-content/uploads/2019/02/Hybrid_10.pdf
45. Матеріали Міжнародної конференції «Гібридні загрози: зрозуміти, адаптуватись, реагувати» (26-27 вересня 2019 р.) Дипл. ак-я України ім. Г.Удовенка. Київ URL: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/17-presentation-2019/9.2019/pfpc-esc-hybrid-agenda-final.pdf>

46. Презентовано Центр стратегічних комунікацій та інформаційної безпеки. Міністерство культури та інформаційної політики України. (31.03.2021). Урядовий портал. Єдиний веб-портал органів виконавчої влади України. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/prezentovano-centr-strategichnih-komunikacij-ta-informacijnoyi-bezpeki>

47. Соловей І. Фейки і маніпуляції росії: їх така кількість, що спростувати не вистачить ресурсів жодної країни (22.07.2022). URL: <https://spravdi.gov.ua/fejky-i-manipulyacziyi-rosiyyi-yih-taka-kilkist-shhosprostuvaty-ne-vystachyt-resursiv-zhodnoyi-krayiny-igor-solovej/>

48. Гібридна війна Росії проти України. Як перемогти на інформаційному фронті: аналітичний посібник. URL: <https://spravdi.gov.ua/posibnyk-gibrydna-vijna-rosiyi-proti-ukrayiny-yak-peremogty-na-informacijnomu-fronti/>

49. Russian Propaganda Hits Its Mark: Experimentally Testing the Impact of Russian Propaganda and Counter-Interventions Paperback – September 30, 2021 by Todd C. Helmus (Author), James V. Marrone (Author), Marek N. Posard (Author), Danielle Schlang (Author)

50. Panel for theFuture of Science and Technology. Strategic communications as a key factor in countering hybrid threats URL: [https://www.europarl.europa.eu/thinktank/en/document/EPRS_STU\(2021\)656323](https://www.europarl.europa.eu/thinktank/en/document/EPRS_STU(2021)656323)

51. WARN Project Website. URL: <http://warn-erasmus.eu>

52. До 2022 року МОН працюватиме над проектом із протидії гібридним загрозам у межах програми ЄС ЕРАЗМУС. URL: <https://mon.gov.ua/ua/news/do-2022-roku-mon-pracyuvatime-nad-proyektom-iz-protidiyi-gibridnim-zagrozh-u-mezhah-programi-yes-erazmus>

РОЗДІЛ 5

1. В. П. Окорський, А. М. Валюх. Креативний менеджмент: Підручник. Рівне : НУВГП, 2017. 344 с.

2. Прийняття управлінських рішень : навчальний посібник / [Ю.Є. Петруня, Б. В. Літовченко, Т. О. Пасічник та ін.] ; за ред. Ю. Є. Петруні. [4-те вид., переробл. і доп.]. – Дніпро : Університет митної справи та фінансів, 2020. – 276 с.

3. Креативні індустрії як елемент стратегії постіндустріального розвитку. URL: <https://www.researchgate.net/publication/332087564>

4. Креативна економіка: нова економічна епоха XXI ст. URL: https://creativeeconomy.center/wp-content/uploads/2021/12/2_5332503104040474153.pdf

5. Про затвердження Національної стратегії-2030 URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennya-nacionalnoyi-eko-a179>

6. Перелік видів економічної діяльності, які належать до креативних індустрій. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/265-2019-%D1%80#Text>

7. Бажал Ю.М., Бакушевич І.В., Венесар У. (2015) Інноваційне підприємництво: креативність, комерціалізація, екосистема: навч. посібн. для

вищих навчальних закладів за ред. д-ра екон. наук, проф. Ю.М. Бажала. К.: Унів. вид-во ПУЛЬСАРИ. 2015. 280 с.

8. Букацелі А. В. (2018) Креативне підприємництво як ресурс економіки. Електронний журнал «Ефективна економіка» № 6, 2018. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6426>.

9. Презентація грантової програми для креативних індустрій. Кабінет Міністрів України. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/vidbulasia-prezentatsiia-hrantovoi-prohramy-dlia-kreatyvnykh-industrii>

10. Букацелі А. В. (2018) Креативне підприємництво як ресурс економіки. Електронний журнал «Ефективна економіка». № 6. 2018. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6426>.

11. The 5 Biggest Business Trends In 2023 Everyone Must Get Ready For Now. URL: https://www-forbes-com.translate.goog/sites/bernardmarr/2022/10/03/the-5-biggest-business-trends-for-2023/?_x_tr_sl=en&_x_tr_tl=uk&_x_tr_hl=uk&_x_tr_pto=sc

12. Vlasova, V. and Tarnovska, I. (2022). Strategic priorities of entrepreneurship in creative industries. Grail of Science. 14-15 (Jun. 2022), 128–130. DOI:<https://doi.org/10.36074/grail-of-science.27.05.2022.018>.

13. Менеджмент організацій: підручник / Г.В. Осовська, Л.Ц. Масловська, О.А. Осовський. Київ : Кондор, 2016. – 366 с.

14. Організаційне проектування: конспект лекцій [Електронний ресурс]: навч. посіб. для студ. спеціальності 073 «Менеджмент», освітньо-професійної програми «Менеджмент і бізнес-адміністрування» першого бакалаврського рівня вищої освіти / КПІ ім. Ігоря Сікорського; уклад.: М.В. Шкробот, С.В. Салоїд – Електронні текстові дані (1 файл: 787 Кбайт). Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. – 166 с. URL: https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/36607/1/OP%3Akl_20.pdf

15. Власова В.П. Стратегічний вектор розвитку креативного підприємництва. Економіка та суспільство. 2022. No 46. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2015> DOI: 10.32782/2524-0072/2022-46-6

16. Портер М. Стратегія конкуренції. Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів.- К.: Основи, 1997, 389 с.

17. Креативний менеджмент: Навчальний посібник / Л. Є. Довгань, Н. І. Ситник. – К.: НТУУ «КПІ», 2014. – 248 с

РОЗДІЛ 6

1. Довгань Л.Є., Ситник Н.І. Креативний менеджмент: Навчальний посібник / Л. Є. Довгань, Н. І. Ситник. К.: НТУУ «КПІ», 2014. 248 с.

2. Карамушка Л.М. Структура організаційної культури: основні напрямки дослідження. Актуальні проблеми психології : зб. наукових праць Інституту психології ім. Г.С. Костюка НАПН України. К. Алчевськ : ЛАДО, 2013. Вип. 37. С. 3-6. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/19596412.pdf>

3. Колот А. М. Соціальна відповідальність: теорія і практика розвитку: монографія. Київ : КНЕУ, 2012. 501 с.
4. Корпоративна культура: Навчальний посібник Г. М. Захарчин, Н. П. Любомудрова, Р. О. Винничук, Н.В. Смолінська. Під загальною редакцією Г. М. Захарчин. Львів. 2011. 345 с.
5. Креативний менеджмент: підруч. [для вивч. дисципліни студ. денної та заочної форм навч. екон. спец.] / проф., д. е. н. В. Я. Брич, к. іст. н. М. М. Корман. Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 220 с.
6. Крупський О. П. , Шпак О. В. Індикатори організаційної культури туристичних підприємств. Вісник Національного університету водного 187 господарства та природокористування. Економіка. 2014. Вип. 1. С. 208- 221. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnuvgr_ekon_2014_1_25
7. Крупський О.П. Гендерні особливості й організаційна культура: досвід підприємств галузі туризму й гостинності в Україні. URL: https://tourlib.net/statti_ukr/krupskyj2.htm
8. Метод синектики У. Гордона: особиста аналогія, пряма аналогія, фантастична аналогія, символічна аналогія URL: <https://elearn.nubip.edu.ua/mod/book/view.php?id=376855&chapterid=132114>
9. Метод фокальних об'єктів Е. Кунце. URL: <https://elearn.nubip.edu.ua/mod/book/view.php?id=376855&chapterid=132115>
10. Метод фокальних об'єктів URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Метод_фокальних_об%27єктів
11. Мозковий штурм: що це таке, які техніки бувають та як брейнштормити ефективно URL: <https://www.gen.tech/post/sho-take-mozkovii-shturm-pravyla-ta-porady>
12. Мрихіна О. Курс креативного мислення: підручник. Tech StartUp School. 137 с. URL: https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/845/Підручник_Креативне_мислення.pdf
13. Окорський В. П., Валюх А.М. Креативний менеджмент: Підручник. Рівне : НУВГП, 2017. 344 с.
14. Періг І.М., Глущишин Т.В. Економічна свідомість як предмет психологічних досліджень. Матеріали VI Міжнародної науково-технічної конференції молодих учених та студентів. Актуальні задачі сучасних технологій. Тернопіль. 16 – 17 листопада 2017. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/23174/2/CAZST_2017v3_Perig_I_M-Economic_consciousness_210-211.pdf
15. Посібник з методу Scamper для використання його крок за кроком (з прикладом). URL: <https://ua.thpanorama.com/articles/desarrollo-personal/mtodo-scamper-gua-para-usarla-paso-a-paso-con-ejemplo.html>
16. Синиціна Ю.П., Шпортко Г.Ю. С 38 Дослідження елементів сучасної системи управління персоналом : монографія. Дніпро : Поліграфцентр «Формат», 2022. 116 с.
17. Що таке техніка шести капелюхів. URL: <https://speakandgo.education/uk/novyny/62-publikatsii/547-shcho-take-tekhnika-shesty-kapeliukhiv+>

18. Cameron, K. S. and Quinn, R. E. (2006) Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

19. Levin I. M., Gottlieb J. Realigning organization culture for optimal performance: six principles & eight practices. Organization development journal. 2009. № 4. P. 31 – 47.

РОЗДІЛ 7

1. Креативний менеджмент як запорука сучасного ефективного управління. URL: 67-72 стаття сто 69 початок розділу 8.pdf

2. Теорія та методологія формування системи управління креативним розвитком персоналу як складової загальної системи управління персоналом сучасного підприємства. URL: file:///C:/Users/Admin/Downloads/63-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-125-1-10-20191205.pdf

3. BOIB: оприлюднено Глобальний інноваційний індекс 2020 року. URL: <https://ukrpatent.org/uk/news/main/wipo-gii-2020-02192020>

4. Харун О. А. Формування креативності персоналу за умов інноваційного розвитку підприємств. Науковий вісник Ужгородського національного університету, серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2017. Вип. 16. Ч. 2. С. 142–145. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/16_2_2017ua/33.pdf

5. Грабовська І. В. Інноваційний розвиток підприємства на засадах управління креативністю персоналу. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2017. № 2. Том 2. С. 192–197. URL: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/pdfbase/2017/2017_2_2/jrn/pdf/40.pdf

6. Антонова О. Є. До проблеми визначення сутності і поняття креативності: проблеми та пошуки. Нові технології навчання : науково-методич. Зб. Інституту інноваційних технологій і змісту освіти. Академія міжнародного співробітництва з креативної педагогіки. Київ-Вінниця. 2012. Вип. 72. С. 8 – 15.

7. Виноградський М. Управління персоналом: навч посіб. / [М. Виноградський, С. Беляєва, А. Виноградська та ін.]. К.: Центр навчальної літератури, 2006. 500 с.

5. Економіка інноваційного підприємства: конспект лекцій для студ. спец. 8000014 «Управління інноваційною діяльністю» уклад.: В. М. Хобта та ін. Донецьк: ДонНТУ, 2010. С. 116.

6. Barron F. Creativity, intelligence and personality/ F. Barron, D. Harrington // Ann. Rev. Of Psychol. 1981. № 32. Pp. 439 – 476.

7. Mumford M. Creativity syndrome: integration, application and innovation / M. Mumford, S.Gustafson // Psychological Bulletin. 1988. № 103. P. 27-43.

РОЗДІЛ 8

1. Поняття інтелектуальної активності, як принципу творчості. URL: <https://alexus.com.ua/osvita-intelektualna-aktivnist-i-demenciya/>
2. Кучерявий І.Т. Творчість – основа розвитку потенційних джерел особистості: Навч. посіб. [для студ. вищ. навч. закл.] / І.Т. Кучерявий, О.І. Клепиков. [2-е вид., перероб. і допов.]. К. : Вища школа, 2000. 286 с.
3. Литвиненко С. Креативність як загальна здібність до творчості: сучасні підходи / С. Литвиненко // Збірник наукових праць Полтавського Державного педагогічного університету імені В.Г. Короленка. Серія «Педагогічні науки». Випуск 3 (50). Полтава, 2006. С. 215 – 219.
4. Резнік М. А. Культура творчого саморозвитку особистості: Навч. посіб. [для студ. вищ. навч. закл.] / М.А. Резнік, В.В. Козинець. Д.: Національна металургійна академія України [та ін.], 2002. 104 с.
5. Терещук А. Креативність як невід’ємний компонент інтелектуального розвитку особистості [електронний ресурс]. URL: <http://www.newacropolis.org.ua/ua/study/conference/?thesis=4254>.
6. Ткач Р. В. Психологічні особливості творчої активності особистості. Запоріжжя : Вид-во Запорізької Держ. інженерної акад., 1999. 24 с.
7. Методичні рекомендації та завдання для практичних занять з навчальної дисципліни «Креативний менеджмент» для студентів освітньо-кваліфікаційного рівня «магістр» спеціальностей 073 «Менеджмент» та 241 «Готельно-ресторанна справа» / укладач Островська Г. Й. Тернопіль: ТНТУ ім. Івана Пулюя. 2020. 124 с.
8. Ребрій О. В. Сучасні концепції творчості у перекладі: монографія. Харьков: ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2012. 376 с.
9. Креативний менеджмент: навчальний посібник / В. П. Окорський, А. М. Валюх; за ред. В. П. Окорського. Рівне: НУВГП, 2011. С. 193.
10. Кузьмін О.Є. Креативний менеджмент : навч. посібник / О.Є. Кузьмін, С.В. Князь, І.В. Литвин, Д.К. Зінкевич. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2010. 124 с.
11. Свидрук І.І. Креативний менеджмент. К. Центр учбової літератури, 2012. 224 с.
12. Процак О. В., Просович О. П. Креативність персоналу як важливий чинник інноваційного розвитку підприємства. URL: http://www.nbu.gov.ua/portal/natural/vnulp/ekonomika/2011_698/39.pdf
13. Ткачук Д. Ю. Стимулювання творчої активності персоналу до інноваційної діяльності та його методи. URL: <http://eztuir.ztu.edu.ua/4305/1/370.pdf>.
14. Башук Т.О. Стимулювання та розвиток креативності / Т.О. Башук, М.О.Хижняк // Маркетинг і менеджмент інновацій. 2013. № 1. с. 150-160.
15. 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

16. Крикуненко Д.О. Управління процесом формуванні креативності персоналу як фактора інноваційного розвитку підприємства / Д.О. Крикуненко // Маркетинг і менеджмент інновацій, 2012. №4. С. 209 – 216.
17. Савицька Н.В. Сутність креативного потенціалу підприємства / Н.В. Савицька // Науковий вісник НЛТУ України. 2011. Вип. 21.6. с. 301- 307
18. Смульсон М.Л. Психологія розвитку інтелекту. К.: Інститут психології ім. Г.С. Костюка АПН України, 2001. 276 с.

РОЗДІЛ 9

1. Edvinsson L., Kapitał intelektualny. // L. Edvinsson , M. Malone/ Warszawa, PWN. Warszawa, Difin. 2002. 139с.
2. Jarugowa A. Rachunkowość i zarządzanie kapitałem intelektualnym. Gdańsk, ODDK/ J& Fijałkowska, 2002 .116 с.
3. Інтелектуальний капітал і креація вартості підприємства: моногр. / О. М. Собко. Тернопіль : THEУ, 2016. 444 с.
4. Steward T. A. Intellectual Capital. The New Wealth of Organizations / Tomas A. Steward. – New-York: Doudleday & Currency, 1997. – 278 p.)
5. Український центр культурних досліджень/глосарій креативних індустрій. URL: <https://uccs.org.ua/hlosarij-kreatyvnykh-industrij/>
6. Bill & Melinda Gates Foundation. URL: <https://www.gatesfoundation.org>.
7. Бернська конвенція про охорону літературних і художніх творів URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_051#Text
8. Прокопенко Н. С., Гудзь О. Є., Харковина О. Г. Розвиток інтелектуального капіталу: монографія. Львів: Ліга-Прес, 2018. 180 с.
9. Edvinsson, L. Intellectual Capital. Realizing Your Company's True Value by Finding Its Hidden Roots / L. Edvinsson, M. Malone. – N. Y.: Harper Business, 1997. 225 p.
10. Тімчев М.Л. Збалансована система показників «balanced scorecar method of analysis» аналіз ризику фінансової нестабільності «z-score method of analysis». Міжнародний зб. Наук. праць. Вип. 3(18) Режим доступу: <http://eztuir.ztu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/4915/40.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
11. Кендюхов О.В. Інтелектуальний капітал підприємства: методологія формування механізму управління: монографія / О.В. Кендюхов. Донецьк: НАН України. Ін-т економіки промисловості; ДонУЕП, 2006. 307 с.
12. Шкурупій О.В. Інтелектуальний капітал в трансформаційній економіці: монографія / О.В. Шкурупій; Укоопспілка, Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана, Полтав. ун-т спожив. кооп. України. Полтава: [б. в.], 2008. 268 с.
13. Filyppova, S.V., Kovtunenکو, K.V., Voloshchuk, L.O., Niziaieva, S.A., Bashynska, I.O. (2012). Orhanizatsiinoekonomichne zabezpechennia komertsializatsii rezultativ naukovo-tekhnichnykh doslidzhen vyshchykh navchalnykh zakladiv ta yikh naukovykh pidrozdiliv, shcho spryiaie innovatsiinomu rozvytku Ukrainy. Donetsk: Noulidzh.

14. Ілляшенко С.М. Управління інтелектуальним капіталом підприємства: монографія / С.М. Ілляшенко, Є.О. Голишева, А.В. Колодка. – Суми: ТОВ «Триторія», 2017. 360 с.
15. Illyashenko S.M. A role and task marketing of knowledge on the modern stage of economic development / S.M. Illyashenko, Y.S. Shypulina // Informacje i marketing w działalności organizacji : monografia / redakcja naukowa: Honorata Howaniec, Irena Szewczyk, Wieslaw Waszkielewicz. – Bielsku-Białej: Wydawnictwo Naukowe Akademii TechnicznoHumanidtycznej, 2013. Pp. 205-215.
16. Ілляшенко С.М. Концептуальні засади маркетингового прогнозування стратегічних напрямів науково-технологічного інноваційного розвитку України на основі експертних оцінок / С.М. Ілляшенко // Вісник національного університету «Львівська політехніка». Проблеми економіки та управління. 2010. № 668. С. 68 – 74.
17. Механізм управління потенціалом інноваційного розвитку промислових підприємств: монографія / за ред. к.е.н., доцента Ю.С. Шипуліної. Суми: ТОВ «ДД «Папірус», 2012. 458 с.
18. Freeman C. The economics of industrial innovation / Christopher Freeman. London: Campus Verlag, 1982. 448 p.
19. Illiashenko N.S. The comparative analysis outstripping and alternative types of development / N.S. Illiashenko / Marketing and management of innovations, 2014. № 2. Pp. 21– 28.
20. Шипуліна Ю.С. Вплив інноваційної культури на організацію і результативність діяльності підприємства-інноватора / Ю.С. Шипуліна // Прометей, 2013. № 3. С. 77-83.
21. Махомет Ю.В. Сутнісна характеристика та структура інтелектуального капіталу підприємства / Ю.В. Махомет // Економічний простір. 2009. № 25. С. 221 – 229.
22. Внутрішній економічний механізм підприємства : навч. посіб. / М.Г. Грещак, О.М. Гребешкова, О.С. Коцюба ; за ред. М.Г. Грещака. К. : КНЕУ, 2001. 228 с.

ВІДОМОСТІ ПРО АВТОРІВ

Боняр Світлана Михайлівна, доктор економічних наук, професор, в.о. декана факультету управління і технологій Державного університету інфраструктури та технологій

Власова Валентина Петрівна, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування Державного університету інфраструктури та технологій

Карпенко Оксана Олександрівна, доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування Державного університету інфраструктури та технологій

Коба В'ячеслав Григорович, доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування Державного університету інфраструктури та технологій

Осипова Євгенія Леонідівна, кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування Державного університету інфраструктури та технологій

Пахота Наталія Вікторівна, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування Державного університету інфраструктури та технологій

Семенчук Тетяна Борисівна, кандидат економічних наук, доцент, в.о. завідувача кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування Державного університету інфраструктури та технологій

Тарновська Ірина Віталіївна, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування Державного університету інфраструктури та технологій

Харчук Олена Георгіївна, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування Державного університету інфраструктури та технологій

Навчальне видання

Колектив авторів:

*Боняр С. М., Власова В.П.,
Карпенко О. О., Коба В. Г.,
Семенчук Т.Б., Осипова Є. Л.,
Пахота Н. В., Тарновська І. В.,
Харчук О. Г.*

**МЕНЕДЖМЕНТ
КРЕАТИВНИХ ІНДУСТРІЙ**

Навчальний посібник

*За редакцією авторів
Коректор Щербак Н.В.*

.

Підписано до друку .
Ум. друк. арк. 20,8 . Обл.-вид. арк.14,07.
Наклад 300 прим. Замовлення №

Надруковано в друкарні редакційно-видавничого відділу
Державного університету інфраструктури та технологій.
Свідectво про реєстрацію Серія ДК № 6148 від 18.04.2018.
03049, м. Київ-49, вул. І. Огієнка, 19.
<https://tst.duit.in.ua/>