

УДК 338.24

DOI: 10.31891/2307-5740-2020-282-3-8

ГРАБОВСЬКА І. В.  
Хмельницький національний університет

## СУЧАСНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ В ІННОВАЦІЙНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ ОРГАНІЗАЦІЇ НА ЗАСАДАХ КРЕАТИВНОСТІ

Стаття присвячена дослідженню сучасних аспектів управління знаннями в інноваційному менеджменті на засадах креативності як чинника інноваційності, конкурентоздатності і успішного розвитку організацій. Досліджено сутність понять «інновація» та «інноваційний менеджмент», проаналізовано підходи до визначення поняття «креативність», «креативний менеджмент», надано відмінності інноваційного та креативного менеджменту підприємства. Запропонований концептуальний підхід до визначення креативного менеджменту як підсистеми інноваційного менеджменту на основі управління знаннями, які у взаємодії забезпечують збільшення потоку нового знання у вигляді нових продуктивних ідей з метою розроблення інновацій. Розглянуто найбільш поширені трактування знань з позиції управління ними в організаціях. Досліджено основи концепції компетенцій персоналу. На основі підходів і інструментів управління знаннями згруповані основні теоретичні та практичні навички, якими має володіти креативний персонал підприємства. Особлива увага в статті присвячується суб'єктам управління знаннями – менеджерам знань. Наведена загальна характеристика функцій креативних працівників організації.

Ключові слова: інновації, інноваційний менеджмент, креативність, креативний менеджмент, управління, система креативного менеджменту, управління знаннями, креативний персонал підприємства, менеджер знань.

GRABOVSKAYA I.  
Khmelnitskyi National University

## MODERN ASPECTS OF KNOWLEDGE MANAGEMENT IN INNOVATIVE MANAGEMENT OF ORGANIZATION ON THE BASIS OF CREATIVITY

The article deals with modern aspects of knowledge management in innovation management on the basis of creativity as a factor of innovation, competitiveness and successful development of organizations. The current state of scientific literature in this area has been studied. Creativity is seen as the ability to create new and potentially useful ideas for the company and find new solutions, as a powerful and inexhaustible economic resource. The theoretical bases of the essence of the concepts "innovation" and "innovation management" are investigated, the approaches to the definition of the concept "creative management" are analyzed, the differences of innovation and creative management of the enterprise are given. The interrelation of factors of formation and development of creative management is established and stages of process of creative management are allocated. A conceptual approach to the definition of creative management as a subsystem of innovation management based on knowledge management, which in interaction provide an increase in the flow of new knowledge in the form of new productive ideas to develop innovations. The most common interpretations of knowledge from the standpoint of their management in organizations are considered. The qualities of creative workers are determined and their types are classified. On the basis of approaches and tools of knowledge management the basic theoretical and practical skills which the creative personnel of the enterprise should possess are grouped. The basics of the concept of personnel competencies are investigated. Accordingly, the key qualities of staff must meet the requirements of employees, specific position, priorities for enterprise development. The article pays special attention to the subjects of knowledge management – knowledge managers, whose responsibilities include the organization of knowledge management processes and intellectual assets of the enterprise. The general characteristic of functions of creative workers of the enterprise is resulted. Further developments in the defined area are the rationale for effective knowledge management for a modern organization as one of the resources to increase their own competitiveness, ways to optimize the organization of internal processes.

Keywords: innovation, innovative management, creativity, creative management, management, system managing creativity, knowledge management, creative staff of the enterprise, Knowledge Officer.

**Постановка проблеми.** Інноваційна діяльність здатна забезпечити конкурентні переваги шляхом створення власних монополій на певний продукт або технологію, що дозволить компанії отримати за рахунок цього надприбутки. Сучасні організації все в більшій мірі бачать додаткову цінність в інвестуванні часу і зусиль у розвиток структур, систем і процедур, що забезпечують постійний потік інновацій. Відповідно інновації виступають як процес, яким потрібно управляти, і забезпечення ефективного управління цим процесом стає ключовим викликом для організацій. Відправною точкою інновацій є генерування нових ідей. Інновації вимірюються не лише новими продуктами чи послугами, що пропонуються підприємством, але й новими та більш ефективними способами розробки, виробництва або постачання продукції чи послуг. Цьому сприяє формування та розвиток креативного менеджменту в системі управління підприємствами. Сьогодні креативний менеджмент є ефективним інструментом вирішення складних завдань, прийняття ефективних нетрадиційних та оригінальних управлінських рішень та управлінських інновацій в умовах нестандартних та кризових ситуаціях. Попри всі труднощі становлення креативний менеджмент заявив про себе як реально існуюча галузь знань. Отже, із залученням в механізм інноваційного менеджменту методів та засобів евристики, утворюється новий його напрям – креативний менеджмент, який з часом вийшов за його межі.

На сучасному етапі, коли практика діяльності провідних організацій світу переконливо демонструє важливу роль креативності як чинника інноваційності, конкурентоздатності і успішного розвитку організацій, креативність опинилася в фокусі уваги не тільки психологічних, а й економічних дисциплін. В

останні роки сформувалося стійке уявлення про креативність як здатність до створення нових і потенційно корисних для підприємства ідей та пошуку нових рішень, як потужний і невичерпний економічний ресурс. Тому більшість економістів-дослідників та бізнес-консультантів стверджують, що саме інноваційно-креативний напрям розвитку менеджменту компанії є запорукою її конкурентоспроможності.

Функціонування креативного менеджменту можливе тільки у багатогранному креативному середовищі підприємства, тільки за умов формування кваліфікованого персоналу, який володіє необхідними знаннями і компетенціями, використання різноманітних способів і засобів мотивування, активізації й розвитку креативності працівників. Реалізація таких напрямів сформує підґрунтя перетворення підприємства в креативну організацію, здатну створювати знання та перетворювати їх в інновації.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Перехід на якісно новий щабель розвитку наукової сфери підштовхнув менеджерів до дії, вони стали активними учасниками досліджень, почали створювати матеріальну та інвестиційну базу діяльності. Таким чином, прикладні аспекти пов'язані перш за все з інноваціями, тобто процесами розробки, впровадження, експлуатації виробничо-економічного та соціально-організаційного потенціалу організації [1, с. 356]. Оскільки всі інновації мають своїм джерелом ідеї, то, очевидно, для забезпечення інноваційного розвитку компаніям необхідно налагодити постійне надходження нових ідей, щоб розширити можливості відбору найбільш перспективних для подальшого використання. Хоча організації зазвичай усвідомлюють необхідність розвитку систем виявлення, відбору, та оцінки цінної інформації з широкого кола сигналів бізнес-середовища, лише незначна їх частина ставить перед собою задачу управління процесом генерування ідей на організаційному рівні. Водночас, в стратегічному вимірі налагодження ефективного процесу генерування ідей створює потенційні переваги, які важко переоцінити. Це робить дослідження в даному напрямку актуальними як в теоретичному, так і в практичному плані.

Наукова література, присвячена аналізу генерування ідей в контексті інновацій, креативності та життєвого циклу знань досить численна і багатоаспектна. Ґрунтовні дослідження за цим напрямом були проведені Т. Амабайл, Дж. Харрінгтоном, Т. Давенпортом, К.М. Віггом, П. Хейцигом, Р.Купером, К. Далькіром та ін. Разом з тим, концептуальні основи менеджменту ідей в сучасних організаціях розроблені недостатньо, що робить актуальним дане дослідження.

**Формулювання цілі статті.** Огляд багаторічного внеску в управління творчістю та інноваціями призвів до висновку, що ще багато чого слід зробити для дослідження взаємозв'язків між інноваціями, креативністю та управлінням знаннями, що й зумовило вибір теми статті. З огляду на недостатність вивчення цих питань у науковій літературі, завданнями цієї роботи було: дослідити сутність креативного менеджменту; відокремити етапи процесу та технології креативного менеджменту; вивчити нові підходи управління процесами обміну знаннями і застосування інформаційних технологій з метою пошуку інноваційних ідей розвитку підприємств. Мета статті полягає у визначенні сутності і змісту креативного менеджменту як підсистеми інноваційного менеджменту організації, а також дослідженні основних аспектів управління знаннями для забезпечення формування нових продуктивних ідей з метою розроблення інновацій.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Сьогодні кожне підприємство функціонує в конкурентних умовах. Досить значних результатів у забезпеченні конкурентоспроможності досягають ті підприємства, які впроваджують інновації. Інновації з латинської «novatio» означає оновлення або зміна. У вузькому розумінні «інновація» – це створені вперше технології, продукція, послуги, а також розроблення інженерно-технологічних і управлінських рішень, які дозволяють принципово по новому задовольнити певні потреби окремих індивідів чи суб'єктів господарювання, розв'язати існуючі інженерно-технологічні та управлінські проблеми, забезпечити такі економічні, технологічні, соціальні та інші ефекти, досягнення яких раніше було неможливим. У широкому розумінні, інноваціями є також удосконалені технології, продукція, послуги, а також розпорядження, нова якість яких дозволяє інноваторам очікувати на певні позитивні ефекти економічного, технологічного, соціального та іншого характеру [3, с. 280].

Інноваційна діяльність передбачає розроблення, створення, доведення до комерційного використання інновацій. Інноваційна діяльність спонукає керівників системи управління підприємства до чітко спланованих дій щодо управління процесами акумулювання інноваційних ідей, створення інноваційних продуктів і технологій, комерціалізації інновацій, утому числі їх трансферу і дифузії. Управління інноваційною діяльністю вимагає обґрунтування впровадження всіх інновацій, особливо тих, які в перспективі повинні бути найбільш успішними. Дане оцінювання нововведень дає змогу економістам та менеджерам вибрати і впровадити ту інновацію, яка створить підприємству конкурентні переваги на ринку, а також забезпечить такий рівень доходу, який перевищуватиме витрати на її реалізацію. Проведені дослідження дозволяють стверджувати, що інноваційна діяльність охоплює перейняття передового досвіду провідних вітчизняних і зарубіжних підприємств у розв'язанні виробничо-господарських проблем, отримання технологій і прав на виробництво нових видів продукції і використання якісно нових матеріалів на ліцензійних, франчайзингових, лізингових та інших умовах; розроблення креативних ідей, перетворення їх у прототипи, зразки інноваційної продукції, технологій; налагодження експериментального і, в залежності від виду продукції одиничного, серійного або масового виробництва інноваційної продукції; поширення (трансфер і дифузія) на ринку інноваційних продуктів, технологій, інновацій управлінського характеру, а також ліцензій і ноу-хау.

Інноваційний розвиток організації зумовлює зміщення цілей, функцій та методів менеджменту у напрямі креативності підходів до управління, що спричиняє формування системної сукупності креативно-інноваційних процесів, здатних забезпечувати невинне інтегрування наукових доробок, виробничих процесів і ринкових обмежень з метою інтенсифікації розвитку. Відповідно до цих тенденцій виникла специфічна галузь менеджменту – креативний менеджмент, який спрямований на формування, утримання та розвиток креативних працівників, до компетенцій яких належать творчі здібності, оригінальність ідей, креативність, нестандартні підходи до вирішення професійних завдань. Креативність можна визначити як створення нових та корисних ідей, тоді як інновація відноситься до реалізації або перетворення нової ідеї на новий продукт або послугу, вдосконалення в організації або процесі. Основною метою управління креативністю є адміністрування пошуку й генерації інноваційних шляхів досягнення конкурентоспроможності. Тому креативний менеджмент можна визначити як сукупність цілеспрямованих дій і вчинків керівників підприємства, націлених на акумулювання креативних ідей щодо вирішення виробничо-господарських проблем, подолання їхніх наслідків, також сприяння перманентному творчому розвитку трудового колективу й окремих працівників.

Особливості інноваційного менеджменту полягають в тому, що, з одного боку, необхідно стимулювати генерування якомога більшої кількості ідей, пов'язаних з інноваціями, забезпечити достатню свободу дій учасників інноваційного процесу, створити для них позитивні мотиви діяльності, а з іншого – необхідно спрямовувати інноваційний процес відповідно до стратегічному розвитку організації, на що, до речі, і націлений правильно організований креативний менеджмент. В системі креативного менеджменту суб'єктами керованої підсистеми управління є лише працівники, які пропонують нові ідеї, а в системі інноваційного менеджменту до цієї групи суб'єктів належать усі працівники, які залучені до розроблення і реалізації ідей [4, с. 15]. З організаційного погляду це полягає у створенні тимчасових творчих колективів для формування банку ідей, тоді як інноваційний менеджмент стосується їх реалізації та комерціалізації.

Щодо об'єктів управління в системах інноваційного і креативного менеджменту, то проведені дослідження дають підставу стверджувати, що ідентифікувати їх найдоцільніше за етапами інноваційного процесу. Оскільки креативний менеджмент є підсистемою інноваційного менеджменту, то усі етапи інноваційного процесу є об'єктами інноваційного менеджменту. Креативний менеджмент реалізується на передпроектній і проєктній стадіях інноваційного циклу, завданням яких є формування та відбір нових ідей для їх практичної реалізації в інноваційних проєктах. Ті з етапів цього процесу, які передбачають висунення ідей щодо створення або удосконалення інноваційної продукції і технологій, доцільно об'єднувати в групу об'єктів креативного менеджменту. До них належать: науково-дослідні роботи, удосконалення дослідного зразка інноваційного продукту або технології, а також удосконалення інноваційного продукту або технології під час дрібносерійного та серійного виробництва.

Технологією креативного менеджменту є послідовність функцій планування, організування, мотивування, контролювання та регулювання діяльності працівників щодо пошуку, генерування, оцінювання та відбору ідей. Перший етап управління креативною організацією полягає у реалізації функцій креативного менеджменту. Креативну діяльність необхідно спланувати, тобто вибрати напрями творчих пошуків, організувати, тобто відібрати осіб, котрі мають яскраві прояви креативності, сформувати відповідні постійні або тимчасові групи креативної творчості, призначити креативних менеджерів для керівництва креативними процесами, мотивувати осіб, що залучені для креативної діяльності, контролювати та регулювати креативні процеси. На другому етапі процесу креативному менеджменту доцільно сформувати або обрати методи креативного менеджменту. На цьому етапі актуальним є застосування технік розвитку креативності та методик тренування креативного мислення. На третьому етапі відбуваються процеси генерування, оцінювання та відбору ідей завдяки застосуванню технік креативності. На виході внаслідок виконання усіх етапів процесу менеджменту отримують проєкти реалізації інноваційних продуктів, ресурсів, методів управління тощо. Креативні підходи повинні застосовуватись в управлінні та проникати в усі рівні, ланки організаційної структури підприємства, використовуватись протягом усього процесу та технології менеджменту з метою нестандартного вирішення проблем організацій [6, с. 12].

Формування системи креативного менеджменту на підприємстві пов'язано із такою сферою діяльності підприємства, як управління знаннями. Управління знаннями належить до чисто функціонального завдання – управління систематизованою інформацією, а менеджмент знань – цілеспрямована діяльність людини або компанії, де «знання» розглядаються як головний стратегічний ресурс успіху, а філософія (цінності компанії) направлена на розвиток здатності навчатися, прогнозувати нові потреби, створювати нові джерела своєї конкурентної переваги. Система управління знаннями – це система, яку будує організація для запровадження менеджменту знань, підтримуючи збирання, зберігання, пошук, відтворення, а також застосування знань. Це передбачає підтримку з боку керівництва, управління процесами обміну знаннями і застосування інформаційних технологій [5, с. 242]. Отже, креативний менеджмент можна визначити як підсистему інноваційного менеджменту на основі управління знаннями, що являє собою сукупність взаємопов'язаних управлінських рішень – структур, процедур, практичних інструментів та ресурсів, – які у взаємодії забезпечують збільшення потоку нового знання у вигляді нових продуктивних ідей для розроблення інновацій.

Найширше використовуються такі трактування знань з позиції управління ними в організаціях:

1. Знання є практичною інформацією, яка активно управляє процесами виконання завдань, вирішення проблем і ухвалення рішень;

2. Знаннями є слова, чинники, приклади, події, правила, гіпотези або моделі, які розширюють розуміння процесів і явищ, можливості їх використання в певній області діяльності. Відповідно до першого визначення завдання управління знаннями позначається як їх систематичне формування, оновлення і застосування з метою максимізації ефективності підприємства і прибутку від активів, заснованих на знаннях. Друге визначення трактує управління знаннями як діяльність із формалізації і забезпечення доступу до практичного досвіду, знань і експертних даних, які створюють нові можливості, що сприяють вдосконаленню роботи, стимулюють інновації і збільшують споживну вартість товарів і послуг. У всіх визначеннях підкреслюється, по-перше, зв'язок знань з даними і інформацією, а, по-друге, роль знань у роботі організацій з погляду їх використання, вирішення організаційних проблем і ефективності управління. Чіткіше уявлення про відмінності між даними, інформацією і знаннями має значення для будь-якої організації. Знання – це не дані і не інформація, вони тісно пов'язані, але не взаємозамінні. Різні компанії нерідко витрачають чималі засоби на створення систем, що забезпечують їх якимись даними або інформацією, проте незабаром виявляють, що це не призводить до зростання організаційного потенціалу знань [2, с. 75].

Нові якості креативних працівників не можна у готовому вигляді «придбати на ринку»; їх можна формувати, розвивати та ефективно використовувати завдяки реалізації унікальних індивідуальних спроможностей персоналу – їхніх знань, умінь і досвіду, особистісних властивостей, які виявляються в ставленні до справи, в захопленості та інновативності. Підходи і інструменти управління знаннями дозволяють виявити вимоги до креативного персоналу підприємства та визначити напрями його формування. Це можливо з використанням компетенцій персоналу, під якими розуміється сукупність професійних та особистісних характеристик (якостей) працівника, які створюють моделі його професійної поведінки, зумовлюють успішність його професійної діяльності та визначають конкурентоспроможність у професійному середовищі.

Теоретики і практики менеджменту персоналу в процесі накопичення досвіду виміру і оцінки працівників дійшли висновку, що висока кваліфікація, солідний досвід і високий інтелект зовсім не є гарантими ефективної роботи людини, оскільки ці чинники визначають лише загальні професійні характеристики працівника (знання і частково навички), проте вони не дають можливість встановити, як ці якості знайдуть прояв у певних умовах, на конкретній посаді, конкретному підприємстві. Це призвело до виникнення концепції компетенцій персоналу, згідно з якою ключові якості персоналу мають відповідати вимогам працівників, конкретній посаді, пріоритетам розвитку підприємства. Поняття «компетенція» об'єднує єдність знань, професійного досвіду, здібностей діяти і навичок поведінки індивіда, що визначаються метою, заданістю ситуації і посадою. Управління компетенцією – сукупність дій, направлена на придбання необхідної компетенції відповідно до потреб організації в якісному і кількісному складі персоналу. Говорячи про об'єм поняття професійної компетенції або якості особи, або знання, уміння, здібності, використовують абревіатуру KSAO: знання (knowledge), уміння (skills), здібності (abilities), інші характеристики (other) [2, с. 77]. До компетенцій креативних працівників належать знання, навички, спроможності, досвід, емоційні особливості і вольові установки, що визначають результати його роботи.

При появі нового напрямку «управління знаннями» з'явилися центри знань – підрозділи, співробітники яких виконують функції, пов'язані з управлінням знаннями: структурування і кастомізація джерел знань, розробку «карт знань», формування умов для виявлення експертів, створення нових знань і т.д. Іноді вони ж здійснюють інформаційну підтримку бізнесу (дослідження запитів внутрішніх клієнтів, пошуки оптимальних ресурсів інформації і знань, моніторинг використання наявних джерел, навчання співробітників користуванню ресурсами).

Суб'єктами управління знаннями є працівники – менеджери знань, діяльність яких спрямована на постановку цілей та розробку завдань, визначення критичних для підприємства знань та пов'язаних з їх рухом процесів, координацію переходу від одного етапу трансформації знання до іншого, спрямування та корегування цього процесу. Тобто це ті співробітники підприємства, які безпосередньо здійснюють діяльність щодо управління знаннями. Менеджер знань – це спеціаліст, в обов'язки якого входить організація процесів управління знаннями та інтелектуальними активами підприємства. Для цієї посади можуть відбиратися співробітники науково-технічних бібліотек або відділів науково-технічної інформації (ВНТІ), координатори веб-сайтів і фасилітатори. Серед менеджерів знань окремо слід виділити генерального менеджера з управління знаннями (Chief Knowledge Officer, СКО), який формує стратегічні напрями управління інтелектуальними ресурсами підприємства, а також координатора знань.

Таким чином, можемо згрупувати вимоги, які висуваються до менеджера знань: 1) група морально-психологічних якостей (високі життєві ідеали, чесність і правдивість, справедливість і об'єктивність, воля і мужність, розвинуте почуття обов'язку і відповідальності, інтелігентність і толерантність тощо); 2) група організаційних здібностей та ділових якостей (висока ерудиція і професійна компетентність, схильність до лідерства в колективі, підприємництва і здатність ефективно діяти в умовах економічного ризику, практичний розум і здоровий глузд, комунікабельність, заповзятливість, ініціативність і енергійність, вимогливість і дисциплінованість, висока працездатність, воля, цілеспрямованість тощо); 3) група

управлінських умінь, які менеджер знань розвиває у процесі професійної діяльності і постійного самовдосконалення (ефективний менеджер знань повинен вміти: працювати з знаннями підприємства, оволодіння мистецтвом управління знаннями; використовувати сучасні знання, що необхідні для здійснення управлінського процесу; володіти технологіями виявлення, передавання та зберігання знань; використовувати нові знання для вирішення тієї чи іншої проблеми; ефективно управляти знаннями, планувати і прогнозувати знання, оволодіння засобами підвищення знань; забезпечувати можливість використання знань для управлінської діяльності; підвищувати якість, розширювати кількість знань на основі отриманих знань).

Не всі якості креативних працівників є однаково актуальними для усіх їх категорій. Тому слід перш за все визначити види креативних працівників підприємства та надати характеристику кожному з них: окрім менеджера знань це ще керівник інноваційного підприємства; координатор знань; керівник спеціалізованого підрозділу; менеджер проектної групи; експерти (носії) знань; генератори ідей (новатори); інженери знань (фасилітатори). Характеризуючи креативних працівників підприємства слід зазначити, що деякі з них можуть займати адміністративні посади (менеджер знань або керівник підрозділу), інші – виконувати ролі, які можуть змінюватися протягом часу та залежно від характеру виконуваних завдань (генератори ідей або експерти знань). Тому представлена класифікація може слугувати лише загальним орієнтиром для визначення усіх категорій креативних працівників.

Керівники підприємства в умовах ринку у тій або іншій мірі належать до креативних працівників, адже будь-яке підприємство має непинно розвиватися шляхом постійного вдосконалення і нововведень. Проте можливість віднесення керівників підприємства до групи креативних працівників залежить від їхньої ролі та безпосередньої участі в інноваційних процесах. Зважаючи на те, що здебільшого керівники підприємства виконують управлінські, адміністративні та організаційні функції, ми не включили їх до категорії креативних працівників. Окреме виділення групи керівників інноваційних підприємств, діяльність яких лежить у сфері досліджень і розробок, дозволяє віднести їх до креативних працівників і визначає особливості компетенцій цих працівників.

До обов'язків координатора знань входять функції, пов'язані з контентом інформаційних систем, які включають обслуговування працівників підприємства відповідно до їхніх інформаційних профілів. Одна з головних функцій координатора знань — обслуговування різних запитів, що стосуються інформаційних ресурсів підприємства (каталогів, рубрикаторів, довідників, інформації про клієнтів тощо), а також постійне оновлення інформаційних профілів співробітників підприємства. Фасилітатори — це специфічна категорія працівників знань, яка розповсюджена у західних компаніях. Їх завдання — допомогти працівникам у явній формі зафіксувати свої знання, зрозуміло сформулювати думки, щоб вони стали зрозумілими іншим людям. Фасилітатори мають навички ведення діалогу і методики одержання знань фахівців. У вітчизняній практиці функціям фасилітатора найбільшою мірою відповідає робота інженера знань. Експерти (носії знань) — це будь-які співробітники підприємства, які володіють необхідними знаннями та досвідом і здатні їх передавати. Робота з експертами потребує участі інженерів знань (фасилітаторів) з метою одержання знань, їхньої формалізації та цілеспрямованого використання. Генератором ідей може бути будь-який працівник підприємства, проте не всі працівники здатні генерувати нові ідеї. Тут потрібний особливий стиль мислення, наявність творчого підходу до розв'язання проблем, вміння аналізувати та працювати з інформацією, бажання передавати одержані знання. Серед інших категорій креативних працівників слід окремо виділити керівників спеціалізованих підрозділів і менеджерів проектних груп. Формально їх можна віднести до менеджерів знань, що зумовлено подібністю виконуваних ними функцій, проте між ними усе ж є різниця. Так, керівники спеціалізованих підрозділів, створених у структурі підприємства (наприклад, відділів науково-технічної інформації або відділів нової продукції), не завжди є «інноваційними працівниками», адже головною вимогою до креативних працівників є здатність до генерування нових ідей та творчі здатності. Ці здатності властиві менеджерам проектних груп, які створюються на певний час для розробки інноваційних проектів.

**Висновки.** Для інноваційного розвитку підприємств, адміністрування пошуку й генерації інноваційних шляхів досягнення конкурентоспроможності доцільно застосовувати прийоми та інструменти креативного менеджменту. Вміле використання креативного потенціалу працівників підприємства, наявність задатків креативного мислення у управлінців, застосування технік креативності для пошуку інноваційних ідей сприятиме формуванню системної сукупності креативно-інноваційних процесів, здатних забезпечувати невинне інтегрування наукових доробок, виробничих процесів і ринкових обмежень з метою інтенсифікації інноваційного розвитку таких організацій та забезпечуватиме неординарне вирішення поставлених управлінських проблем. Завданнями менеджерів з персоналу, що цілеспрямовано впливають на осіб, які можуть креативно самостійно мислити, повинні здійснювати свій вплив так, щоб не порушуючи творчої атмосфери кожного індивідуума, стимулювати третій рівень інтелектуальної активності для вирішення певного визначеного кола проблем виробничо-господарської діяльності організації. Подальшими розробками у визначеному темою напрямку є обґрунтування ефективного управління знаннями як одного з ресурсів для підвищення власної конкурентоспроможності сучасної компанії, способів оптимізувати організацію внутрішніх процесів в умовах інноваційних трансформацій.

### Література

1. Божидарнік Т.В. Креативний менеджмент : навчальний посібник / Т.В. Божидарнік, Н.М. Василик. – Херсон : ОЛДІ-ПЛЮС, 2014. – 498 с.
2. Зеленцова М.Г. Семантичний простір концепту «менеджмент знань» [Електронний ресурс] / М.Г. Зеленцова // Вісник Дніпропетровського університету. Серія «Мовознавство». – 2011. – Том 19. – Вип. 17 (3). – С. 72–78. – Режим доступу : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/vdumo\\_2011\\_19\\_17%283%29\\_\\_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/vdumo_2011_19_17%283%29__14)
3. Комарницька Н.М. Сутність поняття «інновація» і суміжні з ним поняття / Н.М. Комарницька, С.В. Князь // Тези доповідей міжнародної науково-практичної конференції «Проблеми формування та розвитку інноваційної інфраструктури», 19–21 травня 2011. – Львів : Вид-во Львівської політехніки, 2011. – С. 280–281.
4. Креативний менеджмент : навч. посібник / [О.Є. Кузьмін, С.В. Князь, І.В. Литвин, Д.К. Зінкевич]. – Львів : Вид-во Львівської політехніки, 2010. – 124 с.
5. Сватюк О. Р. Система управління знаннями як елемент менеджменту кадрової політики в організації / О. Р. Сватюк // Науковий вісник. – 2007. – Вип. 17.8. – С. 241–243.
6. Шерер Й. Техники креативності: как в 10 шагов найти, оценить и воплотить идею / Йири Шерер ; [пер. с нем. О. Гляйснер]. – М. : Изд-во «СмартБук», 2009. – 136 с. – (Инновационные стратегии управления).

### References

1. Bozhydarnik T.V. Kreatyvnyi menedzhment : navchalnyi posibnyk / T.V. Bozhydarnik, N.M. Vasylyk. – Kherson : OLDI-PLUuS, 2014. – 498 s.
2. Zelentsova M.H. Semantychnyi prostir kontseptu «menedzhment znan» [Elektronnyi resurs] / M.H. Zelentsova // Visnyk Dnipropetrovskoho universytetu. Serii «Movoznavstvo». – 2011. – Tom 19. – Vyp. 17 (3). – S. 72–78. – Rezhym dostupu : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/vdumo\\_2011\\_19\\_17%283%29\\_\\_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/vdumo_2011_19_17%283%29__14)
3. Komarnytska N.M. Sutnist poniattia «innovatsiia» i sumizhni z nym poniat / N.M. Komarnytska, S.V. Kniaz // Tezy dopovidei mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii «Problemy formuvannia ta rozvytku innovatsiinoi infrastruktury», 19–21 travnia 2011. – Lviv : Vyd-vo Lvivskoi politekhniki, 2011. – S. 280–281.
4. Kreatyvnyi menedzhment : navch. posibnyk / [O.Ie. Kuzmin, S.V. Kniaz, I.V. Lytvyn, D.K. Zinkevych]. – Lviv : Vyd-vo Lvivskoi politekhniki, 2010. – 124 s.
5. Svatiuk O. R. Systema upravlinnia znanniamy yak element menedzhmentu kadrovoi polityky v orhanizatsii / O. R. Svatiuk // Naukovyi visnyk. – 2007. – Vyp. 17.8. – S. 241–243.
6. Sherer J. Tehniki kreativnosti: kak v 10 shagov najti, ocenit i voplotit ideyu / Jiri Sherer ; [per. s nem. O. Glyajssner]. – M. : Izd-vo «SmartBuk», 2009. – 136 s. – (Innovacionnye strategii upravleniya).

Надійшла / Paper received: 18.03.2020

Надрукована / Paper Printed : 06.06.2020