

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА»**

На правах рукопису

ГАЛАХОВА ТЕТЯНА ОЛЕКСІЇВНА

УДК 005.336.4-0.26.15:339.92 (043.3)

**КРЕАТИВНИЙ КОМПОНЕНТ У МЕНЕДЖМЕНТІ МІЖНАРОДНИХ
КОМПАНІЙ**

Спеціальність 08.00.02 - світове господарство
і міжнародні економічні відносини

ДИСЕРТАЦІЯ
на здобуття наукового ступеня
кандидата економічних наук

Науковий керівник:
Лук'яненко Дмитро Григорович,
доктор економічних наук,
професор

Київ - 2015

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. СТАНОВЛЕННЯ СИСТЕМИ СУЧАСНОГО МІЖНАРОДНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ	13
1.1. Глобальний вимір економічного розвитку ХХ ст.....	13
1.2. Еволюція концепцій менеджменту міжнародних компаній	38
1.3. Сучасна креативна парадигма міжнародного менеджменту	49
Висновки до розділу 1.....	57
РОЗДІЛ 2. ФОРМУВАННЯ КРЕАТИВНОГО КОМПОНЕНТА МЕНЕДЖМЕНТУ МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЙ	60
2.1. Креативність у сучасній теорії та бізнес-практиці	60
2.2. Креативно-інноваційна мотивація менеджменту міжнародних компаній	75
2.3. Ефективність креативних інструментів та рішень у менеджменті ТНК	86
Висновки до розділу 2.....	102
РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВИ ТА ПРІОРИТЕТИ РОЗВИТКУ КРЕАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ	105
3.1. Моделювання конфігурації креативного сектору глобальної економіки	105
3.2. Випереджальний розвиток ІТ-бізнесу в структурі креативних галузей	119
3.3. Формування системи корпоративних цінностей креативного менеджменту та їхня інституціональна корпоративна імплементація...	139
Висновки до розділу 3.....	155
ВИСНОВКИ.....	159
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	163
ДОДАТКИ.....	180

ВСТУП

Актуальність теми. На початку XXI ст. формується нова парадигма глобалізації з пріоритетним розвитком людського капіталу, чому насамперед сприяють процеси інтернаціоналізації і креативізації науково-технологічної, економічної, соціально-культурної сфер діяльності суспільства із відповідною композицією факторів прогресу та конкурентоспроможності.

Імплементація концепції креативної економіки як у розвинених країнах, так і в країнах, що розвиваються, стає основою їхнього економічного зростання, структурного оновлення та соціальної консолідації, а реалізація креативного потенціалу забезпечує лідерство країн у прибуткових сегментах глобального ринку. Зокрема, креативні індустрії, які являють собою основу креативної економіки, починаючи від 1990-х років становлять окремий напрям економічних досліджень.

Теоретичні засади становлення креативних індустрій, міст та економік у контексті інноваційного прогресу досліджено у фундаментальних працях зарубіжних та вітчизняних учених О. Вітвіцької, М. Гладких, О. Дорошенко, О. Зеленцової, Д. Зінкевич, Т. Кальченка, Дж. Као, Дж. О'Конора, П. Кука, Ч. Лендрі, Д. Лук'яненко, О. Мельвіль, А. Поручника, Є. Савельєва, Я. Столярчук, Р. Флоріди, Д. Хезмондалша, Дж. Хокінса, О. Чуль та багатьох інших.

Разом з тим проблеми обґрунтування понять «креативність», «креативні індустрії», та «креативна економіка» є не тільки актуальними, а й дискусійними у форматі новітніх наукових досліджень та економічних реалій. Постає проблема універсальної ідентифікації креативних індустрій на основі узагальнення та селекції сучасних класифікаційних моделей. До останнього часу не сформована універсальна методологія вимірювання масштабу креативного сектору глобальної економіки.

Креативізація економічного розвитку зумовлює якісно нові трансформаційні зміни в системі корпоративних управлінських відносин. Утверджується інноваційно-креативний компонент насамперед міжнародного менеджменту, а сучасна концепція креативного менеджменту відображає новий напрям у теорії та практиці управління. Теоретичні й практичні проблеми розвитку креативного менеджменту є актуальними і привертають увагу як зарубіжних, так і вітчизняних науковців та управлінців-практиків: Л. Антонюк, В. Білошапки, В. Василенко, В. Верби, В. Вергуна, Д. Глухової, П. Друкера, А. Ердлі, Ю. Калініченка, І. Каленюк, А. Кредісова, О. Кузьміна, В. Куриляк, Г. Мінцберга, Є. Панченка, В. Пекаря, К. Прахалада, О. Продіуса, Л. Руденко-Сударевої, І. Свидрук, П. Сенге, Г. Хамела, Й. Шумпетера, О. Ястремської та інших.

Разом із тим нині питання концептуальної детермінації поняття «креативний менеджмент», розкриття його внутрішньої природи та практичної результативності в міжнародному бізнесі залишається поліваріантним.

Таким чином, і в теоретичному, і в практичному планах комплексне дослідження умов, факторів і особливостей становлення креативного менеджменту є актуальним, що й зумовило вибір теми дисертації.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертаційна робота виконана в рамках міжкафедральної науково-дослідної теми факультету міжнародної економіки і менеджменту ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»: «Стратегії національного розвитку в парадигмі глобальної економічної політики» (номер державної реєстрації 0111U007630). Автором особисто виявлено передумови та визначено фактори формування сучасної концепції креативного менеджменту, оцінено перспективи та пріоритети його розвитку (Розділ 6 «Імперативи становлення глобального менеджменту», підрозділ 6.2. «Креативно-інноваційний компонент глобального менеджменту»).

Мета і завдання дослідження. Метою дисертації є визначення перспектив та пріоритетів розвитку креативного компоненту міжнародного менеджменту у глобальному бізнес-середовищі. Відповідно до теми та логіки дослідження (рис. 1) у дисертації сформульовано такі завдання:

- виявити домінантні тенденції сучасного глобального економічного розвитку;
- дослідити парадигмальні зрушення у системі менеджменту міжнародних компаній;
- комплексно схарактеризувати креативний компонент менеджменту міжнародних компаній;



Рис. 1. Логіка дисертаційного дослідження

- ідентифікувати сучасні креативні інструменти та рішення у менеджменті ТНК;
- визначити перспективну конфігурацію креативного сектору глобальної економіки;
- оцінити потенціал креативного менеджменту на прикладі успішних ІТ-компаній;
- здійснити інституціональну та корпоративну імплементацію креативних підходів в управлінні.

Об'єктом дослідження є процеси креативізації глобальної економіки і бізнесу.

Предметом дослідження є передумови, фактори та особливості становлення креативного компонента міжнародного менеджменту.

Методи дослідження. Теоретичне підґрунтя дослідження сформували праці провідних вітчизняних і зарубіжних учених. Дослідження виконане із використанням як загальнонаукових, так і спеціальних методів, зокрема: аналізу і синтезу (під час дослідження сучасних економічних глобалізаційних процесів – п. 1.1, у визначенні сучасних рис системи менеджменту глобальних компаній – п. 1.2, для концептуалізації поняття «креативний менеджмент» – п. 2.1, для здійснення аналізу спеціалізованих MBA-програм університетів/бізнес-шкіл країн-інноваційних лідерів – п. 2.1); історико-логічного (в дослідженні еволюційних етапів розвитку міжнародного менеджменту – п. 1.2, характеристики революційних зрушень в управлінській думці – п. 1.3, висвітленні етапів розвитку креативних індустрій – п. 2.1, дослідженні становлення інноваційно-креативного компонента менеджменту ІТ-компаній – п. 2.3); системно-структурного аналізу (для класифікації креативних індустрій – п. 2.1, визначення напрямів дослідження системи креативного менеджменту – п. 2.1, висвітлення трансформаційної динаміки ключових інструментів менеджменту міжнародних компаній – п. 2.3, оцінювання складових інноваційно-креативного компонента менеджменту компаній у сфері програмного забезпечення і комп'ютерних послуг – п. 3.2);

факторного аналізу (в дослідженні тенденцій сучасного глобального економічного розвитку – п. 1.1, факторів формування системи креативного менеджменту – п. 1.2, ідентифікації інституціональних та корпоративних цінностей креативного менеджменту – п. 3.3, оцінювання ефективності інституціональної та корпоративної імплементації креативних підходів в управлінні – п. 3.3); методу порівняльного аналізу (в дослідженні моделей креативної компанії з відповідним менеджментом – п. 2.2, для характеристики функціональної конфігурації традиційного та креативного менеджменту – п. 2.2); економіко-статистичного методу (у галузевому аналізі традиційного, креативного та суміжного секторів глобальної економіки – п. 3.1); економіко-математичного моделювання (в розробленні індексу креативності менеджменту ІТ-компаній – п. 3.2); експертних оцінок та анкетування (для оцінювання сучасних моделей створення інновацій глобальними компаніями – п. 2.3, у визначенні інноваційно-креативних інструментів розвитку персоналу ІТ-компаній – п. 3.2, для аналізу корпоративних цінностей міжнародних і вітчизняних компаній – п. 3.3).

Інформаційною базою дослідження є монографічні праці зарубіжних і вітчизняних вчених-економістів, матеріали й аналітичні звіти міжнародних організацій (ЮНЕСКО, ЮНКТАД, ВОІВ, Всесвітнього економічного форуму, Світового банку, Європейської комісії), міжнародних консалтингових компаній (KPMG, PricewaterhouseCoopers, Bain & Company, IBM, Gartner, Grant Thornton International), нормативно-правові та статистичні дані державних органів влади України, результати наукових досліджень ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана», Інституту прогнозування НАН України, Інтернет-ресурс.

Наукова новизна одержаних результатів дисертації полягає в теоретичному узагальненні сутності креативної економіки, розкритті креативно-інноваційної мотивації менеджменту міжнародних компаній,

обґрунтуванні доцільності і шляхів інституціональної та корпоративної імплементації креативних підходів в управлінні.

уперше:

- розроблено комплексну модель креативного менеджменту міжнародної компанії, яка, на відміну від наявних (Б.Твіса – об'єднання креативних спеціалістів, підходів, середовища; П.Кука – комбінація креативності, відповідного середовища і технічних прийомів; Ч.Хенді – інтеграція інтелекту, інформації та ідей), включає його ідентифіковані ключові взаємопов'язані компоненти (мотивація креативності, креативне мислення, креативні працівники, креативні топ-менеджери, креативні управлінські технології, креативна корпоративна культура), що формуються і розвиваються під впливом внутрішніх і зовнішніх середовищних факторів; показано, що глобалізація зумовлює міжкорпоративну і міжкраїнову дифузію креативних підходів, технологій та цінностей; таким чином формується нова інноваційно-креативна екосистема міжнародного бізнесу; ця модель, з одного боку, дає змогу методологічно визначитись щодо практичних проявів інтернаціонального феномену креативізації, а з іншого – ідентифікувати умови, пріоритетні напрями, сфери й особливості інституціональної та корпоративної імплементації запропонованої моделі в українську бізнес-практику.

удосконалено:

- концептуальну детермінацію поняття «креативний менеджмент» у процесі переходу від індустріальної та постіндустріальної парадигми економічного розвитку; креативний менеджмент міжнародної компанії у вузькому значенні трактується як локальна крос-культурна система управління знаннями (талантами) організації, а у широкому значенні – як особлива функціональна конфігурація управлінських процесів (креативне прогнозування і планування, креативна організація, креативна мотивація, креативне керівництво, креативний контроль), яка в повному обсязі характерна для транснаціональних корпорацій із повним інноваційним

циклом; показано, що ґрунтована на інтелектуальних ресурсах управління система креативного менеджменту визначається безперервним нелінійним розвитком у середовищі динамічної підприємницької бізнес-активності; оцінено масштаби й окреслено контури розвитку креативного менеджменту через аналіз цільової та компетентнісної орієнтації відповідних спеціалізованих MBA-програм університетів країн-інноваційних лідерів;

- методи й інструментарій моніторингу та прогнозування процесів інноватизації та креативізації в глобальній економіці; із застосуванням статистичних методів здійснено компаративний аналіз агрегованих традиційного, креативного та суміжного секторів економіки, що дало змогу оцінити їхні сучасні масштаби та диспозицію; здійснено моделювання конфігурації креативного сектору глобальної економіки шляхом побудови динамічних рядів експорту/імпорту креативних товарів та послуг і світового ВВП та розрахунку їх співвідношення за 2003-2011 роки; такий підхід уможливорює середньострокові (3–5 років) прогностичні оцінки креативізації економіки та міжнародного бізнесу.

дістало подальшого розвитку:

- сутнісна характеристика етапів еволюції концепцій міжнародного менеджменту; показано, що в сучасній його парадигмі для інноваційно-конкурентних компаній креативність стає обов'язковим імперативом управління; виявлено історичні, економічні, соціокультурні умови, мікро-, макро- та глобальні фактори, а також національні особливості формування креативного компонента міжнародного менеджменту; на підставі узагальнення емпіричних даних провідних консалтингових компаній стосовно створення новітніх інструментів корпоративного менеджменту доведено ефективність пріоритетного використання проривних креативних управлінських рішень та відповідних інструментів, з одного боку, адаптивних до динамічного глобального конкурентного середовища, а з іншого – здатних генерувати системні синергетичні ефекти; підтверджено,

що найкращого результату при цьому досягають міжнародні компанії, які активно змінюють не лише конкретні бізнес-процеси, стратегічні моделі розвитку, а й стиль мислення топ-менеджменту та корпоративну культуру;

- дослідження креативних індустрій як авангардного сектору глобальної економіки; подано ретроспективу періодів їх розвитку (доіндустріальний – XIX ст., індустріальний – XX ст., постіндустріальний – XXI ст.); визначено сучасні сутнісні ознаки – базування на інтелектуальному капіталі, комерціалізація інтелектуальної власності, орієнтація на виробництво й торгівлю матеріальними і нематеріальними продуктами із творчою складовою та ринковою цінністю; досліджено креативний компонент управління ІТ-компаній у координатах «критерії – показники – індекси» і запропоновано алгоритм розрахунку «творчого індексу» як інтегрального показника, що відображає кореляцію прибутку, витрат на НДДКР та креативності менеджменту; окреслено перспективи імплементації концепції креативної економіки, основою якої виступають креативні індустрії, у стратегії національного розвитку за умов становлення економіки знань та глобального ринку інтелектуальної праці.

Практичне значення одержаних результатів. Практичне значення сформульованих автором теоретичних положень, висновків і рекомендацій полягає в тому, що вони можуть слугувати методологічною базою формування й реалізації креативних підходів та інструментів в управлінні на макро- та мікроекономічному рівнях. Авторські наукові розробки було використано: Департаментом інноваційної діяльності та трансферту технологій Міністерства освіти і науки України в процесі підготовки проектів актів щодо розбудови сучасної інноваційної системи України (№19/2-14-15 від 20.03.2015 р.); у діяльності ТОВ «Науковий парк Київського національного економічного університету» в перебігу підготовки Міжнародного Форуму «Наука–бізнес–освіта: стратегічне партнерство» (2015 р.) у частині обґрунтування необхідності комерціалізації академічних інноваційно-креативних ідей і продуктів; у створенні

інформаційно-комунікаційної системи дистанційного навчання, проекту з перепідготовки колишніх військовослужбовців у рамках Програми НАТО–Україна (довідка №2015/38-04 від 03.04.2015 р.); у процесі моніторингової діяльності Української асоціації інвестиційного бізнесу в дослідженні креативності та її мотивацій у сучасній бізнес-практиці інвестиційних компаній, при оцінюванні ефективності креативних інструментів у корпоративному інвестиційному менеджменті (довідка №81-д від 16.04.2015 р.); менеджментом компанії зі 100% іноземними інвестиціями «ERC Монблан» при проектуванні організаційної структури, моделюванні ключових бізнес-процесів та організації професійних семінарів і тренінгів з креативного менеджменту (довідка № 60 від 31.03.2015 р.).

Матеріали та результати дослідження впроваджено в навчальний процес ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана» під час розроблення робочих програм, науково-методичного забезпечення та викладання дисциплін «Міжнародний менеджмент», «Глобальна економіка» на факультеті міжнародної економіки і менеджменту (довідка від 10.03.2015 р.)

Особистий внесок здобувача. Всі наукові результати, які викладені в дисертаційному дослідженні та виносяться на захист, одержано автором особисто.

Апробація результатів дослідження. Основні положення та висновки результатів дослідження доповідалися та обговорювалися на шести конференціях, зокрема: міжнародній науково-практичній конференції «Напрямки сучасної науки» (м. Прага, 27 вересня – 05 жовтня 2014 р.); міжнародній науково-практичній конференції «Сучасна економіка та пошук ефективних механізмів господарювання» (м. Київ, 17–18 жовтня 2014 р.), міжнародній науково-практичній конференції «Проблеми економіки: нові ринки та нові напрямки розвитку» (м. Дніпропетровськ, 6–7 лютого 2015 р.); міжнародній науково-практичній конференції «Сучасні аспекти розвитку світової економіки під впливом

глобалізації» (м. Одеса, 22–23 травня 2015 р.); міжнародній науково-практичній конференції «Сучасні концепції управління соціально-економічним розвитком держави» (м. Дніпропетровськ, 5–6 червня 2015 р.); міжнародній науково-практичній конференції «Економіка в сучасних умовах: стан, проблеми та пошук шляхів їх подолання» (м. Львів, 26–27 червня 2015 р.).

Публікації. Основні положення та результати дисертації опубліковано автором у 12 наукових працях загальним обсягом 6,4 д.а., з них: 4 – у наукових фахових виданнях, 1 – у науковому фаховому виданні, зареєстрованому в міжнародних наукометричних базах даних, 6 – в інших виданнях.

РОЗДІЛ 1

СТАНОВЛЕННЯ СИСТЕМИ СУЧАСНОГО МІЖНАРОДНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

1.1. Глобальний вимір економічного розвитку XXI ст.

Глобалізація являє собою масштабний, багатовимірний, багатовекторний і водночас складний та суперечливий феномен, що за реалій сьогодення постає як закономірний результат історичного розвитку людства. Якщо останніми десятиліттями глобалізацію досліджували як явище і ключову тенденцію світогосподарського розвитку, то нині вона переростає в еволюційно-поетапний усепоглинальний структурований багаторівневий процес зі складною мотиваційною природою, позитивними і негативними аспектами, який виводить цивілізацію на вищий рівень розвитку [28, с. 19]. Відбувається трансформація світової спільноти у відкриту цілісну систему інформаційно-технологічних, фінансово-економічних, суспільно-політичних, соціально-культурних взаємозв'язків і взаємозалежностей [14, с. 15].

У фундаментальній праці професора Власова В.І. «Глобалістика: історія, теорія» [14] досліджено генезис понять глобалізація, глобалістиска, глобалізму, антиглобалізм в історичному аспекті. Надана оцінка методології оцінювання глобалізаційних процесів міжнародними установами та інститутами. Проаналізована історіографія періодизації глобалізації, зокрема авторське її бачення. Наданий аналіз діяльності Римського клубу та основних доповідей, включаючи доповідь самого клубу. Обговорено розвиток досліджень з глобалізації та глобалістиці західними та вітчизняними дослідниками.

Вітчизняні дослідники О. Білорус, Д. Лук'яненко, А. Поручник, Я. Столярчук характеризують глобалістику як нову міждисциплінарну

науку, що відзначається плюралістичністю наукових концепцій, серед яких вони виокремлюють: [68, с. 623–622]: теорію імперіалізму (О. Бауер, Р. Гільфердінг, Дж. Гобсон та ін.), у межах якої глобалізація трактується як включення до сфери національних інтересів невеликої кількості країн-метрополій колоніально залежних держав різних континентів та встановлення над ними повного контролю завдяки пануванню у світовій торгівлі, військово-політичній та фінансовій сферах; теорію зовнішньої залежності (Т. Бірстекер, Ф. Борншир, Ф. Кордозо, Т. Моран, Е. Фалетто та ін.), що обґрунтовує експлуататорський характер відносин між багатими та бідними країнами світу, який виявлявся у поглибленні диспропорцій в їхньому економічному розвитку (розвинені країни через нарощування своєї політичної, економічної, фінансової й технологічної експансії обмежують економічний суверенітет відсталих держав, підкорюють їхні національні інтереси інтересам своїх монополій); теорію полюсів зростання (Е. Еміль, Г. Мюрдаль, Ф. Перру, А. Хіршман, Е. Фесер та ін.), згідно з якою рушійною силою світогосподарського розвитку є структурні зміни, спричинені виникненням високотехнологічних галузей, які стрімко входять до числа авангардних і перетворюються на своєрідні «полюси зростання» через розширення масштабів їхньої світової експансії; теорію світових систем (Р. Арон, І. Валерстайн, Д. Зінгер, Р. Мерітт, Г. Модельські та ін.), що представлена цілісною теоретичною моделлю світової економіки в ієрархічній взаємозалежності ядра, напівпериферії та периферії, де ключовими критеріями належності країн до тієї чи іншої підсистеми світового господарства є як внутрішні ресурси, так і його глобалізаційні чинники; теорію світової політики (Дж. Болі, Дж. Маєр, Ф. Рамірес, Дж. Томас та ін.), прихильники якої стверджують, що уніфікація державних і політичних інститутів усіх країн світу приведе до формування єдиної світової держави, яка характеризуватиметься найефективнішими інституціональними форматами політичної й економічної організації суспільства; теорію синергетики (С. Капіца,

С. Кордюмов, О. Князева, І. Стенгерс, Г. Хакен та ін.), де світова економічна система трактується як відкрита нелінійна система, в якій із хаосу виникають окремі організовані соціально-економічні структури, які можуть зорганізуватися у складніші системні утворення; теорію зіткнення цивілізацій (С. Хантінгтон), згідно з якою основним джерелом конфліктів у глобальному світі залишатимуться культурно-релігійні, а не ідеологічні або економічні відмінності між націями та групами, що належать до різних цивілізацій; концепцію рівного партнерства (Л. Пірсон), де модернізація й технологічне оновлення економік країн, що розвиваються, пов'язується з переходом їх від постачальників сировини і продовольства до безпосередньої участі у світовому виробництві на засадах рівного партнерства й ефективної інтеграції в глобальну економічну систему; теорію глобалізації О. Тофлера, відповідно до якої на зміну аграрній та індустріальній цивілізаціям приходить надіндустріальна цивілізація, ґрунтована на знаннях й інформації, що сприяють розвитку глобалізаційних процесів; теорію Д. Маєра, суть якої полягає в тому, що мірою поглиблення інтеграційних зв'язків більша частина функцій національних держав делегується наднаціональним організаціям; теорію глобалізації Дж. Нейсбіта, котрий зазначає, що з одного боку відбувається поглиблення інтеграційних процесів в економіці, а з іншого – процесів автономізації найдрібніших учасників глобальної економіки; теорію світової культури (Р. Робертсон, Ф. Лехнер, С. Леш, М. Ферезстоун та ін.), де глобалізація трактується як посилення культурної єдності світу через зростання взаємозалежності різних культур, їх взаємопроникнення та формування світової культури і цивілізації).

У методологічному плані серед найвпливовіших західних наукових шкіл, що зробили вагомий внесок у розуміння процесів глобалізації, слід, на наш погляд, також виокремити найбільш поляризовані [57, с. 51–54]:

– школа трансформістів (У. Бек, Д. Гелд, Е. Гідденс, Д. Голдблатт, Е. МакГрю, Дж. Перратон, Д. Розенау та ін.), коли глобалізація розуміється

як новий тип соціально-економічних трансформацій, де головною дієвою особою виступає активний індивід;

– школа гіперглобалістів (Р. Кларк, К. Омає, Дж. Редвуд, С. Стрейндж та ін.), коли глобалізація розуміється як домінуючий процес сучасності, що зумовить формування єдиного глобального громадянського суспільства. При цьому автономія й суверенітет держав зазнають руйнації внаслідок всеосяжної тенденції глобалізації;

– школа скептиків (П. Герст, Р. Дж. Джонс, Г. Томсон, І. Волернстайн та ін.), які песимістично оцінюють глобалізацію, бо заперечують її концептуальну новизну. Глобалізаційні процеси розглядаються ними не як якісно нові, а як факт розвитку економічної інтернаціоналізації.

Представники української школи глобалістики (О. Білорус, В. Власов, Т. Кальченко, Д. Лук'яненко, А. Поручник, В. Сіденко, Я. Столярчук, О. Швиданенко, А. Філіпенко та ін.), трактують глобалізацію як новітній етап цивілізаційного розвитку, найвищий рівень інтернаціоналізації економічних, політичних та соціо-культурних відносин, що характеризується поглибленням транснаціоналізації й соціалізації національних економік, а активізацією інтеграційних процесів та формуванням інститутів наднаціонального регулювання. Глобальний економічний розвиток має суперечливий та асиметричний характер, відображає, з одного боку, конфлікт національних інтересів держав «золотого мільярда» та решти країн світу, а з іншого – протиборство економічних інтересів глобальних монополій і держав-націй.

Професора О. Білоруса тісно пов'язує глобалізацію з інтеграцією, обґрунтовуючи дію об'єктивного закону глобальної інтеграції економіки переходом до інформаційно-постіндустріальних технологій [8; 14, с. 40].

Д. Лук'яненко у монографії «Глобальна економічна інтеграція» в концентрованому вигляді узагальнює результати багаторічного авторського дослідження актуальних проблем міжнародної економічної

інтеграції і глобалізації. Пропонується концепція дослідження інтернаціоналізації як структурованого і стадійного процесу, що об'єктивно призводить до формування глобальної економічної системи. Висвітлено глобальні виклики, проблеми і асиметрії у контексті загальноцивілізаційних цінностей. Через призму глобалізаційних критеріїв розкрито фактори конкурентоспроможного розвитку.

У колективній монографії вчених факультету міжнародної економіки і менеджменту Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана «Управління міжнародною конкурентоспроможністю в умовах глобалізації економічного розвитку» [103] комплексно аналізуються процеси конкурентної взаємодії країн на світовому ринку в умовах його глобалізації. Розкрито сучасні парадигмальні засади і механізми реалізації конкурентних стратегій суб'єктів міжнародних економічних відносин. Особливу увагу приділено ролі маркетингових технологій у просуванні товарів та послуг на міжнародні ринки, впливу інноваційних процесів на підвищення конкурентного статусу країн. Визначено шляхи нарощування Україною конкурентних переваг на світовому ринку високотехнологічної продукції з використанням інструментів фінансової глобалізації. Висвітлено процеси формування бізнес-моделей транснаціональних корпорацій, класифіковано підходи до управління ними, окреслено регіональні та соціальні аспекти формування системної конкурентоспроможності держави. Також подано й екологічний компонент конкурентоспроможності ТНК.

У монографії «Глобальна економіка XXI століття: людський вимір» [26] проводять комплексне дослідження основних тенденцій глобального економічного розвитку, розкрито його суперечності та асиметрії. Оцінено людський вимір постіндустріальної моделі економічного розвитку, досліджено місце інноваційної праці та інтелектуального капіталу у системі факторів формування економіки знань, а також розкрито форми

прояву інтелектуалізації глобальної економічної системи. Значну увагу приділено дослідженню еволюції мотиваційних теорій підприємницької діяльності, типологізації моделей підприємницької поведінки у розвинутих ринкових системах та визначенню напрямків їх трансформацій в умовах глобалізації. Розкрито характер, масштаби та структуру інвестицій у розвиток людського ресурсу країн-ключових інноваторів та обґрунтовано шляхи ефективної реалізації людського капіталу України на основі використання її сучасного економічного потенціалу.

Д.Г. Лук'яненко, А.М. Поручник, Я.М. Столярчук провели комплексне дослідження циклічно-нерівномірного характеру розвитку капіталістичної ринкової системи з розкриттям еволюції його соціально-економічних вимірів, визначено критерії ідентифікації економічних циклів та здійснено економетричне оцінювання економічних циклів ХХ ст. Значну увагу приділено оцінюванню ефективності ключових важелів та інструментів антициклічного регулювання економіки, реалізованих провідними країнами світу протягом останнього століття. Досліджено модифікацію циклічної форми руху капіталістичного відтворення в епоху глобалізації та розкрито політекономію глобального економічного циклу [3]. Показово, що дане дослідження проводилось у період глобальної фінансової кризи, актуалізувавши на академічному рівні нагальну проблему антикризового управління.

Системне дослідження світогосподарських трансформацій крізь призму ефективного використання глобального ресурсного потенціалу та модернізації національних стратегій економічного розвитку представлено в колективній монографії вчених ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана» «Ресурси та моделі глобального економічного розвитку» [88]. Дається оцінка інноваційно-технологічного ресурсу глобального розвитку, визначаються позиції транснаціональних корпорацій на світовому ринку та характеризуються

галузево-секторальні пропорції глобальної економіки. Окреслено доміанти розвитку міжнародної торгівлі й маркетингу та ключові компоненти фінансового механізму забезпечення світової економічної рівноваги в єдності диверсифікації фінансово-банківської діяльності та інструментів розвитку фондового та валютного ринків. Проведено факторний аналіз конкурентного лідерства ТНК та визначено вплив регіонально-інтеграційних чинників на конкурентоспроможний розвиток країн. Значну увагу приділено дослідженню соціального виміру глобальної моделі економічного розвитку та аналізу напрямків сучасної модифікації соціально-трудої сфери.

Сучасне розуміння і системне представлення теоретичних та практичних проблем глобального економічного розвитку, його рушійних сил й форм, ключових тенденцій та ресурсного потенціалу здійснено в монографічному дослідженні «Глобальное экономическое развитие: тенденции, асимметрии, регулирование» [28]. Значна увага приділена дослідженню глобальних асиметрій розвитку світового господарства, оцінюванню їхнього рівня у інвестиційно-виробничій, інноваційно-технологічній, торговельній, фінансовій та соціально-трудої сферах. Сформульовано авторський концептуальний підхід до аналізу процесів формування нового світового економічного порядку з доміантною роллю ТНК, а також умов та факторів посилення позицій новостворюваних центрів глобального економічного суперництва. Обґрунтовані напрями розвитку інститутів глобального менеджменту у контексті забезпечення світової економічної рівноваги.

Сутність глобалізації полягає у формуванні не лиш цілісного світу, а й нового типу цивілізації. Якщо розглядати розвиток сучасних глобалізаційних процесів з цієї позиції, цікавою буде точка зору Ю. Яковця, котрий обґрунтовує концепцію цивілізаційної революції ХХІ ст., що має на меті формування інтегральної світової цивілізації за такими основними напрямами [77, с. 247–248]:

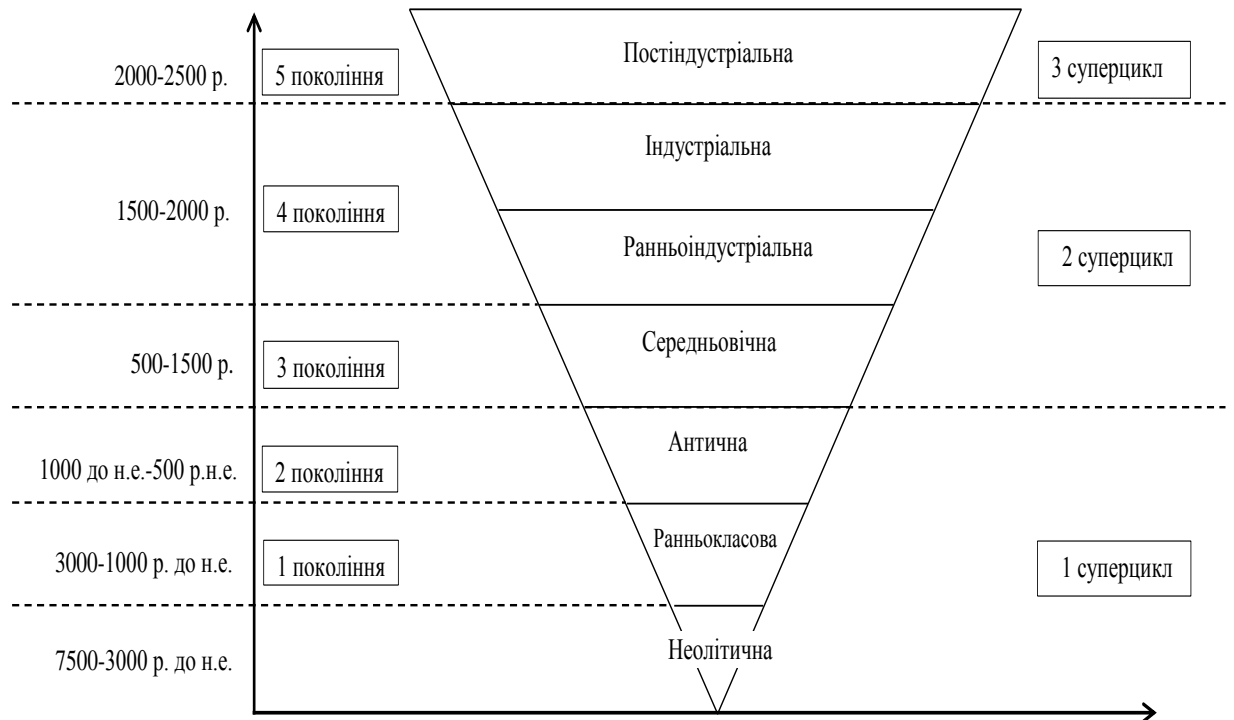
- гуманістична, соціально зорієнтована цивілізація (центром суспільного розвитку є творча, духовна людина);
- ноосферна цивілізація (гармонійна коеволюція суспільства і природи);
- інноваційна цивілізація (інноваційний прорив шляхом опанування VI технологічного укладу);
- багатополярний світоустрій на засадах партнерства цивілізацій (унеможливлення домінування якогось одного укладу – приватного, монополістичного, державного чи транснаціонального, реалізується глобальне та національне антимонопольне законодавство);
- інтегральний економічний лад (ефективне ринкове, державне і глобальне регулювання, подолання економічної поляризації країн),
- інтегральний соціокультурний лад (формування глобального громадянського суспільства, наукова революція, партнерство релігій).

При цьому цивілізаційна революція розглядається у двох вимірах:

- 1) хвиля найглибших історичних цивілізаційних трансформацій (становлення постіндустріальної світової цивілізації, зміна історичних суперциклів, формування п'ятого покоління локальних цивілізацій);
- 2) найвища хвиля епохальних інновацій, що виявляться у стратегічному цивілізаційному партнерстві та перетворенні складових генотипу цивілізацій – природно-екологічної, демографічної, технологічної, економічної, геополітичної та соціокультурної сфер.

Перший вимір цивілізаційної революції охоплює зміну панівної впродовж двох століть індустріальної світової цивілізації постіндустріальною цивілізацією інтегрального характеру; заміну четвертого покоління локальних цивілізацій із домінуванням Заходу більш диференційованим п'ятим поколінням цивілізацій зі зсувом центру творчої активності на Схід; перехід від другого історичного суперциклу (система суспільних відносин Середньовіччя, ранньоіндустріальної та індустріальної світових цивілізацій) до третього суперциклу (система

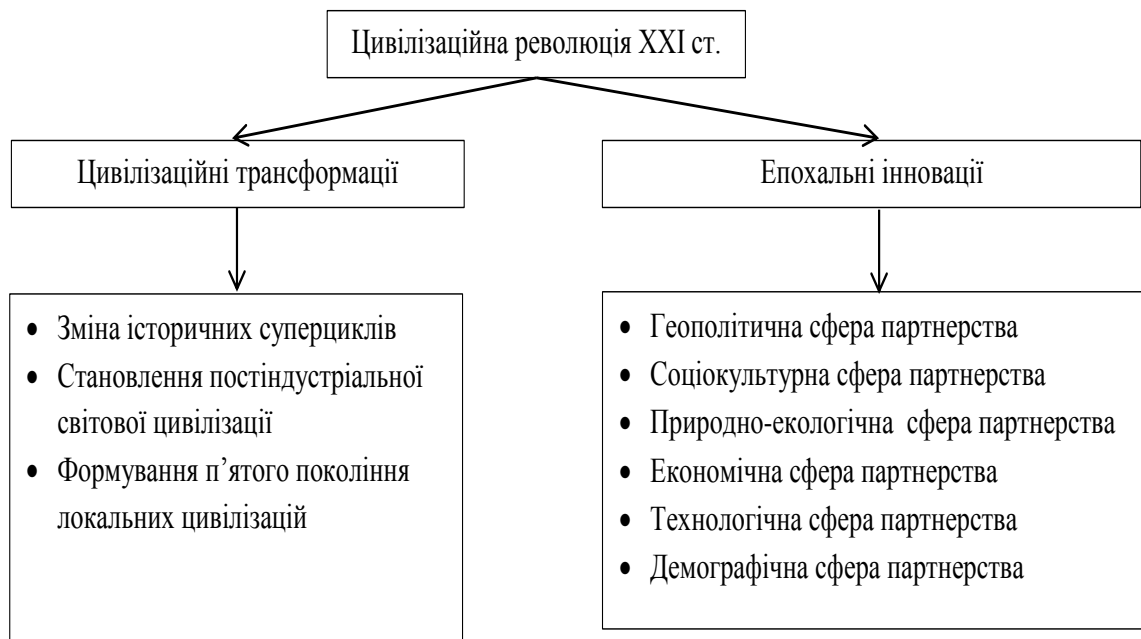
суспільних відносин періоду постіндустріальних світових цивілізацій) – рис. 1.1.



Джерело: розроблено автором на основі [53, сс. 36-38]

Рис. 1.1. Динаміка розвитку цивілізацій

Другий вимір цивілізаційної революції (див. рис. 1.2) охоплює хвилю епохальних інновацій (історичних глибинних трансформацій), що виявляються в утвердженні переходу від конфронтації до партнерства цивілізацій. Справедливо стверджується, що потенціал епохальних інновацій індустріальної світової цивілізації (машинне виробництво, капіталістичні товарно-грошові та фінансово-кредитні відносини, буржуазно-демократична політична система, панування західної цивілізації, секуляризація західних суспільств) поступово вичерпується, відкриваючи шлях для нового кластера епохальних інновацій як основи постіндустріального суспільства.



Джерело: розроблено автором за [77, с. 38]

Рис. 1.2. Цивілізаційна революція XXI ст.

Кластер епохальних інновацій XXI століття через всебічне стратегічне партнерство цивілізацій охоплює і глибоко трансформує всю структуру суспільства [77, сс. 94-97]:

– партнерство у геополітичній сфері передбачає подолання мілітаризації й тероризму, запобігання військовим конфліктам між країнами та цивілізаціями; демократизацію глобальних політичних відносин, трансформацію ООН в головний інститут діалогу та партнерства цивілізацій і держав; вироблення ефективного механізму функціонування багатопольного світоустрою на засадах партнерства цивілізацій;

– партнерство у соціокультурній сфері має спрямовуватися на підвищення ролі науки й подолання кризи у цій сфері; передбачати підтримку наукової революції; подолання надмірної поляризації наукового потенціалу між країнами й цивілізаціями; мати на меті підвищення рівня освіти у відсталих країнах, за одночасного зростання креативності й інноваційної спрямованості системи професійної освіти в решті країн й

передбачати передання наступним поколінням всесвітньої культурної спадщини і невпинне її збагачення; збереження культурної спадщини та багатоманіття, ренесанс високої культури; сприяти становленню гуманістично-ноосферної етики, зміцненню моральних засад сім'ї та суспільства;

– природно-екологічне партнерство полягає в об'єднанні зусиль різних цивілізацій для задоволення потреб людства в основних видах природних ресурсів – мінеральних, лісових, водних, земельних та інших; у боротьбі за зменшення забруднення довкілля (енергоекологічне партнерство);

– в економічній сфері основні напрями партнерства цивілізацій такі: пришвидшення переходу від індустріального економічного ладу до інтегрального, соціально-, екологічно- й інноваційно-орієнтованого економічного ладу; подолання надмірної поляризації та поглиблення прірви між багатими і бідними країнами, цивілізаціями, соціальними верствами; реалізація принципу справедливості в економіці; перехід від неоліберальної моделі глобалізації, що слугує інтересам ТНК і країн «золотого мільярда», до гуманістично-ноосферної моделі;

– технологічна сфера партнерства має запобігти поглибленню прірви між авангардними і відсталими країнами та цивілізаціями, за мірою розгортання глобальної технологічної революції XXI століття;

– демографічна сфера партнерства має на меті розв'язання питання міжцивілізаційних міграційних потоків, що загострюють міжцивілізаційні та соціальні суперечності.

Вочевидь вказані сфери і напрями партнерства взаємодоповнюють і збагачують один одне, вони мають розвиватися в єдиному потоці реалізації глобальної стратегії сталого розвитку [77, с. 97].

У межах цивілізаційного підходу цікавим є аналіз сучасних глобалізаційних процесів, здійснений А. Філіпенком (табл. 1.1), котрий класифікує цивілізації в агрегованому форматі на традиційну цивілізацію –

аграрну (первіснообщинні зв'язки, рабовласницькі та феодалські відносини) та власне сучасну цивілізацію – індустріальну й постіндустріальну (капіталістичні ринкові відносини).

Таблиця 1.1

Типи цивілізацій за домінуючими економічними ознаками

Тип світової цивілізації	Домінуючий вид виробництва	Праця та її характер	Провідний тип власності
Аграрна	Сільськогосподарське	Ручна	Земельна
Індустріальна	Промислове	Машинна	Промислова
Постіндустріальна (ноосферно-космічна)	Інформаційне	Інтелектуальна (духовна)	Інтелектуальна

Джерело: [105, с. 42]

Дослідник констатує, що аграрна цивілізація ознаменувала перехід від господарства привласнення до виробничого господарства, але індустріальна цивілізація і відповідна модель розвитку переживають кризу, оскільки підтримка економічного зростання відбувається за рахунок необмеженого використання природних та інших ресурсів. А. Філіпенко певен, що постіндустріальна (ноосферно-космічна) цивілізація характеризуватиметься переходом до принципово нових джерел і ресурсів соціально-економічного розвитку.

Формується нова система інтелектуально-креативних координат, в яких науково-технологічний прогрес, виробництво матеріальних товарів і надання послуг, політичні й фінансово-економічні інтереси мають бути не метою, а лише засобом гармонізації відносин між суспільством і природою, утвердженням вищих ідеалів людського існування – всебічного творчого розвитку, морального вдосконалення [105, с. 42–44].

Однією з визначальних особливостей постіндустріальної цивілізації є поступовий перехід від енергетичних до інформаційних джерел розвитку.

Формується інформаційно-технологічний спосіб виробництва, що супроводжується інформатизацією, превалюванням високих технологій і науково-технічних розробок у системі виробничих факторів. При цьому, з одного боку, комп'ютеризація і роботизація виробництва звільняє людину від виробничого процесу, ставить її поряд із цим процесом, з іншого – підвищуються вимоги до освітньо-кваліфікаційного рівня зайнятих, зростає інтелектоємність виробництва, праці та продукту [105, с. 44].

О. Скаленко зазначає, що за часів інтенсивного переходу країн до постіндустріального цивілізаційного розвитку вочевиднюється глобальний вплив творчості й інформатизації на процеси розвитку суспільства. Утім, без сумніву, єдиною рушійною силою всіх інформаційних процесів є творча особистість. Слід наголосити, що феномени творчості й інформатизації в глобально-системному вимірі єдині й процесуально невіддільні [95, с. 4].

У сучасній світовій практиці для оцінювання рівня розвитку глобалізаційних процесів обчислюють десятки індексів, серед яких найбільш комплексним є індекс глобалізації КОФ, розроблений Швейцарським економічним інститутом дослідження. Він розраховується за трьома категоріями: економічна глобалізація, соціальна глобалізація та політична глобалізація. Згідно з цим індексом за 2015 рік до першої десятки найбільш глобалізованих країн належали Ірландія, Нідерланди, Бельгія, Австрія, Сінгапур, Швеція, Данія, Португалія, Швейцарія, Фінляндія. Україна в цьому рейтингу посіла лише 40 місце [80].

Зазначимо, що найсуттєвішою складовою глобалізації як об'єктивного незворотного системного процесу є глобалізація економіки [53, с. 17; 28]. Економічна глобалізація, перебуваючи в тісному взаємозв'язку з іншими компонентами загальноглобалізаційного процесу – політичним, науково-технологічним, інформаційним, екологічним, соціокультурним, являє собою вищий рівень інтернаціоналізації господарського життя зі значними масштабами й стрімкою динамікою

міжнародного виробництва та обміну [28, с. 5]. Іншими словами, глобалізація економіки уособлює процес розвитку усталених виробничо-господарських та культурно-політичних зв'язків між національними економіками окремих країн, у результаті чого вони стають органічними частинами світового глобалізованого господарства [53, с. 44].

Глобалізаційні процеси в економічній сфері охоплюють такі напрями [53, с. 26–28]:

- розвиток глобального науково-інформаційного простору, світової комунікаційної системи;
- інтенсифікацію міжнародних транзакцій, розвиток е-комерції;
- розвиток світового фінансового ринку, що функціонує в режимі реального часу на основі комп'ютерно-комунікаційних технологій;
- розвиток системи світового виробництва на основі розміщення складових виробничо-збутового процесу в різних країнах та інтенсифікації діяльності глобальних господарських комплексів (транснаціональних компаній, транснаціональних банків);
- утвердження нових глобальних економічних суб'єктів (транснаціональних компаній, регіональних об'єднань, міжнародних організацій, неурядових організацій) та нових форм ринкової поведінки (глобальних стратегій, нових методів конкурентної боротьби, глобальних мереж, глобальних злиттів і поглинань, стратегічних альянсів);
- уніфікацію ведення бізнесу, реструктуризацію діяльності фірм за гнучким мережевим принципом;
- формування нової системи глобального управління, зростання кількості наднаціональних структур регулювання світового господарства;
- інформаційно-культурне зближення народів, поширення єдиних стандартів життя, цінностей.

Рівень економічної глобалізації характеризується багатьма якісними чи кількісними показниками, кількість і композиція яких залежать від глибини та рівня аналізу (табл. 1.2).

Сьогодні йдеться про формування глобальних компаній і галузей, що домінують як на внутрішніх, так і на міжнародних ринках.

Таблиця 1.2

Ключові показники економічної глобалізації

Рівні	Показники
Компанія	<ul style="list-style-type: none"> • Частка активів поза межами країни розміщення материнської компанії • Частка експортних продажів у загальному виробництві компанії • Внутрішньофірмові потоки технологій
Галузь	<ul style="list-style-type: none"> • Співвідношення обсягів внутрішньогалузевої торгівлі до світового виробництва галузі • Співвідношення до національних продажів галузі (коефіцієнт спеціалізації галузі) • Частка прямих іноземних інвестицій у певну галузь країни
Країна	<ul style="list-style-type: none"> • Співвідношення експорту (імпорту, зовнішньоторговельного обігу) до ВВП країни • Відношення прямих та портфельних іноземних інвестицій до валових внутрішніх капіталовкладень • Потік платежів роялті до країни та з країни в перебігу трансферу технологій

Джерело: [57, с. 147–150; 68, с. 624].

І якщо ідеальним зразком глобального виробництва є світовий баланс на основі ефективного ресурсовикористання, то реальний його стан характеризується асиметричною децентралізацією та дематеріалізацією творчих потоків. У світовій торгівлі вільний обмін товарами, послугами та продуктами інтелектуальної власності гальмується нетарифними бар'єрами й регіональним протекціонізмом. У сфері міжнародних фінансів спостерігається кризовість із превалюванням глобальних спекулятивних операцій.

До кількісних параметрів економічної глобалізації відносять безпрецедентні масштаби безпосередньо міжнародного виробництва,

обміну і споживання за рахунок такої, що випереджає зростання світового ВВП, динаміки міжнародної торгівлі товарами та послугами, прямих та портфельних іноземних інвестицій, валютних операцій (табл. 1.3)

Таблиця 1.3

Сфера економічної діяльності	Кількісні параметри	Оцінка (2005 рік), млрд дол	Якісна характеристика	
			Ідеальний зразок	Реальний стан
Міжнародне виробництво	Кількість нефінансових ТНК	50000	Світовий баланс виробничої діяльності на основі ефективного ресурсовикористання	Асиметрична децентралізація виробництва, дематеріалізація товарних потоків
	Обсяги продажу ТНК	36456		
Міжнародна торгівля	Обсяги торгівлі товарами	21214	Вільний обмін товарами, послугами, продуктами інтелектуальної власності	Історичні нетарифні бар'єри, регіональний неомеркантилізм
	Обсяг торгівлі нефінансовими послугами	12574		
Міжнародні інвестиції	Обсяг ПЗІ	460	Вільний рух підприємницького капіталу	Транснаціональні альянси, превалювання портфельних інвестицій
	Обсяг портфельних інвестицій	1663,1		
Міжнародні фінанси	Обсяг міжнародних кредитів	13000	Стабільність, транспарентність, уніфікована технологічність	Перманентна кризовість, превалювання спекулятивних операцій
	Обсяг валютних операцій	1900 (день)		

Джерело: [43, с. 17]

Назагал якісні ознаки економічної глобалізації відображають процеси транснаціоналізації, регіоналізації та глобальної інституалізації, а її рушійними силами є принципові науково-технологічні зрушення. На рівні країн глобалізація характеризується мікро- та макровзаємозв'язком її економіки з глобальною.

Важливим й академічно та фактично обґрунтованим є висновок, згідно з яким економічна глобалізація як об'єктивний і цілісний процес має суперечливий, неоднозначний і нерівномірний характер. Її характерними рисами є, з одного боку, еволюційність і послідовність розвитку, а з іншого

– асиметричність і дискретність. Така суперечливість глобального економічного розвитку зумовлена як дією його різноспрямованих матеріально-речових чинників, так і боротьбою інтересів суб'єктів глобальної економічної системи [28, с. 158].

Як наймасштабніші та найгостріші суперечності протиріччя глобального економічного розвитку дослідники називають [26, с. 160-166]:

- поглиблення антагонізму між глобальною експансією монополій та національним економічним суверенітетом країн світу;
- загострення міжнародної конкуренції між монополіями, між глобальними фінансово-олігархічним капіталом та немонополізованим сектором;
- конфлікт інтересів глобального капіталу та міжнародного контингенту найманих працівників;
- дилеми глобалізації й регіоналізації (фрагментації) міжнародної економічної діяльності;
- антагонізм між найбільш бідними та найбагатшими представниками глобального соціуму (соціальна поляризація);
- суперечливість глобальних та національних економічних інтересів.

На наш погляд, цей перелік можна доповнити зростанням суперечностей: між обмеженими ресурсами та постійним зростанням потреби в них; між реальним і віртуальним капіталом; між недостатнім рівнем розвитку освіти та кваліфікацією робітників; між корпоратизацією та індивідуалізацією; між демократичним та авторитарним методами управління.

У контексті нашого дослідження продуктивним є підхід П. Куцика щодо аналізу глобалізаційних процесів у координатах виміру «можливості загрози» (табл. 1.4).

Можливості та загрози економічної глобалізації

Можливості	Загрози
Поширення передових технологій, розвиток творчості	Консервація технологічної відсталості низки країн унаслідок їхньої неконкурентоспроможності
Економічне зростання за рахунок інтенсифікації соціально-економічного, наукового, культурного розвитку	Глобальна асиметрія соціально-економічного розвитку
Уніфіковані принципи регулювання міжнародних відносин	Загострення різного роду конфліктів соціального характеру, міжнародний тероризм
Поширення ідей гуманізму, демократії, захист прав і свобод людини	Втрата національної ідентичності, стандартизація національних культур

Джерело: [57, с. 45].

Достатньо складним є дослідження глобалізації в історичному контексті [14, сс. 63–98]. Як правило, виокремлюють основні підходи до визначення етапів розвитку економічної глобалізації. Згідно з першим підходом економічна глобалізація розпочалася ще до великих географічних відкриттів у формі млявоплинної глобалізації, коли економічні відносини мали спорадчий, дискретний характер. До середини XIX ст. економічна глобалізація переходить у стадію повільного прогресування, коли формується світовий ринок, поглиблюється міжнародний поділ праці, вимальовується профіль спеціалізації окремих країн та регіонів. Від середини XIX ст. до 80-х років XX ст. триває етап структурної глобалізації, пов'язаний з економічним поділом світу. Другий підхід пов'язує генезу економічної глобалізації з останньою чвертю XX ст., коли вона стає вирішальним чинником як національного, так і

міжнародного розвитку, перетворюється на домінуючу тенденцію світогосподарських процесів [94, с. 53].

Т. Фрідман, аналізуючи етапи економічної глобалізації, виокремлює три «ери глобалізації»: перша ера (1492–1800 рр.) заснована на відкритті й використанні ресурсів «Нового світу»; друга (1800–2000 рр.) пов'язана із виникненням багатонаціональних компаній; третя ера (після 2000 року) розгортається під впливом розвитку новітніх інформаційних і комунікаційних технологій [132, с. 101].

Експерти Світового банку в доповіді «Глобалізація, економічне зростання та бідність: Побудова інклюзивної світової економіки» стверджують, що глобалізація передусім виявляється в економічному контексті – через потоки товарів, капіталів, мігрантів, безпрецедентно пришвидшені від другої половини ХІХ ст. і виокремлюють три хвилі глобалізації: 1) 1870–1940 рр.; 2) 1950–1980 рр.; 3) від 1980-го року [135, с. 23].

У руслі розуміння глобалізації передусім як економічного явища експерти ОЕСР вирізняють такі етапи глобалізації: інтернаціоналізація (від середини ХІХ ст.), що відповідає активізації потоків світового експорту товарів; транснаціоналізація, що пов'язана зі стрімким зростанням потоків зарубіжних інвестицій, зокрема з експансією капіталу США до Західної Європи; власне глобалізація (від 1980-х років) [142].

Таким чином, період 1970–1990-х років більшість дослідників визначають як початок сучасного етапу глобалізації й пов'язують його насамперед з активізацією міжнародної торгівлі та руху капіталу внаслідок лібералізації міжнародних економічних відносин, інтенсифікацією інтеграційних процесів, бурхливим розвитком світових фінансових ринків, масовим упровадженням інформаційно-комунікаційних технологій.

Д.Г. Лук'яненко пов'язує сучасний етап глобалізації насамперед зі становленням безпосередньо глобальної економіки, підґрунтям якої є глобальний ринок, з одного боку, як механізм забезпечення глобальної

факторної мобільності із вільним доступом до матеріальних і нематеріальних ресурсів розвитку, а з іншого – як самовідтворюваний механізм урівноваження глобального попиту та глобальної пропозиції [62, с. 7].

Розгортання процесу економічної глобалізації вирізняється суперечливим впливом на національні економіки й на перебіг сучасного світового розвитку загалом. Економічна глобалізація розширює можливості країн щодо використання оптимальної комбінації ресурсів, участі в міжнародному поділі праці, сприяє збільшенню прямих інвестицій, які сприяють економічному розвитку, стиранню економічних кордонів. Разом із тим економічна глобалізація, загострюючи конкурентну боротьбу, спричиняє маніпулювання величезними фінансовими й інвестиційними ресурсами, поглиблює неоднорідність світу, збільшує розрив між багатством і бідністю, веде до виникнення нової моделі світу – «20 : 80» (80% світових ресурсів контролює так званий золотий мільярд, який охоплює лише п'яту частину населення планети – США і країни Західної Європи та формування залежності національних економік менш розвинених країн зі збільшенням їхніх зовнішніх боргів тощо).

Упродовж XX століття ядром світової економіки були країни тріади (США, ЄС, Японія), які завдяки своєму колосальному науково-технологічному й виробничому потенціалу перетворилися на основних продуцентів товарів та послуг, маючи місткі споживчі ринки. В результаті багаторічної наступальної експансії вони взяли під контроль майже 75% міжнародної торгівлі й близько 80% інвестиційних і фінансових потоків [28, с. 6].

Однак за умов економічного глобалізму XXI століття дана модель розподілу світової економічної влади себе практично вичерпала. Зараз вона кардинально змінюється у зв'язку зі стрімким проривом групи країн – колишніх аутсайдерів світової економіки – в лідери глобального прогресу. Серед них варто назвати Китай, Індію, Бразилію, Індонезію,

Південну Корею, Сінгапур, Гонконг та низку країн близькосхідного регіону [28, с. 6].

У теоретичному плані глобалізація економічного розвитку є однією з головних ознак сучасної цивілізації. У практичному плані нині всі країни світу причетні до процесу глобалізації. Небачені досі масштаби економічних потоків, які несе із собою глобалізація, можна порівняти з природними явищами і катаклізмами величезної сили. У такій ситуації найбільший ефект від глобалізації мають розвинені країни світу, тоді як економічно слабо розвинені є конче вразливими до глобальних економічних, фінансових, технологічних та інших чинників [94, с. 66]. Усі зазначені вище тенденції ведуть до переосмислення неоліберальної моделі глобалізації.

Наголосимо, що ідеї неолібералізму відображають позицію, спрямовану на обмеження ролі держави в регулюванні економіки, зниження ролі програм соціального забезпечення, перекладання на ринок відповідальності за проблеми національного розвитку [28, с. 20–21].

Важливо зазначити, що в розвинених країнах із ринковою економікою політика неолібералізму проводилася доволі обережно і вибірково, натомість стосовно інших країн (особливо найменш розвинених) затверджують низку категоричних вимог форсованої лібералізації щодо торгівлі й цін, дерегулювання підприємницької діяльності, скорочення ролі держави в господарській діяльності, прискорення приватизації об'єктів державної власності, збалансування бюджету тощо. Цей пакет вимог широко відомий як ідеї «Вашингтонського консенсусу»,¹ під яким заведено розуміти тип макроекономічної політики, яку рекомендують МВФ, Світовий Банк для країн, що переживають фінансову й економічну кризу.

Примітка.

Вважається, що назву «Вашингтонський консенсус» уперше вжив американський економіст Джон Уільямс у 1989 році, в момент краху радянської системи, «для позначення шести рекомендацій, призначених для використання державами, які мають намір реформувати свою економіку».

Рекомендації «Вашингтонського консенсусу» ґрунтовані на постулатах неоліберальної теорії, що заступили місце підходів кейнсіанської теорії. Це, зокрема, такі рекомендації: підтримка фіскальної дисципліни (мінімальний дефіцит бюджету); пріоритетність сфер охорони здоров'я, освіти та інфраструктури в державних витратах; зниження граничних ставок податків; лібералізація фінансових ринків для підтримки реальної ставки за кредитами на невисокому, але все одно позитивному рівні; вільний обмінний курс національної валюти; лібералізація зовнішньої торгівлі (переважно за рахунок імпортного мита); зниження обмежень для прямих іноземних інвестицій (ПІІ); приватизація; дерегулювання економіки; захист прав власності. Зазначимо, що «Вашингтонський консенсус» передбачав макроекономічну стабілізацію, мікроекономічну лібералізацію та відкриття внутрішнього ринку [76, с. 82].

Незважаючи на широке застосування цього еталона економічного розвитку (переважно у більшості розвинених країн світу), в фаховій економічній літературі можна знайти її опонентів. Так, у працях лауреата Нобелівської премії Дж. Стігліца було узагальнено і піддано найжорсткішій критиці «Вашингтонський консенсус», у рамках якого систему неоліберальних цінностей було зведено до набору догматичних постулатів, оголошених єдиним вектором ефективного розвитку. В. Іноземцев у своїй книзі «Розколота цивілізація: найліпші передумови та можливі наслідки постеконічної революції» (1999) зазначав, що постіндустріальний світ тільки починає усвідомлювати, що суто економічні ринкові методи підтримки індустріальних і постіндустріальних держав вже не слугують формуванню єдиного гармонійного світового порядку.

Як відомо, традиційна модель розвитку за «Вашингтонським консенсусом» повною мірою використовувалася до середини 2007 року, тобто до початку фінансової кризи, активізація й розширення якої до

глобальних масштабів засвідчила необхідність перегляду наявної моделі, кардинальні зміни економічної політики й ретрансформації ролі держави.

Нова модель розвитку «Сеульський консенсус» відмовляється від ультраліберальних засад вільного ринку (засад «Вашингтонського консенсусу») й стверджує, що не існує єдиної формули розвитку. «Сеульський консенсус» враховує досвід країн з новими ринками, які за остатнє десятиліття ХХІ ст. досягли приголомшливих темпів економічного зростання та рівня соціального розвитку. Ця модель самітів G-20 ґрунтується на дев'яти положеннях, які мають забезпечити в найближчі десятиліття в країнах, що розвиваються, економічне зростання і соціальний прогрес: створення сучасної інфраструктури; встановлення балансу в національній економіці; забезпечення захисту державних і приватних інвестицій; соціальний захист; високий рівень державного управління; продовольча безпека [159].

Загалом за підсумками сучасних самітів G20 було ухвалено низку програмних документів, зокрема Декларацію та додатки до неї: «Сеульський консенсус у сфері розвитку для економічного зростання», «Багаторічний план дій з розвитку», «Антикорупційний план дій» [159, с. 18]. Аналіз цих документів засвідчує, що розгортання світової фінансово-економічної кризи вдалося зупинити, проте значні глобальні ризики й загрози залишаються у багатьох сферах.

Ми поділяємо точку зору дослідників, котрі вважають, що головні напрями подальшої трансформації моделі глобалізації полягають у формуванні її гуманістично-ноосферного характеру, посиленні регулювання з боку ООН та інститутів глобального громадянського суспільства [3, с. 248; 58; 61; 77, с. 262–265]:

– гуманізація глобалізації. За переважання неоліберальної моделі глобалізація підпорядкована інтересам ТНК, які контролюють понад половину світового ВВП, і найбагатшим країнам, в яких базуються штаб-квартири більшості ТНК. Це веде до перерозподілу світового доходу на

користь цих країн, до поглиблення економічної прірви між багатими та бідними країнами й цивілізаціями, до поглиблення економічної стратифікації. Світова спільнота націй і цивілізацій має змінити вектор глобалізації, використовуючи її переваги в інтересах усіх суб'єктів господарювання для подолання технологічної й економічної поляризації країн і цивілізацій. Цьому мало би сприяти, зокрема, введення глобальних прогресивних податків на надприбуток і рентні доходи ТНК і світових фінансових центрів, створення за рахунок цього глобальних фондів – соціокультурного, технологічного, продовольчого, екологічного, за допомогою яких можна реалізувати великомасштабні проекти з модернізації економіки, підвищення рівня та якості життя країн з низьким рівнем доходів;

– ноосферизація глобалізації. За переважання неоліберальної моделі глобалізації посилюється неефективне використання природних ресурсів і загрозливе несприятливими змінами клімату забруднення довкілля. ТНК в гонитві за надприбутками наближають глобальну екологічну катастрофу. Нині пріоритетним напрямом ноосферного розвитку є формування енергоекологічного способу виробництва і споживання, раціональної коеволюції суспільства і природи. Напрями реалізації зазначеного такі: великомасштабна заміна вичерпних мінеральних ресурсів альтернативними джерелами енергії та матеріалів; глобальне поширення ресурсозбержувальних технологій, економічної моделі виробничого та особистого споживання; оцінювання й відшкодування збитків, завданих довкіллю; вилучення світової екологічної ренти та її використання для фінансування глобальних екологічних проектів;

– девіртуалізація глобальної економіки. Глобалізація охопила світовий фінансовий ринок як систему концентрації віртуального (фіктивного) капіталу порівняно невеликою кількістю найбільших ТНК. На фондових ринках переважають спекулятивні операції, нераціонально підвищуються ціни, що призводить до формування «економіки мильних

бульбашок». В інтегральній економіці належить оптимізувати співвідношення між цінними паперами і реальним капіталом, зробити його більш прозорим і стійким задля відновлення оптимального балансу між реальним і фіктивним капіталами;

– регулювання глобалізації. Процес неоліберальної глобалізації розвивається стихійно, випередивши формування глобальної інституціональної інфраструктури. Постає питання формування ефективних інститутів і механізмів регулювання процесів глобалізації в інтересах усіх суб'єктів господарювання і цивілізацій. Центральною ланкою в цьому регулюванні має стати трансформація Організації Об'єднаних Націй у головний інститут розроблення і реалізації нової стратегії сталого глобального розвитку на засадах партнерства держав та цивілізацій. Становлення інтегрального економічного ладу передбачає посилення регулювання процесів глобалізації з боку глобального громадянського суспільства, створення для цього спеціалізованих інститутів глобального права та антимонопольного законодавства, міжнародних судових інстанцій для розв'язання глобальних питань тощо.

Таким чином, найдієвішою альтернативою нейтралізації негативних наслідків глобалізації є солідарна глобальна інтеграція [27] на засадах здорової конкуренції в системі цивілізаційних цінностей, відмови від економіки тотальної наживи. Головний імператив постіндустріальної доби світового розвитку полягає в переході до сталого ноосферного розвитку на основі людського розуму, духовності й нової якості життя нинішнього і прийдешніх поколінь.

Разом із тим, глобальні процеси мають нелінійний характер взаємодії провідних підсистем: економіки і політики, економіки і екології, економіки і моральних цінностей тощо. Тому системно-синергетичний метод вивчення процесу глобалізації, який враховує його відкритість і нелінійність, більш адекватний суті цього явища [31, с. 93].

Загалом глобалізація переростає в еволюційно поетапний всеосяжний структурований багаторівневий процес, який має складну мотиваційну природу, позитивні і негативні сторони, але все одно виводить цивілізацію на вищий рівень розвитку із системою інтернаціональних умов і сфер людської життєдіяльності. Він включає політичні, соціальні, екологічні, науково-технологічні та інші складові, однак найкардинальніші зміни відбуваються в глобалізованій економічній сфері [28, с. 19].

На порядку денному глобального розвитку XXI століття постали нові імперативи, які відображають специфіку не тільки постіндустріального, а й постекономічного етапу глобального розвитку: глобальна інтеграція і синхронізація розвитку, глобальний економічний еквілібрізм, глобальна монопольна економічна неоконкуренція, глобальний соціальний і міждержавний солідаризм, гуманізація розвитку та його інтелектуалізація, екологізація глобального виробництва, перехід до глобальної усталеності розвитку, формування елементів ноосферного розвитку [5, с. 1-3; 8, с. 5; 9].

1.2. Еволюція концепцій менеджменту міжнародних компаній

У методологічному плані слід відзначити, що поняття «управління» і «менеджмент» не є строго тотожними. Більшість науковців відокремлюють термін «управління» на рівні держави, територій і галузей від терміна «менеджмент», що стосується до управління на рівні організації. Проте якщо йдеться про організацію, то «менеджмент» і «управління» можна розглядати як взаємозамінні терміни [71, с. 104]. Менеджмент у широкому розумінні – це одночасно система наукових

знань, мистецтва та досвіду, втілених у діяльності професійних менеджерів для досягнення цілей організації шляхом використання праці, інтелекту й мотивів поведінки інших людей. У вузькому сенсі менеджмент – це процес планування, організації, мотивації та контролю організаційних ресурсів для результативного й ефективного досягнення цілей організації [96, с.15].

Міжнародний менеджмент – це особливий вид менеджменту, головними цілями якого виступають формування, розвиток і використання конкурентних переваг фірми за рахунок можливостей ведення бізнесу в різних країнах і відповідного використання економічних, соціальних, демографічних, культурних та інших особливостей цих країн і міжнародної взаємодії [74, с. 163], органічно споріднений з національним. Це стосується не лише охоплення основних структурних елементів (прогнозування і планування, організація, мотивація, керівництво, контроль), а й управління бізнесом як системою управління знаннями організації, що є конче важливим у контексті нашого дослідження.

Разом із тим дослідники й експерти вказують на суттєві відмінності міжнародного менеджменту від національного, основними з яких є такі. Якщо національна модель управління бізнесом зорієнтована на формування і розвиток конкурентних переваг у системі «НДДКР – виробництво – продаж – сервіс» в умовах конкретної країни, то міжнародний менеджмент зосереджений на формування, утримання і розвиток конкурентних переваг у системі «НДДКР – виробництво – продаж – сервіс» на основі використання можливостей різних країн і міжнародної взаємодії. Якщо національна модель управління бізнесом зорієнтована на пошук і використання конкурентних переваг певної країни й обмежена рівнем їх розвитку, то міжнародний менеджмент шукає й використовує переваги, які надає глобалізація.

Іншими словами, принциповою відмінністю міжнародного менеджменту є також можливість ефективного використання «культурного

чинника» практично в будь-якій сфері управління. Реальні рівні конкурентної переваги такого роду залежать від відмінностей в культурі країн базування та країн-реципієнтів [70, с. 30–31; 74, с. 164–165]. У цьому плані слід зазначити, що крос-культурний менеджмент у сучасному глобальному бізнес-середовищі набуває неабиякого значення і стає відносно самостійним міждисциплінарним напрямом міжнародних економічних досліджень [70, 74, 75]. Понад те, поряд з корпоративним, інноваційним, проектним, екологічним [74, с. 167–200] крос-культурний менеджмент вирізняють як окремий різновид міжнародного менеджменту [83].

Таким чином, специфічні особливості має менеджмент міжнародних компаній, які здійснюють торговельні операції та мають активи в різних країнах завдяки інтернаціональній природі своїх доходів. Його еволюцію визначають глобалізаційні процеси. Слушною в цьому контексті є думка В. Белоліпецького, який зазначає, що економічна глобалізація – це «форма ведення бізнесу на засадах вільного транскордонного переміщення факторів бізнесу та його результатів, де поведінка підприємців підвладна жорсткій логіці ефективності створення доданої вартості» [6, с. 31].

Ключовою тенденцією глобалізації на мікроекономічному рівні впродовж останніх десятиліть була транснаціоналізація, коли значна і постійно збільшувана частина виробництва, споживання, експорту, імпорту й доходу безпосередньо залежить від міжнародних ринків. Рушійною силою і водночас суб'єктами цього процесу виступають транснаціональні компанії, в еволюції яких дослідники виокремлюють кілька поколінь (табл. 1.5).

Якщо до останнього часу точилися переважно теоретичні дискусії стосовно термінологічного визначення транснаціональної корпорації, то сьогодні воно стає предметом ідентифікації на рівні міжнародних організацій. Так, за визначенням Комісії ООН з торгівлі та розвитку транснаціональна (багатонаціональна) корпорація – це підприємство, що

поєднує юридичних осіб будь-яких організаційно-правових форм і видів діяльності у 2-х і більше країнах, що здійснює єдину політику і спільну стратегію через один чи більше центрів прийняття рішень. Конвенція про транснаціональні корпорації від 06.03.1998 року трактує ТНК як юридичну особу (сукупність юридичних осіб), яка має у власності, господарському веденні чи оперативному управлінні відособлене майно на території двох і більше сторін (країн-учасниць Конвенції); утворена юридичними особами двох і більше сторін; зареєстрована як корпорація відповідно до Конвенції; містить різні транснаціональні структури, в тому числі фінансово-промислові групи, компанії, концерни, холдинги, спільні підприємства, акціонерні товариства з іноземною участю тощо (табл. 1.5).

Експерти Організації економічного співробітництва та розвитку констатують, що транснаціональні корпорації зазвичай включають компанії приватної, державної чи змішаної форм власності, розташовані в різних країнах. При цьому одна чи більше з цих компаній може справляти суттєвий вплив на діяльність інших, особливо у сфері обміну знаннями і ресурсами.

Разом із тим, відзначаючи певні вади цих визначень, і передусім їх неінтегрований характер, вітчизняні дослідники Д. Лук'яненко і Т. Орехова розуміють під транснаціональною корпорацією інтегровану структуру, що об'єднує на засадах науково-технічної, виробничої та комерційної кооперації у своєму складі підприємства будь-яких організаційно-правових форм і видів власності, що діють у двох і більше країнах і проводять єдину політику й спільну стратегію через один і більше центрів прийняття рішень [101].

Традиційні парадигми глобалізації, що в академічному середовищі сформувалися у середині ХХ століття, а потім були розвинені й адаптовані до сучасної бізнес-практики, доволі повно висвітлено у працях як зарубіжних, так і вітчизняних учених. Серед них, зокрема, С. Якубовський досліджує теорію ринкової влади, теорію інтернаціоналізації і

привласнення, теорію міжнародної конкурентоспроможності, «податкову» теорію, теорію організаційних форм транснаціональних корпорацій, еkleктичну теорію міжнародного виробництва [112, с. 34].

Таблиця 1.5

Ключові характеристики поколінь ТНК

Покоління ТНК	Пріоритетність діяльності ТНК	Характерні ознаки транснаціоналізації	Організаційно-економічна форма
ТНК першого покоління	Пов'язана з розробленням сировинних ресурсів колишніх колоній	<ul style="list-style-type: none"> • Інвестування в сировинні галузі іноземних економік • Створення у країнах-реципієнтах розподільних та збутових підрозділів 	Картели, синдикати
ТНК другого покоління	Пов'язана з виробництвом військово-технічної продукції	<ul style="list-style-type: none"> • Виробництво однакової або слабо диференційованої продукції 	Трести
ТНК третього покоління	Пов'язана з використанням досягнень науково-технічної революції	<ul style="list-style-type: none"> • Посилення ролі зарубіжних виробничих підрозділів ТНК • Інтеграція зарубіжних виробничих і збутових операцій • Стратегія диверсифікації 	Концерни, конгломерати
ТНК четвертого покоління (початок 1980-х років – глобальні ТНК)	Планетарне бачення ринків та функціонування за умов глобальної конкуренції	<ul style="list-style-type: none"> • Утворення мереж внутрішньофірмових зв'язків регіонального чи глобального масштабу • Інтеграція наукових досліджень та розробок матеріально-технічного забезпечення, виробництва, розподілу, збуту • Формування ТНК у країнах, що розвиваються 	Холдинги, стратегічні альянси

Джерело: узагальнено автором за: [91, сс. 18-19]

Найбільш комплексною й адекватною сучасному бізнесу вважається еkleктична теорія міжнародного виробництва Дж. Данінга [126, 127], який, спираючись на попередні теоретичні підходи, виокремив три групи універсальних чинників:

1. Переваги власності (конкурентні переваги) порівняно з іншими фірмам. На думку Дж. Данінга, всі активи фірм можна розділити на дві частини: видимі (фізичний капітал, маркетинговий досвід, імідж) та невидимі. При чому роль невидимих активів у конкурентних перевагах ТНК неухильно зростає. До цієї групи чинників також входять переваги єдиного управління (економія на масштабах і на загальному постачанні, полегшений доступ до міжнародних ринків, можливість користуватися географічними відмінностями цін на фактори виробництва);

2. Переваги дислокації, що визначають райони, де здійснюється діяльність ТНК. Ці переваги пов'язані з розміром ринку, забезпеченістю факторами виробництва, розвитком інфраструктури, інвестиційним капіталом, політичним ризиком;

3. Переваги інтернаціоналізації, пов'язані з можливістю отримання вищих переваг і довгострокових прибутків шляхом самостійної діяльності на зарубіжному ринку («мажоритарні» філії та філії, що повністю контролюються) порівняно з використанням місцевих дистриб'юторів, ліцензіатів тощо.

Слід зазначити, що наприкінці 1980-х років активними послідовниками Дж. Данінга, які практично вперше поширили його теоретичну модель «OLI» у вітчизняному академічному середовищі, були професори В. Білошапка та Д. Лук'яненко [7, с. 66]. У подальшому вони на цій основі розробили модель вибору стратегії входження до зарубіжного ринку.

Характерною рисою сучасної парадигми транснаціоналізації є визнання знань та інновацій як основного чинника успішної діяльності ТНК. У перших працях Б. Когута та У. Зандера запропоновано нові методологічні засади дослідження сутності ТНК. Дослідники стверджували, що ТНК є досконалим інститутом, який продукує знання й організує їх міжнародний трансферт. На відміну від національних компаній транснаціональні фірми володіють унікальними механізмами

міжнародного трансферту знань. Саме створення знань і можливості їх міжнародної алокації є фундаментальними рисами, які відрізняють міжнародні корпорації від компаній, які здійснюють діяльність у межах своїх національних кордонів [90, с. 10].

Показовим у цьому плані є висновки щодо сучасних стратегій ТНК Дж. Данінга, який у праці «Багатонаціональні підприємства і глобальна економіка» [127] класифікує їх так:

- стратегія пошуку природних ресурсів, котру, як правило, обирають ТНК видобувних чи оборонних галузей промисловості і з розвинених країн, і з країн, що розвиваються; вони мотивують це прагненням мінімізації витрат і зниження ризику забезпечення ресурсами;

- стратегія пошуку людських ресурсів за умов надлишкової пропозиції дешевої й мотивованої некваліфікованої або низькокваліфікованої праці. Як правило, використовується ТНК сфери обробних галузей промисловості та сфери послуг із країн з високим рівнем вартості праці шляхом відкриття чи поглинання наявних підрозділів у країнах з низькими реальними витратами на працю для виробництва свого проміжного або кінцевого продукту, зорієнтованого на експорт;

- можливості доступу до технологічних здібностей, досвіду менеджменту, маркетингу, організаційних навичок, прикладами чого можуть слугувати співпраця корейських, тайванських та індійських компаній з компаніями з ЄС та США у високотехнологічних секторах, відкриття підрозділів американських компаній у Великій Британії, дослідницьких бюро британськими хімічними компаніями в Японії тощо.

Під впливом постійних змін у міжнародному бізнесі відповідним чином еволюціонували концепції менеджменту ТНК, на що впливали, на наш погляд, по-перше, безпосередньо управлінські революції, по-друге, середовищні зміни, по-третє, країнові галузеві та регіональні специфіки.

Традиційно розрізняють чотири основні концепції міжнародного менеджменту [75, сс. 30-31; 163]:

– етноцентрична, що полягає в орієнтації міжнародної корпорації на використання методів і принципів управління в країні базування. Відтак, у рамках корпорації використовується єдиний стиль (єдина політика) управління в усіх державах, де є підрозділи цієї міжнародної компанії;

– поліцентрична, яка виходить з того, що умови бізнесу в державах базування структурних підрозділів корпорації відмінні від умов у країні розташування штаб-квартири міжнародної компанії, і використання стилю управління, характерного для головної (материнської) компанії, можливе лише з великими втратами. Тому в закордонних підрозділах міжнародної компанії стиль управління пристосовують до місцевих умов;

– регіоноцентрична концепція міжнародного менеджменту базується на положенні про те, що не тільки окремі економічні регіони (такі, наприклад, як ЄС, НАФТА, МЕРКОСУР тощо), а й цілий світ є однорідним ринком, і регіональна інтеграція супроводжується збереженням базових стилів менеджменту;

– геоцентрична, згідно з якою оптимальна підприємницька діяльність корпорацій у різних країнах можлива лише завдяки одночасному використанню переваг стандартизації та пристосування. Головна компанія і її закордонні підрозділи в цьому разі не можуть більше розглядатися як незалежні підприємницькі структури, а мають бути пов'язані між собою як складові глобально зорієнтованої мережі поділу спеціалізації та праці.

О. Чернега виокремлює інтернаціональну, мультинаціональну, транснаціональну і глобальну моделі міжнародного менеджменту, надає компаративну характеристику їх за критерієм «переваги–недоліки» [75, сс. 31-32].

У практичному плані класична система менеджменту транснаціональних корпорацій розвивалася на підставі управлінських підходів Г. Форда. Компанії, що застосовували такий підхід до управління, дістали назву корпорацій «фордівського» типу. Політика їхнього розвитку акцентувалася на вертикально-ієрархічний менеджмент, чіткий розподіл горизонтальних зв'язків між функціональними управлінськими службами, виробничими підрозділами підприємств і учасниками корпоративних відносин, надання преференцій адміністративним методам менеджменту.

Під впливом глобальних конкурентних викликів класичні «фордівські» корпорації, втрачають свої позиції, лідерами стають підприємства «слоунівського» типу, в яких впроваджується модель економічного примусу й стимулювання з реорганізацією «фордівських» корпорацій у горизонтально інтегровані конгломерати різнопрофільних підприємств. У результаті теорії реорганізації, служби і підрозділи здобувають економічну незалежність, спрощується оперативний менеджмент, підвищується ефективність управління корпораціями, а в основу стратегічного менеджменту покладено мотивацію власників контрольних пакетів акцій.

Наприкінці ХХ століття «новітній» тип менеджменту передбачав акценти на вертикальну інтеграцію і консолідацію учасників корпоративних відносин, віртуалізацію напрямів діяльності, пріоритетність розвитку інтелектуального капіталу, диверсифікацію джерел фінансування через активи пенсійних і страхових фондів, інституціональних інвесторів [51, сс. 18-19].

Цікавий підхід до розвитку менеджменту міжнародних компаній запропонували Фангкі Сю (Fangqi Xu) і Тьюдор Рікардс (Tudor Rickards), які стверджували, що саме у ХХІ столітті сформується система креативного менеджменту міжнародних компаній (табл. 1.6).

Дослідження креативності в бізнесі розпочалися ще у 1930-і роки в США у форматі акцентування уваги на розробленні продукту, його дизайну і реклами, різних маркетингових заходів, розвитку нових напрямів конкуренції і людських ресурсів, трансферту знань. В університетах і коледжах було започатковано курси, пов'язані з креативним розвитком бізнес-відносин, певні зміни заторкнули й управління персоналом, особливо в частині професійних мотивацій.

Таблиця 1.6

Еволюція системи менеджменту міжнародних компаній

Етапи	Визначальний критерій розвитку системи менеджменту	Характерні особливості	Ключовий фокус уваги
XIX –XX століття	Раціональність	Американські фордистський і тейлористський напрями розвитку системи менеджменту	Забезпечення ефективності виробничих ліній
Початок XX століття	Інкрементні інновації	Японська система загального управління якістю	Інновації, що стосуються товарів та послуг
Середина XX століття	Гуманістичні експерименти	Європейські та американські зусилля з досягнення індивідуальної мотивації в організаціях та підвищення рівня добробуту працівників	Мотиваційні інструменти та методи (соціотехнічні теорії)
Кінець XX століття	Організаційна творчість	Американські, європейські, японські інституціональних зусилля з досягнення більш творчих організаційних практик і результатів	Управлінські інструменти і технології
XXI століття	Креативний менеджмент	Глобалізаційні зусилля з досягнення дифузії інтегрованих знань щодо креативних теорій і практик)	Знання

Джерело: узагальнено автором за: [165, с. 217].

Зростання в Європі наукового та практичного інтересу до на той час індустріальної креативності, що історично мала американське походження,

дістало відображення у 1970-1990 роках в академічному та професійному середовищі на багатьох міжнародних конференціях під егідою насамперед Європейської асоціації креативності та інновацій (The European Association of Creativity and Innovation - EACI).

Зокрема, П. Торренс (Торренс, 1977) був одним з піонерів, хто наголошував, що креативність притаманна всім культурам, зокрема і Східним, а не є визначальною рисою суто західних культур, хоча на початку ХХ століття представники ділових американських кіл стверджували, що Японія та інші азійські культури не зможуть конкурувати із західними в плані створення нових технологій і забезпечення зростання економіки [165, с. 222].

Зауважимо, що загалом у сучасній системі корпоративного менеджменту спостерігається перехід від вузько функціональної спеціалізації до інтеграції у складі й характері та стилі управлінської діяльності; дебюрократизація, відмова від формалізації, ієрархії, уособлення функціональних та штабних ланок; скорочення кількості ієрархічних рівнів; трансформація пірамідальних організаційних структур компаній для мінімізації кількості рівнів між вищим керівництвом та безпосередніми виконавцями; децентралізація функцій управління, передусім виробничих і збутових; створення в межах компаній напівавтономних чи автономних стратегічних бізнес-одиниць; підвищення значущості інноваційності, створення в межах великих компаній венчурних фірм, що своєю чергою вможливорює підвищення структурної перебудови корпорацій, надає їм гнучкості в перебігу пристосування до науково-технологічного прогресу [73, с. 116]; підвищення статусу інформаційних і кадрових засобів інтеграції; установа інтернальних форм зв'язку між материнською та іншими підприємствами; формування автономних менеджмент-груп (команд) тощо [60; 88, с. 342].

Зокрема, сучасний менеджмент глобальних корпорацій відрізняється [28, с. 24; 63, с. 46]:

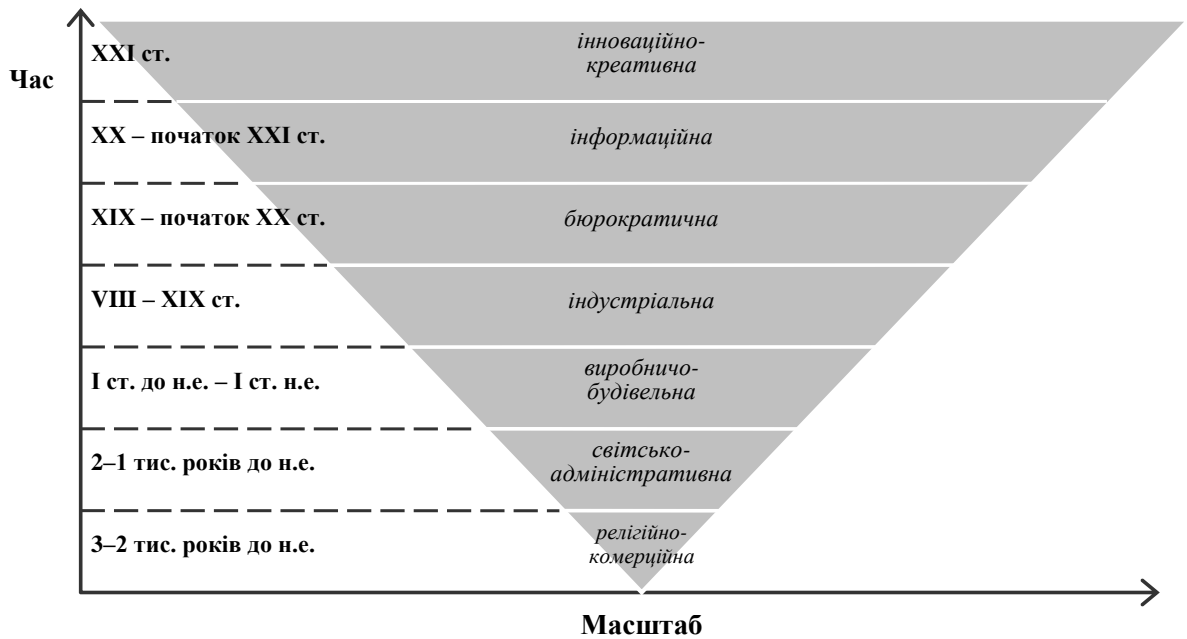
- безпрецедентними масштабами здійснюваних програм, проектів і операцій транскордонного і трансконтинентального характеру;
- процедурами ініціювання розроблення й реалізації рішень у рамках гнучких структур, переважно мережевого типу;
- демократичним координаційним управлінням у середовищі крос-культурного стилю поведінки;
- креативністю з реалізацією лідерських амбіцій і стратегій у найбільш прогресивних і прибуткових сегментах ринку;
- активною цілеспрямованою підтримкою глобального бренда;
- обов'язковістю врахування геополітичної кон'юнктури.

Сьогодні саме система менеджменту міжнародних компаній і насамперед ТНК визначає їхню конкурентоспроможність на глобальних ринках. Конкурентоспроможність глобальної корпорації – це її здатність до конкурентної боротьби в певному галузево-ринковому сегменті світового ринку на основі нагромадженого досвіду і знань, інтелектуального капіталу, інновацій, нових конкурентних можливостей, стратегічно цінних матеріальних і нематеріальних активів, що в сукупності становлять потенціал конкурентоспроможності ТНК [57, с. 490; 101].

1.3. Сучасна креативна парадигма міжнародного менеджменту

Сучасна парадигма міжнародного менеджменту формується під впливом кардинальних змін як у методології, технологіях та інструментах управління, так і в глобальній економічній системі загалом.

У цьому контексті насамперед розглянемо формування системи сучасного менеджменту на основі ретроспективного аналізу розвитку управлінської думки (рис. 1.3).



Джерело: узагальнено автором на основі [50, сс. 20-30]

Рис. 1.3. Управлінські революції в системі координат «час-масштаб»

Формування системи первинних управлінських відносин бере початок у п'ятому тисячолітті до нашої ери, коли шумери винайшли клинопис, тим самим відкривши можливість реєстрації подій. Перша управлінська революція – «релігійно-комерційна» – відбулася 5-4 тис. років тому в період формування рабовласницьких держав на Давньому Сході (Шумер, Єгипет, Аккад). Характерна особливість першої революції – формування нового типу ділових людей – через перетворення касти жерців на релігійних функціонерів-менеджерів [50, с. 20-21]. Жерці вдало переформулювали релігійні принципи: замість людського життя віряни обов'язково мали принести символічну жертву. Така «релігійна данина» (худоба, ремісничі вироби, їжа) ставала об'єктом ділових операцій. Незабаром жерці стали найбагатшою і найвпливовішою кастою, що, крім дотримання ритуальних почестей, очікувалася збиранням податків, управляла державною скарбницею, розподіляла державний бюджет, відала майновими справами. Тобто в результаті першої управлінської революції менеджмент сформувався як інструмент комерційної та релігійної

діяльності, перетворившись пізніше на соціальний інститут і професійну діяльність [40, сс.14-19; 71, сс. 116-119].

Друга управлінська революція – «світсько-адміністративна» – відбулася приблизно за тисячу років після першої і пов'язана з ім'ям вавилонського правителя Хаммурапі (1792-1750 роки до н.е.). Суть другої управлінської революції полягає в появі світської манери управління, виникненні формальної системи організації та регулюванні відносин суспільства, в зародженні засад лідерського стилю, методів мотивації поведінки [40, сс.14-19; 50, с. 21; 71, сс. 116-119].

Третя управлінська революція – «виробничо-будівельна» – відбулася у Давньому Римі й була спрямована на поєднання державних методів управління з контролем за діяльністю у сфері виробництва і будівництва. До арсеналу її управлінських нововведень відносять також систему територіального управління римського імператора Діоклетіана (243-316 роки н.е.) – тетрархію та комплексність структури адміністративної ієрархії Римської католицької церкви [40, сс.14-19; 50, с. 22; 71, сс. 116-119].

Зародження капіталізму і початок індустріального прогресу європейської цивілізації – головні чинники четвертої управлінської революції – «індустріальної», що відбулася у XVIII-XIX століттях, результатом чого стало відокремлення менеджменту від власності (капіталу) і зародження професійного управління [40, сс.14-19; 50, сс. 23-25; 71, сс. 116-119].

П'ята бюрократична управлінська революція епохи монополістичного капіталізму стала підґрунтям для перших шкіл бізнесу і системи професійного навчання керівників. Спершу менеджери перетворилися в професійну страту, а потім і на окремий від капіталістів – специфічний соціальний клас [40, сс.14-19; 50, сс.25-28; 71, сс. 116-119].

Щодо наступної управлінської революції у науковій літературі тривають дискусії [40, 50, 71]. Зокрема, деякі вчені виокремлюють інформаційну революцію, враховуючи стрімкий розвиток інформаційних

технологій, що відзначаються трансформаційним характером соціально-економічних відносин, відкривають нові можливості для інституту управління [84, с. 115], а саме комп'ютерні системи управління процесами і корпоративними комунікаціями, інформаційний моніторинг, експертні системи, штучний інтелект. З огляду на феноменальне значення інформаційно-комунікаційних ресурсів у суспільстві, економіці й особливо менеджменті наприкінці ХХ століття, можна впевнено стверджувати про здійснення у цей період новітньої інформаційної управлінської революції. Ми вважаємо, що на початку ХХІ століття формується новий інноваційно-креативний напрям розвитку системи управлінських відносин постіндустріальної економіки, який можна схарактеризувати як сьому управлінську революцію, що вирізняється не лише масштабним впливом інформаційних технологій, а й інноваційно-креативним напрямом розвитку управлінських концепцій і практик. Важливим фактором підвищення ефективності системи менеджменту стає опанування величезних обсягів інформації та інноваційно-креативне усвідомлення і використання цієї інформації в управлінні.

Уже зазначалося, управлінські відносини у своєму розвитку відображали певні етапи еволюції економічних систем – до- та індустріальних. Найбільш кардинальним був перехід у ХХІ столітті від індустріалізму до постіндустріалізму. На нашу думку, постіндустріальна економіка об'єктивно формує нові формати сучасного і контури майбутнього менеджменту. Показово, що в науковому обігу утверджуються такі поняття як «постіндустріальний менеджмент», «сервісний менеджмент», «інноваційний менеджмент».

Новим напрямом теорії та практики мінімізації негативних аспектів економічних глобалізаційних процесів безпосередньо управлінськими методами є розвиток глобальної конкурентоспроможності міжнародних компаній, ґрунтований на потенціалі людського капіталу організації [84, с. 172]. Акцентування дослідницької уваги на інноваційно-

креативному напрямі розвитку економічних відносин і менеджменту стає безумовним.

Загалом концепція креативної¹ економіки як нова економічна концепція почала формуватися від 1990-х років на фундаментальному доробку Дж. Као, Ч. Лендрі, П. Сенге, Д. Тросбі, Дж. Хартлі, Дж. Хокінса, Дж. Фостера, Р. Флоріди та ін.

У практичному плані Документом з картування креативних індустрій Департаменту культури, медіа та спорту уряду Великої Британії (Creative industries mapping document) було представлено поняття «креативні індустрії». Відзначалося, що креативна економіка охоплює чимало креативних індустрій – від мистецтва, реклами, архітектури, дизайну, моди, музики до галузей науки і техніки [157, сс. 104-138].

Від 2000-х років актуальність теоретичних і практичних досліджень креативної економіки набуває дедалі більшого масштабу: 2000 року в журналі «Бізнес Вік» публікується стаття редактора з економічних питань Пітера Кої «Креативна економіка» (Peter Coy «The XXI century corporation: creative economy», 2000); виходить друком книга Чарльза Лендрі «Креативне місто»; у 2001 році – книга Джона Хокінса «Креативна економіка»; у 2002-му році – книга Річарда Флоріди «Креативний клас: люди, які змінюють майбутнє».

У цей час активізувалися наукові пошуки українських дослідників у цій сфері: О. Дорошенко, М. Живко, Д. Зінкевич, Ю. Калініченко, С. Киризиук, В. Куриляк, Д. Лук'яненко, О. Тітової, О. Чуля.

Нині інноваційно-креативний напрям економічного розвитку є першочерговим питанням порядку денного глобальних і регіональних організацій, міжнародних форумів, що характерно, зокрема, для звітів ЮНКТАД, ЮНЕСКО, ВОІВ, Європейської комісії, Всесвітнього економічного форуму.

Примітка.

Поняття «креативність» є неологізмом і з'явилося в науковому обігу від кінця 1990-х – на початку 2000-х років як економічна категорія, пов'язана з технологіями та інноваціями, на протипагу поняттю «творчість» як психологічної категорії.

Методологічний аспект формування креативної економіки як цілісної моделі поданий різноманітними підходами, серед яких методологія «ЗТ» Річарда Флоріди (технологія, талант, толерантність) [131, сс. 276-279], методологія Всесвітньої організації інтелектуальної власності (ВОІВ) на підставі аналізу рівня реалізації інтелектуальних продуктів [164]; методологія Конференції ООН з торгівлі та розвитку (ЮНКТАД) [122; 123], яка найбільш обґрунтовано підходить до вирішення проблеми, бо охоплює чимало креативних індустрій, диференційованих за певними товарами та послугами.

Серед країн, що на державному рівні впроваджують концепцію креативної економіки, слід назвати США, Канаду, Велику Британію, Японію, а також нові індустріальні країни – Південну Корею, Таїланд, Китай.

З огляду на чітку офіційну термінологічну визначеність, обґрунтовану логічність зміни державних доктрин розвитку, а також потенційну можливість використання Україною зарубіжного досвіду, найбільш цікавим у контексті нашого дослідження є досвід імплементації концепції креативної економіки в Південній Кореї, комплексно досліджений Д.Лук'яненком і О.Дорошенко [59, с. 10-19]. Зазначається, що особливу роль в досягненні економіки знань і трансформації до креативної економіки відіграла інноваційна система Південної Кореї та інтервенційна політика держави. При цьому інноваційна система у своїй еволюції перейшла від моделі розвитку навздогін до моделі економічного розвитку, ґрунтованої на знаннях. На початку 1990-х років уряд Південної Кореї різко змінив свою політику – від простого копіювання іноземних технологій до розроблення та виробництва основних технологій разом зі створенням високотехнологічної бази для наукомістких галузей. Цьому сприяло створення великих індустріальних кластерів, які перетворили корейську економіку на інноваційну – економіку знань з великомасштабним наукомістким виробництвом, завдяки чому країна

стала конкурентоспроможним учасником міжнародного ринку. Разом із розгалуженою системою інновацій та розвиненою науково-дослідницькою базою індустріальні кластери Південної Кореї перетворилися на інноваційні технопарки, ґрунтовані на економіці знань, які розвиваються в напрямі креативної економіки як прогресивної офіційної доктрини розвитку до 2025 року.

Загалом, на наш погляд, можна з високим рівнем достовірності стверджувати, що нині концепція креативної економіки визнається як найбільш прогресивна і продуктивна у формуванні умов і факторів економічного зростання та зайнятості. Показово, зокрема, що у 2010 році внесок креативних індустрій країн ЄС оцінювався у 2,6% від загального ВВП Європейського союзу [122], а 2013 року глобальна ринкова вартість креативної економіки становила близько \$ 1,6 трлн дол. [156].

Принципово важливо, що реалізація концепції креативної економіки є ефективною і в країнах з транзитивною економікою, позаяк базується на значних, передусім, інтелектуальних, творчих і багатих культурних ресурсах, які мають ці країни. Так, Україна, обтяжена проблемами здійснення ринкової трансформації, формування сприятливого для ведення бізнесу ділового клімату, боротьби із занадто великим державним адмініструванням, подоланням монополізму у цілих секторах економіки й корупції, демонструє значний інтелектуальний потенціал (табл. 1.7).

Загалом експерти Світового банку констатують, що успішний перехід до економіки знань передбачає створення таких елементів, як вкладання довгострокових інвестицій в освіту, розвиток та постійне вдосконалення інноваційного потенціалу, модернізація інформаційної інфраструктури, створення сприятливого середовища для ринкових операцій [162].

Креативні галузі – від мистецтва, реклами, архітектури, дизайну, моди, музики – до галузей науки і сучасної техніки, використовуючи інтелектуальні ресурси, допомагають новим ринковим економікам

створити свою історію успіху, утвердити власну унікальність та культурну ідентичність. Як демонструє досвід успішних країн, наприклад Південної Кореї, саме такі галузі виступають джерелом економічного зростання, підвищення сталості національних економік до регіональних і глобальних криз, розширення участі в глобальних відтворювальних процесах на традиційних засадах.

Таблиця 1.7

Рівень готовності країн для переходу до економіки знань серед 146 країн світу (від 0 до 10 балів) за методологією Світового банку

Позиція 2012 р.	Країна	Освіта	Інноваційна система	Інформаційно-комунікаційні технології	Індекс знань	Економічні стимули та інституціональний режим	Індекс економіки знань
1	Швеція	8.92	9.74	9.49	9.38	9.58	9.43
2	Фінляндія	8.77	9.66	9.22	9.22	9.65	9.33
3	Данія	8.63	9.49	8.88	9	9.63	9.16
4	Нідерланди	8.75	9.46	9.45	9.22	8.79	9.11
5	Норвегія	9.43	9.01	8.53	8.99	9.47	9.11
8	Німеччина	8.2	9.11	9.17	8.83	9.1	8.9
55	Російська Федерація	6.72	6.93	7.16	6.96	2.23	5.78
56	Україна	8.26	5.76	4.96	6.33	3.95	5.73

Джерело: Методологія оцінки економіки знань Світового Банку [162]

Майбутня доба креативної економіки, відкриваючи нові горизонти розвитку для країн з розвиненою економікою, надає перспективи інтенсивного соціально-економічного розвитку і для країн, що розвиваються, та транзитивних країн, адже інноваційно-креативна орієнтація економіки сприяє розбудові суспільства, ґрунтованого на

знаннях, стимулює інновації та впровадження новітніх прогресивних технологічних і соціальних змін [46; 122].

Разом із тим, з об'єктивних та суб'єктивних причин, що потребують окремих країнових і регіональних досліджень, більшість країн світу, серед яких і наша держава, тільки долучаються до засвоєння філософії принципів креативної економіки.

Основою становлення креативної економіки в Україні має стати формування креативних індустрій у середовищі творчого підприємництва. Міра ефективності їхнього функціонування визначається постійним упровадженням інновацій [109, с. 35], передусім, в організаційному дизайні креативного менеджменту. Для розроблення й реалізації стратегії економічного прориву актуальним є становлення власної дієвої вітчизняної креативної макромоделі розвитку.

Висновки до розділу 1

1. Глобалізація являє собою багатовимірний, багаторівневий, динамічний, прогресивний і водночас структурно складний і суперечливий процес інтеграції індивідів, компаній, галузей, країн і регіонів світу в науково-технологічній, економічній, соціокультурній і політичній сферах. Об'єктивно зумовлена економічна глобалізація характеризується насамперед розширенням і поглибленням транснаціоналізації, регіональної інтеграції, гармонізації та уніфікації. Їй притаманна нелінійна глобальна динаміка, що випереджає інші сфери життєдіяльності .

2. Сучасна економічна глобалізація, що структурно включає виробничий, торговельний, фінансовий виміри, розглядається на основі інформатизації ведення бізнес-діяльності за мережевим принципом і

характеризується гуманізацією, соціалізацією, інноватизацією, інтелектуалізацією та креативністю. Ці процеси формують нову парадигму глобального розвитку з новітньою композицією факторів конкурентоспроможності, коли її основу становить людський капітал. Утім, економічні глобалізаційні процеси мають негативні аспекти, що виявляються в дискредитації конкурентних механізмів ринку, ресурсно-екологічному розбалансуванні через нечувані фінансові й соціальні асиметрії, безперервні конфлікти й війни.

3. На всіх етапах глобалізації відповідно до нових умов, факторів і особливостей економічного розвитку менеджмент постав як система наукових знань, сукупність функцій та апарат управління, професійна діяльність, мистецтво. Під впливом інтернаціоналізації бізнесу сформувався міжнародний менеджмент, якому властиві не лише спільні риси з країновим, а й особливості у формуванні конкурентних переваг унаслідок використання ресурсів зарубіжних ринків. Нині актуальною є не тільки інтернаціональна, а й транснаціональна та глобальна моделі міжнародного менеджменту.

4. У розвитку своїх функцій, методів, інструментів та критеріїв результативності міжнародний менеджмент пройшов шість етапів. Генерація принципово нових концепцій, підходів, методів, управлінських відкриттів підтверджує парадигмальні зрушення в системі сучасного менеджменту й дає підстави говорити про нову інноваційно-креативну управлінську революцію як принципово новий напрям розвитку системи управлінських відносин постіндустріальної економіки, що характеризується не тільки безпосереднім впливом інформаційних технологій, а й інноваційно-креативними методами мотивації бізнес-діяльності.

5. За умов розширення масштабів та поглиблення економічної глобалізації відбуваються якісно нові трансформаційні зміни в системі корпоративних управлінських відносин, утверджується інноваційно-

креативний компонент міжнародного менеджменту. Сучасна система менеджменту глобальних корпорацій як ключових суб'єктів бізнесу вирізняється велетенськими масштабами транскордонних проектів, демократично-партисипативним стилем управління, інноваційним форматом бізнес-діяльності, креативними підходами у прийнятті стратегічних управлінських рішень.

Основні результати розділу опубліковано в наукових працях автора [15; 16, 17; 19].

РОЗДІЛ 2

ФОРМУВАННЯ КРЕАТИВНОГО КОМПОНЕНТА МЕНЕДЖМЕНТУ МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЙ

2.1. Креативність у сучасній теорії та бізнес-практиці

Реалізація наукових завдань нашого дослідження передбачає проблемно-орієнтований деталізований розгляд понять у ланцюгу «креативність – креативна особистість – креативний бізнес – креативна індустрія – креативна економіка – креативний менеджмент».

В англomовній науковій літературі слова «креативність» (creativity) і «творчість» (creativeness) походять від одного слова – креативний (creative), яке означає «такий, що передає або містить оригінальну ідею» [100, с. 33]. З одного боку, креативність трактується як специфічна когнітивна властивість людського розуму, яка хоч і не є тотожною, але нерозривно пов'язана з інтелектуальним потенціалом індивіда. З іншого боку, креативність асоціюється зі схильністю людини до комбінаторики та синтезу якісно нових корисних ідей і нестандартних рішень на підставі загальнодоступних даних. Іншими словами, креативність – це не тільки здатність людини до творчої й економічно значимої діяльності, а своєрідна духовна основа сучасної суспільної культури [26, с. 83].

Людина креативна є еkleктичною, допитливою, з постійним намаганням об'єднати дані з різних галузей науки. Феномен креативності визначається як здатність особистості до варіативності, гнучкості, інтелектуальної мобільності, системної інноваційної мисленнєвої діяльності, що передує процесу творчої дії [151, с.135-140]. При цьому креативність не є вродженою характеристикою індивіда, вона вважається такою якістю особистості, що може бути сформована завдяки особливим умовам виховання та навчання. Основними з таких умов є розвиток

особистості, мотивація до творчої діяльності та свобода індивідуальності. Ці умови мають дотримуватися креативним управлінням, яке є завершальним ланцюгом у системі індивідуальних і суспільних факторів, що зумовлюють розвиток творчої діяльності [100, с. 35].

Поняття «творчі індустрії» було введено в науковий обіг наприкінці ХХ століття (листопад 1998 року) Документом з картування творчих індустрій Департаменту культури, медіа та спорту уряду Великої Британії з його розширенням в аналогічному документі 2001 року [157, с. 6]. За визначенням цього департаменту «креативні індустрії – це ті галузі промисловості, які ґрунтуються на індивідуальній творчості, майстерності і таланті, мають потенціал реалізації продуктів інтелектуальної власності, створення багатства й забезпечення робочих місць через покоління» [156, с. 5].

ЮНЕСКО визначає креативні індустрії як галузі, що «поєднують створення, виробництво і комерціалізацію товарів та послуг нематеріального і культурного характеру» [122, с. 5].

Конференція ООН з торгівлі та розвитку ЮНКТАД визначає креативні індустрії як: цикли створення, виробництва, обміну й розподілу товарів та послуг, що ґрунтуються на творчому та інтелектуальному капіталі; діяльність на основі знань, що сфокусована, але не обмежується мистецтвом, потенційно зорієнтована на отримання прибутку від торгівлі та прав інтелектуальної власності; матеріальні продукти та нематеріальні інтелектуальні або мистецькі послуги із творчою складовою та економічною цінністю, і водночас такі продукти та послуги, що зорієнтовані на досягнення ринкових цілей. Загалом вони являють собою динаміку нового сектору у світовій торгівлі [122, с. 8].

В історичній ретроспективі можна виокремити кілька періодів розвитку культурних/креативних індустрій.

У доіндустріальний період розвитку креативних індустрій (до другої половини ХІХ ст.) на перший план вийшли продукти індивідуальної

творчості, тобто додана вартість креативних продуктів створювалася за рахунок творчих здібностей, знань та досвіду окремих митців. Поширення продуктів культури відзначалося високими показниками працемісткості та матеріаломісткості: копіювання художніх зразків, перепис рукописів, ремісниче відтворення предметів побуту тощо. Інноваційність цього періоду виявлялася в інтенсивному розвитку індивідуальної творчості, який забезпечив підґрунтя формування культурних індустрій [38, с. 24; 123, сс. 19-21; 137, сс. 104-139; 150, с. 27-30].

Упродовж індустріального періоду розвитку креативних індустрій (друга половина XIX ст. – перша половина XX ст.) почали превалювати масові творчі продукти, реалізація яких стала можливою завдяки науково-технічному прогресу індустріального типу. Додана вартість креативних продуктів створювалася за рахунок промислового виробництва. У цей період зближення культури (творчості) та економіки в її комерційному аспекті сприймалося інтелектуальною елітою як втрата статусу культури. Проте, така точка зору поступово набувала позитиву стосовно взаємозв'язку, оскільки утверджувалися нові культурні й економічні цінності. Ключова інновація цього періоду – формування тісного взаємозв'язку «культура–економіка», а також утвердження культурних індустрій [38, с. 24; 123, сс. 19-21; 137, сс. 104-139; 150, с. 38-42].

У постіндустріальний період розвитку креативних індустрій (друга половина XX ст. – XXI ст.) на перший план вийшли як продукти індивідуальної творчості, так і креативні масові продукти завдяки розвитку науково-технологічного прогресу, насамперед інформаційних технологій і новітніх комунікаційних систем. Додана вартість креативних продуктів створюється за рахунок інформаційних технологій та креативного капіталу, що являє собою синергійне поєднання людського, культурного, соціального й інституціонального капіталу. Культурні індустрії переосмислюються як ядро сектору креативних індустрій, із притаманними їм інноваційно-інтелектуальними рисами. Цей період характеризується

появою творчих кластерів і розвитком творчої сфери послуг [38, с. 24; 123, сс. 19-21; 137, сс. 104-139; 150, с. 38-42].

Питання розвитку креативних індустрій на національному рівні становить не лише неабиякий науковий інтерес, а й предметом офіційних аналітичних звітів, зокрема стосовно країн ЄС, що ілюструє таблиця 2.1.

Таблиця 2.1

**Офіційне відображення досліджень креативних галузей у
європейських країнах упродовж 2007-2011 років**

Країна	Публікація	Відповідальна організація
Албанія	Картування креативних галузей в Албанії, 2007	Інститут сучасних досліджень за підтримки Британської Ради, Албанія
Австрія	Четвертий звіт з креативних індустрій Австрії, 2010	Федеральна палата економіки Австрії
Болгарія	Дослідження ВОІВ щодо індустрій авторського права Болгарії, 2007	ВОІВ, Центр інтелектуальної власності (Болгарія), Університет національної і світової економіки (Болгарія)
Хорватія	Індустрії авторського права Хорватії, 2008	ВОІВ, Хорватське патентне відомство
Естонія	Креативні індустрії Естонії, Латвії та Литви, 2010-2011	Британська Рада
Фінляндія	Економічний внесок індустрій авторського права Фінляндії, 2010	Організація авторського права Фінляндії, Фінський інститут авторських прав
Німеччина	Культурні і креативні індустрії Німеччини, 2010	Федеральне міністерство економіки та технологій Німеччини
Угорщина	Індустрії авторського права Угорщини, 2010	Угорське відомство інтелектуальної власності
Італія	Біла книга з творчості: італійська модель розвитку, 2009	Комерційний університет ім. Луїджі Бокконі
Сербія	Експертний звіт з економічного аналізу креативного сектору Сербії, 2011	Група з креативної економіки
Словенія	Культурні та креативні індустрії – стиль Словенії, 2011	Міністерство культури Республіки Словенії
Швейцарія	Креативні індустрії Швейцарії, 2008	Цюрихський університет мистецтв
Велика Британія	Креативна економіка: поза креативними індустріями, 2011	Національний фонд з підтримки науки, технологій та мистецтва у Великій Британії (NESTA)

Джерело: [145, с.46]

У перебігу еволюції економічної думки концепція креативної економіки, основою якої є креативні індустрії, протистояла неолібералістській доктрині, що панувала у західній економічній теорії і практиці наприкінці ХХ століття. Справді, концепція креативної економіки передбачає активну участь держави в економічному регулюванні, проте державне управління якісно переосмислюється і трансформується від директивного стилю до стилю спрямовувального партнера, який допомагає ефективно взаємодіяти бізнес- та культурному компоненту економічної системи. Понад те, державне управління за концепцією креативної економіки зорієнтоване саме на спрямування і стимулювання такої взаємодії.

Об'єктивний аналіз розвитку креативних індустрій, на нашу думку, неможливий без з'ясування універсального переліку їх і відповідних структурних характеристик у межах конкретних моделей.

Так, модель класифікації креативних індустрій Міністерства культури, медіа та спорту Великої Британії (DCMS – UK Department for Culture Media and Sport), що була розроблена 1988 року, об'єднує 13 різнопланових креативних індустрій (табл. 2.2) [157].

Модель Всесвітньої організації інтелектуальної власності (ВОІВ) була розроблена 2003 року, вона включає галузі, що прямо чи опосередковано залучені до створення, виробництва, обміну й розподілу об'єктів авторського права. Головну увагу в цій моделі приділено інтелектуальній власності, ґрунтованій на креативності створених товарів та наданих послуг, включених до класифікації. Згідно з цією моделлю розрізняють 3 підгрупи креативних індустрій: галузі, що виробляють інтелектуальну власність (основні галузі авторського права); галузі, необхідні для передавання товарів і послуг споживачеві (взаємозалежні галузі авторського права); проміжна група (проміжні галузі авторського права), де інтелектуальна власність є лише незначною частиною їхньої діяльності [164].

Організаційний рівень класифікації креативних індустрій

Модель Міністерства культури, медіа та спорту Великої Британії (2001)	Модель ВОІВ (2003)	Модель Інституту статистики ЮНЕСКО (2005)	Модель некомерційної організації «Американці за мистецтво» (2005)
<ul style="list-style-type: none"> • Реклама • Архітектура • Мистецтво та ринок антикваріату • Ремесла • Дизайн • Мода • Кіно та відео • Музика • Виконавські види мистецтва • Видавнича справа • Програмне забезпечення • Радіо і телебачення • Відео-та комп'ютерні ігри 	<p>Основні сфери авторського права:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Реклама • Організація колективного управління майновими правами • Кіно та відео • Музика • Виконавські види мистецтва • Видавнича справа • Програмне забезпечення • Радіо і телебачення • Візуальне та графічне мистецтво <p>Взаємозалежні сфери авторського права:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Записуючі матеріали (касети, диски, CD-плеєри, інше) • Побутова електроніка • Музичні інструменти • Паперова індустрія • Фотографічне обладнання <p>Проміжні сфери авторського права:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Архітектура • Одяг, взуття • Дизайн • Мода • Предмети домашнього вжитку • Іграшки 	<p>Індустрії в основних напрямках культурної сфери</p> <ul style="list-style-type: none"> • Музеї, галереї, бібліотеки • виконавські види мистецтва • Фестивалі • Образотворче мистецтво, ремесла • Дизайн • Видавництво • Телебачення, радіо • Фільми та відео • фотографія • Інтерактивні медіа <p>Індустрії в розширених сферах культури</p> <ul style="list-style-type: none"> • Музичні інструменти • Звукове обладнання • Архітектура • Реклама • Поліграфічне обладнання • Програмне забезпечення • Аудіо-візуальне апаратне забезпечення 	<ul style="list-style-type: none"> • Реклама • Архітектура • Художні училища та художні послуги • Дизайн • Фільми • Музеї, зоопарки • Музика • Виконавські види мистецтва • Видавництво • Телебачення і радіо • Образотворче мистецтво

Джерело: [115; 141; 157; 164]

Модель Інституту статистики ЮНЕСКО (2005 рік) розподіляє креативні індустрії на дві підгрупи: індустрії в основних (центральных)

напрямах культурної сфери та індустрії зі значним діапазоном впливу у сфері культури [141].

Модель креативних індустрій некомерційної організації «Американці за мистецтво» була розроблена у 2005 році, вона вирізняється максимально стислим поданням креативних галузей без виокремлення підгруп, акцентує увагу на створенні доданої вартості за рахунок творчого потенціалу як окремих особистостей, так і організацій загалом [115].

Одночасно розробляються і пропонуються окремі авторські підходи. Цікавою, на наш погляд, є класифікація креативних індустрій Девіда Тросбі, Джона Хокінса та Девіда Хезмондалша (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Особистісні підходи до класифікації креативних індустрій

Модель концентричних кіл Девіда Тросбі (2001)	Модель Джона Хокінса (2001)	Символічна текстова модель Девіда Хезмондалша (2002)
<p>Основні творчі галузі (центральне коло):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Література • Музика • Виконавські види мистецтва • Образотворче мистецтво <p>Інші основні культурні індустрії (друге коло):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Індустрія фільмів • Музеї і бібліотеки <p>Культурні індустрії (третє коло):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Послуги щодо предметів культурної спадщини • Видавнича справа • Звукозапис • Радіо і телебачення • Відео-та комп'ютерні ігри <p>Суміжні галузі (останнє коло):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Реклама • Архітектура • Дизайн • Мода 	<ul style="list-style-type: none"> • Реклама • Архітектура • Образотворче мистецтво • Ремесла • Дизайн • Мода • Кіно • Музика • Виконавські види мистецтва • Видавнича справа • НДДКР • Програмне забезпечення • Ігри • Телебачення, радіо • Відеоігри 	<p>Основні культурні індустрії:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Реклама • Індустрія фільмів • Інтернет • Музика • Видавнича справа • Радіо і телебачення • Відео-та комп'ютерні ігри <p>Периферійні індустрії:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Креативне мистецтво <p>Прикордонні культурні індустрії:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Побутова електроніка • Мода • Програмне забезпечення • Спорт

Джерело: [137; 138; 160]

Зазначимо, що модель концентричних кіл була розроблена Девідом Тросбі 2001 року і базувалася на розумінні креативної цінності товарів та послуг, завдяки якій креативні індустрії відрізняються від інших галузей економіки. Стверджується, що креативні ідеї можна подати у вигляді концентричних кіл, де центр – це ідеї креативного мистецтва (розглядаються у формі звуку, тексту і зображень) з високим рівнем вираження культурного змісту, а останнє коло – ідеї з високим рівнем вираження комерційного змісту. Тобто культурний контекст ідей з кожним колом поступається комерційному і навпаки. Як можна бачити із таблиці 2.3, модель об'єднує 4 підгрупи: основні креативні галузі, інші основні креативні індустрії, креативні індустрії, суміжні галузі [123, сс. 21-22; 160, сс. 110-133].

Модель класифікації креативних індустрій Джона Хокінса була розроблена у 2001 році. Вона включає 15 секторів креативної економіки без розподілу на підгрупи й базується на твердженні, що креативні індустрії охоплюють сферу створення та продажу креативних ідей і витворів, включно з комерційною професійною та аматорською діяльністю [123, сс. 21-22; 137, сс. 104-139].

Символічна текстова модель була розроблена Девідом Хезмондалшем у 2002 році. Культура суспільства, згідно з цією моделлю, формується на символічних текстах чи повідомленнях, які передаються різними носіями, такими як кіно, радіо та преса. Ця модель об'єднує 3 підгрупи креативних індустрій (основні, периферійні, граничні) [123, сс. 21-22; 138, с. 97].

Отже, модель Міністерства культури, медіа та спорту Великої Британії, модель некомерційної організації «Американці за мистецтво» та модель класифікації креативних індустрій Джона Хокінса не передбачають класифікації креативних індустрій з виокремленням підгруп на противагу іншим чотирьом моделям (Модель концентричних кіл Девіда Тросбі, Символічна текстова модель Девіда Хезмондалша, Модель ВОІВ, Модель

Інституту статистики ЮНЕСКО). Такі відмінності пояснюються різними цільовими орієнтаціями та способами інтерпретації структурних характеристик креативних галузей. Ми вважаємо, що нині існує необхідність універсалізувати визначення й стандартизувати класифікації як підґрунтя для міжкраїнового порівняльного аналізу та розроблення стратегій розвитку креативних індустрій.

У кожній креативній індустрії здійснюють діяльність конкретні компанії, котрі реалізують ті чи інші моделі корпоративного менеджменту. У наш час більшість економістів-дослідників та бізнес-консультантів стверджують, що саме інноваційно-креативний напрям розвитку менеджменту компанії є запорукою її конкурентоспроможності за сучасних ринкових умов. Алан Іні (Alan Iny), старший спеціаліст з питань творчості та сценарного планування провідної міжнародної консалтингової компанії Boston Consulting Group, співавтор книги «Мислення у нових рамках: нова парадигма креативності у бізнесі» (2013 рік), наголошує, що «креативність означає зміну способу бачення світу, що може дати вам змогу побачити нові продукти, переосмислити бізнес-процеси або трансформувати цілу галузь» [143]. Джон Као, провідний фахівець з інновацій, бізнес-творчості, організаційних перетворень і нових технологій (професор Гарвардської школи бізнесу впродовж 14 років, керівник програми «Управління інноваціями» Стенфордського університету»), зазначає, що «перед сучасним бізнесом постають нові виклики – бізнес спрямований на пошук нових конкурентних інноваційно-креативних переваг» [144, с. 1] Джордан Аян (Jordan Ayan), виконавчий директор міжнародної консалтингової компанії «Create-It!», експерт з питань креативності, автор книги «10 способів звільнити свій дух креативності та відшукати великі ідеї» («10 Ways to Free Your Creative Spirit and Find Your Great Ideas», 1996), стверджує, що «сама креативність стала однією з найважливіших персональних і бізнес-стратегій процвітання та успіху. Тобто креативність він вважає формою мистецтва, а не бізнес-

інструментом» [119]. На нашу думку, саме креативність дає змогу забезпечити прибуткове зростання більшості компаній, тому її можна розцінювати як потужний бізнес-інструмент успішної діяльності як працівників/менеджерів компанії, так і господарської діяльності компанії загалом.

Сьогодні науковці розглядають креативний менеджмент як складову більш комплексного поняття – «інноваційний менеджмент». Разом із тим, І. Підкамінний та О. Самокиш слушно зазначають, що «із залученням в механізм інноваційного менеджменту креативних методів та засобів управління утворює новий його напрям – креативний менеджмент, який з часом може вийти за межі інноваційного менеджменту» [85, с. 110]. Безпосередньо креативний менеджмент за твердженням О. Кузьміна, можна розглядати з різних підходів [54, с. 162]:

- системного (визначається як підсистема інноваційного менеджменту, яка передбачає забезпечення здатності суб'єктів управління висувати й розвивати нові ідеї, що набувають форми наукової або технологічної інформації);

- функціонального (конкретна функція менеджменту, спрямована на забезпечення здатності суб'єктів управління висувати й розвивати нові ідеї, що набувають форми наукової або технологічної інформації, а також на безпосереднє акумулювання нових ідей);

- ситуаційного (сукупність сприятливих умов та обставин, що створюються керівниками підприємства для творчого розвитку трудового колективу й окремих працівників з метою акумулювання креативних ідей з вирішення виробничо-господарських проблем, подолання їх наслідків тощо);

- поведінкового (сукупність цілеспрямованих дій і вчинків керівників підприємства, спрямованих на акумулювання креативних ідей з розв'язання виробничо-господарських проблем, подолання їхніх наслідків,

а також сприяння перманентному творчому розвитку трудового колективу й окремих працівників);

– адміністративного (сукупність дозвільно-розпорядницьких, спонукальних та інших управлінських відносин між керівниками та підлеглими з приводу визначення цілей щодо пошуку креативних ідей, пов'язаних з вирішенням виробничо-господарських проблем, подоланням їхніх наслідків тощо, а також виконання їх).

Детальнішу сутнісну характеристику визначення поняття «креативний менеджмент» окремими авторами подано у таблиці 2.4

Таблиця 2.4

Визначення поняття «креативний менеджмент» у науковій літературі

Автори	Визначення поняття «Креативний менеджмент»
Дорошенко О.С. [33, с. 9-10]	Креативний менеджмент являє собою, з одного боку, повний цикл управління знаннями (формування, формалізація, зберігання, поширення, координація і контроль) для виробництва інтелектуальної продукції, а з іншого – новітній різновид інноваційного менеджменту, базований на якісних змінах ключових стратегічних функцій з нарощування як матеріальних, так і, в першу чергу, нематеріальних активів із глобальним суспільно значимим і доступним людським капіталом
Зінкевич Д.К. [39, с.7]	Креативний менеджмент доцільно трактувати як підсистему інноваційного менеджменту, яка передбачає забезпечення здатності суб'єктів управління висувати і розвивати нові ідеї, що набувають форми наукової або технологічної інформації
Мамфорд М. [148, с. 85].	Креативний менеджмент являє собою управління носіями інтелектуального потенціалу підприємства, які створюють нові знання шляхом творчої діяльності
Фангки Сью Тьюдор Рікардс [165, с. 217]	Креативний менеджмент – це теорія та практика управління, ґрунтовані на теорії творчих процесів та їх реалізації на особистісному, груповому, організаційному та глобальному рівнях
Продіус О.І. [87, с. 68]	Креативний менеджмент – сукупність управлінських відносин між керівниками та підлеглими з приводу визначення цілей стосовно пошуку та виконання креативних ідей, пов'язаних із розв'язанням виробничо-господарських проблем та подоланням їхніх наслідків
Галахова Т.О. (авторське визначення)	Креативний менеджмент міжнародної компанії у вузькому сенсі пропонується трактувати як локальну крос-культурну систему управління знаннями (талантами) організації, а в широкому – як особливу функціональну конфігурацію управлінських процесів, тобто як креативне прогнозування і планування, креативну організацію, креативну мотивацію, креативне керівництво, креативний контроль, що в повному обсязі характерне для транснаціональних корпорацій з повним інноваційним циклом

Джерело: [33; 39; 87; 148; 165]

При цьому важливо усвідомлювати, що ключовою рисою креативного менеджменту є його міждисциплінарна природа, оскільки, з одного боку, це – наукова дисципліна (менеджмент), а з іншого – психологічна категорія (творчість). Академічні дослідження креативного менеджменту тривають від кінця ХХ ст. у США, а потім і в Європі та Азії в межах таких напрямів як «корпоративна креативність», «організаційна креативність», «креативний бізнес».

Системність креативного менеджменту забезпечує прогресивний розвиток компанії в сучасній постіндустріальній економіці, що відображає процес удосконалення освітніх програм для управлінців (МВА у сфері креативного менеджменту), проведення досліджень у спеціалізованих інститутах та університетах креативного менеджменту (табл. 2.5). Наприклад, успішно реалізуються програми, започатковані 1980–1990-ті роки: Harvard Business School (США) – програма МВА «Управління креативністю»; Stanford Business School (США) – дві МВА-програми – «Креативність в бізнесі» та «Особистісна креативність у бізнесі»; Open University Business School (Велика Британія) – програма МВА «Креативний менеджмент», що трансформувалася в програму «Сталий креативний менеджмент», Columbia Business School (США) – МВА-програма «Підприємницька креативність»; програма МВА Чиказького університету DePaul – «Креативність у бізнесі»; Indiana University (США) – програма МВА «Креативність та інновації: створення нових венчурних ідей». У 2005 році в Китаї за підтримки університету Чженчжоу (Changzhou University) був заснований Інститут креативного менеджменту, що став першим закладом у дослідженнях саме креативного менеджменту. У 2010 році в Японії засновано Інститут креативного менеджменту та інновацій при університеті Кіндай (Kinki University) [129, сс. 118-119].

Показовим є те, що нині питання креативного менеджменту активно дискутуються на різноманітних міжнародних конференціях, семінарах та симпозіумах як найактуальніший напрям у теорії та практиці управління,

що охоплює системний творчий підхід до управління діяльністю (system managing creativity) працівників/менеджерів та компанії загалом [11, с. 64].

Таблиця 2.5

Спеціалізовані MBA-програми університетів/бізнес-шкіл країн-інноваційних лідерів

Назва університету/бізнес-школи	MBA-програми	Ключові питання програми
Університет Західної Шотландії (University of the West of Scotland), Пейслі, Шотландія	Бізнес-креативність	<ul style="list-style-type: none"> • Індивідуальна креативність • Організаційна креативність • Методи та інструменти підвищення креативності • Креативне мислення у вирішенні проблем
Іллінойський технологічний інститут (Illinois Institute of Technology), Чикаго, США	Креативність і сучасні перспективи підприємницької діяльності	<ul style="list-style-type: none"> • Інноваційно-креативне мислення у визначенні стратегії, формуванні і розвитку бізнес-моделі компанії
Школа бізнесу Колумбійського університету (Columbia business school), Нью-Йорк, США	Системна креативність у бізнесі	<ul style="list-style-type: none"> • Методологія креативного вирішення проблем; • Креативні маркетингові заходи
Тулузька бізнес-школа (Toulouse Business School), Тулуза, Франція	Інновації та креативність: шлях розвитку	<ul style="list-style-type: none"> • Креативність як процес • теорія дизайну «СК» (concept-knowledge theory); • Креативність у вирішенні проблем.
Університет Глобіс (Globis university), Токіо, Японія	Креативність та організаційний менеджмент	<ul style="list-style-type: none"> • Креативність у бізнес-процесах • Індивідуальна, командна і організаційна креативність • Креативне середовище компанії
Бізнес-школа Відкритого університету (Open University business school), Лондон, Велика Британія	Сталий креативний менеджмент	<ul style="list-style-type: none"> • Креативні методи у вирішенні проблем • Креативна корпоративна культура • Сталий інноваційно-креативний розвиток організації
Гарвардська школа бізнесу (Harvard Business School), Бостон, США	Стратегічний маркетинг у креативних індустріях	<ul style="list-style-type: none"> • Креативні індустрії • Менеджмент талантів • Цифрові технології у креативних індустріях
Університет де Поля (DePaul university), Чикаго, США	Лідерство та управління змінами	<ul style="list-style-type: none"> • Креативні стратегії компанії у сфері управління змінами • Креативні принципи у вирішенні проблем • Управлінські технології в глобальному бізнес-середовищі

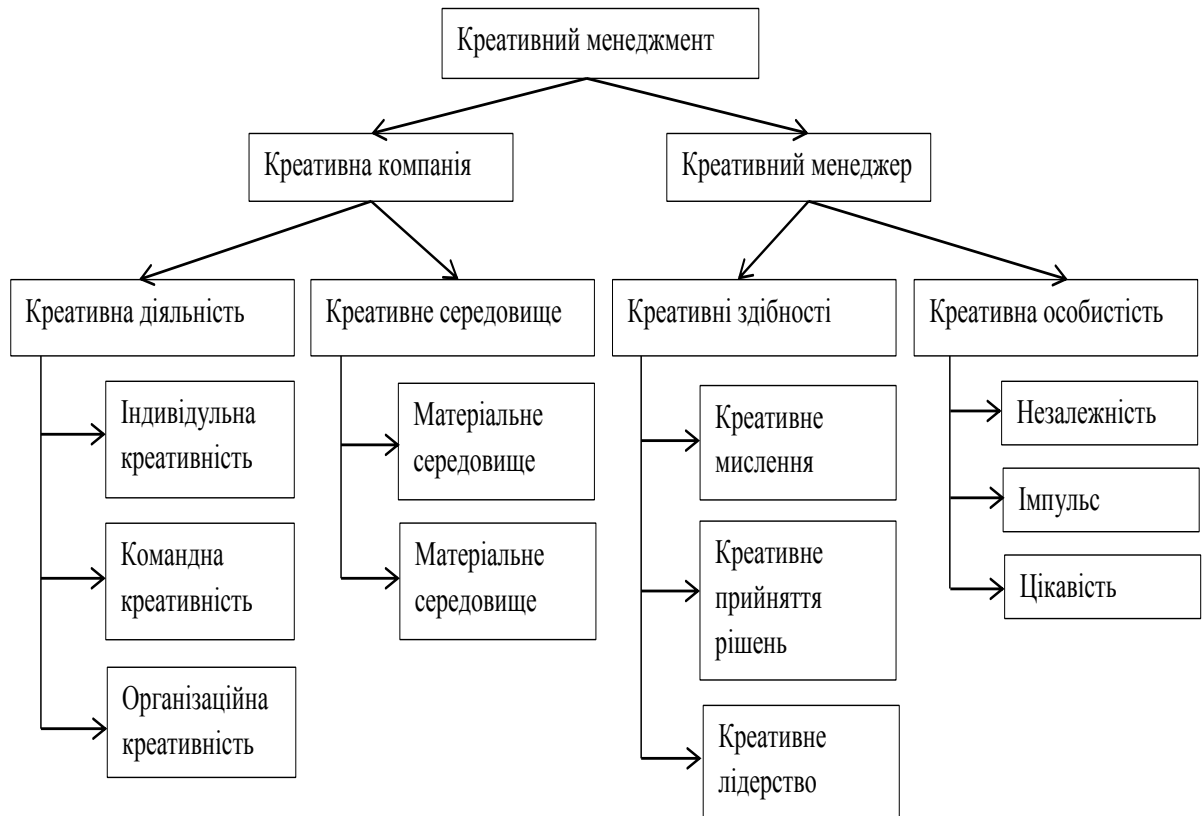
Джерело: складено автором на підставі даних офіційних веб-сайтів перелічених бізнес-шкіл та університетів

Загалом креативний менеджмент є найбільш динамічною складовою системи менеджменту XXI ст., а також підсистемою інноваційного менеджменту, з власним поняттєво-методологічним і практичним потенціалом розвитку.

Розуміння системи креативного менеджменту забезпечує прогресивний розвиток компанії в сучасній постіндустріальній економіці, позаяк система креативного менеджменту відрізняється від системи традиційного менеджменту новими принципами ведення господарської діяльності: невичерпністю й необмеженістю нематеріальних ресурсів, нелінійним розвитком, підприємницькою філософією ведення господарської діяльності компанії [52, с. 12].

На рис. 2.1 подано два масштабні напрями досліджень системи креативного менеджменту [129, сс. 317-319]: дослідження присвячені власне креативній компанії (субнапрями: креативна діяльність, креативне середовище); дослідження присвячені креативному менеджеру (субнапрями: креативні здібності, креативна особистість).

Перший великий блок дослідження системи креативного менеджменту включає: дослідження креативного менеджменту крізь призму креативної діяльності компанії (індивідуальна, командна, організаційна креативність); дослідження креативного менеджменту крізь призму дослідження креативного середовища компанії (матеріальне і нематеріальне середовище). Другий великий блок дослідження системи креативного менеджменту включає: дослідження феномену креативного менеджера крізь призму креативних здібностей (креативне (дивергентне) мислення, креативне прийняття рішень, креативне лідерство); дослідження феномену креативного менеджера крізь призму детермінант креативної особистості (незалежність (некомфорність думки), імпульс (творча енергія щодо реалізації певної ідеї), зацікавленість (моніторинг нових підходів та ідей)).



Джерело: [129]

Рис. 2.1 Напрямки досліджень креативного менеджменту

Отже, креативний менеджмент сьогодні – це, з одного боку, новий напрям у теорії та практиці управління, прогресивна складова менеджменту, а з іншого – інтеграція передових практик із системним, творчим підходом до управління діяльністю (system managing creativity) працівників/менеджерів та компанії загалом [11, с. 64].

Слід зазначити, що проблеми формування системи креативного менеджменту та його елементів досліджували не тільки зарубіжні вчені П. Друкер, Г. Мінцберг, К. Прахалад, П. Сенге, Г. Хамел, Р. Флоріда та ін., а й вітчизняні науковці В. Білошапка, В. Василенко, О. Дорошенко, Д. Лукяненко, Є. Панченко, В. Пекар, О. Тітова та ін., що дає підстави для імплементації креативних цінностей у вітчизняну теорію та бізнес-практику.

2.2. Креативно-інноваційна мотивація менеджменту міжнародних компаній

Як в теоретичному, так і, особливо, в практичному планах дослідження умов та особливостей креативно-інноваційної мотивації менеджменту міжнародних компаній доцільно проводити в його функціональній конфігурації з урахуванням корпоративної організації бізнесу.

Компонент «планування» в міжнародному менеджменті охоплює розроблення ефективної стратегії задля досягнення фундаментальних цілей компанії. Вибір міжнародної стратегії залежить від орієнтації компаній, що унаочнює відома модель EPRG (етноцентризм – полицентризм – регіоцентризм – геоцентризм), розроблена Йорамом Віндом, Сьюзан Дуглас, Говардом Перлмуттером [163, сс. 14-20].

Сутнісну трансформацію розвитку компонента «планування» при зміні парадигми менеджменту від індустріальної до постіндустріальної ілюструє табл. 2.6.

Отже, компонент «креативне планування» системи міжнародного менеджменту нині ґрунтується на нових принципах ведення діяльності компанії:

- пріоритетність креативного (дивергентного) мислення при визначенні цілей та завдань компанії;
- визначення та реалізація соціально значущих та прогресивних цілей неперервного розвитку компаній;
- упровадженні нових міждисциплінарних підходів, формування інноваційно-креативного корпоративного середовища.

Компонент «організація» забезпечує розподіл, групування і координацію робіт, видів діяльності та ресурсів для досягнення цілей

компанії [106, с. 139]. Іншими словами, на міжнародному рівні він охоплює систему організаційного проектування (поділ праці, департаменталізація, делегування, вертикальна та горизонтальна координація) [110, с. 217]. У результаті реалізації системи організаційного проектування формується певний вид організаційної структури, тобто моделі посад, груп посад та їх підпорядкованості: функціональна, дивізіональна (продуктова, функціональна, регіональна), матрична, мережева структури.

Таблиця 2.6

Компонент «планування» у площині індустріальної та постіндустріальної парадигм розвитку менеджменту

Планування	
Індустріальна парадигма розвитку менеджменту (традиційний менеджмент)	Постіндустріальна парадигма розвитку менеджменту (креативний менеджмент)
Принципи побудови системи менеджменту на основі підходів класичного наукового менеджменту	Принцип побудови системи менеджменту як класичного наукового менеджменту, так і на основі сучасних міждисциплінарних різновекторних підходів
Формування та реалізація комерційних цілей діяльності компанії	Формування та реалізація соціально значущих, високих цілей діяльності компанії
Система планування з орієнтацією на результат (отримання максимального прибутку)	Система планування з орієнтацією на процес (досягнення ефективного економічного зростання і розвитку організації)
Формування єдиного оптимального стратегічного напрямку діяльності компанії	Формування інноваційно-креативного корпоративного середовища, що сприятиме появі і розвитку різних стратегій діяльності компанії
Акцентування уваги на зниженні/розділі ризиків (перевагу давно випробуваним підходам ведення діяльності компанії)	Розумне прийняття ризиків (віддається перевага новим ефективним підходам щодо ведення діяльності компанії)
Раціональне мислення при прийнятті рішень	Креативне (дивергентне) мислення поєднання раціонального та емоційного інтелекту при прийнятті рішень

Джерело: узагальнено автором на підставі: [52, с.110; 54, с. 147; 104, сс.539-540; 108]

Утім, незалежно від типу організаційної структури компанії можна навести універсальну порівняльну характеристику компоненту «креативна організація» міжнародного менеджменту індустріального та постіндустріального типів (табл.2.7).

Таблиця 2.7

Компонент «організація» в площині індустріальної та постіндустріальної парадигм розвитку менеджменту

Організація	
Індустріальна парадигма розвитку менеджменту (традиційний менеджмент)	Постіндустріальна парадигма розвитку менеджменту (креативний менеджмент)
Корпоративні зв'язки, базовані на формальній ієрархії	Корпоративні зв'язки, базовані на «природній» ієрархії (визначальні критерії – професіоналізм, досвід, ціннісний внесок у діяльність компанії)
Побудова організаційних відносин на основі правил, норм, процедур діяльності компанії	Побудова організаційних відносин на засадах компромісу, толерантності, самоорганізації, самодисципліни, відповідальності
Організаційні відносини в межах корпоративної конкуренції між працівниками, між менеджерами/ працівниками та менеджерами/ менеджерами та вищим керівництвом компанії	Організаційні відносини в межах корпоративної співпраці між працівниками, між менеджерами/ працівниками та менеджерами/ менеджерами та вищим керівництвом компанії
Організаційні відносини в системі обмеженої корпоративної інформації	Організаційні відносини в системі інформаційної демократії

Джерело: узагальнено автором на підставі: [52, с.110; 54, с. 147; 108]

Отже, компонент «креативна організація» в площині постіндустріальної парадигми розвитку менеджменту вирізняється трансформаційними зрушеннями організаційних відносин до «природної ієрархії», корпоративної співпраці та інформаційної демократії.

Наступний компонент системи міжнародного менеджменту – «мотивація» – передбачає створення умов, за яких професійні групи й

окремі працівники виконують функціональні обов'язки або виробничі завдання на необхідному рівні [110, с. 261].

Слід пам'ятати, що трудова мотивація як сукупність факторів, що спонукають людей обирати ту чи іншу модель поведінки з-поміж доступних, ураховує різновекторність культурних особливостей, під впливом яких формується поведінка людини при виконанні нею своїх посадових обов'язків. Компонент «мотивація» у новій концептуальній трансформації подано у табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Компонент «мотивація» у площині індустріальної та постіндустріальної парадигм розвитку менеджменту

Мотивація	
Індустріальна парадигма розвитку менеджменту (традиційний менеджмент)	Постіндустріальна парадигма розвитку менеджменту (креативний менеджмент)
Значний акцент на матеріальній мотивації	Значний акцент на нематеріальній мотивації
Система мотивації, що ґрунтована на пріоритетності стандартизації діяльності працівників/менеджерів	Система мотивації, що ґрунтована на пріоритетності різноманіття, інакомислення й індивідуалізму працівників/менеджерів
Адміністративно-командні методи мотивації працівників	Креативні методи мотивації працівників (створення умов для розвитку творчого потенціалу співробітників, заохочення новаторства на кожному «квадратному метрі» компанії)
Мотиваційні механізми, що враховують чітке розмежування між корпоративним і приватним життям працівників/менеджерів	Мотиваційні механізми, що враховують розмитість кордонів між корпоративним і приватним життям працівників/менеджерів
Принципи мотивації, побудовані навколо твердження «Збільшення фінансових активів пріоритетніше за розвиток людського капіталу»	Принципи мотивації, побудовані навколо твердження «Людський капітал як пріоритетний напрям успішного розвитку компанії»

Джерело: узагальнено автором на підстав: [52, с.110; 54, с. 147; 108]

Компонент «креативна мотивація» міжнародного менеджменту відзначається сьогодні прогресивною системою мотивації, ґрунтованою на пріоритетності нематеріальних механізмів мотивації, інноваційно-креативних методів мотивації з акцентуванням уваги на пріоритетності розвитку людського капіталу.

Компонент «керівництво» є інтегрованим показником (табл. 2.9), який включає такі складові як регулювання, координація, лідерство. Керівництво реалізується через вплив на працівників для спрямування їхніх зусиль на досягнення цілей компанії.

Таблиця 2.9

**Компонент «керівництво» у площині індустріальної та
постіндустріальної парадигм розвитку менеджменту**

Керівництво	
Індустріальна парадигма розвитку менеджменту (традиційний менеджмент)	Постіндустріальна парадигма розвитку менеджменту (креативний менеджмент)
Система керівництва в межах управління за цілями	Система керівництва в межах управління за цінностями
Експлуататорсько-авторитарна/Прихильно-авторитарна системи керівництва	Консультативно-демократична/Патисипативно-демократична системи керівництва
Централізація та політизація прийняття рішень (формування цілей і прийняття рішень формальним керівництвом компанії)	Децентралізація і делегування, колективне прийняття рішень на засадах врахування ініціатив неформального керівництва (працівники-лідери в компанії) та формального керівництва (топ-менеджмент)
Керівник як «герой-одинак», який приймає відповідальні рішення	Керівник як архітектор корпоративних спільнот, як успішний управлінець, котрий заохочує новаторство і співпрацю
Помилки керівництва як негативне явище, що тягне за собою адміністративне покарання	Помилки керівництва як позитивне явище, що є елементом нагромадження досвіду за умови неповторюваності ідентичних помилок

Джерело: узагальнено автором на підставі [52, с.110; 54, с. 147; 108]

У міжнародному менеджменті виокремлюють різні моделі керівництва: зокрема модель Р. Лайкерта, модель «управлінська решітка» Р. Блейка і Д. Моутон та ін. Універсальну характеристику компонента «керівництво» подамо у площині індустріальної та постіндустріальної парадигм розвитку менеджменту.

Нині компонент «креативне керівництво» відзначається керівництвом за цінностями, підвищенням ролі лідерства, коли керівник виступає у ролі архітектора креативних корпоративних спільнот.

Компонент «контроль» реалізується через співвідношення реально досягнутих результатів із запланованими (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Компонент «контроль» в площині індустріальної та постіндустріальної парадигм розвитку менеджменту

Контроль	
Індустріальна парадигма розвитку менеджменту (традиційний менеджмент)	Постіндустріальна парадигма розвитку менеджменту (креативний менеджмент)
Побудова корпоративних відносин у системі вертикального ієрархічного контролю	Побудова корпоративних відносин в системі горизонтального контролю з боку колег
Жорсткий зовнішній контроль на основі механізмів примусу і покарання	М'який контроль на основі емоційного захоплення, відповідальності, довіри, самодисципліни та самоконтролю
Шаблонність та безкомпромісність методів контролю	Нешаблонність методів контролю; методи контролю, що враховують золоту середину між короткостроковим прибутком і довгостроковим зростанням, конкуренцією і співпрацею, формалізованими процедурами і вмінням імпровізувати в непередбачених обставинах, дисципліною і свободою
Фінансові показники контролю як детермінанти успішної діяльності компанії	Нефінансові показники контролю як детермінанти успішної діяльності компанії

Джерело: узагальнено автором на підставі [52, с.110; 54, с. 147; 108]

Контроль пов'язаний із плануванням і покликаний забезпечити керівництво організації своєчасною й достовірною інформацією про перебіг виконання стратегічних планів, їх зв'язок з місією організації для своєчасного коригування.

Отже, згідно з нашим підходом, компонент «контроль» має такі нові риси: побудова корпоративних відносин у системі горизонтального контролю, м'який тип контролю, нешаблонність методів, перевага нефінансових показників контролю в діяльності компанії.

Сучасний розвиток ринкових відносин відзначається новими факторами конкурентної боротьби, коли для успіху в якій необхідне розроблення та реалізація інноваційних рішень, швидкісні та неперервні зміни практично в усіх сферах діяльності компаній. Тому сьогодні питання інноваційно-креативної мотивації менеджерів, які здатні гармонійно управляти компанією, з одного боку, враховуючи потенціал набутого досвіду діяльності, а з іншого – сучасні соціально-економічні тенденції й майбутні перспективи розвитку, є вельми актуальним при створенні компаніями нових конкурентних переваг. Для цього, в свою чергу, необхідна відповідна мотивація.

Структурно таку категорію як мотивація можна подати у взаємозв'язку концептуального і практичного аспектів. Концептуальний аспект мотивації відзначається міждисциплінарною природою, бо поєднує наукові знання з управління персоналом, з психології, соціології, трудового права тощо. Практичний аспект представлений розумінням мотивації як сфери професійної практичної діяльності й реалізується через розроблення методів, засобів впливу на поведінку людини в організації задля досягнення нею особистих цілей та цілей організації [48, сс. 7-8].

Разом із тим, в економічній літературі поняття «мотивація» трактується з позицій у змістовних та процесуальних теорій. Змістовні теорії охоплюють вивчення й аналіз факторів мотивації, виходячи з твердження що в основі поведінки людини лежать потреби і прагнення їх

задовольнити. Це, зокрема, теорії ієрархії потреб А. Маслоу, набутих потреб Д. МакКлелланда, існування, зв'язку і зростання К. Альдерфера, двох факторів Ф. Герцберга та ін. Процесуальні теорії концентрують увагу на побудові та здійсненні процесу мотивації, і стверджують, що лінія поведінки людини є функцією не лише її потреб, а й її сприйняття, сподівань, можливостей. Це, зокрема теорії очікування В. Врума, справедливості С. Адамса, мотивації Портера-Лоулера, що включають елементи теорії очікувань і справедливості, постановки цілей Е. Лока, підкріплення В. Скіннера тощо. [48, сс. 44-54].

Наголосимо, що збалансований мотиваційний профіль персоналу компанії залежить від узгодження як внутрішніх мотивів працівників, насамперед позитивної самомотивації, так і зовнішнього комплексного впливу з боку організації [89, сс. 16-26]. Мотиваційна політика компанії має не лише розкривати інноваційно-креативний потенціал персоналу, а й максимально ефективно забезпечувати його реалізацію, використовуючи кращі світові практики мотиваційного менеджменту.

Можна стверджувати, що мотиваційний менеджмент передових інноваційних компаній сьогодні трансформується у креативний мотиваційний менеджмент, спрямований на новітні інструменти мотивації інноваторів, а за своєю структурною підпорядкованістю є складовою загального менеджменту інноваційно-креативного типу.

Креативний мотиваційний менеджмент ґрунтується: по-перше, на креативних методах та інструментах мотивації працівників; по-друге, нематеріальній мотивації, пріоритетності різноманіття, інакомислення та креативності персоналу; по-третє, на створенні креативного корпоративного середовища компанії.

Слід, на нашу думку, акцентувати увагу на тому, що креативність як не тільки здатність до висування ідей, а й процес доведення їх до конкретного практичного результату, що виявляється у створенні й застосуванні нововведень, детермінується саме мотивацією [113, с. 26].

Якщо брати до уваги характеристики менеджменту найбільш успішних міжнародних компаній, існує значна кореляція між креативністю та інноваційністю, а креативний мотиваційний менеджмент за своєю суттю є не просто чинником виникнення нових конкурентних переваг компанії, а й сам виступає суб'єктом конкурентної боротьби із сучасною технологією інноваційно-креативного управління.

Конкретизованим показником результативності креативного менеджменту може слугувати коефіцієнт ROT (return of talents – рентабельність талантів), який відображає віддачу від інвестицій у креативний персонал компанії і формується за аналогією з такими показниками як, наприклад, ROI (return of investment – рентабельність інвестицій) та ROA (return of assets – рентабельність активів). Показник ROT обчислюється як відношення генерованих знань до інвестицій в таланти [72, сс. 14-15]. Цей коефіцієнт показує, як інвестується та використовується креативний персонал у системі управління людськими ресурсами. Практичне використання такого підходу до вимірювання результативності креативного менеджменту веде до формування творчо налаштованих працівників, прийняття інноваційних рішень, ефективної комунікації. Показником результативності креативного менеджменту в ширшому сенсі можуть виступати інваріантні експертні методи оцінювання системи менеджменту за критеріями інноваційності.

Нині можна стверджувати про становлення моделей креативної компанії з відповідним менеджментом. Це, зокрема, модель Б. Твіса, котрий характеризує креативну організацію як таку, що об'єднує ключові компоненти: креативних спеціалістів, креативне середовище й застосування креативного підходу до вирішення проблем. Модель креативної організації П. Кука включає два компоненти – креативне середовище й технічні прийоми і представлена співвідношенням: креативність = 80% креативне середовище + 20% технічні прийоми [55, с. 101-102]. Модель трьох «I» Ч. Хенді компоненто складається з інтелекту,

інформації та ідей і представлена наступною формулою: $I^3 = ДВ$, де ДВ — додаткова вартість [55, сс. 101-102; 102, сс. 201-202].

На нашу думку, наведені вище та інші аналогічні моделі характеризують креативний менеджмент лише у вузькому сенсі. У широкому сенсі креативний менеджмент можна подати у вигляді певної моделі (рис. 2.2).



Рис. 2.2. Авторська модель креативного менеджменту компанії

Подальша концептуалізація запропонованої моделі потребує деталізації й формалізованої ідентифікації, з одного боку, ключових складових креативного менеджменту, а з іншого – елементів внутрішнього, зовнішнього та глобального середовища діяльності компанії. Так, у ширшому розумінні мотивацію можна розглянути в контексті бізнес-діяльності та її середовища. Зауважимо, що сучасна бізнес-діяльність – це ініціативна економічна діяльність, спрямована не тільки на отримання прибутку, а й на реалізацію інноваційних ідей.

Суб'єктами бізнес-діяльності можуть бути приватні особи, власники бізнесу (підприємці), наймані працівники, у тому числі менеджери (внутрішнє середовище), а також держава та її інститути (зовнішнє середовище). Мотивація бізнес-діяльності – це системи мотивів і ціннісно-орієнтованих настанов індивіда й організації, яка передбачає соціально-економічну та індивідуально-психологічну детермінацію специфіки бізнес-поведінки, прагнення збереження і примноження власності, забезпечення стабільного становища фірми на ринку, задоволення потреби в самореалізації [26, с.130].

Мотивацію бізнес-діяльності можна розглядати на трьох рівнях.

1. Мотивація особистості:

- мотивація трудової діяльності у форматі «стирання» кордонів між вільним і робочим часом;
- мотивація трудової діяльності шляхом підвищення цінності виконуваної роботи;
- мотивація в контексті подолання залежності працівника від компанії, налагодження партнерських відносин, мотивація до постійного навчання) [26, сс.152-154; 93, сс. 149-156].

2. Мотивація на рівні держави передбачає внутрішні стимули бізнес-діяльності (створення надійної системи економічної безпеки; створення конкурентоспроможної соціально-орієнтованої економіки; розвиток інтелектуального й науково-технічного потенціалів) та зовнішні мотиви бізнес-діяльності (реалізація ефективної політики і стратегії зовнішньоекономічної діяльності, активне залучення іноземних інвестицій, дипломатична та політична підтримка зовнішньоекономічної діяльності) [26, с.154-155];

3. На окрему увагу заслуговує мотивація транснаціональних корпорацій як ключових суб'єктів глобального бізнесу, яка до 70-х років ХХ ст. відображала зацікавленість в дешевій робочій силі, ринках збуту, джерелах сировини, намагання уникнути сплати податків, жорстких

екологічних законів тощо. Сьогодні мотивація ТНК трансформувалася у сферу інноваційного лідерства, глобальної експансії із корпоративною соціальною відповідальністю як необхідного компонента сучасної стратегії корпоративної культури компанії [26, с.158; 103, с. 355-358].

Процеси глобалізованої корпоратизації за умов інтеграції ринків, країн та регіонів світу дають підстави стверджувати, що поступово формується «глобальна модель» бізнес-поведінки ТНК з відповідними насамперед креативними мотиваціями та стратегіями.

2.3 Ефективність креативних інструментів та рішень у менеджменті ТНК

Нині, у часи глобальних економічних, політичних, соціальних і, особливо, технологічних трансформаційних змін міжнародні компанії орієнтуються на створення інноваційно-креативних бізнес-моделей, що вимагають нових підходів, принципів і методів та інструментів у системі їхнього менеджменту. Для цього, в свою чергу, потрібні сприятливі умови транснаціональної діяльності або позитивні сигнали ринку.

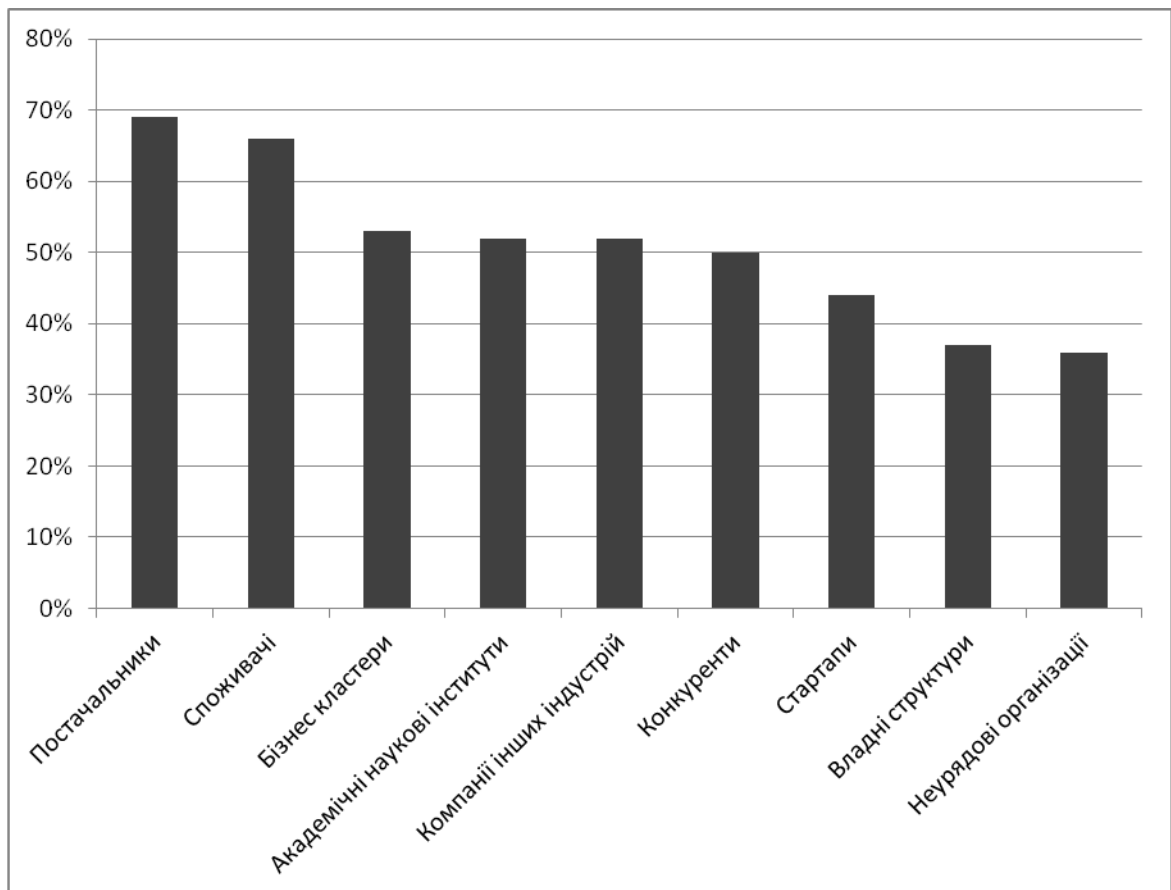
Згідно зі звітом «Утвердження курсу зростання: перспективи для генеральних директорів» KPMG (міжнародної мережі фірм, що надають аудиторські, податкові та консультаційні послуги) – генеральні директори міжнародних компаній підтверджують в найближчі 3 роки (2015-2017 роки) високу ймовірність глобального соціально-економічного зростання, що пов'язане з виходом світової економіки зі стану рецесії [155, с. 3]. Ураховуючи цю тенденцію, більшість генеральних директорів вже сьогодні орієнтуються на розроблення і впровадження інноваційно-креативних стратегій своїх компаній – 72% респондентів. Для них акцент

на зростання є важливішим чинником успіху бізнес-діяльності компанії, ніж акцентування уваги на операційній ефективності [155, с. 2].

Варіативність стратегій зростання зумовлена форматом взаємовідносин міжнародних компаній з іншими суб'єктами ринку. Органічний формат взаємовідносин передбачає, що подальший розвиток міжнародних компаній відбуватиметься на засадах стратегічного партнерства й реалізації власних інноваційних розробок. Неорганічний формат передбачає більш агресивний напрям – злиття і поглинання компаній. Упродовж 2015-2017 років стратегії зростання міжнародних компаній будуть наступного формату: 53% опитаних генеральних директорів пріоритетом діяльності своїх компаній визначають органічне зростання, 42% орієнтуватимуться на змішаний тип (органічне та неорганічне зростання), і лише 5% – на злиття і поглинання [155, с. 2].

Органічний формат розвитку діяльності міжнародних компаній відзначається компліментарністю сучасного розуміння стратегічного партнерства. Стратегічне партнерство нині – це бізнес-екосистема, що характеризується інтерактивними зв'язками інноваційного типу. Ефективна бізнес-екосистема стратегічного партнерства має об'єднувати чимало взаємопов'язаних елементів, таких як компанії різних сфер економіки, академічні наукові інститути, владні структури, неурядові та громадські організації, сектор стартапів, окремих споживачів шляхом укладання різних типів контрактних угод.

За опитуванням генеральних директорів, найбільший вплив на розвиток бізнес-екосистеми стратегічного партнерства справляють постачальники та споживачі, далі йдуть бізнес-кластери, академічні наукові інститути, компанії, що функціонують в інших галузях економіки, конкуренти. Поміркованим є вплив стартапів, владних структур та неурядових організацій (рис. 2.3).



Джерело: [116, с. 26]

Рис. 2.3. Бізнес-екосистема стратегічного партнерства

Інтерактивні зв'язки інноваційного типу бізнес-екосистеми – характеризують якісний бік взаємодії складових на основі сучасних інформаційних технологій, зокрема онлайн-платформ, мобільних додатків як інструментів розроблення нових продуктів і послуг, поліпшення системи поставок, пошуку нових бізнес-партнерів тощо [116, с. 27].

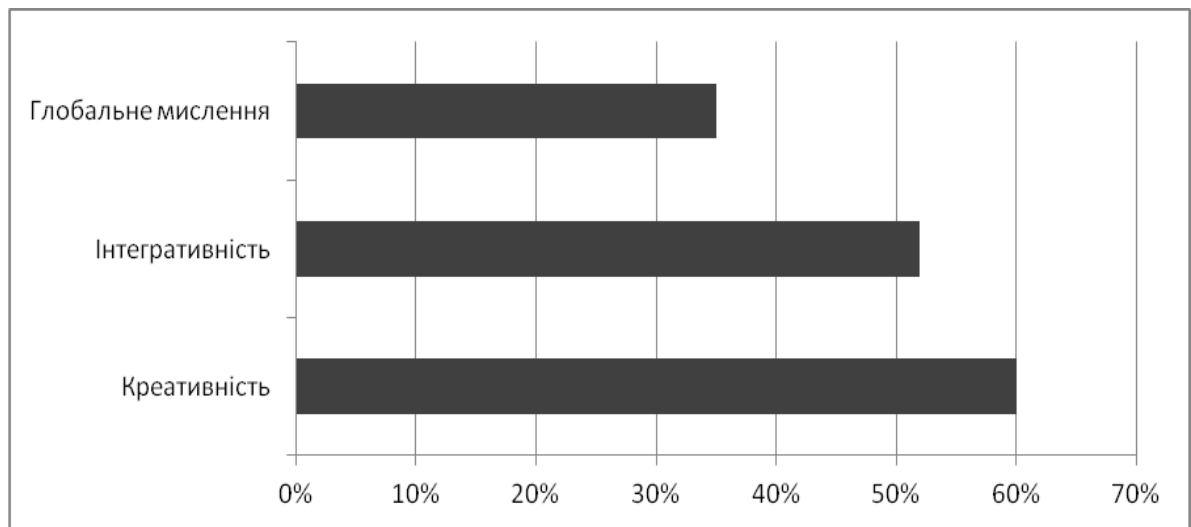
Центральним при цьому є взаємовідносини зі споживачами як найбільш динамічний та значимий елемент бізнес-екосистеми стратегічного партнерства, що сьогодні відзначається компліментарністю, оскільки споживачі можуть виступати як партнери або як конкуренти одночасно. Тому міжнародні компанії орієнтуються на ефективне налагодження взаємозв'язків зі споживачами, реалізацію крос-дисциплінарних підходів, які представляють нову інноваційно-креативну

філософію організації бізнес-діяльності на протипагу класичним підходам, які більшою мірою забезпечували вплив лише на купівельні рішення клієнтів. Зараз міжнародні компанії акцентують свою увагу не на разових транзакціях, а на довгострокових відносинах зі споживачами з приводу різноманітних продуктів та послуг, каналів збуту, галузевих та регіональних аспектів. Такі компанії як General Electric, Microsoft, Procter&Gamble, Unilever реалізують ініціативи «Відкриті інновації», що являють собою віртуальну дискусійну платформу для розроблення нових конкурентоспроможних технологій, рішень виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру [37] через формування нових бізнес-ідей, нових напрямів співпраці з клієнтами та споживачами [130, с. 311].

Система менеджменту міжнародних компаній має орієнтуватися як на ефективне налагодження даних інтерактивних зв'язків, так і на нові інноваційні методи управління дедалі більш динамічною та різноманітною мережею стратегічного партнерства. Відомо, що стратегічне партнерство розглядається як складова зовнішнього середовища компанії, а внутрішнє середовище представлене сьогодні передусім формуванням креативного капіталу персоналу компанії. Оскільки сучасний вектор глобальної конкуренції світової економіки зсувається у крос-секторному напрямку [116, с. 13], розвиток креативного персоналу, здатного реалізувати стратегічні крос-функціональні та крос-секторні ініціативи, стає пріоритетним у менеджменті міжнародних компаній. Посилення крос-секторного типу конкуренції вочевидь пов'язане, із розвитком нових інформаційних технологій, які полегшують компаніям подолання бар'єрів входу в нові галузі, по-друге, з утвердженням формату креативної економіки, матеріальною основою якої є нові креативні товари, послуги, індустрії.

Слід зазначити, що серед вирішальних лідерських рис топ-менеджменту компаній на найближчі 5 років (2015-2020 рр.), креативність

постає як найголовніший фактор успіху поряд з такими рисами як глобальне мислення й інтегративність (цілісність, системність) (рис. 2.4).



Джерело: [124, с.1]

Рис. 2.4. Вирішальні лідерські якості топ-менеджменту міжнародних компаній упродовж найближчих п'яти років (2015-2020 рр.)

Міжнародні компанії нині невпинно акцентують увагу на формуванні креативного капіталу персоналу компанії шляхами:

- розвитку нових креативних компетенцій працівників у межах корпоративних програм навчання (корпоративні університети, семінари, тренінги);
- найму креативного персоналу із дедалі ширшим діапазоном креативних компетенцій [116, с. 30].

Зазначимо, що найм креативних працівників як специфічна сфера управління характеризується своєю різновекторністю – найм працівників у різних демографічних сегментах, різних галузях, різних регіонах, а також через канали – онлайн-платформи, соціальні мережі тощо.

Загалом сучасна система менеджменту передових міжнародних компаній, і насамперед транснаціональних демонструє постійний динамічний випереджаючий розвиток унаслідок глобальних соціально-

економічних трансформацій. При цьому інноваційно-креативний формат системи міжнародного менеджменту гарантує, на наш погляд, успіх компаній у сучасній конкурентній боротьбі, оскільки:

- враховує сучасні тенденції технологічного розвитку;
- забезпечує вчасну переоцінку ефективності бізнес-діяльності;
- реалізує бізнес-моделі з огляду на збалансованість між такими аспектами бізнесу, як комерціалізація, соціальна відповідальність, коеволюція бізнесу й довкілля;
- забезпечує розвиток креативного капіталу персоналу компанії;
- сприяє розвитку взаємозв'язків у форматі інноваційної системи стратегічного партнерства.

Найбільш показовим тут, на нашу думку, є приклади організації системи менеджменту ІТ-компаній, адже нині саме вони вирізняються інноваційно-креативними підходами і рішеннями, реалізують комплекс відповідних принципів, механізмів, методів, інноваційно-креативних інструментів. Адаптовані до глобального ринку найкращі практики ведення діяльності в ІТ-бізнесі забезпечують компаніям конкурентний статус лідера в глобальному масштабі за рахунок креативної дивергентності бізнес-моделей, беззупинного технологічного розвитку, успішного ділового іміджу та бренда.

Серед найбільш інноваційних компаній за версією американської консалтингової компанії VCG першість у сфері інформаційних технологій та комп'ютерних послуг належить Google, Microsoft, Apple, IBM, Intel [147, с. 8]. Розвиток інноваційно-креативного компонента їхньої системи менеджменту назагал має відповідати сучасним соціально-економічним, культурним, політичним трендам, базуючись на вирішальних чинниках трансформаційного розвитку бізнес-середовища: новітніх інформаційних ресурсах; інноваційно-креативному форматі мислення, сучасній системі знань, компетенцій топ-менеджменту і персоналу компанії; гнучкості організаційних процесів; пришвидшеному впровадженню корпоративних

змін; ефективності управління ризиком; формуванні відносин у форматі стратегічного партнерства; розумінні нелінійності й асинхронності розвитку міжнародних ринків.

Сучасна теоретична інтерпретація та практична результативність інноваційно-креативного компонента системи менеджменту ІТ-компаній є результатом прогресивного розвитку сфери інформаційних технологій, що історично пройшов три етапи (табл. 2.11).

У представленому форматі сьогодні більшість міжнародних компаній у сфері ІТ демонструють трансформаційний перехід їхніх систем менеджменту від другого до третього етапу, формують сучасне розуміння інноваційно-креативного компонента менеджменту. Так, корпоративний віце-президент компанії Intel Кімберлі Стівенсон в інтерв'ю часопису «ІТ-менеджер» окреслила власне бачення креативно-інноваційного інструменту розвитку компанії у форматі «40-40-20»: «40% мого часу йде на те, щоб розібратися, яким чином інформаційні технології можуть допомогти бізнесу реалізувати бізнес-стратегію. Наступні 40% мого часу витрачаються на розвиток стратегії лідерства. І 20% свого часу я витрачаю на аналіз показників операційної ефективності та фокусування на повсякденних проблемах» [86, сс. 1-2]. Інструмент «40-40-20» для компанії Intel на практиці забезпечує: окреслення новітніх інформаційних технологій та ефективну імплементацію їх у діяльність компанії; реалізацію навчання топ-менеджменту та персоналу компанії (в компанії Intel створено власний корпоративний навчальний інститут – Академію лідерства, в рамках якої формуються професійні компетенції працівників та управлінців); аналіз показників операційної ефективності з урахуванням новітніх ІТ-технологій і тенденцій ринку ІТ.

Загалом система менеджменту сучасних міжнародних компаній у сфері ІТ-бізнесу базується на двох альтернативних підходах:

– традиційному (планування, передбачуваність процесів, створення цінності на засадах максимального контролю та мінімізації ризиків);

– інноваційно-креативному (реалізація нових цифрових та управлінських технологій за умов невизначеності соціально-економічного розвитку) [117, с. 7].

Таблиця 2.11

Визначення інноваційно-креативного компоненту системи менеджменту ІТ-компаній в межах історичного аналізу

Характеристика	Етапи		
	I	II	III
Характерні особливості етапів розвитку ІТ	ІТ-майстерність (кваліфікована робота)	ІТ-індустріалізація	Дигіталізація (оцифрування)
Фокус уваги	Розроблення ІТ-інструментів	Інтеграція ІТ-технологій в управлінні процесами компаній	Інноваційні ІТ-бізнес-моделі (незалежні високоприбуткові ІТ-проекти)
Формальний апарат управління	Технічний директор як операційний директор	Директор з інформаційних технологій як технічний директор	Директор з цифрових технологій як агент інноваційних змін
Спрямованість реалізованих продуктів та послуг	Становлення програмування, окремі прості ІТ-засоби для управління	ІТ-менеджмент, управління послугами, ІТ-системи управління	Цифрове лідерство, агреговані системи підтримки прийняття рішень
Організація ведення діяльності компанії	Ізольований формат ведення діяльності як в межах організації внутрішніх інформаційних зв'язків, так і в зовнішніх межах	Колеги виступають в ролі клієнтів; формування інформаційних зв'язків із зовнішніми клієнтами	Колеги виступають у ролі партнерів; поглиблена інтеграція різноманітних інформаційних взаємозв'язків з використанням соціальних мереж та комунікаційних сервісів
Показники результативності діяльності	Фінансові показники ефективності й результативності діяльності	Фінансові та нефінансові показники ефективності й результативності діяльності	Акцентування уваги на розширеному переліку нефінансових показників на основі нової системи цінностей
Створена цінність	Спорадичний формат реалізації автоматизації та інновацій	Надання й забезпечення окремих персоналізованих та системних інноваційних послуг та рішень	Цифровий інноваційний бізнес
Еволюція розвитку інноваційно-креативного компонента системи менеджменту ІТ-компаній	Формування окремих інструментів управління на підставі логічного, прагматичного й інтуїтивного підходів; аналіз досвіду успішних компаній у сфері ІТ	Реалізація окремих управлінських технологій, що забезпечують конкурентні позиції на міжнародних ринках	Комплекс інноваційно-креативних принципів, інструментів, методів, адаптованих кращих практик ведення ринкової діяльності, що характеризується неперервністю розвитку, системністю, синергетичними зв'язками його елементів та забезпечує лідерство компаній у глобальному вимірі

Джерело: узагальнено автором на основі [117, с. 2]

Узагальнення факторів конкурентоспроможності провідних суб'єктів ринку підтверджує, що нині від стратегічного вибору формату системи менеджменту ІТ-компаніями та сутнісного розуміння і практичного впровадження інноваційно-креативного компонента цієї системи залежать їхні лідерські позиції компанії в глобальній економіці. Іншими словами, у глобальному середовищі на мікрорівні конкурентоспроможний розвиток забезпечують інноваційно спрямовані стратегії та управлінські моделі.

На макрорівні ключовим імперативом є тісний кореляційний зв'язок між глобальними соціально-економічними змінами та інноваційним розвитком міжнародних компаній, що зумовлює формування системи нових управлінських інструментів, успішна імплементація яких визначає не тільки їхнє місце в сучасній крос-секторній конкурентній боротьбі, але й впливає на конкурентні позиції окремих країн і регіонів світу. У контексті новітніх тенденцій постіндустріального розвитку принципове значення мають: заміщення праці знаннями, трудової діяльності – творчою, стирання відмінностей між роботою та вільним часом, перетворення суспільного виробництва та інноваційне, плюралістичність відносин власності з пріоритетом її інтелектуальної компоненти, подолання обмеженості традиційних ресурсів і благ та поява нових пріоритетів – часу та інформації [107].

Реальне становлення економіки знань і глобального ринку інтелектуальної праці актуалізують проблему пошуку креативних засобів управлінського впливу на активізацію інноваційної активності компаній, і насамперед міжнародних. Проблематика ефективного інноваційного менеджменту найбільш актуальна для компаній, які організують і здійснюють свою діяльність на міжнародних ринках, де нівелюється локальні конкурентні мікропереваги й нейтралізуються національні протекціоністські засоби.

Базуючись на фундаментальних положеннях теорії інновацій, сформованих такими вченими як М. Кастельс, Г. Менш, А. Тойнбі,

О. Тофлер, К. Фрімен, Ф. Фукуяма, Й. Шумпетер та ін., останніми роками дослідники дедалі більшу увагу зосереджують на управлінських мікропроблемах інноваційного розвитку. Оригінальні ідеї та підходи представлено в працях М. Делла, П. Друкера, Х. Такеучі, Г. Чезбро, Д. Лук'яненка, І. Павленко, Є. Панченка, А. Поручника та ін.

Дедалі важливішим, навіть глобальним ресурсом дослідження новітніх проблем інноваційного менеджменту стають аналітичні матеріали та звіти спеціалізованих на міжнародному консалтингу та аудиті компаній, зокрема McKinsey & Company, The Boston Consulting Group, Bain & Company, PricewaterhouseCoopers, Grant Thornton International, котрі мають реальні можливості здійснення системних оцінювань інноваційно-креативних практик сотень висококонкурентних корпорацій та їхніх лідерів – глобальних інноваторів у різних секторах і сферах діяльності, зокрема Б. Гейтса, С. Джобса, Р. Крока, К. Мацусіта, Д. Паккарда, Дж. Сороса, Дж. Уелча та інших.

Ефективність сучасної системи менеджменту комплексно можна оцінити крізь призму впровадження інноваційно-креативних інструментів у найбільш оптимальному форматі з точки зору кількісного та якісного вимірів.

Кількісний вимір характеризує імплементацію кількох найбільш відповідних і прийнятних інноваційно-креативних інструментів менеджменту залежно від специфіки діяльності компанії, корпоративної культури, стратегічних імперативів. Дослідження міжнародної консалтингової компанії Bain & Company свідчать, що загальна кількість впроваджених інструментів у діяльності міжнародних компаній скорочується: на початку 2000-х років міжнародні компанії в середньому реалізовували 16,2 нових управлінських інструментів у своїй діяльності, а у 2012 році їхня кількість скоротилась до 9,2 інструментів [120]. Ця тенденція, на наш погляд, доводить не згорання інноваційності, а

підтверджує виваженіший підхід до використання інструментів менеджменту, та їх інноваційну насиченість.

Якісний вимір характеризує трансформаційний процес удосконалення, інтеграції та створення винятково новітніх інструментів менеджменту на основі як власного корпоративного досвіду, так і завдяки рахунок розвитку стратегічного партнерства, адаптації успішних світових бізнес-практик.

Оскільки нині більшість генеральних директорів досліджуваних компаній прогнозують у найближчі 3-5 роки покращення глобальної соціально-економічної ситуації актуалізується питання трансформації бізнес-моделей від формату підтримки операційної ефективності діяльності, який реалізовувався у кризові часи, до формату виявлення потенційних можливостей ринку за рахунок стратегій інноваційного розвитку.

Відомо, що формат підтримки операційної ефективності діяльності передбачає використання більшою мірою таких управлінських інструментів як скорочення штату, сценарне планування, моделі оптимізації цін, нульове бюджетування тощо, тоді як стратегії інноваційного розвитку базуються на стратегічному партнерстві, управлінні змінами, управлінні взаємовідносинами з клієнтами, аналітиці великих масивів даних, відкритих інноваціях, управлінні знаннями тощо.

За глобальних умов розвитку, інноваційний поступ компаній визначається наявністю ефективною бізнес-екосистеми, що являє собою інтерактивні зв'язки інноваційного типу між її ключовими елементами – споживачами, постачальниками, конкурентами, стартапами, бізнес-кластерами, академічними науковими інститутами, владними структурами, неурядовими організаціями. При цьому інноваційний тип таких взаємозв'язків компанії полягає не тільки у використанні новітніх інформаційних, зокрема хмарних технологій, онлайн-дискусійних платформ, мобільних додатків тощо, а в системному переосмисленні з

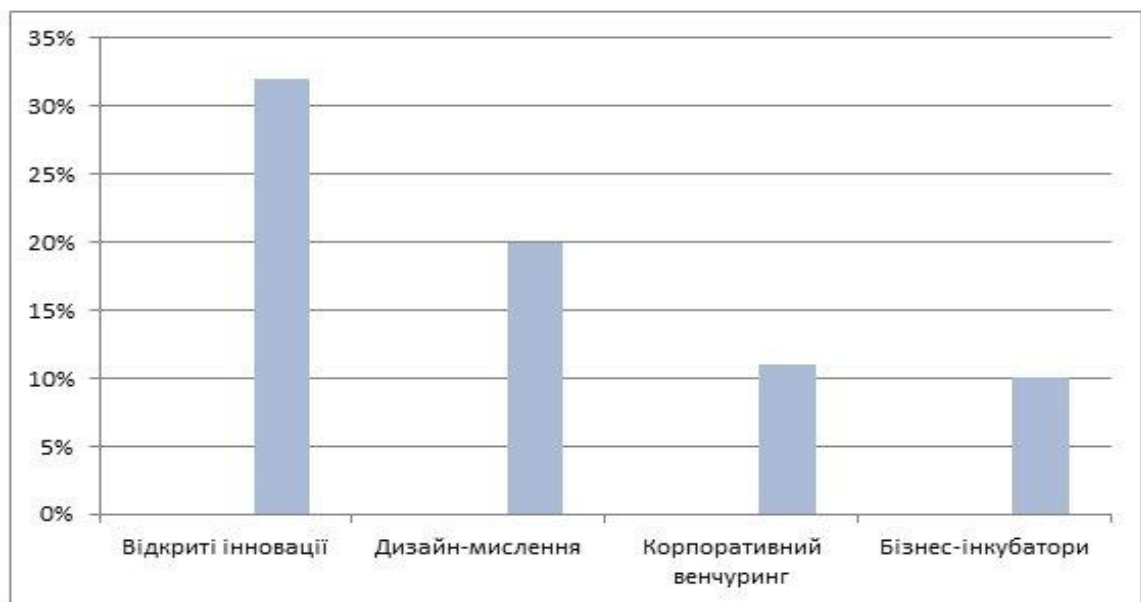
огляду на тенденції глобального розвитку, загальної філософії організації бізнес-діяльності компанії стосовно створення нових інноваційно-креативних моделей.

Важливо, на наш погляд, акцентувати увагу на тому, що згідно зі звітом «Проривні інновації та зростання» міжнародної мережі компаній у сфері аудиту та консалтингу – PricewaterhouseCoopers, інноваційний розвиток компаній має ґрунтуватися на реалізації більшою мірою не інкрементного формату інновацій (інновації, що стосуються вдосконалення товарів та послуг), а у форматі проривних інновацій (технологічні інновації й інноваційні бізнес-моделі) та радикальних інновацій (створення нового бізнесу, нової бізнес-екосистеми та інших інноваційних рішень такого формату [121]. Слід врахувати також прогностичні оцінки інноваційного розвитку, згідно з якими у XXI столітті очікуються епохальні технологічні, управлінські й соціально-культурні інновації, що якісно змінять сучасний світоустрій [111].

У свою чергу, проривні й радикальні інноваційні рішення реалізуються за рахунок таких інноваційно-креативних інструментів менеджменту як відкриті інновації (співпраця із зовнішніми партнерами), дизайн мислення (формування на основі креативного мислення рішень, що більш комплексно зорієнтовані на споживача), корпоративне венчурне інвестування (вкладання коштів у інноваційні стартап-проекти), бізнес-інкубатори (багатовекторна підтримка малого підприємництва) [121, с. 10].

Згідно зі звітом «Інновації: ключ до майбутнього успіху» міжнародної організації Grant Thornton International, що об'єднує незалежні аудиторські, бухгалтерські та консалтингові фірми, на думку генеральних директорів, саме інструмент відкритих інновацій є одним з найефективніших у сучасній системі менеджменту міжнародних компаній [140]. Справді, теорія і практика ведення бізнесу засвідчують, що зараз реально змінюється вектор створення інновацій – від формату закритих

інновацій, що створюються безпосередньо в компанії, до відкритих інновацій глобального типу на основі розширення взаємовідносин між елементами бізнес-екосистеми [92, сс. 84-85; 130, с. 312]. При цьому визначено, що, по-перше, активізується інноваційний потенціал компанії, по-друге, мобілізуються внутрішні джерела інновацій та можливості інноваційних посередників, по-третє, розширюються до глобальних масштабів можливості пошуку інновацій. Зауважимо, що за даними опитування генеральних директорів, 32% їх респондентів відзначили пріоритетність відкритого формату інновацій, 25% - дизайн мислення, 11% - корпоративного венчурингу, 10% – бізнес-інкубування (рис. 2.5).

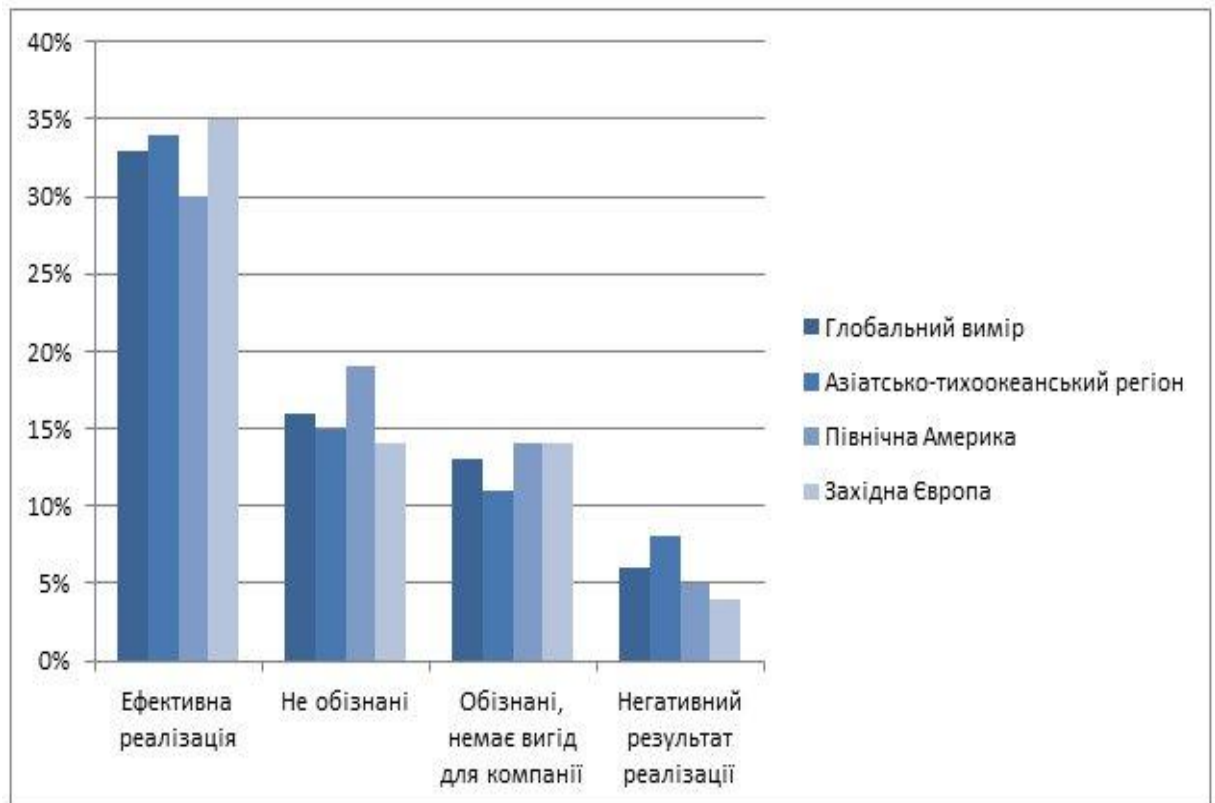


Джерело: [121]

Рис. 2.5. Оцінювання значимості нових моделей створення інновацій генеральними директорами міжнародних компаній

У глобальному вимірі 33% респондентів зазначили, що концепція відкритих інновацій була успішно реалізована в діяльності міжнародних компаній та включена як інструмент менеджменту у перспективні стратегічні плани. Ця тенденція більшою мірою притаманна компаніям Західної Європи, хоча 16% зазначили, що не обізнані з нею, бо вона

фактично становить сектор потенційних імплеметаторів). 13% респондентів обізнані, але не впроваджують дану концепцію у діяльність компанії, аргументуючи це високою цінністю корпоративної інтелектуальної власності. У 6% респондентів відзначалось отримання негативного результату реалізації даної концепції у діяльність компанії (рис.2.6).

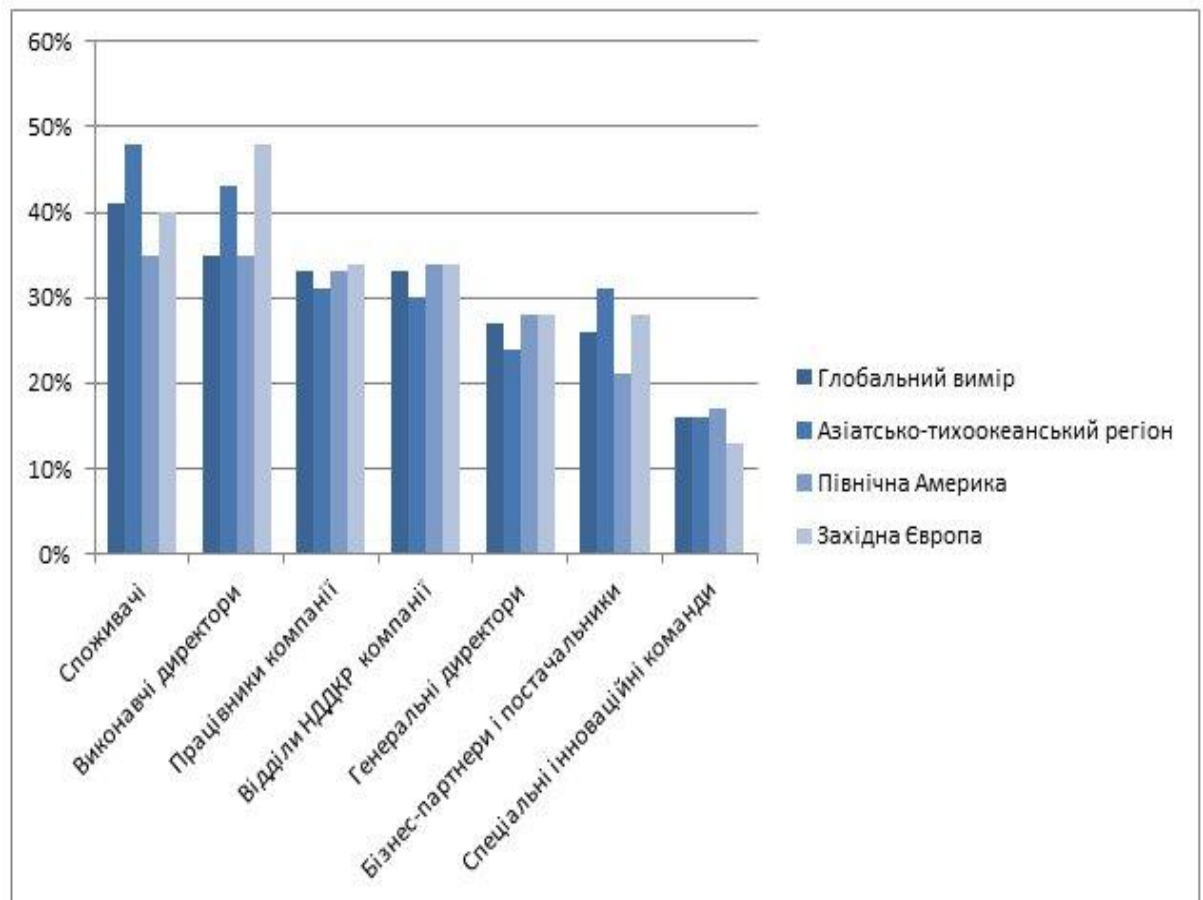


Джерело: [121]

Рис. 2.6. Оцінювання результатів імплементації концепції відкритих інновацій у міжнародних компаніях

За всіх умов підтверджено, що вирішальне значення в розвитку формату відкритих інновацій відіграють споживачі, роль яких трансформується від пасивних покупців товарів та послуг до інноваційних бізнес-партнерів, що справляють суттєвий вплив на бізнес-культуру компаній. У глобальному вимірі найбільшу частку інноваційних

пропозицій забезпечили саме споживачі – 41%, виконавчі директори компаній – 35%, відділи НДДКР – 33% (рис.2.7).



Джерело: [121]

Рис. 2.7. Структура походження інноваційних ідей

Характерно, що сьогодні міжнародні компанії орієнтуються на довгострокові відносини зі споживачами, реалізуючи нові інструменти менеджменту. Вони, як правило, охоплюють можливості з'ясування безлічі питань за межами традиційного маркетингу. Це насамперед стратегічне планування, управління взаємовідносинами з клієнтами, управління лояльністю клієнтів.

Історично система пріоритетності інструментів менеджменту міжнародних компаній формувалася залежно від глобальних ринкових умов і одночасно відображала організаційно-структурний потенціал їхнього розвитку (табл. 2.12).

**Трансформаційна динаміка ключових інструментів менеджменту
міжнародних компаній**

1990-ті роки	Початок 2000-х років	2008 рік	2013-2015 роки
Місія та візія	Сценарне планування	Бенчмаркінг	Стратегічне планування
Задоволення клієнта	Сегментація клієнтів	Стратегічне планування	Програми управління змінами
Загальний менеджмент якості	Оплата за результатами роботи	Управління взаємовідносинами з клієнтами	Управління взаємовідносинами з клієнтами
Скорочення часових циклів	Ключові компетенції	Аутсорсинг	Системне управління якістю
Самоорганізовані команди	Бенчмаркінг	Збалансована система показників	Ключові компетенції
Оплата за результатами роботи	Аутсорсинг	Сегментація клієнтів	Бенчмаркінг
Профілювання конкурентів	Реінжиніринг бізнес-процесів	Реінжиніринг бізнес-процесів	Збалансована система показників
Бенчмаркінг	Нульове бюджетування	Ключові компетенції	Аналітика великих масивів даних
Реінжиніринг бізнес-процесів	Управління ланцюгами поставок	Скорочення штату	Відкриті інновації
Стратегічні альянси	Стратегічні альянси	Злиття і поглинання	Стратегічні альянси

Джерело: складено автором за [120]

Універсальною тенденцією для конкурентоспроможних у глобальному масштабі компаній є динамічний розвиток від інструментів менеджменту в межах окремих управлінських методів до системних управлінських технологій, що являють собою найдієвіші комплексні програми вдосконалення бізнес-екосистеми загалом, базовані переважно на сучасному управлінському ІТ-потенціалі й можливостях креативного

менеджменту – керованих колективних процесах пошуку ефективних нестандартних управлінських рішень [45, сс. 3-4]

Висновки до розділу 2

1. Реалізація концепції креативної економіки як на національному, так і на міжнародному рівнях відкриває нові горизонти співпраці задля загального соціально-економічного прогресу. Креативні індустрії, що являють собою матеріальну основу концепції креативної економіки від 1990-х років проходять етап методологічної ідентифікації. Нині це динамічний та високоприбутковий, трансформаційний та транскордонний сектор сучасної економіки, базований на реалізації креативного капіталу, що синергійно поєднує людський, культурний, соціальний та інституціональний капітал на мікро-, макро- та глобальному рівнях.

2. Структурні характеристики креативних індустрій відображають порівняння класифікаційні моделі, що були розроблені у період 2000-2005 років на організаційному рівні (моделі Міністерства культури, медіа та спорту Великої Британії, Інституту статистики ЮНЕСКО, Всесвітньої організації інтелектуальної власності, некомерційної організації «Американці за мистецтво» та ін.) та особистісному рівні, втіленому в наукових дослідженнях учених-економістів (модель класифікації креативних індустрій Джона Хокінса, концентричних кіл Девіда Тросбі, символічна текстова модель Девіда Хезмондалша та ін.). Нині потрібна універсалізована система класифікації креативних індустрій для отримання, акумуляції та доступу до використання уніфікованих і релевантних статистичних даних для міжнародного порівняльного аналізу.

3. В академічному і бізнес-середовищі спостерігається концептуальна поліваріантність і практична невизначеність щодо поняття

«креативний менеджмент» у процесі переходу від індустріальної до постіндустріальної парадигми економічного розвитку. Креативний менеджмент міжнародної компанії у широкому сенсі доцільно трактувати як локальну крос-культурну систему управління знаннями (талантами) організації, а у вузькому – як особливу функціональну конфігурацію управлінських процесів (креативне прогнозування і планування, креативна організація, креативна мотивація, креативне керівництво, креативний контроль), що в повному обсязі характерна для транснаціональних корпорацій з повним інноваційним циклом.

4. Інноваційно-креативна мотивація бізнес-діяльності сучасних міжнародних компаній формується в екосистемі стратегічного партнерства із пріоритетністю корпоративної соціальної відповідальності. Відбувається трансформація бізнес-моделей міжнародних компаній від формату операційної ефективності діяльності, який реалізовувався за кризових часів, до формату виявлення потенційних можливостей ринку за рахунок стратегії інноваційного розвитку, що охоплює такі інструменти як управління змінами, взаємовідносинами з клієнтами, спираючись на аналітику ефекту відкритих інновацій у системі управління знаннями.

5. Відомі моделі креативної компанії та відповідного менеджменту, як правило, відображають вузькі конкретизовані мікрорівневі підходи і трактування. На підставі узагальненого підходу до становлення моделей креативної компанії Б. Твіса, П. Кука, Ч. Хенді запропоновано багатокомпонентну модель креативного менеджменту компанії, що інтегрує мотивацію креативності, креативне мислення, креативних працівників, креативних топ-менеджерів, креативні управлінські технології, креативну корпоративну культуру, тобто є врівноваженою системою креативних взаємовідносин нового типу.

6. Розвитку креативного менеджменту сприяє цільова та компетентнісна орієнтація відповідних MBA-програм та спецкурсів університетів країн-інноваційних лідерів. Основними напрямками

досліджень системи креативного менеджменту є його аналіз крізь призму креативної діяльності компанії (індивідуальна, командна та організаційна креативність); оцінювання креативного середовища компанії та феномену креативного менеджера (креативні здібності – креативне (дивергентне) мислення, креативне прийняття рішень, креативне лідерство). Загалом ґрунтована на інтелектуальних ресурсах управління система креативного менеджменту відзначається безперервним нелінійним розвитком у середовищі динамічної підприємницької бізнес-активності.

Основні результати розділу опубліковано в наукових працях автора [15; 16; 17; 19; 20; 21; 22; 23; 133].

РОЗДІЛ 3

ПЕРСПЕКТИВИ ТА ПРІОРИТЕТИ РОЗВИТКУ КРЕАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

3.1. Моделювання конфігурації креативного сектору глобальної економіки

Методологія дослідження формування креативної економіки як нової економічної концепції кінця XX – початку XXI ст. нині є актуальною і дискусійною, оскільки відображає нетрадиційні погляди на реалії сьогодення та перспективи розвитку системи економічних відносин. У цій концепції очевидною є пріоритетність інноваційно-креативного напрямку розвитку економічної системи, а її матеріальною основою виступають креативні товари та послуги, що продукуються у креативних індустріях, формуючи креативний сектор сучасної економіки. Згідно з методологією ЮНКТАД, основою розвитку креативних індустрій виступають так звані суміжні індустрії, які не лише забезпечують обслуговування креативних індустрій, а й унаслідок своїх технологічних і соціально-економічних характеристик становлять окремий масштабний і постійно збільшуваний сектор сучасної економічної системи.

Наразі не існує універсальної методології вимірювання масштабу креативної економіки. Разом з тим, ЮНКТАД у своїх аналітичних звітах за 2008, 2010 та 2013 роки вперше на представницькому фактичному матеріалі демонструє доволі цілісний методологічний підхід та результати вимірювання масштабів креативної економіки через аналіз світової торгівлі товарами та послугами креативних і суміжних індустрій. Однак міжнародний аналіз параметрів креативної економіки в абсолютному вираженні обсягів товарів та послуг креативних і суміжних індустрій дає

змогу лише певним чином ранжувати країни без урахування рівня й потенціалу розвитку окремих країн на противагу аналізу міжнародної торгівлі товарами та послугами креативних і суміжних індустрій у відносних величинах, що забезпечує, на наш погляд, більш об'єктивне окреслення інноваційно-креативних процесів у сучасній економіці. Виходячи з цього, на підставі методології ЮНКТАД для компаративного аналізу креативного та традиційного секторів економіки пропонується здійснювати розрахунки у відносних величинах і співвідносити обсяги товарів та послуг креативних і суміжних індустрій, зокрема, до такого показника як світовий ВВП.

Проаналізуємо детальніше модель креативних та суміжних індустрій ЮНКТАД, що представлена у звітах за 2008, 2010 та 2013 роки. Статистичні дані щодо міжнародної торгівлі товарами креативних і суміжних індустрій відображають національні статистичні дані, надані країнами до «Комтрейд Організації Об'єднаних Націй» (база статистичних даних ООН з торгівлі товарами), і базуються на редакції Гармонізованої системи опису та кодування товарів у редакції 2002 року. Статистичні дані щодо міжнародної торгівлі послугами креативних і суміжних індустрій охоплюють статистичні дані МВФ, Організації Об'єднаних Націй, Євростату та ОЕСР і опрацьовані секретаріатом ЮНКТАД (представлені в глобальній базі даних ЮНКТАД з міжнародної торгівлі), ґрунтуючись на методології п'ятого видання «Керівництва з платіжного балансу» (МВФ, 1993 рік) та кодах «Розширеної класифікації послуг платіжного балансу» (РКППБ) до цього видання [122, сс. 282-285].

Слід зазначити, що Звіти ЮНКТАД з креативної економіки за 2008, 2010 та 2013 роки є достатньо представницькими з географічної точки зору, оскільки охоплюють дані з міжнародної торгівлі товарами і послугами креативних і суміжних індустрій для всіх 193 держав-членів Організації Об'єднаних Націй. Разом із тим для деяких країн статистичні дані щодо окремих креативних товарів та послуг недоступні через

застосування різних підходів до класифікації та подання статистичних даних на національному рівні. Тому наш подальший аналіз ґрунтуватиметься лише на представленій релевантній статистичній інформації.

Згідно з класифікаційною моделлю креативних індустрій ЮНКТАД сектор креативних товарів охоплює певну кількість кодів Гармонізованої системи опису та кодування товарів у редакції 2002 року (табл. 3.1).

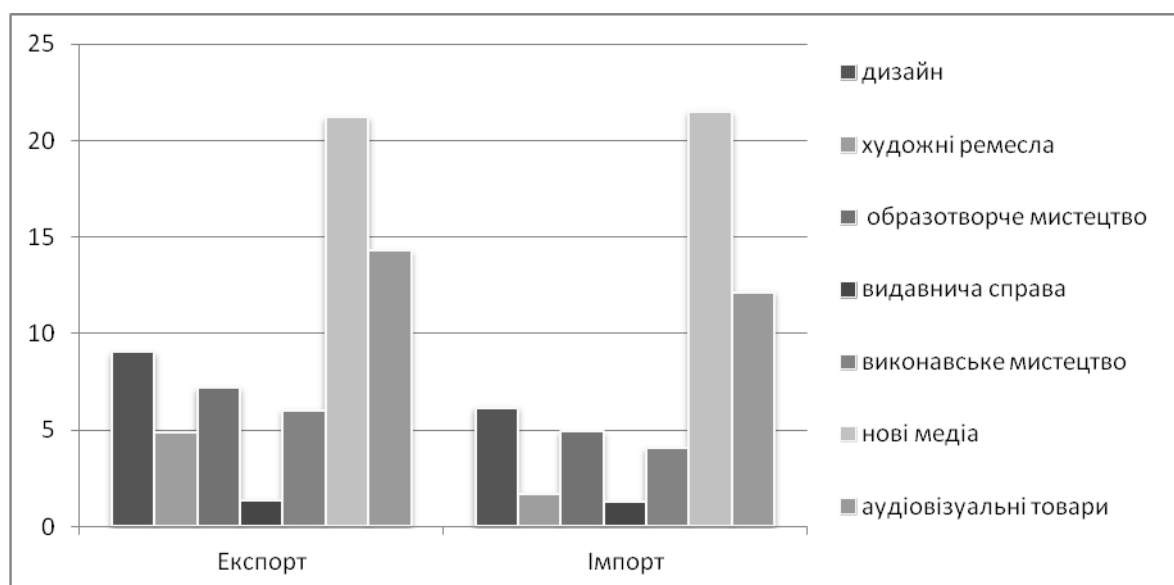
Таблиця 3.1

Класифікація креативних товарів згідно з Гармонізованою системою опису та кодування товарів

Галузь виробництва креативних товарів	Кількість кодів	Різновиди креативних товарів
дизайн	102 коди	архітектура, мода, інтер'єр, іграшки, ювелірні вироби, вироби зі скла, ін.;
художні ремесла	60 кодів	килими, пряжа, плетені вироби, паперові вироби, святкові подарунки, ін.;
образотворче мистецтво	17 кодів	живопис, скульптура, фотографії, антикваріат, ін.;
видавнича справа	15 кодів	газети, книги, інші друковані видання, ін.;
виконавське мистецтво	7 кодів	різні типи лазерних дисків для запису музики, друковані або рукописні музичні твори, ін.;
нові медіа	8 кодів	різноманітні носії для запису звуку і зображення, комп'ютерні ігри, ін.
аудіовізуальні товари	2 коди	кілька видів оригінальної кіноплівки для знімання фільмів тощо

Джерело: [122, с. 282]

Для детальнішого аналізу сектору креативних товарів розглянемо галузеву динаміку його розвитку. Рис. 3.1 унаочнює темп приросту експорту та імпорту креативних товарів за період 2003-2012 років на підставі статистичних даних ЮНКТАД.



Джерело: складено автором на основі статистичних даних ЮНКТАД [81]

Рис. 3.1. Галузеві темпи приросту експорту та імпорту креативних товарів за період 2003-2012, %

Як можна бачити з рис. 3.1, найвищими темпами приросту як за експортними, так і за імпортними операціями відзначаються такі креативні галузі: нові медіа, аудіовізуальні товари, дизайн. Незважаючи на те, що дизайн, художні ремесла, образотворче мистецтво, видавнича справа є найоб'ємнішими групами за кількістю кодів, лише галузь дизайну демонструє ще й високу динаміку розвитку, а за показником темпу приросту поступається таким галузям як нові медіа та аудіовізуальні товари. При цьому, слід зауважити, що нові медіа та аудіовізуальні товари за критерієм динамічності розвитку є найбільш прогресивними галузями, хоча за кількістю кодів є найменшими.

Комплексний аналіз креативних індустрій неможливий без урахування тенденцій розвитку суміжних індустрій, тобто тих індустрій, товари та послуги яких необхідні для виробництва чи споживання творчих продуктів. Суміжні індустрії, згідно з класифікаційною моделлю креативних індустрій ЮНКТАД, є окремим масштабним сегментом ринку

й аналізу з огляду на показники їхніх масштабів, якісного та кількісного розвитку. Тому суміжні індустрії як особлива група індустрій, аналізуються окремо від креативних індустрій, хоча й тісно пов'язані з останніми.

Згідно з класифікаційною моделлю креативних і суміжних індустрій ЮНКТАД сектор суміжних товарів охоплює низку кодів Гармонізованої системи опису та кодування товарів у редакції 2002 року (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Класифікація суміжних товарів згідно з Гармонізованою системою опису та кодування товарів

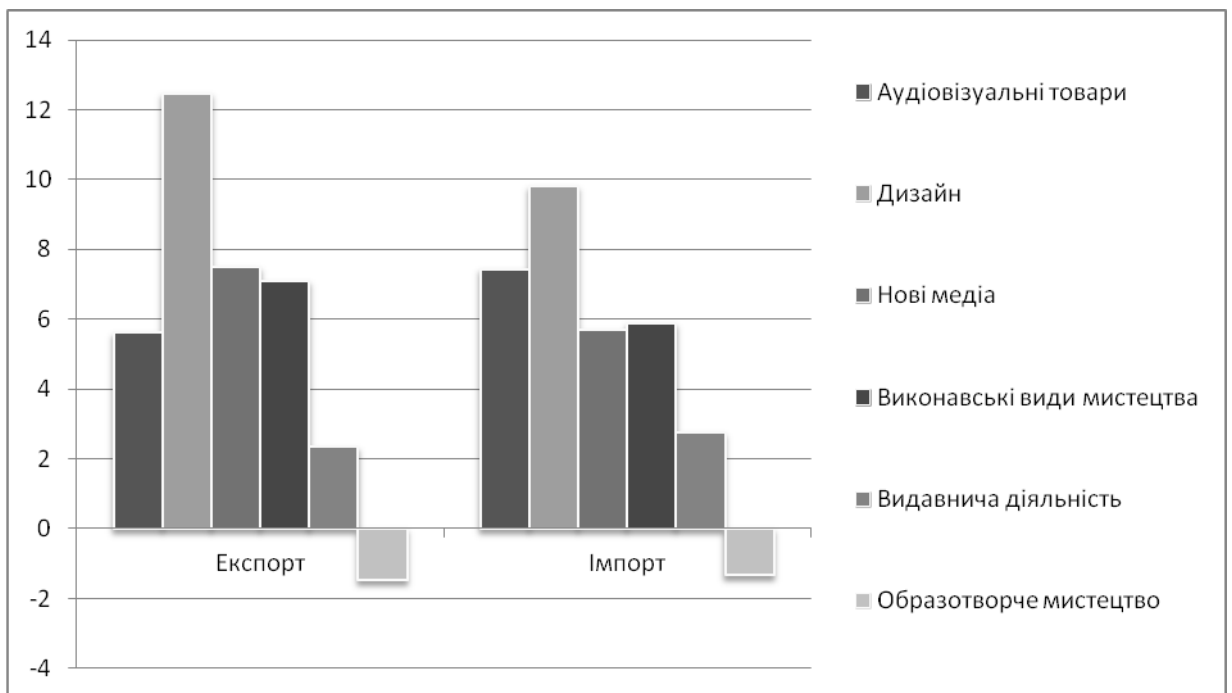
Сфера виробництва суміжних товарів	Кількість кодів	Різновиди суміжних товарів
дизайн	35 коди	обладнання та технології у сфері архітектури, моди, створення інтер'єру, ювелірних виробів
художні ремесла	17 кодів	матеріальне забезпечення та технології у сфері художніх ремесел
образотворче мистецтво	49 кодів	товари для живопису, створення фотографії
видавнича справа	11 кодів	книги, журнали, різні періодичні видання, інша друкована продукція
виконавське мистецтво	28 кодів	музичні інструменти, товари для організації свят
нові медіа	5 кодів	комп'ютерне обладнання
аудіовізуальні товари	42 коди	обладнання та технології для звукозапису, зйомки фільмів, радіомовлення, ін.

Джерело: [122, с. 282-283]

Як бачимо, наймасштабніші групи суміжних товарів за охопленням кодів – це образотворче мистецтво, аудіовізуальні товари, дизайн, виконавчі види мистецтва на противагу товарам галузей нових медіа та

видавничої діяльності, що охоплюють невелику кількість кодів [122, с. 115].

Згідно зі статистичними даними ЮНКТАД, на рис. 3.2 подано галузеву динаміку розвитку сектору суміжних індустрій за 2003-2012 роки. Середній темп приросту є найвищим для суміжних товарів галузі дизайну, нових медіа, аудіовізуальних товарів, виконавських видів мистецтва як за експортними, так і за імпорнтними операціями.



Джерело: складено автором на підставі статистичних даних ЮНКТАД [81]

Рис. 3.2. Галузевий темп приросту експорту та імпорту суміжних товарів за 2003-2012 роки

Сектор креативних послуг, згідно із класифікаційною моделлю креативних індустрій ЮНКТАД охоплює низку кодів розширеної класифікації послуг Платіжного балансу (РКППБ) до п'ятого видання «Керівництва з платіжного балансу» (МВФ, 1993 рік) (табл. 3.3).

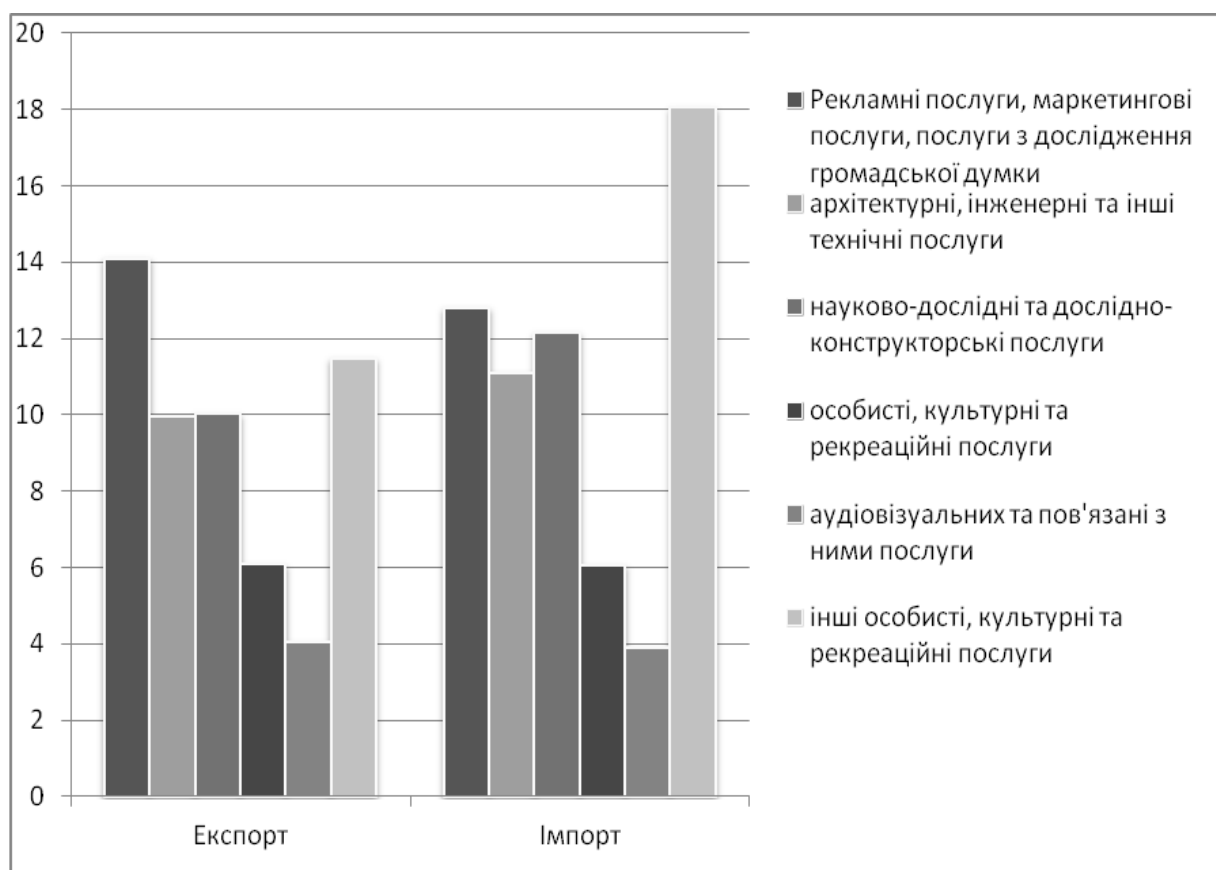
На цій статистичній основі проаналізуємо середній темп приросту креативних та суміжних послуг за 2003-2012 роки для визначення динаміки розвитку сектору креативних та суміжних послуг.

**Класифікація креативних послуг ЮНКТАД згідно із розширеною
класифікацією послуг Платіжного балансу (РКППБ)**

Креативні послуги	Код РКППБ	Характеристика креативних послуг
рекламні послуги, маркетингові послуги, послуги з дослідження громадської думки	РКППБ 278	планування, створення і маркетинг реклами, виставкові послуги, що надаються ярмарками, вивчення громадської думки з різних питань за кордоном
архітектурні, інженерні та інші технічні послуги	РКППБ 280	архітектурний дизайн міських та інших проєктів; планування, проєктування, нагляд за греблями, мостами, аеропортами; реалізація проєктів під ключ тощо; послуги з картографії, тестування та сертифікації; послуги технічного огляду
науково-дослідні та дослідно-конструкторські послуги	РКППБ 279	послуги, пов'язані з фундаментальними дослідженнями, прикладними дослідженнями та експериментальними розробками нових продуктів і процесів
особисті, культурні та рекреаційні послуги	РКППБ 287	охоплюють аудіовізуальні та пов'язані з ними послуги, а також інші особисті, культурні та рекреаційні послуги
аудіовізуальні та пов'язані з ними послуги	РКППБ 287	охоплюють аудіовізуальні та пов'язані з ними послуги, а також інші особисті, культурні та рекреаційні послуги)
інші особисті, культурні та рекреаційні послуги	РКППБ 287	охоплюють аудіовізуальні послуги та пов'язані з ними послуги, а також інші особисті, культурні та рекреаційні послуги

Джерело: [122, с. 283-285]

Середні темпи приросту креативних послуг упродовж 2003-2012 років як за експортними, так і за імпорнтними операціями демонструє рис. 3.3.



Джерело: складено автором на підставі статистичних даних ЮНКТАД [81]

Рис. 3.3. Галузевий середній темп приросту експорту та імпорту креативних послуг за період 2003-2012, %

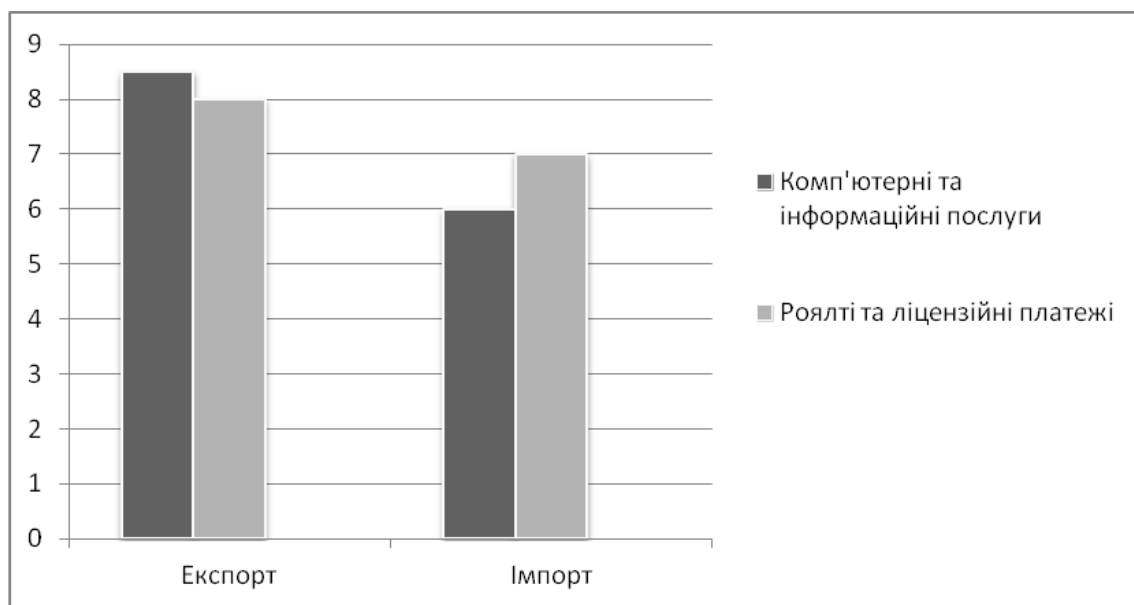
Найвищими середніми темпами приросту як експорту, так і імпорту, відзначаються такі види креативних послуг – інші особисті, культурні та рекреаційні послуги; рекламні послуги, маркетингові послуги, послуги з дослідження громадської думки; науково-дослідні та дослідно-конструкторські послуги; архітектурні, інженерні та інші технічні послуги.

Найменшу динаміку мають особисті, культурні та рекреаційні послуги, аудіовізуальні та пов'язані з ними послуги.

Щодо сектору суміжних послуг, то структурно даний сектор охоплює дві значні групи послуг – комп'ютерні та інформаційні послуги, а також послуги, пов'язані з виплатою роялті та інших ліцензійних платежів. Комп'ютерні й інформаційні послуги включають комп'ютерні послуги,

інформаційні послуги, інші інформаційні послуги. Група послуг, пов'язаних з виплатою роялті та інших ліцензійних платежів, включає послуги з надання франчайзингових та аналогічних прав, а також послуги, пов'язані з виплатою роялті та інших ліцензійних платежів.

Проаналізуємо галузеву динаміку суміжних послуг за показником середньорічного темпу приросту експорту та імпорту суміжних послуг за 2003-2012 роки згідно зі статистичними даними ЮНКТАД (рис. 3.4).



Джерело: складено автором на підставі статистичних даних ЮНКТАД [81]

Рис. 3.4. Галузеві середні темпи приросту експорту та імпорту суміжних послуг за 2003-2012 роки, %

Середній темп приросту комп'ютерних та інформаційних послуг за експортними операціями становить близько 8,5%, аналогічний показник за імпортними операціями – близько 6%. Для груп послуг, пов'язаних з виплатою роялті та інших ліцензійних платежів він становить 8% і 7% за експортними та імпортними операціями відповідно.

Підсумовуючи проведений галузевий аналіз, подало агреговані сектори – традиційний, креативний та суміжний (табл. 3.4). Проаналізуємо

середні темпи приросту традиційних, креативних і суміжних товарів та послуг за 2003-2012 роки за експортними та імпортними операціями.

Таблиця 3.4

Середній приріст товарів та послуг традиційного, креативного та суміжного секторів за 2003-2012 роки, %

Рік	Агрегований традиційний сектор (сектор традиційних товарів і сектор традиційних послуг)		Агрегований креативний сектор (сектор креативних товарів і сектор креативних послуг)		Агрегований суміжний сектор (сектор суміжних товарів і сектор суміжних послуг)	
	Експорт	Імпорт	Експорт	Імпорт	Експорт	Імпорт
2004	21,70	22,05	19,64	14,82	20,47	19,30
2005	13,10	12,96	12,23	14,55	22,10	19,48
2006	15,43	14,71	10,04	8,32	14,36	12,65
2007	16,42	15,96	18,27	24,41	16,71	12,29
2008	15,13	15,67	14,82	13,23	6,32	11,13
2009	-22,14	-22,39	-8,28	-11,78	3,45	3,72
2010	22,10	22,10	8,32	8,61	-3,02	-8,01
2011	18,52	18,63	15,98	10,70	16,75	17,06
2012	2,23	2,08	1,22	-1,56	-13,09	-11,21
Середній темп приросту за 2003-2012 роки	11,39	11,31	10,25	9,03	9,34	8,49

Джерело: складено автором на підставі статистичних даних ЮНКТАД [81]

Найвищий темп приросту має агрегований традиційний сектор (близько 11,35%), темп приросту агрегованого креативного сектору – 9,64%, аналогічний показник для суміжного сектору – 8,91%.

Креативний та суміжний сектори трохи поступаються традиційному сектору, при цьому вони демонструють усталену динаміку розвитку навіть у кризові періоди розвитку економіки, що, на наш погляд, є важливою їхньою характеристикою.

Обчислимо частку креативних і суміжних товарів у традиційних товарах за період 2003–2012 років, що важливо для подальших аналітичних висновків (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

**Середнє значення частки креативних і суміжних товарів у
традиційних товарах за 2003-2012 роки, %**

Рік	Креативний сектор/традиційний сектор		Суміжний сектор/традиційний сектор	
	Експорт	Імпорт	Експорт	Імпорт
2003	4,05	4,26	8,59	7,90
2004	3,98	4,00	8,51	7,72
2005	3,95	4,06	9,18	8,17
2006	3,76	3,83	9,10	8,02
2007	3,82	4,11	9,12	7,77
2008	3,81	4,03	8,42	7,46%
2009	4,49	4,58	11,19	9,98
2010	3,98	4,07	8,89	7,52
2011	3,90	3,80	8,76	7,42
2012	3,97	4,08	9,08	8,00
Середнє значення частки за 2003-2012 роки	4,05	4,26	8,59	7,90

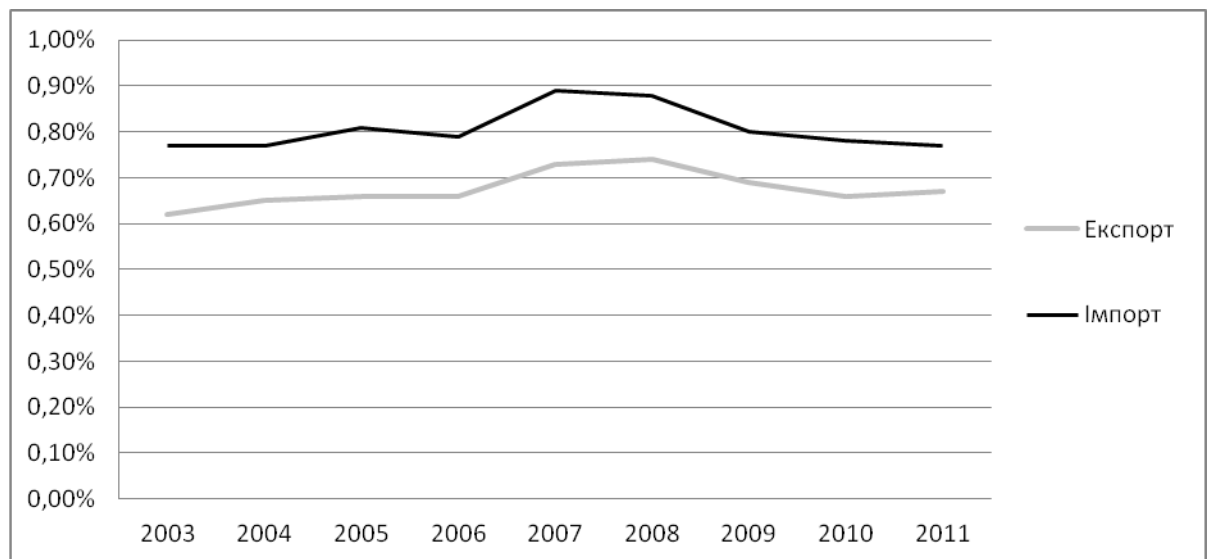
Джерело: складено автором на підставі статистичних даних ЮНКТАД [81]

Середнє значення частки креативного сектору у традиційному становить близько 4,15%, аналогічний показник для суміжних товарів 8,24%.

Креативний і суміжний сектори тільки проходять етапи свого становлення, тому середнє значення частки креативного і суміжного секторів має значний потенціал до зростання.

Проведемо регіональний аналіз агрегованого креативного сектору економіки за 2003-2012 роки шляхом порівняння часток креативних товарів та послуг до світового ВВП. Доцільно, на наш погляд, проаналізувати аналіз цей показник окремо для розвинених країн, транзитивних економік та країн, що розвиваються.

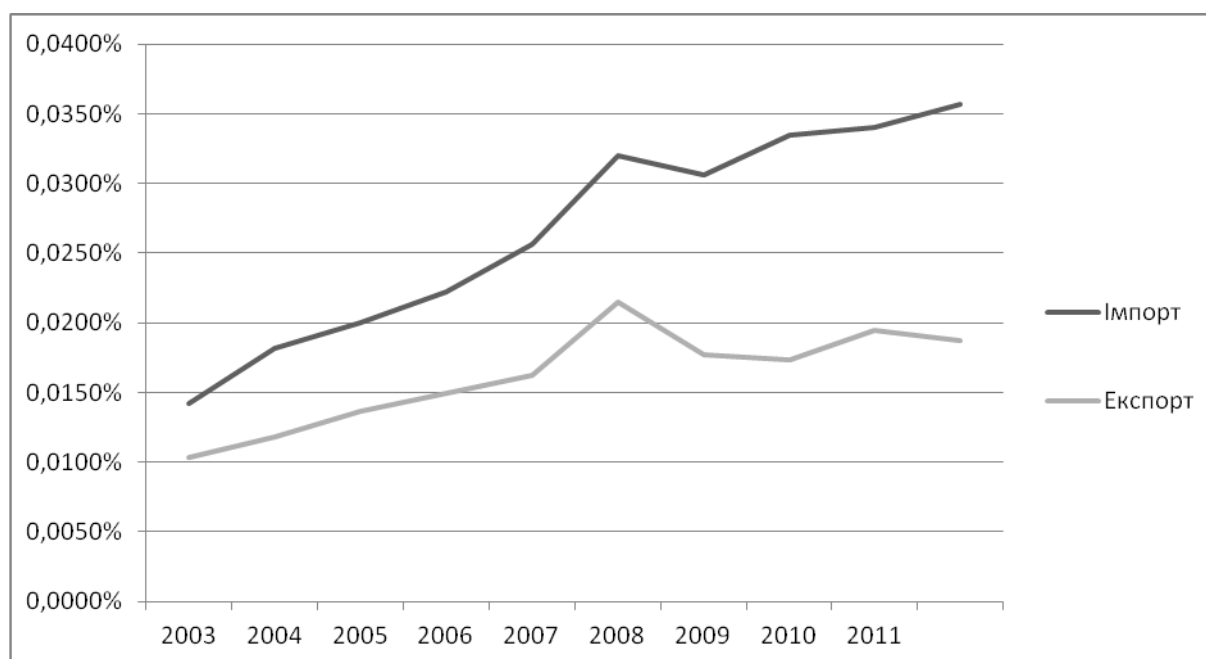
На рис. 3.5 відповідним чином представлено креативний сектор економік розвинених країн за 2003-2011 роки, що характеризується незначними коливаннями й інтенсивним зростанням частки креативних товарів та послуг у ВВП, включно з кризовим періодом економічного розвитку у 2007-2009 роках. Особливістю в характеристиці креативного сектору розвинених країн є незначне перевищення частки креативних товарів та послуг в імпорті (в середньому на 0,2 %) над часткою креативних товарів та послуг в експорті, що засвідчує збалансованість у цьому плані експортно-імпортних операцій.



Джерело: складено автором на підставі статистичних даних ЮНКТАД [79; 81]

Рис. 3.5. Частка креативних товарів та послуг розвинених країн до світового ВВП за 2003-2011 роки

На рис. 3.6 представлено креативний сектор країн із транзитивною економікою, які в основному тільки здійснюють перехід до постіндустріальних ринкових умов ведення економічної діяльності. Однак зростання креативного сектору країн із транзитивною економікою відбувається динамічніше, ніж у розвинених країнах та в країнах, що розвиваються (див. рис. 3.7.). Ця тенденція пов'язана, на нашу думку, із загальною динамічною трансформацією їхніх соціально-економічних систем, що за сучасних конкурентних умов передбачає на мікрорівні формування креативних індустрій, на макрорівні – інституту креативного підприємництва.

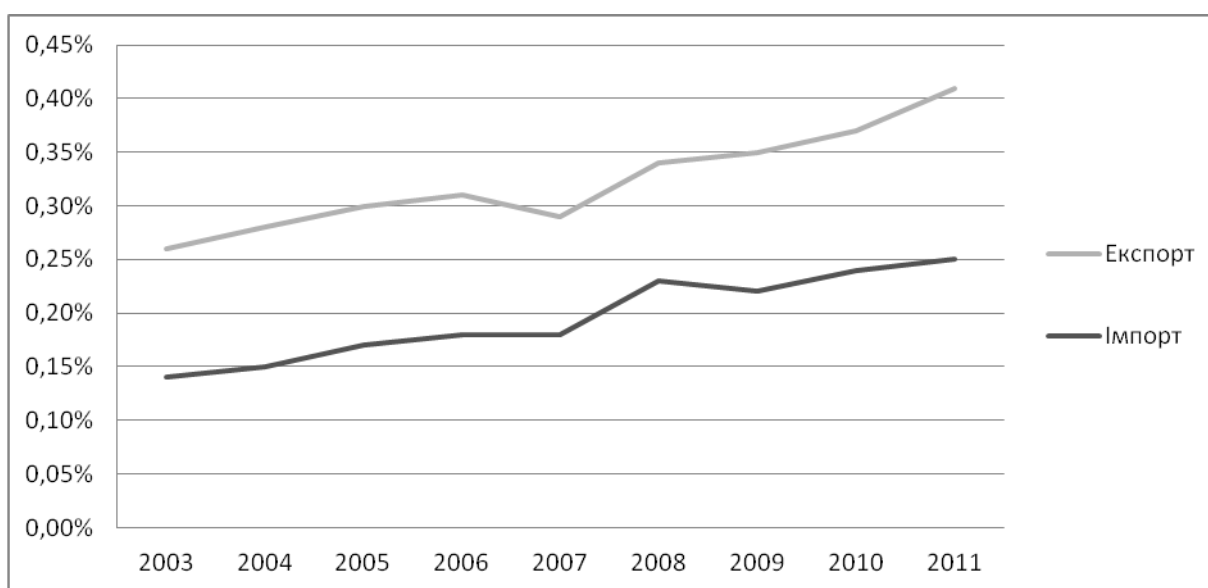


Джерело: складено автором на підставі статистичних даних ЮНКТАД [79; 81]

Рис. 3.6. Частка креативних товарів та послуг країн із транзитивною економікою до світового ВВП за 2003-2011 роки

На рис. 3.7 представлено креативний сектор економік країн, що розвиваються. Розвиток креативного сектору цих країн постійно зростає й відзначається більшою часткою креативних товарів та послуг в експортних

операціях, ніж в імпорتنих. Експортноорієнтованість більшості із цих країн вимагає нових підходів підвищення ефективності експортних стратегій, в яких дедалі відчутніше простежується інноваційно-креативний напрям розвитку. У таких країнах як Південна Корея, Таїланд, Китай та деяких інших країнах, що розвиваються, концепції створення креативної економіки затверджено на державному рівні як цілісні чи позиціоновані в різних програмах розвитку інноваційного типу.



Джерело: складено автором на підставі статистичних даних ЮНКТАД [79; 81]

Рис. 3.7. Частка креативних товарів і послуг країн, що розвиваються до світового ВВП за 2003-2011 роки

Загалом, розвиток креативного сектору глобальної економіки робить, на наш погляд, вагомий внесок:

- по-перше, в економічне зростання не тільки економічно розвинених країн, а й інших країн світу;
- по-друге, в диверсифікацію національних економік і глобальної економічної системи у прогресивному цивілізаційному напрямі;
- по-третє, в антикризову стійкість економічних систем різного рівня.

Разом із тим у розвитку креативних індустрій є регіональні та національні специфіки, що суттєво впливає на конфігурацію креативних секторів національних економік. Так, ідея і моделі креативної економіки в країнах, що розвиваються, базуються на наявних значних творчих активах і, особливо, на багатих культурних ресурсах. Як доводить світогосподарський досвід, креативні галузі, що використовують такі ресурси, допомагають країнам утверджувати власну унікальність та культурну ідентичність. Одночасно, як уже зазначалося, такі галузі для країн, що розвиваються виступають джерелом прискореного економічного зростання («економічні дива» азійських країн) та постійного створення нових робочих місць, забезпечують розширення участі цих країн у глобальній економіці.

У цьому контексті в Україні до останнього часу залишається неоціненим потенціал розвитку креативного сектору економіки [56, с. 95], в тому числі нові багато в чому унікальні можливості нарощування експорту. Для подолання структурних дисбалансів у новостворюваних креативних індустріях необхідно сприяти виявленню креативного потенціалу розвитку [44, с. 71], реалізації відповідних інноваційних проектів у межах наднаціональної креативної макромоделі. На особливу увагу при цьому заслуговують суміжні галузі, сконцентровані переважно в ІТ-бізнесі.

3.2. Випереджальний розвиток ІТ-бізнесу в структурі креативних галузей

У глобальному вимірі за сучасними якісними та кількісними критеріями ринок програмного забезпечення й комп'ютерних послуг посідає особливе місце в структурі глобальної економіки. З одного боку, як

відносно самостійний самовідтворюваний механізм він характеризується: по-перше, високою технологічністю; по-друге, проривною інноваційністю; по-третє гнучкістю технологічних й організаційних моделей; по-четверте, безпрецедентною динамічністю. З іншого боку, цей ринок забезпечує безперервність й інтелектуальну насиченість глобальної інформатизації суспільства та бізнесу, виконує очевидні інтегративні й інфраструктурно-сервісні функції, що якісно видозмінює комунікаційний ресурс та бізнес-процеси в усіх секторах економіки.

Провідні міжнародні компанії, які діють безпосередньо на ринку програмного забезпечення та комп'ютерних послуг, вирізняються інноваційним підходом до організації як внутрішніх, так і зовнішніх процесів ведення бізнесу, динамічністю впровадження корпоративних змін, ефективністю ведення діяльності за умов невизначеності й нелінійності соціально-економічного розвитку. Тому аналіз механізмів адаптації в них сучасних принципів та інструментів менеджменту, або, іншими словами, аналіз інноваційно-креативного компонента їхнього менеджменту є нині не просто актуальним напрямом академічних наукових досліджень, а й становить неабиякий практичний інтерес для ІТ-компаній та їхніх партнерів.

Питання розвитку інноваційно-креативного компонента менеджменту компаній досліджували такі зарубіжні вчені як М. Гладких, П. Друкер, А. Ердлі, О. Зеленцова, П. Кук, О. Менвіль, К. Прахалад, Д. Волкер, Г. Хамел, Дж. Хокінс, а також вітчизняні вчені В. Верба, О. Дорошенко, Д. Лук'яненко, О. Продіус, І. Свидрук та інші. Узагальнення їхніх підходів переконує, що аналіз інноваційно-креативного компонента менеджменту компаній відзначається методологічною поліваріантністю, концентрується або переважно на якісній, або суто на кількісній компонентах.

Нами запропоновано розроблення інтегрального показника розвитку інноваційно-креативного компонента менеджменту ІТ-компаній (індексу

креативності), на підставі його якісного та кількісного аналізу з урахуванням кореляційного взаємозв'язку між індексом креативності менеджменту, витратами на НДДКР та прибутком компанії.

Характерною особливістю менеджменту міжнародних компаній, які працюють у сфері програмного забезпечення та комп'ютерних послуг, є неперервність його інноваційно-креативного розвитку, що забезпечує технологічне лідерство таких компаній на міжнародних ринках, підвищує рівень їхньої ділової репутації, сприяє креативній дивергентності бізнес-моделей, ураховуючи сучасні організаційні й стратегічні доміанти розвитку – хмарні технології, аналітику великих обсягів даних, мобільні пристрої, технології соціальних мереж тощо [134, с. 2].

У цьому контексті Кімберлі Стівенсон, віце-президент та директор з інформаційних технологій компанії Intel, в інтерв'ю часопису «ІТ-менеджер» зазначає, що «технології змінюють бізнес-моделі і наново визначають, що означає бути лідером у цій галузі. Ключові тренди – соціальність, мобільність, аналітика і хмари (social, mobile, analytics and cloud – SMAC) – в сукупності вможливають кардинальну трансформацію традиційних способів ведення бізнесу. ІТ-компанії мають забезпечувати можливість капіталізації згаданої тетради трендів з метою пришвидшення темпів розвитку бізнесу» [86, с. 4]. До речі, більшість ІТ-компаній сьогодні є компаніями – технологічними лідерами, котрі не лише розроблюють нові технології, а й є їхніми успішними імплементаторами. Тому компанії, що здійснюють свою діяльність в інших сферах економіки, можуть і використовують найкращі практики менеджменту цих компаній, чим зміцнюють свої конкурентні позиції та коригують стратегії розвитку.

У звіті консалтингової компанії Gartner «Трансформаційний перехід до цифрового лідерства: порядок денний директорів з інформаційних технологій на 2015 рік» за результатами інтерв'ювання 2810 директорів з інформаційних технологій у 84 країнах світу представлено аналіз передових тенденцій у сфері інформаційних технологій, а також розкрито

особливості розвитку інноваційно-креативного компонента менеджменту компаній, які здійснюють свою діяльність у сфері програмного забезпечення та комп'ютерних послуг [117, с. 2]. Головна теза у висновках зазначеного дослідження полягає в тому, що нині менеджмент інноваційних ІТ-компаній спрямований здебільшого не на організацію розроблень і вдосконалення цифрових технологій, а на розвиток інноваційно-креативного компонента системи менеджменту, що забезпечує усталені конкурентні позиції цих компаній у довгостроковій перспективі.

Структурно інноваційно-креативний компонент менеджменту компаній у сфері програмного забезпечення та комп'ютерних послуг охоплює такі складові [117, с. 4]:

- нову філософію і практику технологічного лідерства, що ґрунтується на інноваційно-креативних інструментах стратегічного аналізу діяльності компанії на протизагу традиційним оперативним алгоритмам;
- систему управління, базовану на пріоритетності нових, передусім інвестиційних цінностей;
- новітні технології навчання, способи професійної мотивації персоналу з акцентом на візії й натхненні;
- реалізацію креативних програм навчання персоналу.

Характеризуючи першу складову інноваційно-креативного компонента менеджменту компаній у сфері програмного забезпечення й комп'ютерних послуг – нову філософію і практику технологічного лідерства, наголосимо, що вона базується на значній кількості інноваційно-креативних інструментів стратегічного аналізу, серед яких вирізняють два ключові:

- 1) розроблення перспективних (прогнозних) аналітичних звітів;
- 2) розроблення й імплементація новітніх цифрових технологій.

Прогресивним в теоретичному й практичному планах інноваційно-креативним інструментом менеджменту ІТ-компаній є новий формат

аналізу інформації на підставі перспективних (прогнозних) даних, отриманих у перебігу реальних експериментів. Зазначимо, що традиційні офіційні аналітичні звіти компаній, державних установ, міжнародних організацій зазвичай являють собою аналітичну інформацію ретроспективного характеру, що у більшості випадків не відповідає реаліям сучасного динамічного бізнес-середовища. Саме тому компанії, зокрема у сфері програмного забезпечення та комп'ютерних послуг, розробляють і впроваджують новітні підходи щодо збору, стосовно збирання та опрацювання інформації у форматі реального часу.

У таблиці 3.6 представлена характеристика традиційного та інноваційного підходів щодо аналізу стратегічних інформаційних потоків, а також узагальнена у відсотковому вираженні оцінка опитувань директорів з інформаційних технологій, які в цілому підтвердили трансформаційний перехід від аналізу інформації в рамках традиційної моделі до новітньої інноваційної моделі.

Другим інноваційно-креативним інструментом у рамках нового підходу до технологічного лідерства є розроблення та імплементація новітніх цифрових технологій. Не викликає сумніву, що сьогодні обсяг можливостей, які з'явилися із розвитком цифрових технологій, потребує від ІТ-компаній високого рівня креативності, здатності до адаптації і швидкості впровадження відповідних інновацій. Менеджмент таких компаній має забезпечувати постійне комплексне оновлення і впровадження новітніх, не тільки ефективніших, а й більш значимих для користувачів технологій. Зазначимо, що недостатньо досліджені науковцями хмарні, мобільні, соціальні, інформаційні технології вже реально впроваджуються інноваційними ІТ-компаніями, тоді як більшість компаній решти галузей економіки лише наблизилися до розуміння й початкового впровадження таких інноваційних рішень. На наступному етапі технологічного розвитку успішних ІТ-компаній можна впевнено прогнозувати розроблення та впровадження абсолютно нових цифрових

технологій, які відкривають принципово відмінний від нинішнього новий горизонт не тільки науково-технологічного, а й соціально-економічного розвитку, що вже сьогодні потребує комплексного аналізу їхнього впливу на структуру економічних систем і технологій ведення глобального бізнесу.

Таблиця 3.6

Традиційний та інноваційний підходи до аналізу інформаційних потоків

Традиційний підхід	Інноваційний підхід	Оцінка з боку опитуваних директорів з інформаційних технологій, які підтвердили трансформаційний перехід від традиційної до інноваційної моделі аналізу інформації, %
Ретроспективний аналіз	Перспективний аналіз	80
Пасивний аналіз даних	Активний аналіз даних на основі проведення експериментів	80
Структурована інформація	Нові типи інформації, включно із соціальними мережами та мультимедіа-презентаціями	65
Відокремлена аналітика	Вбудована аналітика (розумні програми з широким спектром аналітичних можливостей у реальному часі)	62

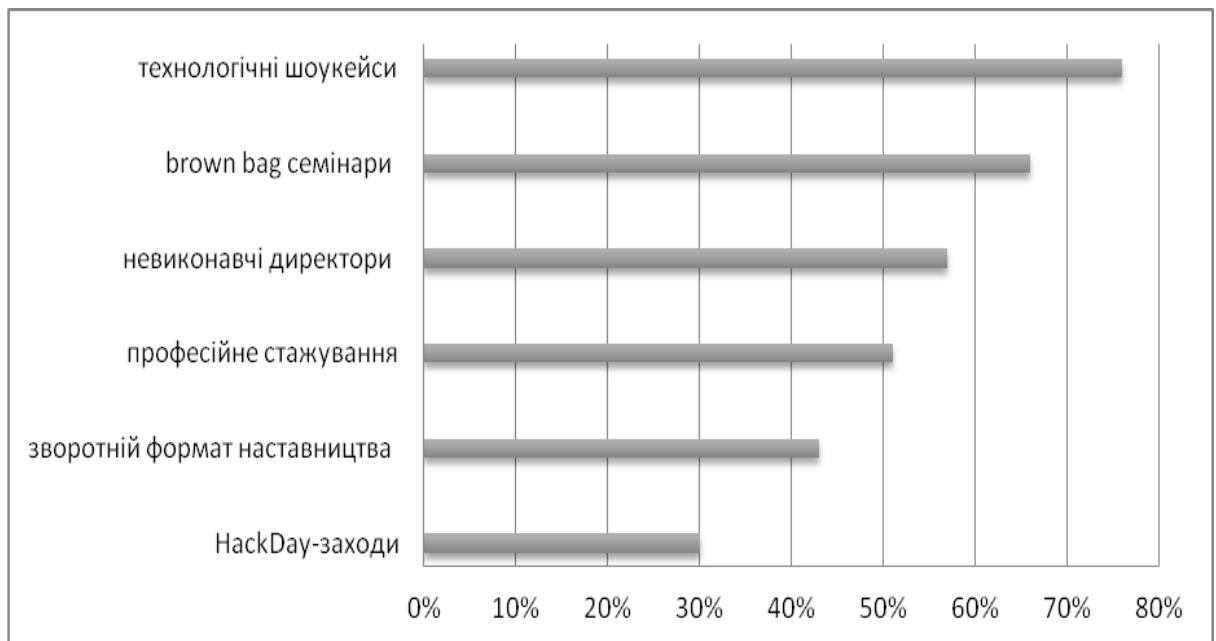
Джерело: [117, с. 5]

Наступною складовою інноваційно-креативного компонента менеджменту ІТ-компаній є система управління, ґрунтована на пріоритетності ціннісної орієнтації інвестиційних проєктів. Для таких компаній цінність інвестиційних проєктів і програм формується не за рахунок традиційного ефективного збалансування витрат, а через

інвестування в новітні ІТ-технології, що в перспективі гарантуватимуть вищий прибуток [117, с. 6]. За сучасних ринкових умов успішні ІТ-компанії орієнтуються на інвестиції, спрямовані першою чергою на створення інноваційного бізнесу (реалізація нових бізнес-моделей, упровадження нових інструментів управління тощо), а не на безперебійність роботи компанії, що передбачає лише формат підтримки життєдіяльності компанії (витратний підхід).

Особливе місце серед складових інноваційно-креативного компонента менеджменту компаній у сфері програмного забезпечення й комп'ютерних послуг, на наш погляд, посідає система новітніх технологій навчання і професійної мотивації персоналу. Менеджмент таких компаній має не тільки використовувати, а й ініціювати новітні програми навчання, забезпечуючи при цьому розвиток нетрадиційної системи мотивації персоналу у форматі лідерства, інноваційності, креативності мислення. Візія, натхнення, креативність, підвищення освітнього рівня, партнерство обираються успішними компаніями у сфері програмного забезпечення й комп'ютерних послуг як необхідні та найпотужніші атрибути управління персоналом. Прогресивні директори з інформаційних технологій інноваційних компаній акцентують свою увагу на раціоналізації ділового часу та системи мотивацій вищого корпоративного керівництва і топ-менеджерів, котрі мають зосередитися на стратегічних креативних рішеннях, але при цьому витрачаючи менше часу на організацію діяльності своєї компанії й делегувати ці функції операційним і технічним директорам.

Новітня система навчання і мотивації топ-менеджерів та персоналу компаній у сфері програмного забезпечення й комп'ютерних послуг охоплює велику кількість інноваційно-креативних програм. На рис. 3.8 подано узагальнені дані опитування директорів з інформаційних технологій стосовно провадження цих програм у своїх ІТ-компаніях.



Джерело:[117, с. 9]

Рис. 3.8. Інноваційно-креативні програми розвитку персоналу ІТ-компаній

Отже, за результатами опитування директорів з інформаційних технологій найбільший відсоток упровадження в бізнес-практиці ІТ-компаній дістали технологічні шоу-кейси, brownbag-семінари, залучення до управління невиконавчих директорів. Директори з інформаційних технологій реалізують також професійне стажування, зворотний формат наставництва та HackDay-заходи.

Базуючись на доступній інформації, розглянемо детальніше сутність цих програм як інструментів креативного навчання [117, с. 9]. Так, 76% директорів з інформаційних технологій зазначили, що у діяльності компаній реалізують технологічні шоу-кейси у вигляді презентацій передових інформаційних технологій, презентації власного адаптованого досвіду, кращих практик ведення бізнесу компаніями у сфері ІТ та інших сферах діяльності в онлайн- та офлайн-форматах. 66% опитаних використовують brownbag-семінари, тобто неформальні зустрічі, які зазвичай проводять під час обідньої перерви у форматі брейнштормінга,

дискусійних платформ тощо. Brownbag-семінари компаній у сфері програмного забезпечення і комп'ютерних послуг присвячені передовим проблемам і тенденціям розвитку сфери цифрових технологій, а також іншим напрямам діяльності компанії в часових рамках 1,5–2 години. Історично такий тип семінарів виник у США, де кожен учасник приносив із собою їжу, упаковану в коричневі пакети зі щільного пакувального папера, що й дало назву самим семінарам.

57% опитаних директорів залучають невиконавчих директорів у сфері цифрових технологій до управління компанією. Цей інструмент розвитку компанії забезпечує досягнення конкурентних переваг за рахунок системи інноваційного управління. У більшості успішних ІТ-компаній існує дворівнева система ради директорів, що складається з виконавчих директорів (інсайдерів – директорів, які обіймають в даній компанії керівну посаду) та невиконаних директорів (аутсайдерів – директорів, які в даній компанії не обіймають керівної посади, проте можуть обіймати її в інших компаніях). Невиконавчі директори є незалежними директорами (вони, власне, є експертами чи консультантами), на яких не покладено обов'язки операційного управління компанією, проте покладена відповідальність з визначення інноваційних пріоритетів компанії, розроблення стратегічних планів компанії, координації й регулювання діяльності виконавчих директорів.

51% опитаних директорів з інформаційних технологій реалізують такий інноваційно-креативний інструмент розвитку персоналу як професійне стажування, а також навчально-культурні тури, сертифіковані програми, лідерські тренінги у сфері цифрових технологій.

43% респондентів підтримують зворотній формат наставництва (менторства) як важливий інноваційно-креативний інструмент навчання і мотивації персоналу. Цей спосіб стимулювання навчання та сприяння утвердженню результативних відносин між поколіннями полягає в обміні досвідом між новими співробітниками (власне, менторами в новому

форматі) та досвідченими працівниками, на протигагу традиційному формату «досвідчений працівник (ментор) – новий співробітник» [149, с. 550]. При цьому слід зазначити, що зворотній формат наставництва нині є дієвим інструментом удосконалення діяльності компанії, проте він забезпечує організаційні переваги лише в разі розуміння персоналом компанії всіх аспектів цього методу як обміну досвідом та ціннісної мотивації розвитку компанії. Взаємовідносини між співробітниками зі значним досвідом роботи в певній компанії, котрі розуміють наставництво з точки зору традиційного консервативно-амбіційного підходу та новими співробітниками (мережеве покоління), котрі прагнуть реалізувати інноваційні ідеї, не будуть конструктивними в такому форматі. Це дістає підтвердження й у практичних висновках, й у відповідних теоретичних дослідженнях. Якщо виходити з положень теорії поколінь розробленої 1991 року американськими вченими Нейлом Хоувом і Вільямом Штраусом [139, с. 335], тоді сучасне покоління (покоління міленіума або «мережеве покоління») значно більшою мірою інтегроване з цифровими технологіями, ніж, наприклад, покоління X та покоління бекі-бумерів. Зауважимо, що теорія поколінь базувалася на характеристиках таких поколінь: покоління переможців (1901-1924 рр.), мовчазне покоління (1925-1942 рр.), покоління бекі-бумерів (1943-1960 рр.), покоління X (1961-1981 рр.), покоління Y (1982-2004 рр.). Ключовим при цьому був історично-культурний вплив на систему їхніх цінностей.

Зрештою, 30% директорів-респондентів з інформаційних технологій реалізують у практиці ведення діяльності компанії HackDay-заходи, тобто розуміння нових цифрових технологій через організацію форумів, воркшопів висококваліфікованих фахівців у сфері цифрових технологій (програмістів, графічних дизайнерів, дизайнерів інтерфейсів, менеджерів програмних проектів та інших фахівців) для інтенсивної співпраці з вирішення сучасних проблем розвитку й окреслення подальших перспектив нових цифрових технологій.

Загалом інноваційно-креативний компонент менеджменту ІТ-компаній визначає їх прогресивний стратегічний розвиток, а уточнення його якісних та кількісних характеристик, напрямів та механізмів удосконалення становить дедалі більший науковий інтерес, водночас залишаючись предметом дискусій в академічному та бізнес-середовищі.

На основі методології української дослідниці В. Верби проаналізуємо якісний аспект інноваційно-креативного компонента менеджменту ІТ-компаній в координатах виміру «показники – індикатори – критерії» (якісний аналіз) [13] як основи для розроблення інтегрального показника розвитку інноваційно-креативного компонента менеджменту цих компанії шляхом їх кластерного аналізу.

Такого роду якісний аналіз для компаній у сфері програмного забезпечення й комп'ютерних послуг здійснюється за ключовим індикатором – активністю компанії у сфері реалізації технологічних та управлінських інновацій, а також за агрегованими показниками – витратами на науково-дослідні і дослідно-конструкторські розробки, реалізованими інноваційно-креативними програмами навчання та розвитку персоналу, рівнем інноваційно-креативного типу мислення топ-менеджменту компанії та прибутком компанії.

Деталізований аналіз груп показників передбачає певні структурні характеристики:

- по-перше, показник витрат на науково-дослідні та дослідно-конструкторські розробки будемо обчислювати на одного зайнятого в компанії, що підкреслить якісний бік інтенсивності розроблення й імплементації інноваційних рішень (Додаток А);

- по-друге, показник реалізованих інноваційно-креативних інструментів навчання та розвитку персоналу буде включати такі розрахунки: відношення креативних тренінгів (тренінги формату технологічні шоу-кейси, brownbag-семінари, HackDay-заходи, лідерські програми у сфері цифрових технологій) до інших проведених тренінгів

(традиційні курси підвищення кваліфікації, курси в межах корпоративного університету тощо) (Додаток Б);

– по-третє, показник рівня інноваційно-креативного типу мислення топ-менеджменту компанії відображає відношення кількості менеджерів, які мають ступінь кандидата/доктора наук у сфері цифрових технологій або інноваційно-креативного менеджменту до кількості інших співробітників, які такого ступеня не мають (Додаток Б);

– по-четверте, показник прибутку компанії обчислимо на одного зайнятого задля характеристики ефективності реалізації трудових ресурсів компанії (Додаток А).

Кількісний аналіз інноваційно-креативного компонента менеджменту ІТ-компаній передбачає кластерний аналіз даних компаній за показником як витрати на НДДКР. Для об'єднання міжнародних компаній у кластери за цим показником у сфері програмного забезпечення й комп'ютерних послуг, окреслимо рамки цих таких витрат (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Кластерний аналіз компаній у сфері програмного забезпечення і комп'ютерних послуг за показником витрат на НДДКР за 2014 рік

Групи кластерів	Рівні розвитку інноваційно-креативного менеджменту	Імовірність настання позитивних наслідків	Обмеження за НДДКР (млн євро)
A	Високий	[0.8, 1]	≥ 1000
B	Середній	[0.6, 0.8)	[500, 1000)
C	Задовільний	[0.4, 0.6)	[300, 500)
D	Низький	[0.2, 0.4)	[200, 300)
E	Незадовільний	[0, 0.2)	[0, 200)

Джерело: складено автором на підставі[152]

В алгоритмі розроблення інтегрального показника розвитку інноваційно-креативного компонента менеджменту компанії передбачається з кожного кластера сформувати вибірку компаній у сфері програмного забезпечення комп'ютерних послуг, яка презентуватиме основні характеристики, тенденції та перспективи розвитку певного кластера (Додаток А). Результати такої вибірки компаній подано у табл. 3.8.

Таблиця 3.8

Репрезентативна вибірка компаній у сфері програмного забезпечення та комп'ютерних послуг

Групи компаній	Кластер	Компанії у сфері програмного забезпечення та комп'ютерних послуг (Software & computer services)	Розташування головного офісу
Група 1	A	Microsoft	США
	A	Google	США
Група 2	A	SAP	Німеччина
	B	Dassault Systemes	Франція
Група 3	C	Ubisoft Entertainment	Франція
	D	Sage	Велика Британія
	E	Amdocs	Велика Британія

Джерело: складено автором на основі [152]

Для обраних компаній розглянемо показник прибутку на одного зайнятого (формула 3.1), що визначається як:

$$P_L = \frac{Profit}{L}, \quad (3.1)$$

де, *Profit* – прибуток компанії,

L – кількість працівників компанії,

P_L – прибуток на одного зайнятого в компанії.

Далі визначаємо показник обсягу витрат на науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи на одного зайнятого (формула 3.2):

$$R_L = \frac{R \& D}{L}, \quad (3.2)$$

де, $R \& D$ - обсяг витрат на науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи,

L – кількість працівників компанії,

R_L – обсяг витрат на науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи на одного зайнятого.

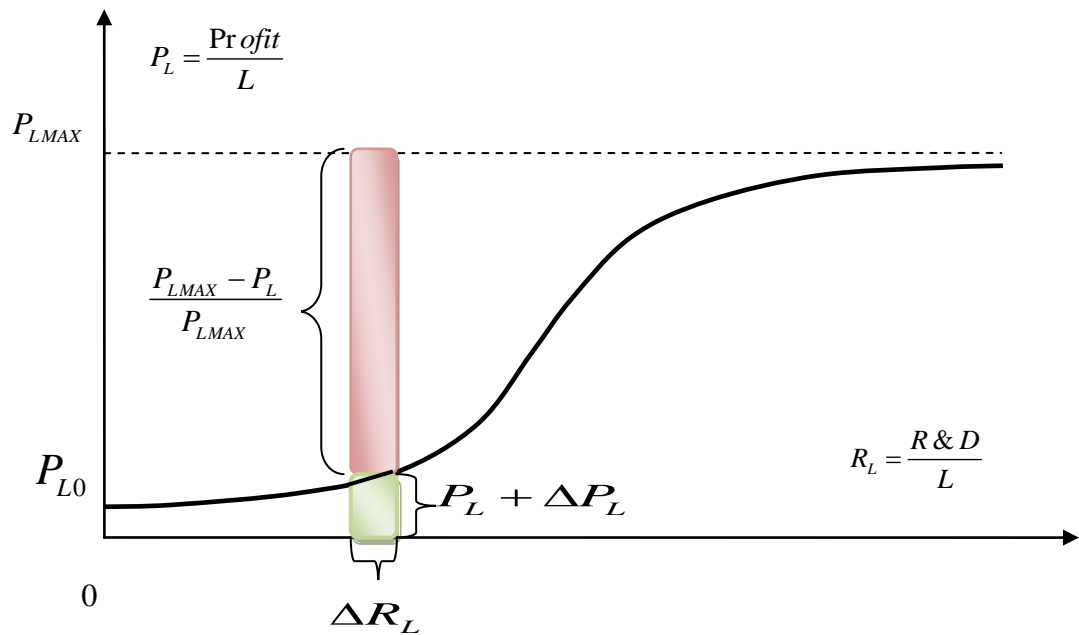
Для обраних компаній розглянемо функціональну залежність прибутку на одного зайнятого $\left(\frac{Profit}{L}\right)$ від витрат на НДДКР на одного зайнятого $\left(\frac{R \& D}{L}\right)$ (формула 3.3):

$$P_L = P_L(R_L), \quad (3.3)$$

Z_L – прибуток на одного зайнятого в компанії,

R_L – обсяг витрат на науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи на одного зайнятого.

Припустимо, що середня швидкість збільшення прибутку $\left(\frac{P'_L}{P_L}\right)$ обернено пропорційна потенційному прибутку $\left(\frac{P_{LMAX} - P_L}{P_{LMAX}}\right)$ із коефіцієнтом пропорційності – індексом креативності $I_{kreative}$. Тоді величина P_{LMAX} означає максимальне потенційне значення прибутку компанії, який залежить від інноваційно-креативного компонента менеджменту, що ілюструє рис. 3.9.



Джерело: власна розробка автора

Рис. 3.9. Потенційний прибуток компанії, який залежить від інноваційно-креативного компонента менеджменту

Розглянемо диференціальне рівняння 1-го порядку [69, с. 300] у вигляді (формула 3.4):

$$\frac{P_L'}{P_L} = \frac{1}{I_{\text{creative}}} \cdot \frac{P_{LMAX} - P_L}{P_{LMAX}}, \quad P_L(0) = P_{L0}, \quad (3.4)$$

де початкова умова задачі $P_L(0) = P_{L0}$ означає початкове значення прибутку без витрат на НДДКР.

Частинний розв'язок рівняння (формула 3.5) одержимо у вигляді:

$$P_L = \frac{P_{LMAX}}{1 + \frac{P_{LMAX} - P_{L0}}{P_{LMAX}} \cdot e^{-\frac{R_L}{I_{\text{creative}}}}}, \quad (3.5)$$

Обчислимо довжину інтервалу еластичності функції $P_L = P_L(R_L)$ розв'язок нерівності (формула 3.6, 3.7):

$$Elast(P_L)_{R_L} = \frac{R_L \cdot P_L'}{P_L} > 1., \quad (3.6)$$

або

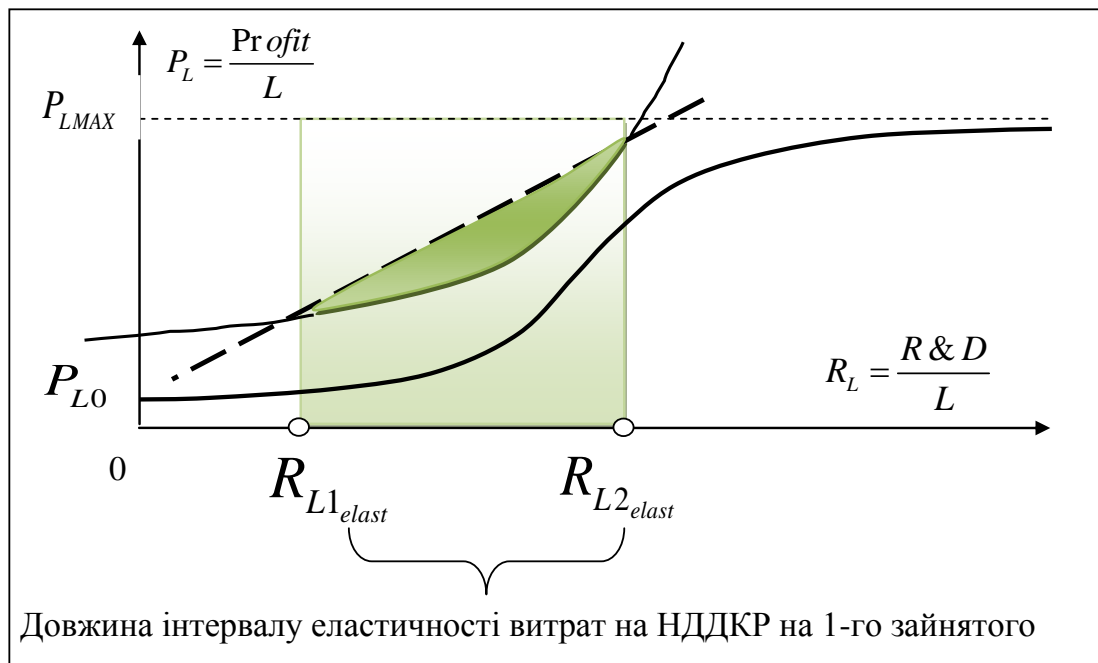
$$\frac{\frac{P_{LMAX} - P_{LO}}{P_{LMAX}}}{I_{kreative}} \cdot \frac{R_L}{e^{\frac{R_L}{I_{kreative}}} + \frac{P_{LMAX} - P_{LO}}{P_{LMAX}}} > 1. \quad (3.7)$$

Після перетворень маємо (формула 3.8):

$$\frac{(P_{LMAX} - P_{LO})}{P_{LMAX} \cdot I_{kreative}} \cdot R_L - \frac{P_{LMAX} - P_{LO}}{P_{LMAX}} > e^{\frac{R_L}{I_{kreative}}}. \quad (3.8)$$

Розв'язки цієї нерівності знаходимо чисельно, тобто визначаються межі інтервалу еластичності $[R_{L1elast}; R_{L2elast}]$ (рис. 3.10).

Рис. 3.10 ілюструє розв'язки нерівності еластичності (3.8) (у вигляді луночки). Точки перетину перпендикулярних ліній до осі OR_L з логістичною кривою описано рівнянням (3.4) і показують функціональну залежність прибутку компанії від витрат на НДДКР.



Джерело: розробка автора

Рис. 3.10. Обчислення інтервалу еластичності для змінної $R_L = \frac{R \& D}{L}$

Для розв'язку нерівності (3.8) необхідно визначити параметри:

P_{LMAX} , P_{L0} , $I_{creative}$.

На нашу думку, зростання показника $\frac{R \& D}{Pr \ ofit}$ - відношення показника

витрат на НДДКР ($R \& D$) до прибутку ($Pr \ ofit$) компанії відіграє значну роль

в оцінюванні тренду розвитку інноваційно-креативного компонента менеджменту. З огляду на цей показник та інші чинники впливу

($\frac{training_{creative}}{training}$ – відношення кількості проведених креативних тренінгів до

кількості всіх тренінгів, проведених у компаніях даної вибірки; $\frac{man_{PHD}}{man}$ –

відношення кількості менеджерів, які мають ступінь кандидата/доктора наук у сфері цифрових технологій або у сфері інноваційно-креативного

менеджменту до кількості інших співробітників, які такого ступеню не мають), визначаємо індекс креативності компаній за формулою 3.9

(додаток В):

$$I_{kreative} = \sqrt[3]{\frac{R \& D}{Pr ofit} \cdot \frac{training_{creative}}{training} \cdot \frac{man_{PHD}}{man}}, \quad (3.9)$$

Формалізуючи дану модель, припустимо, що відсоткове співвідношення між потенційним прибутком за нульових витрат на НДДКР $\left(\frac{P_{LMAX} - P_{L0}}{P_{LMAX}}\right)$ розподіляється за принципом Парето. Тоді, за умови, що $P_{LMAX} = 1 \Rightarrow P_{L0} = 0,2$, розрахуємо середній індекс креативності менеджменту обраних компаній (табл. 3.9).

Таблиця 3.9

Розрахункові значення середнього індексу креативності компаній у сфері програмного забезпечення та комп'ютерних послуг

Групи компаній	Кластери	Галузь- програмне забезпечення та комп'ютерні послуги	Розташування головного офісу	Середній індекс креативності менеджменту компаній
Група 1	A	Microsoft	США	0,424787
	A	Google	США	0,399666
Група 2	A	SAP	Німеччина	0,400113
	B	Dassault Systemes	Франція	0,342735
Група 3	C	Ubisoft Entertainment	Франція	0,298511
	D	Sage	Великобританія	0,273311
	E	Amdocs	Великобританія	0,234892

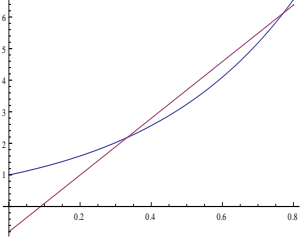
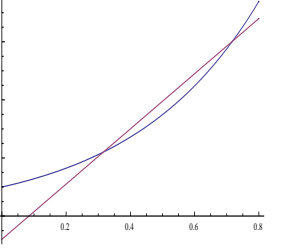
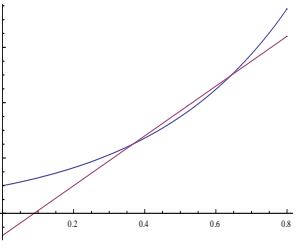
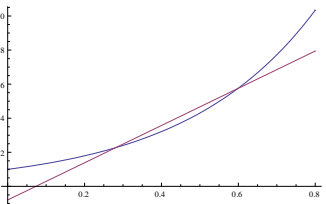
Джерело: розраховано автором за [114; 125; 136; 146; 153; 154; 161]

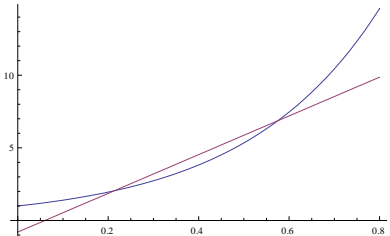
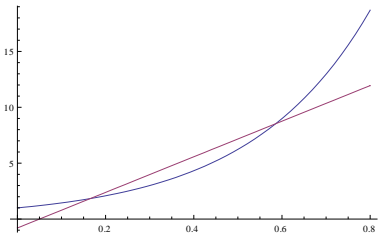
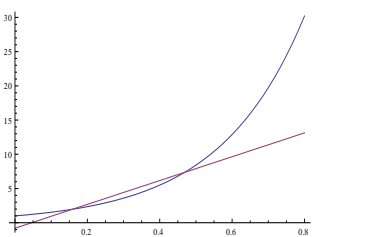
Найвищий індекс креативності менеджменту мають компанії кластерів А, В, С, найнижчий – компанії кластерів С, D, E. Визначимо

відсоток потрапляння в інтервал еластичності значень змінної R_L для цих компаній (табл. 3.10).

Таблиця 3.10

Відсоток попадання в інтервал еластичності значень змінної $R_L = \frac{R \& D}{L}$
для вибірки компаній

Групи компаній	Кластери	Сфера: програмне забезпечення та комп'ютерні послуги	Інтервал еластичності для змінної $R_L = \frac{R \& D}{L}$	Відсоток потрапляння в інтервал еластичності, (%)
Група 1	A	Microsoft	$8,98 \cdot R_L - 0,8 > e^{2,35R_L}$ 	85,32
	A	Google	$9,52 \cdot R_L - 0,8 > e^{2,502R_L}$ 	78,11
Група 2	A	SAP	$9,03 \cdot R_L - 0,8 > e^{2,5R_L}$ 	67,54
	B	Dassault Systemes	$10,93 \cdot R_L - 0,8 > e^{2,92R_L}$ 	53,32

Групи компаній	Кластери	Сфера: програмне забезпечення та комп'ютерні послуги	Інтервал еластичності для змінної $R_L = \frac{R \& D}{L}$	Відсоток потрапляння в інтервал еластичності, (%)
Група 3	C	Ubisoft Entertainment	$13,68 \cdot R_L - 0,8 > e^{3,35R_L}$ 	35,17
	D	Sage	$15,93 \cdot R_L - 0,8 > e^{3,66R_L}$ 	24,83
	E	Amdocs	$17,41 \cdot R_L - 0,8 > e^{4,26R_L}$ 	12,71

Джерело: розраховано автором

Таким чином, за запропованою методикою, виходячи з визначення ефективності витрат на НДДКР на одного зайнятого через інтервал еластичності функції прибутку на одного зайнятого, можна визначити інтервал ефективної дії встановлених меж витрат на НДДКР на прибуток компанії.

Найбільший відсоток потрапляння в інтервал еластичності мають компанії з високим індексом креативності менеджменту – відповідно компанії кластерів А, В, С. Компанії цих кластерів відзначаються ефективністю ведення діяльності, раціональністю та збалансованістю

витрат на НДДКР, прогресивним інноваційно-креативним компонентом менеджменту. Компанії кластерів D та E характеризуються значним рівнем потенційного прибутку, що може бути реалізований за умови підвищення комплексного індексу креативності системи менеджменту даних компаній.

Запропонована методика аналізу дає змогу розробити індекс креативності системи менеджменту, що в нелінійній моделі визначає вплив на прибуток компанії оптимального обсягу витрат на НДДКР. Індекс креативності не тільки характеризує інноваційно-креативний компонент менеджменту ІТ-компаній, а й є інтегральним показником його розвитку. Доведено, що швидкість збільшення прибутку ІТ-компаній обернено пропорційна потенційному прибутку із коефіцієнтом пропорційності – індексом креативності системи менеджменту.

Предметом подальших наукових досліджень у цій сфері може бути концептуалізація та вдосконалення методології обчислення інтегрального показника інноваційно-креативного компонента менеджменту як ІТ-компаній, так і компаній, що здійснюють свою діяльність в інших сферах економіки. Для цього необхідно, по-перше, універсалізувати методики й розрахункові алгоритми, по-друге, гармонізувати статистичні корпоративні дані як первинну основу достовірності аналізу рівня креативізації міжнародних компаній.

3.3. Формування системи корпоративних цінностей креативного менеджменту та їхня інституціональна і корпоративна імплементація

Успішна діяльність компанії, що функціонує в глобальному бізнес середовищі XXI століття, дедалі більше зумовлюється реальним наповненням таких понять як корпоративна ідентичність та корпоративний

імідж або глобальна репутація. При цьому імідж компанії являє собою образ організації та ставлення суспільства до її діяльності та продуктів на основі таких сформованих цінностей і водночас складових, як корпоративна філософія та корпоративна культура [47, с. 165]

Розглянемо корпоративну культуру компанії як ключовий елемент, що формує імідж і визначає глобальну репутацію. У сучасній науковій літературі використовують різні визначення корпоративної культури компанії:

- нова посторганізаційна форма культури, що виступає як стратегічний напрям розвитку сучасних партнерських соціально-трудоких відносин, корпоративної (консолідаційної) поведінки ключових соціальних сил капіталу, людини і держави [82, с. 85];

- сукупність доміантних стереотипів, цінностей, правил, що дістають своє логічне втілення в типових і заохочувальних моделях поведінки, у взаємодії співробітників компанії один з одним та з найближчим середовищем, а також у різних продуктах організаційної діяльності [82, с. 85];

- система цінностей, переконань, вірувань, уявлень, очікувань, символів, а також ділових принципів, норм поведінки, традицій, ритуалів тощо, які сформувалися в організації або в її підрозділах упродовж діяльності та які сприймаються більшістю співробітників [49, с. 11].

- система цінностей, що формується в компанії і поділяється всіма співробітниками, є певним орієнтиром поведінки в тій чи іншій ситуації, вона сприймається співробітниками як клімат організації, впливає на стиль керівництва тощо [32, с. 19].

Залежно від складу й пріоритетності позиціонування цінностей компанії встановлюються певні стандарти та норми. Зрештою розрахунку корпоративні цінності компанії виявляються у відповідній поведінці працівників і керівництва [98, с.146].

Розглянемо детальніше корпоративні цінності компанії у контексті сучасних теорій міжнародного менеджменту. Так, ціннісна концепція крос-культурного менеджменту (Г. Хофстеде, Ф. Тромпенаарс, Р. Гестеланд) ґрунтується на визначенні цінностей ділових національних культур і врахуванні цих відмінностей у процесі управління глобальними корпораціями [98, с. 238]. Ресурсна концепція (А. Томпсон і А. Дж. Стрікленд) наголошує на знаннях і компетенціях як основних цінностях та складових прогресивного розвитку компаній. Концепція динамічних здібностей (Г. Мінцберг) стверджує, що конкурентні переваги підприємства забезпечуються не лише наявністю в компанії знань і компетенцій, а здатністю модифікувати та переглядати ці компетенції для досягнення найкращої їхньої відповідності мінливому зовнішньому середовищу [98, сс. 14-15].

Слід наголосити наявність і важливість зворотного зв'язку, тобто не лише цінності суттєво впливають на функціонування корпоративної системи, а й корпоративна система впливає на цінності працівника. Якщо в компанії однією з найважливіших цінностей є розвиток, то цінності працівників такої компанії мають виявлятися у прагненні розвитку. В контексті креативного менеджменту для його успіху розвиток і саморозвиток мають стати цінностями переважної більшості працівників компанії [30].

Креативні мотивації та цінності від 1990-х років потрапляють до відповідних моніторинрів, що практично стає нормою спершу для західного, а потім і для вітчизняного корпоративного менеджменту.

Показово, що в Україні започатковується практика моніторингу ключових мотивацій та факторів управлінської результативності. Зокрема, професор В. Білошапка пропонує і реалізує у своїй бізнес-консультативній практиці процеси управлінської результативності «6 + 1», що включає: ресурси та інструменти, інформацію, здібності, знання та навички,

позицію, оцінку, стимулювання та контроль, розподіл повноважень та відповідальності [10, с. 202]

У ширшому ціннісному корпоративному контексті цікавим, на наш погляд, є позиція А. Арапетяна, координатора напряму НДДКР Львівської бізнес-школи при Українському католицькому університеті: «Цінності, що декларує бізнес сьогодні, – це стиль мислення та основа для прийняття рішень. Сьогодні цінності, що їх декларують компанії, надзвичайно точно відображають етап розвитку бізнес-структур та їхні пріоритети на майбутнє. Боротьба на конкурентному, тепер уже глобальному для України ринку та підвищення вартості залучення й утримання «найкращих» привнесуть в український бізнес міжнародні практики, серед яких значне місце посідає концепція бізнесу, керованого цінностями. Ця зміна стане рушійною для керівників, тому що саме бізнес, керований цінностями, – це побудова бізнесу з душею, який поєднує мораль і гроші – те, чого прагне все наше єство, незалежно від національності та кольору шкіри» [78].

За результатами досліджень цієї установи нині 10,7% компаній в Україні декларують цінності на веб-сторінках, у корпоративних брошурах, презентаціях компаній, з них 8% – українські компанії та 2% – міжнародні компанії, з головним офісом не в Україні. Чимало компаній (понад 30%) декларують лише засади, норми та принципи роботи [78].

Серед цінностей, що їх декларують українські компанії, найважливішими є: зорієнтованість на клієнта, ефективна командна робота, професіоналізм, відповідальність, якість створених продуктів/наданих послуг, корпоративне партнерство, інноваційність, успіх, лідерство, індивідуальний підхід, досвід тощо. Найнижчою є частка таких цінностей, як прозорість, свобода, законослухняність. Характерно, що такі цінності як новаторство, креативність, ініціативність, зорієнтованість на результат мають проміжне значення в корпоративній культурі вітчизняних компаній (табл. 3.11).

Оцінка корпоративних цінностей українських компаній

Цінність	% компаній, що декларують зазначену цінність
Орієнтованість на клієнта	60
Ефективна командна робота	55
Професіоналізм	47
Відповідальність	45
Якість створених продуктів/наданих послуг	45
Корпоративне партнерство	40
Інноваційність діяльності	33
Успіх, прагнення перемагати	31
Корпоративне лідерство	31
Індивідуальний підхід	30
Досвід	30
Відкритість	29
Навчання, самовдосконалення	25
Довіра співробітників, повага	23
Зорієнтованість на результат	22
Надійність співробітників	20
Доступність співробітників	20
Ініціативність співробітників	19
Порядність співробітників	18
Стабільність ділових відносин	17
Новаторство та креативність	15
Амбітність	13
Незалежність та неупередженість	10
Конфіденційність	10
Простота спілкування	10
Справедливість	9
Прозорість	8
Свобода	7
Законослухняність	7

Джерело: [78]

Інша тенденція спостерігається в корпоративній культурі міжнародних компаній, зокрема в перебігу анкетування співробітників

обрали такі топ-цінності: пріоритетність відносин з усіма зацікавленими сторонами, соціальна відповідальність, інноваційність та креативність.

У вужчому, відповідному завданням нашого дослідження креативно-корпоративному плані науковий і практичний інтерес становлять результати анкетних опитувань слухачів Інституту бізнес-освіти Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана (табл. 3.12), що проводилися співробітниками кафедри міжнародного менеджменту.

Таблиця 3.12

Потенціал сприйняття працівників і менеджерів креативного типу в компаніях України

Параметри базових креативних здібностей	Оцінка, бали			
	Вітчизняні компанії		Філії іноземних компаній, спільні підприємства	
	Менеджери	Працівники	Менеджери	Працівники
1. Мислення, в тому числі:				
1.1. Стратегічність	8,2	6,2	7,4	5,2
1.2. Проблемність	4,4	5,2	8,8	4,1
1.3. Нестандартність	6,8	4,1	5,6	6,4
1.4. Інноваційність	6,4	3,8	8,2	5,6
1.5. Позитивність	4,0	2,6	8,8	7,4
2. Діяльність, в тому числі:				
2.1. Ризикованість	6,5	4,2	5,2	3,1
2.2. Експрезентність	3,4	2,8	7,8	4,6
2.3. Продуктивна динамічність	7,4	5,1	6,0	5,8
2.4. Рішучість	8,3	6,3	7,4	6,7
2.5. Гнучкість	8,6	7,8	7,2	7,2
2.6. Лідерська харизматичність	6,9	3,4	4,8	2,9
2.7. Самодостатність	6,1	2,8	7,6	2,6

Джерело: [64, с. 47]

У тексти креативності було включено діагностику багатьох параметрів, що характеризують здатність продукувати нові ідеї, генерувати та розв'язувати неординарні чи невизначені проблемні ситуації, виконувати нетривіальні завдання з використанням інструментарію, втіленому, зокрема, в сучасних моделях «Профіля креативного потенціалу».

Як бачимо, за експертними оцінками як менеджерів і працівників вітчизняних компаній, так і представників філій іноземних компаній та спільних підприємств, що зареєстровані в Україні, найвищий рейтинг мають: гнучкість, рішучість, стратегічність, а найнижчий – експрезентність, самодостатність, лідерська харизматичність. Показово, на наш погляд, що різниця в оцінках таких якостей як позитивність мислення у менеджерів та працівників іноземних компаній (відповідно 8,8 та 7,4) і вітчизняних компаній (94,0 та 2,6 відповідно).

Зрозуміло, що композиція та пріоритетність ключових цінностей компанії визначає її інноваційно-креативний розвиток, відтак, саме він формує її глобальну бізнес-репутацію. Разом із тим важливо усвідомлювати, що такі цінності як інноваційність та креативність забезпечують стратегічний конкурентний успіх компанії лише в тому разі, якщо вона системно управляє ними, про що свідчать численні приклади зі світової бізнес-практики.

На наш погляд, вчені та практики справедливо відзначають наявність певної суперечності між креативною діяльністю окремої людини та необхідністю компанії систематизувати й управляти цим процесом. У цьому контексті цікаво, зокрема, що успішні креативні компанії розв'язують цю суперечність м'яко, не намагаючись нав'язувати креативні стереотипи безпосередньо, а через здебільшого заохочення неминучого виникнення відповідних парадоксів і використання їхніх позитивів [97]

Загалом можна стверджувати, що управління співробітниками із креативним потенціалом ґрунтується на таких ціннісних підходах [97, сс. 20-21]:

- розробленні і впровадженні гнучких схем винагороди та визнання, оснований на задоволенні в першу чергу захоплень окремих співробітників, а не їхніх потреб (перехід до нетрадиційних систем стимулювання і мотивації – гнучкий робочий час і можливість працювати вдома, наявність внутрішньокорпоративного планування кар'єри, програми навчання);

- спрощенні складних процедур і правил для забезпечення більшої свободи в процесі прийняття рішень (реінжиніринг, що дасть змогу скоротити перелік правил компанії на 30-50% від його початкового традиційного обсягу);

- підтримці інакомислення та креативності співробітників (привчати співробітників не задовольнятися першим і найочевиднішим шляхом розв'язання проблеми, коли, наприклад, можна ввести правило, згідно з яким жодна ідея не підлягає втіленню в життя, доки не буде запропоновано принаймні 20 альтернативних пропозицій);

- систематичному навчанні співробітників для ефективної трудової діяльності за високого рівня невизначеності, що дозволить їм відчувати нові виклики й нові завдання. При цьому важливо стежити за тим, наскільки, доручена креативному співробітникові робота, відповідає його компетенціям і досвіду;

- формуванні прихильності працівників до змін через зони стабільності (навчання і розвиток, кар'єрний коучинг тощо, коли за 1–2 роки креативні працівники можуть проходити 3–4 рівня в посадовій ієрархії, тобто пришвидшення кар'єрного шляху);

- використанні бенчмаркінга для імпорту нових ідей та управлінських технологій;

– управлінні парадоксами, процесами у звичайних умовах (запуск нових цікавих проектів під конкретних співробітників, які мають відчувати, що самі управляють перебігом своєї кар'єри);

– заохоченні людей до неформального спілкування щоб утримувати креативних співробітників і стимулювати їхню ділову активність.

Таким чином, сучасний ефективний формат корпоративного менеджменту передусім базується на системі інноваційно-креативних цінностей компанії, спрямовується на ефективну реалізацію найважливіших завдань організаційного й стратегічного менеджменту, виключно з такими аспектами управлінської діяльності, як оптимізація організаційної та управлінської структури корпорації, управління бізнес-процесами, реорганізація та реструктуризація компанії, для чого залучає фінансовий, антикризовий, інвестиційний, екологічний менеджмент тощо [99, сс. 24-25].

При цьому інноваційно-креативні цінності компанії визначають стратегічний інноваційний формат корпоративних управлінських рішень, які, в свою чергу, мають бути спрямовані на:

- створення креативного середовища компанії;
- реалізацію інструментів креативного менеджменту;
- оцінювання домінантних мотиваційних установок і можливість їхнього використання у творчому процесі;
- формування резервних фондів для підтримки інноваційних проектів;
- формування інноваційної ідентифікації бізнес-діяльності компанії [42, с. 190].

Загалом важливою і необхідною, на нашу думку, є системна імплементація креативних підходів в управлінні не тільки на мікрорівні (підприємства та організації), а й на мезорівні (галузеві об'єднання), на макрорівні (державний рівень в особі компетентних державних органів), на метарівні (регіональні інтеграційні угруповання) й на глобальному рівні

(міжнародні організації, що здійснюють наднаціональне регулювання). Звісно об'єктивно мають місце рівневі характерні особливості в реалізації креативних підходів, насамперед у створенні й застосуванні відповідних моделей та інструментів.

Отже, в наш час найсуттєвіше та найдинамічніше реалізуються креативні проекти на мікрорівні компаніями з повним інноваційним циклом. Так, транснаціональні корпорації мають реально цінний та дієвий креативний персонал, бо володіють значним фінансовим ресурсом розвитку й інноваційними технологіями, зорієнтованими, як правило, на креативно-інноваційний розвиток у довгостроковій перспективі.

Мезорівень, якщо він представлений інноваційними регіональними кластерами, що зумовлюють, як було показано на прикладі Південної Кореї, значний синергійний ефект за рахунок технологічної кооперації, суттєво сприяють креативізації економіки. У межах України – це інноваційні компанії, зосереджені в містах з високим рівнем економічного розвитку «Енергетика сталого розвитку», «Технології інформаційного суспільства» (м. Київ), «Біотехнології» (м. Львів), «Нові матеріали» (м. Харків).

Макрорівень охоплює систему державних інститутів регулювання, що діють в рамках відповідної моделі інноваційної політики держави у форматі утвердження різних нормативно-правових актів і програм розвитку (наприклад, у Південній Кореї – «Е-Корея», у Сінгапурі – «Інтелектуальний острів», у Китаї – «Захоплення ХХІ ст. завдяки знанням» [60, с. 11], в Україні – «Стратегія інноваційного розвитку України на 2010–2020 роки в умовах глобалізаційних викликів»).

Метарівень охоплює розроблення інноваційної політики в межах міжнародних інтеграційних регіональних об'єднань (наприклад, програма ЄС «Горизонт – 2020»).

Глобальний рівень представлений офіційними організаціями, що справляють наймасштабніший вплив на процеси креативізації, зокрема це

інноваційні програми ООН, що реалізуються через широку мережу галузевих спеціалізованих організацій та неофіційних осередків, що сприяють становленню громадянського суспільства.

Сьогодні найактивнішим загалом та дуже цікавим у контексті нашого дослідження є макроекономічний, або країновий аспект. У ХХІ столітті соціально-економічний розвиток країн світу незалежно від рівня їхнього економічного розвитку детермінується інноваційно-креативним спрямуванням, тобто формуванням економіки знань. При цьому умови й фактори сучасної міжнародної конкуренції формуються на базі надбань прогресивних технологій п'ятого та шостого технологічного укладів [3, сс. 109-110]. У цьому контексті слід зазначити, що економічна система України базується переважно на пріоритетах третього і четвертого технологічних укладів, які об'єктивно не в змозі забезпечити сучасний інноваційний розвиток нашої держави у форматі глобальних викликів і перспектив.

Показово, що сучасна методологія визначення індексу глобальної конкурентоспроможності включає такі кластери: економіки, керовані факторами виробництва (підтримка конкурентоспроможності держави залежить від ефективності функціонування базових складових економічного розвитку – державних і приватних установ, розвиненої інфраструктури, стабільного макроекономічного середовища, системи освіти); економіки, керовані ефективністю (конкурентоспроможність таких країн більшою мірою залежить від наступних за рівнем якісного впливу складових – ефективної системи вищої освіти і навчання, товарних ринків, ринків праці, фінансових ринків, переваг наявних технологій, розвиненого внутрішнього і зовнішнього ринку); економіки, керовані інноваціями (цей кластер країн здобуває конкурентні переваги у світовій економіці, виробляючи нові й різноманітні товари, використовуючи найскладніші виробничі процеси та інновації). Лідерами тут є Швейцарія, Сінгапур, Швеція, Фінляндія, США, Німеччина [158]. Україна за цим індексом

належить до економік, керованих ефективністю, і посідала 84-те місце 2014 року.

На наш погляд, базовим у системі відносин економік креативного типу інститут інтелектуальної власності, формування якого відображає, з одного боку, об'єктивні процеси індивідуалізації організаційних форм науково-технологічного прогресу, а з іншого – безпосередньо відносини, насамперед приватної власності.

Продуктивним тут є підхід О. Лук'яненко, коли інтелектуальна власність позиціонується як елемент інноваційної економіки, що інтегрує інтегруючий інноваційне мислення, інноваційну мотивацію, інноваційні стимули, інноваційне підприємництво, інноваційну інфраструктуру та інноваційну культуру [59, сс. 50-53]

Як ключовий інструмент інноваційної політики інститут інтелектуальної власності: забезпечує обмін інтелектуального продукту між творцями, посередниками, кінцевими споживачами; активізує системні науково-технічні дослідження, міжсуб'єкту та міжгалузеву дифузію інновацій, кооперацію між суб'єктами інноваційного процесу через трансфер технологій, інтегрує ресурси для проведення спільних досліджень, сприяє розвитку новітніх форм патентно-ліцензійної кооперації фірм, залучення споживачів до інноваційного процесу; розширює межі національних інноваційних систем через відображення новітніх науково-технологічних досягнень в процесі реєстрації й охорони доменних імен у мережі Інтернет тощо.

Разом із тим ставлення до інновацій, носієм яких є інтелектуальна власність, специфічне в різних країнах світу: існують оптимісти (Ізраїль, Швеція, Сінгапур, Саудівська Аравія, ОАЕ); традиціоналісти (США, Німеччина, Велика Британія, Австрія); песимісти (Японія, Китай, Південна Корея), що відображають оцінки GE Global Innovation Barometer 2012. Україна при цьому позиціонується як нейтральна за даними щодо університетської освіти та інноваційної активності національного бізнесу.

Актуальну для України інституціональну структуру захисту прав інтелектуальної власності в системі макро-, регіонального та глобального рівнів подано у табл. 3.13

Таблиця 3.13

Інституційна структура захисту прав інтелектуальної власності

Макрорівень		Регіональний рівень	Глобальний рівень		
Урядові організації, що пов'язані з питаннями захисту інтелектуальної власності	Громадські організації, що пов'язані з питаннями захисту інтелектуальної власності	Регіональні організації, що пов'язані з питаннями захисту інтелектуальної власності	Міжнародні організації, що пов'язані з питаннями захисту інтелектуальної власності	Міжнародні урядові організації з питань захисту інтелектуальної власності	Міжнародні неурядові та громадські організації з питань захисту інтелектуальної власності
Міністерство освіти і науки	Всеукраїнська організація патентних повірених	Європейська та Євразійська патентні системи	ВОІВ	Міжнародний союз патентної кооперації	Коаліція захисту прав інтелектуальної власності
Державна служба інтелектуальної власності України	Всеукраїнська організація інтелектуальної власності	Африканська організація інтелектуальної власності (АОІВ)	СОТ	Мадридський союз міжнародної реєстрації знаків	Міжнародна асоціація власників товарних знаків
ДП «Український інститут промислової власності»	Всеукраїнська асоціація авторських та суміжних прав	Африканська регіональна організація промислової власності (АРОПВ)	ЄС	Бернський союз з охорони літературних і художніх творів	Міжнародна конфедерація товариств авторів і композиторів
Інститут інтелектуальної власності НУ ОЮА в м.Києві	Товариство раціоналізаторів та винахідників України		ЮНЕСКО	Гаазький союз із депонування промислових знаків	Міжнародна федерація фотографічної промисловості
ДП «Українське агентство з авторських та суміжних прав»	Українська асоціація власників товарних знаків		МОП	Міжнародний союз з охорони нових сортів рослин	Міжнародне бюро товариств із забезпечення охорони авторських прав на запис і механічне відтворення творів
ДП Інтелзахист	Інші громадські організації (творчі національні спілки, ліги, союзи – письменників, композиторів, архітекторів, кінематографістів)			Союз з охорони промислової власності	

Джерело: [4, с. 620].

Крім незадовільної оцінки прав інтелектуальної власності на рівні підприємств і організацій, а також незахищеності їх на державному рівні, макроекономічна інноваційна політика України зараз вирізняється:

- несприятливим інноваційно-інвестиційним кліматом;
- проблемами стосовно комерціалізації інновацій;
- браком креативних працівників, які здійснюють інноваційну діяльність;
- обмеженим попитом на управлінські інновації;
- недосконалістю механізмів державного стимулювання інноваційної діяльності;
- невирішеністю проблеми диверсифікації джерел фінансування наукових досліджень;
- низьким розвитком інноваційної культури суспільства [29, с. 95; 36, сс. 107-113; 66, с. 6]

Разом із тим, досвід високорозвинених країн стосовно оновлення промислових видів діяльності на інноваційній основі дає підстави виокремити ключові компоненти сучасної промислової стратегії [41, с. 32]:

- партнерство уряду та промисловців як інституційональний механізм інноваційних змін;
- визначення середньострокових і довгострокових цілей шляхом аналізу виявлених проблемних питань майбутнього розвитку;
- визначення стратегій за видами діяльності;
- підтримка урядом розроблень нових технологій та їх комерціалізації відповідно до визначеної стратегії;
- підтримка промислових видів діяльності в напрямі підвищення конкурентоспроможності економіки країни;
- інвестиції в інновації та підготовку кваліфікованої робочої сили майбутнього, що передбачає термін за межами 5-10 років;

– підтримка бізнесу за всім спектром політичних проблем, у тому числі в співпраці з профспілками.

У цьому контексті для становлення української інноваційної моделі актуальним нині є пошук варіантів ефективної взаємодії ринкових структур (бізнес-одиниць) та інноваційних комплексів (технополісів, технопарків, інноваційних кластерів компаній тощо) з метою модернізації такої взаємодії задля глибшого розуміння ментального соціокультурного, а не технічного боку інновацій, і головне – ефективнішого механізму комерціалізації інноваційних ідей і продуктів.

Ми переконані, що нагальним питанням не тільки переосмислення напрямків макроекономічної інноваційної політики України з урахуванням кращих практик передових країн-інноваційних лідерів, а й формування власної креативної макроекономічної моделі розвитку, спираючись, зокрема, на досвід Південної Кореї. При цьому слушно зазначає В. Геєць, перехід до національної промислової політики інноваційного характеру в інтересах розвитку суспільства та економіки країни загалом має виключати з практики сучасності [41, с. 31]:

- пріоритет політичного циклу в економічній політиці;
- неоднозначність у виборі пріоритетів та ключової ролі централізації;
- збереження традиційних груп впливу;
- поєднання інтересів бізнесових груп та груп впливу з використанням для цього непрозорих механізмів державно-приватного партнерства;
- монополізацію впливу експортних груп щодо оцінювання результативності політики;
- монопольний вплив окремих груп на пріоритети промислової політики вертикального характеру;
- відсутність діалогу між державою, суспільством, бізнесом;

– відсутність незалежного моніторингу результатів промислової політики.

Вирішальний вплив інноваційно-креативних факторів на менеджмент найбільш мотивованих вітчизняних компаній зумовлений тим, що світогосподарській практиці притаманні такі об'єктивні тенденції [2, с.133; 56, с. 96-97]:

– креативність не пов'язана з конкретним видом сфери діяльності чи галузі, вона насамперед залежить від рівня динамізму оновлення інтелектуальної (знаннєвої) компоненти діяльності менеджменту організації;

– в економіці знань попит на креативних працівників постійно зростає і є значно більшим, ніж у традиційній економіці, а креативність стає неодмінною умовою конкурентоспроможності будь-якої організації за сучасних ринкових умов ведення бізнесу;

– креативність як принцип бізнес-діяльності є результатом створення унікальних умов, передусім креативної корпоративної культури, що вможливорюється насамперед в організаціях інноваційного типу;

– розвиток креативних індустрій зумовлений постійно оновлюваною інституційною структурою, що враховує сучасні тенденції не тільки науково-технологічного, а й соціально-економічного розвитку.

Таким чином, новітні перспективи економічного розвитку України вбачаються в розвитку нових підприємницьких структур, зокрема у форматі нових інноваційних стартап-проектів, що створюються переважно амбітними молодими людьми креативного складу і типу поведінки. Тому сучасний освітньо-академічний сектор має забезпечувати сприйнятливість до світового досвіду та гнучкість стосовно нових напрямів досліджень та методології навчання; проведення вагомих наукових фундаментальних досліджень і прикладних розробок у межах інноваційних секторів

економіки; формування навколо університетів інноваційного середовища; підтримку високого рівня інформаційної відкритості й інтеграції у міжнародну систему науки і освіти [34, с. 28] через розроблення і випереджальне впровадження нових інноваційних освітніх курсів і програм, зорієнтованих на стимулювання креативності в майбутній професійній діяльності [67, с. 92].

Загалом нині постає питання переосмислення напрямів макроекономічної інноваційної політики України з урахуванням, насамперед наявного креативного потенціалу розвитку. При цьому формування національної системи креативного менеджменту має враховувати історичні, економічні та соціокультурні умови, національна особливості, науково-технологічні, організаційні та інструментальні фактори, базуючись на його принципових ознаках, сферах діяльності, мотиваціях, рисах, факторах конкурентності, організаційних структурах, стилях управління. З іншого боку слід узагальнити і адаптувати до українських реалій і традицій кращі практики передових країн-інноваційних лідерів, що передбачають моделі креативної економіки.

Висновки до розділу 3

1. Методологічний аспект формування креативної економіки як нової концепції кінця XX – початку XXI століття є актуальним, оскільки відображає нові дискусійні погляди. Однак сьогодні можна стверджувати, що її матеріальним підґрунтям основою виступають креативні товари та послуги певним чином ідентифікованих індустрій (реклама, архітектура, мистецтво та ринок антикваріату, дизайн, мода, кіноіндустрія, музика,

виконавські види мистецтва, видавнича справа, програмне забезпечення, радіо і телебачення, відео- та комп'ютерні ігри тощо).

2. Згідно з методологією ЮНКТАД основою розвитку креативних індустрій виступають суміжні індустрії, які не лише забезпечують обслуговування креативних індустрій, а й завдяки соціально-економічним характеристикам утворюють специфічний сектор глобальної економіки. Креативний та суміжний сектори мають значний потенціал до зростання і меншу вразливість до фінансово-економічних криз порівняно із традиційним сектором.

3. Оцінювання масштабів і динаміки креативного сектору глобальної економіки є актуальним і складним аналітичним завданням. Статистичною базою для міжнародного порівняння традиційного та креативного секторів, а також для прогнозування масштабів і темпів інноваційно-креативних процесів в економіці можуть слугувати динамічні часові ряди частки креативних товарів та послуг у ВВП та експорті. Для комплексного оцінювання тенденцій розвитку креативного сектору потрібно обчислювати відповідні порогові значення.

4. Сучасний порівняльний аналіз креативних та суміжних індустрій потребує суттєвого оновлення методів й інструментарію, зокрема відповідно до редакції Гармонізованої системи 2012 року та шостого видання «Керівництва з платіжного балансу і міжнародної інвестиційної позиції» (МВФ, 2008 рік), що становить неабиякий практичний інтерес і водночас є одним із завдань у подальших наукових дослідженнях у цій сфері.

5. У глобальному вимірі інноваційний, технологічний, гнучкий та динамічний сучасний ринок програмного забезпечення і комп'ютерних послуг має значний потенціал та випереджальний формат розвитку. Його ефективна діяльність уможливорюється за креативізації як внутрішніх, так і зовнішніх бізнес-процесів із упровадженням відповідних корпоративних

змін та врахуванням невизначеного й нелінійного характеру соціально-економічного розвитку.

6. Інноваційно-креативний компонент менеджменту провідних ІТ-компаній визначається як комплекс сучасних взаємопов'язаних принципів ведення діяльності, механізмів організації бізнес-процесів, інноваційно-креативних інструментів менеджменту, що сьогодні є не просто актуальним напрямом академічних наукових досліджень, а й становить практичний інтерес для компаній, які функціонують на ринку програмного забезпечення та комп'ютерних послуг, а також для компаній, які реалізують свою діяльність в інших галузях економіки. Він охоплює нову концепцію технологічного лідерства; управління, ґрунтоване на пріоритетності нових інвестиційних цінностей; новітні програми навчання, а також відповідну професійну мотивацію персоналу.

7. За умов, коли аналіз інноваційно-креативного компонента менеджменту компаній характеризується методологічною поліваріантністю, для компаній у сфері програмного забезпечення і комп'ютерних послуг актуальним є метод, що об'єднує якісний аналіз у системі критеріїв, індикаторів, показників, кількісний аналіз шляхом розроблення інтегрального показника розвитку інноваційно-креативного компоненту менеджменту на основі їх кластерного аналізу. Такий підхід через індекс креативності менеджменту в нелінійній моделі дає змогу визначити вплив на прибуток компанії оптимального обсягу витрат на НДДКР. Цей індекс не лише характеризує інноваційно-креативний компонент менеджменту ІТ-компаній, а й слугує інтегральним показником його розвитку.

8. Найсприятливішим середовищем для становлення і розвитку креативного менеджменту є система корпоративних цінностей, а також відповідне інституціональне середовище, яке створює належні умови для реалізації індивідуального й колективного креативного потенціалу, що

стосується не тільки умов ведення інноваційного бізнесу, а й відповідно зорієнтованої науки та освіти.

Основні результати розділу опубліковано в наукових працях автора [15; 16; 17; 19; 24; 25].

ВИСНОВКИ

У дисертаційній роботі здійснено теоретичне узагальнення закономірностей, тенденцій і особливостей глобальної креативізації, запропоновано нове вирішення науково-прикладного завдання становлення системи креативного менеджменту міжнародних компаній. Результати проведеного дослідження дали змогу сформулювати такі висновки.

1. Менеджмент як система постійно оновлюваних наукових знань, професійна діяльність і мистецтво нині характеризується посиленням процесів інтернаціоналізаційних та глобалізаційних впливів, демократизацією та гуманізацією управлінських процесів, формуванням управлінських відносин на засадах синергійного поєднання інтересів особистості, бізнесу, суспільства. Менеджмент глобальних корпорацій, враховуючи геоекономічні та геополітичні кон'юнктурні коливання, вирізняється реалізацією стратегій, програм, проектів й операцій транскордонного і трансконтинентального впливу, використанням переважно мережевих структур орієнтації бізнесу із координаційним управлінням у середовищі крос-культурного формату поведінки, експансією у найбільш прогресивні й прибуткові сегменти ринку із використанням і цілеспрямованою підтримкою глобального бренда.

2. Генерація принципово нових нових концепцій, підходів, методів, управлінських відкриттів зумовлює парадигмальні зрушення в системі сучасного менеджменту й дає підстави говорити про настання нової інноваційно-креативної управлінської революції, коли стратегічною конкурентною перевагою компаній у глобальній економіці стає не матеріальний, а інтелектуальний ресурс. Стрімко зростає потреба компаній у креативних працівниках, здатних сприймати не лише нагромаджені

знання, а й створювати нові, що втілюються у технології, послуги та продукти. Загалом у міжнародному бізнесі постає проблема впровадження цінностей, принципів та інструментів креативного менеджменту.

3. Реалізація концепції креативної економіки відкриває нові горизонти соціально-економічного прогресу. Креативні індустрії, які становлять її матеріальне підґрунтя, стають динамічним і високоприбутковим сектором глобальної економіки, що від 1990-х років проходить етап методологічної ідентифікації. Вони спираються на реалізацію креативного капіталу (синергійне поєднання людського, культурного, соціального й інституціонального капіталу) на мікро-, макро- та глобальному рівнях. Структурні характеристики креативних індустрій, відображають організаційні класифікаційні моделі, що були розроблені впродовж 2000–2005 років (модель Міністерства культури, медіа та спорту Великої Британії; Модель Інституту статистики ЮНЕСКО, модель Всесвітньої організації інтелектуальної власності, модель некомерційної організації «Американці за Мистецтво» та особистісні наукові дослідження вчених-економістів (модель класифікації креативних індустрій Джона Хокінса, модель концентричних кіл Девіда Тросбі, символічна текстова модель Девіда Хезмондалша).

4. У широкому сенсі система креативного менеджменту угрунтована на інноваційно-креативних ресурсах управління, вирізняється нелінійним ібезперервним розвитком, динамічною підприємницькою бізнес-активністю. Така філософія притаманна менеджменту компанії при реалізації всіх його функціональних компонентів: креативного прогнозування і планування, креативної організації, креативної мотивації, креативного керівництва, креативного контролю. Нині існують різні моделі креативної компанії та відповідного менеджменту, котрі, як правило, відображають вузькі, конкретизовані на мікрорівні підходи і трактування. Актуальною стає комплексна багатокomпонентна модель креативного менеджменту з інтеграцією та деталізацією його ключових

взаємопов'язаних компонентів – мотивації креативності, креативного мислення, креативних працівників, креативних топ-менеджерів, креативних управлінських технологій, креативної корпоративної культури. Обов'язковим при цьому є врахування факторів впливу внутрішнього та зовнішнього середовища.

5. Визначення масштабів і динаміки світового креативного сектору, який має значний потенціал до зростання і меншу вразливість до фінансово-економічних криз порівняно із традиційним сектором, є актуальним і складним аналітичним завданням. Аналітичною базою для міжнародного порівняння традиційного та креативного секторів, а також для прогнозування масштабів і темпів інноваційно-креативних процесів в економіці можуть слугувати динамічні часові ряди частки креативних товарів та послуг у співвідношенні до ВВП; при цьому доцільно розрахувати порогові значення обсягу креативних товарів та послуг у відсотках до світового ВВП, що може бути предметом подальших досліджень у цій сфері.

6. Інноваційно-креативний компонент менеджменту провідних ІТ-компаній інноваційного типу є комплексом сучасних взаємопов'язаних принципів ведення діяльності, механізмів організації бізнес-процесів, використання інноваційно-креативних інструментів. Авторський підхід до аналізу інноваційно-креативного компонента менеджменту компаній у сфері програмного забезпечення та комп'ютерних послуг об'єднує його якісний аналіз його в системі «показники – індикатори – критерії») та кількісні оцінювання шляхом розроблення інтегрального показника розвитку інноваційно-креативного компонента менеджменту цих компаній шляхом кластерного аналізу компаній. Обчислення індексу креативності системи менеджменту, який у нелінійній моделі визначає вплив на прибуток компанії оптимального обсягу витрат на НДДКР, показав, що швидкість збільшення прибутку ІТ-компаній обернено пропорційна

потенційному прибутку із коефіцієнтом пропорційності – індексом креативності менеджменту.

7. З огляду на значну, а за умов глобальної конкуренції й вирішальну роль креативного менеджменту для ефективного функціонування і розвитку компаній необхідна інституціональна імплементація його принципів і правил на макроекономічному рівні, а також методів, прийомів та інструментів у корпоративному управлінні. Креативний менеджмент утверджується як окремі навчальні бізнес-дисципліни, а на початку XXI ст. – вже як спеціалізовані MBA-програми провідних бізнес-шкіл та університетів США, Європи, Азії. Такий зарубіжний досвід доцільно адаптувати в системі економічної та бізнес-освіти України, що сприятиме якісному поліпшенню вітчизняного корпоративного менеджменту в плані його інноватизації та креативізації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аликперов И. М. Возможности и проблемы подготовки креативных работников для постиндустриальной экономики / И. М. Аликперов // Образование и наука. – 2011. – № 6. – С. 12-21.
2. Андрюхина Л. М. Креативное образование менеджера: контексты XXI века / Л. М. Андрюхина // Образование и Наука. – 2009. – № 6. – С. 121–133.
3. Антициклічне регулювання ринкової економіки: глобалізаційна перспектива: [монографія] / Д.Г.Лук'яненко, А.М.Поручник, Я.М.Столярчук [та ін.]; за заг.ред. д-рів екон.наук.проф. Д.Г.Лук'яненка, Поручника А.М. – К.: КНЕУ, 2010. – 334 с.
4. Базилевич В.Д. Концептуалізація мегатрендів економічного розвитку в контексті глобальних викликів сучасності / В.Д. Базилевич // Парадигмальні зрушення в економічній теорії XXI ст.: Мат. міжнар. наук.-практ. конф. – К.: КНУ ім. Тараса Шевченка, 2012. – С. 11–15.
5. Базилевич В.Д., Ільїн В.В. Інтелектуальна власність: креатини метафізичного пошуку: [монографія] / В.Д. Базилевич, В.В. Ільїн. – К.: Знання, 2008. – 687 с.
6. Белолипецкий В.Г. Преодоление пространства и времени как атрибут экономической глобализации // Экономическая теория на пороге XXI века – 7: Глобальная экономика. – М.: Юристъ, 2003. – 602-617.
7. Белошапка В.А., Кирев Л.Д., Лукьяненко Д.Г., Макогон Ю.В., Орехова Т.В. Транснациональные корпорации: [учебное пособие]. – Донецк: ДонНУ, 2003. – 208 с.
8. Білорус О. Г. Процеси формування світ-системи глобалізму та імперативи глобальної дипломатії / О.Г. Білорус. // Стратегія розвитку України. Економіка, соціологія, право. – 2014. – №1. –С. 3–9.

9. Білорус О.Г. Глобалізація та безпека розвитку: [монографія] / О.Г. Білорус, Д. Г. Лук'яненко та ін. – К.: КНЕУ, 2001. – 733 с.
10. Білошапка В.А. Управлінська результативність в міжнародному бізнесі [Текст]: навч. посібник / В. А.Білошапка. – К. : КНЕУ, 2008. – 211 с.
11. Василенко В.А. Сущность и значение креативного менеджмента / В.А. Василенко// Ученые записки Таврического национального университета им. В.И. Вернадского. – Том 23 (62). – 2010. – № 3. – С. 64-71.
12. Вахович І.М. Формування стратегічних орієнтирів креативного регіонального розвитку на основі кластерного аналізу / І.В. Вахович, О.М. Чуль // Бізнес Інформ. – 2014. – №9. – С. 57-65.
13. Верба В.А. Концептуальні засади вимірювання розвитку компанії / В.А. Верба // Проблеми економіки та управління. – 2010. – №68. – С. 17-23.
14. Власов В.И. Глобалистика: история, теория: монография [Текст] [в 2 т.] В.И. Власов, ННЦ «ИАЭ», ННСХБ НААН; науч. ред. акад. НАН Украины О.Г. Белорус и чл.-кор. НААН Украины В.А. Вергунов. – Винница: ООО «Нилан-ЛТД», 2014. – 844 с.
15. Галахова Т. О. Вимірювання масштабів креативного сектору глобальної економіки / Т.О. Галахова // Ринок цінних паперів України. – 2015. – №3. – С. 109-120.
16. Галахова Т.О. Інноваційно-креативний компонент розвитку менеджменту [Електронний ресурс] / Т.О. Галахова // Ефективна економіка. – 2014. – Режим доступу до ресурсу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3629>.
17. Галахова Т.О. Інноваційно-креативний напрямок світового економічного розвитку як визначальний компонент концепції креативної економіки / Т.О. Галахова // *Nastoleni moderni vedy* – 2014: X mezinarodni

vedecko-pralticka conference /27 вересня – 05 жовтня 2014 року. – Praha. Publishing House “Education and Science”, 2014. – С. 42-44.

18. Галахова Т.О. Інноваційно-креативний формат системи міжнародного менеджменту / Т.О. Галахова // Сучасні концепції управління соціально-економічним розвитком держави: Міжнародна науково-практична конференція/5-6 червня 2015. – Дніпропетровськ НО «Перспектива», 2015. – С. 71-75.

19. Галахова Т.О. Креативні індустрії: теоретично-методологічні підходи вивчення / Т.О. Галахова // Науковий вісник Херсонського державного університету. – 2014. – №9. – С. 9–13.

20. Галахова Т.О. Моделювання стратегічного розвитку креативного компоненту менеджменту міжнародних компаній у галузі програмного забезпечення та комп'ютерних послуг / Т.О. Галахова // Бізнес-Інформ. – 2015. – №5. – С. 78–87.

21. Галахова Т.О. Напрями досліджень системи креативного менеджменту / Т.О. Галахова // Сучасна економіка та пошук ефективних механізмів господарювання: Міжнародна науково-практична конференція / 17-18 жовтня 2014. – К.:Аналітичний центр «Нова економіка», 2014. – С. 56-57.

22. Галахова Т.О. Розвиток системи інструментів менеджменту міжнародних компаній / Т.О. Галахова // Економіка в сучасних умовах: стан, проблеми та пошук шляхів їх подолання: Міжнародна науково-практична конференція / 26-27 червня 2015. – Львів: ЛЕФ, 2015. – С.23-24.

23. Галахова Т.О. Становлення та розвиток креативного менеджменту корпорацій / Т. О. Галахова // Управління сучасним містом. – 2013. – №1. – С. 49–58.

24. Галахова Т.О. Формування креативного мотиваційного менеджменту компаній / Т.О. Галахова // Проблеми економіки: нові ринки та нові напрямки розвитку: Міжнародна науково-практична конференція/ 6-7 лютого 2015. – Дніпропетровськ: НО «Перспектива», 2015. – С. 86-87.

25. Галахова Т.О., Еволюція розвитку інноваційно-креативного компоненту системи менеджменту міжнародних ІТ-компаній / Т.О. Галахова // Сучасні аспекти розвитку світової економіки під впливом глобалізації: Міжнародна науково-практична конференція / 22-23 травня 2015. – О.: ЦЕДР, 2015. – С.20-22.

26. Глобальна економіка ХХІ століття: людський вимір: [монографія] / За заг. ред. докторів екон.наук, професорів Д.Г.Лук'яненка та А.М.Поручника. – К.: КНЕУ, 2008. – 420 с.

27. Глобальна економічна інтеграція: [монографія] / Д.Г. Лук'яненко; М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана». – Київ: [Нац. підруч.], 2008. – 219 с.: іл., табл.

28. Глобальное экономическое развитие: тенденции, асимметрии, регулирование: монографія: [монографія] / Д. Лукьяненко, В. Колесов, А. Колот, Я. Столярчук и др.; под научн. ред. профессоров Д. Лукьяненка, А. Поручника, В. Колесова. – К.: КНЭУ, 2013. – 740 с.

29. Глухова Д. А. Сучасний стан науково – інноваційної сфери України / Д. А. Глухова. // Міжнародні відносини. – 2012. – №38. – С. 93–95.

30. Грішнова О.А. Взаємозв'язок цінностей людини й цінностей організації в системі соціальної відповідальності // Збірник наукових праць. Серія 1 «Економіка управління». –2011. – №2 (2). – С.110-117.

31. Делокаров К.Х., Демидов Ф.Д. Методологические принципы анализа процесса глобализации // Глобализация: Учебник ; под общ. ред. В.А. Михайлова и В.С. Буянова. – М.: РАГС, 2008. – 544 с.

32. Дмитренко М.Й. Система цінностей як ядро корпоративної культури / М.Й. Дмитренко // Вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут». Філософія. Психологія. Педагогіка. – 2013. – № 1. – С. 17-23.

33. Дорошенко О.С. Становлення креативного сектору глобальної економіки [Текст]: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон.

наук: спец. 08.00.02 - світове господарство і міжнародні економічні відносини / О.С. Дорошенко. – К. : КНЕУ ім. В. Гетьмана, 2014. – 19 с.

34. Дослідницькі університети: світовий досвід та перспективи розвитку в Україні: [монографія] / за заг. ред. А. Ф. Павленка, Л.Л. Антонюк – Київ: КНЕУ, 2014. – 349 с.: іл., табл.

35. Еволюція світ-системи глобалізму (Стратегічні імперативи співрозвитку): [колект. монографія] / кер. авт. кол. і наук. ред. О.Г.Білорус. – Київ: КНЕУ, 2014. – 432 с.

36. Економічні проблеми ХХІ століття: міжнародний та український виміри: [монографія] / за ред. С.І. Юрія, Є.В. Савельєва. – Київ: Знання, 2007. – 595 с.

37. Закон України «Про інноваційну діяльність» від 04.07.2002 р. №40-IV // Відомості Верховної Ради України. – 2002. – № 36.

38. Зеленцова Е.В., Гладких Н.В., Творческие индустрии: теории и практики. – М.: Издательский дом «Классика – ХХІ», 2010. – 240 с.

39. Зінкевич Д.К. Розвиток систем креативного менеджменту підприємств [Текст]: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук спец.: 08.00.04 – економіка та управління підприємствами /Д.К. Зінкевич . – Львів, 2013. – 23 с.

40. История управленческой мысли: [учеб.пособие] / И.В. Лизунова. – Новосибирск : СГГА, 2013. – 291 с.

41. Інноваційна Україна 2020: [національна доповідь] / за заг. ред. В.М. Гейця та ін... – К., 2015. – 336 с.

42. Калініченко Ю.Б. Креативність як основа менеджменту організації / Ю.Б. Калініченко, Я.І. Смірнова // Маркетинг і менеджмент інновацій. – Т. II. – 2011. – №4, – С. 186-191.

43. Кальченко Т. В. Імперативи системної взаємодії у формуванні глобальної економіки: [Текст] автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д.е.н.: спец. 08.00.02 – світове господарство і міжнародні економічні відносини/ Т.В.Кальченко. – К.: КНЕУ ім. В. Гетьмана, 2007. – 32 с.

44. Киризиук С.В. Міжнародні та вітчизняні тенденції розвитку креативної економіки / С.В.Киризиук // Науковий вісник Херсонського державного університету. – Серія Економічні науки. – 2014. – №6(1). – с. 68-72
45. Кирсанов К. Креативный и эвристический менеджмент и изобретательское творчество / К. Кирсанов // Наукоеведение. – 2011. – №4. – С.1-4.
46. Клоудова Й. Влияние развития креативной экономики на экономически отсталые регионы / Й. Клоудова // Журнал новой экономической ассоциации. – 2010. – №5. – С. 110-125.
47. Колодка А.В. Імідж організації як економічна категорія: сутність, зміст, основні етапи формування / А.В.Колодка, С.М. Ілляшенко // Прометей. – 2012. – №2(38). – С. 164-170.
48. Колот А. М. Мотивація персоналу: [підручник] / А.М. Колот, С.О. Цимбалюк. – К.: КНЕУ, 2011. – 397 с.
49. Корпоративна культура: [навчальний посібник] / під заг. ред. Г.Л. Хаєта. — К.: Центр навчальної літератури, 2003. – 403 с.
50. Кравченко А.И. История менеджмента: учебник / А.И. Кравченко. — 3-е изд., перераб. и доп. — М. : КНОРУС, 2010. — С.432.
51. Кудря Я.В. Развитие корпораций: засади, тенденції, інструментарій: [монографія] / Я.В. Кудря. – Львів, 2015. – 188 с.
52. Кузин Д.В. Современный менеджмент в 4D / Д.В. Кузин // Экономические стратегии. – 2013. – № 3. – С. 108-115.
53. Кузык Б.Н., Яковец Ю.В. Цивилизации: теория, история, диалог, будущее / Б.Н. Кузык, Ю.В. Яковец; авт. вступ. ст. А.Д. Некипелов. – Т.5. – М.: Институт экономических стратегий, 2008. — 576 с.
54. Кузьмін О.І. Характеристика та місце креативного менеджменту в системі управління машинобудівним підприємством / О.І. Кузьмін, Д.К. Зінкевич // Науковий вісник НЛТУ України. – 2009. – Вип. 19(10). – С. 159-167.

55. Кук Питер. Креатив приносить деньги / Питер Кук; пер. с англ. С. С. Гуринович. – Минск : Гревцов Паблішер, 2007. – 384 с.
56. Куриляк В.Є. Креативна економіка як нова парадигма постіндустріальної цивілізації / В.Є. Куриляк, М.А. Живко, Б.В. Літовченко // Вісник Академії митної служби України. – Сер.: Економіка. – 2013. – № 2. – С.92-98.
57. Куцик П.О. Глобальна економіка: принципи становлення, функціонування, регулювання та розвитку [Текст]: [монографія] / П.О. Куцик, О.І. Ковтун, Г.І.Башнянин. – Львів: вид-во ЛКА, 2015. – 594 с.
58. Лук'яненко Д. Глобальна економіка: дискредитація стандартів розвитку / Д. Лук'яненко, О. Павловська // Ринок цінних паперів України. – 2008. – №11-12. – С.3-11.
59. Лук'яненко Д. Імплементація парадигми економіки знань у стратегії національного економічного розвитку / Д. Лук'яненко, О. Лук'яненко, О. Дорошенко // Міжнародна економічна політика.– 2013. – Вип. 2. – С. 5-26.
60. Лук'яненко Д. Стратегії глобального управління / Д. Лук'яненко, Т. Кальченко // Міжнародна економічна політика. – 2008. – №8-9 – С. 5-43.
61. Лук'яненко Д.Г. Віртуалізація економіки та трансформація глобального конкурентного простору / Д.Г. Лук'яненко // Еволюція світового розвитку: глобальні виклики і глобальна дипломатія: зб. тез. доп. між нар. наук. конф. (18 грудня 2014 р., м. Київ). – Київ, 2014. – С.6-9.
62. Лук'яненко Д.Г. Глобальна модифікація конкурентних механізмів ринку / Д.Г. Лук'яненко, О. Тітова // Міжнародна економічна політика. – 2011. – №12-13. – С. 5-21.
63. Лук'яненко Д.Г. Імперативи глобального корпоративного менеджменту/ Д.Г. Лук'яненко // Стратегія розвитку України (економіка, соціологія, право). – 2011. – №1. – С. 44-47.

64. Лук'яненко Д.Г. Інноваційно-креативний компонент глобального менеджменту / Д.Г. Лук'яненко, О. Тітова // Журнал європейської економіки. – Т.11. – 2012. – №1. – С. 39-54.

65. Лук'яненко Д.Г. Інтелектуальний фактор глобалізації / Д.Г. Лук'яненко // Реструктуризація глобального простору: історичні імперативи та виклики: III Міжнар. наук-практ. конф. (24 квітня 2014 р., м. Київ): [зб. тез доп.]. – Київ, 2014. – С.67-69.

66. Лук'яненко Д.Г. Наукові парки в розвитку стратегічного партнерства науки, бізнесу і освіти / Д.Г. Лук'яненко, О.Д. Лук'яненко, О.С. Дорошенко // Стратегія економічного розвитку України. – Київ: КНЕУ, 2013. – №33. – С.3-9.

67. Лук'яненко Д.Г. Освітньо-інтелектуальний ракурс інноваційного розвитку/ Д. Г. Лук'яненко, А.М. Поручник // Стратегія розвитку України (економіка, соціологія, право). – Т.1. – 2011. – №4. – С. 89-94.

68. Лук'яненко Д.Г., Поручник А.М., Столярчук Я.М. Міжнародна економіка: [підручник]. – К.: КНЕУ, 2014. – 762 с.

69. Математична економіка: [Навч.посіб.] / Т.В. Блудова, І.А. Джаладова, О.І. Макаренко, Г.В. Шуклін. – К.:КНЕУ, 2009 – 464 с.

70. Международный менеджмент: [Учебник для вузов] / Под ред. С.Э. Пивоварова, Д.И. Баркана, Л.С. Тарасевича, А.И. Майзеля. – СПб: Издательство «Питер», 2000. – 624с.

71. Менеджмент у сфері послуг: [навч. посіб.] / О.Б. Моргулець. – К.: ЦУЛ, 2012. – 384 с.

72. Менеджмент XXI века / Под ред. С. Чоудхари: Пер. с англ. – М.: ИНФРА – М, 2002. – 448 с. – («Серия менеджмент для лидера»).

73. Міжнародна інвестиційна діяльність: [підручник] / Д.Г. Лук'яненко, Б.В. Губський, О.М. Мозговий та ін. – К.: КНЕУ, 2003. – 387 с.

74. Міжнародний бізнес: [підручник] / 2-ге видання, доп. та перероб. – К.: Видавничо-поліграфічний центр «Київський університет», 2009. – 623 с.

75. Міжнародний менеджмент: [навч. посіб.] / За ред. О.Б. Чернеги. – 2-ге вид., оновл. і доп. – Львів: «Магнолія 2006», 2009. – 592 с.
76. Новий світовий економічний порядок та глобальні виклики для України: [монографія] / за наук. ред. проф. А. Крисоватого і Є. Савельєва. – Тернопіль: ТНЕУ, 2014. – 504 с.
77. Основы долгосрочной стратегии глобального устойчивого развития на базе партнерства цивилизаций // Доклад международного коллектива ученых к Конференции ООН по устойчивому развитию РИО+20 – М.: МИСК, 2011. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.intelros.ru/pdf/Partnerstvo/11.pdf>
78. Офіційний сайт Львівської бізнес-школи [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://lvbs.com.ua/exch/file/values%20article.pdf>
79. Офіційний сайт Світового банку [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://data.worldbank.org/indicator>
80. Офіційний сайт Швейцарського економічного інституту. [Електронний ресурс]. – режим доступу: <http://globalization.kof.ethz.ch/>
81. Офіційний сайт ЮНКТАД [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://unctad.org/en/Pages/Home.aspx>
82. Панченко Є.Г. Технології крос-культурного менеджменту: адаптація до умов реального середовища: Міжпредметний тренінг магістерської програми «Управління міжнародним бізнесом»: [навч. посіб.] / Є.Г.Панченко, Л.П. Петрашко. – К.: КНЕУ, 2010. – 191 с.
83. Петрашко Л.П. Корпоративна відповідальність: крос-культурні моделі та бізнес-практики: [Монографія] / Л.П. Петрашко. – К.: КНЕУ, 2013. – 342 с.
84. Питер Ф. Друкер. Менеджмент. Вызовы XXI века: / Пер. с англ. — М.: Изд-во Манн, Иванов и Фербер, 2012. — 256 с.
85. Підкамінний І.М. Креативний менеджмент в системі менеджменту підприємства [Текст] / І.М. Підкамінний, О.В. Самокиш // Економіка та менеджмент: перспективи розвитку : матеріали доповідей II

Міжнародної науково-практичної конференції, м. Суми, 22-24 червня 2012 р. / За заг. ред.: О.В. Прокопенко. – Суми: СумДУ, 2012. – С. 109-110.

86. Попова О.О. СІО - катализатор изменений / Попова О.О. // Журнал «ИТ-менеджер». – 2015. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.allcio.ru/download/pdf/itmanager/136/4-7.pdf>

87. Продіус О.І. Креативний менеджмент як запорука сучасного ефективного управління / О.І. Продіус // Економіка: реалії часу. – 2012 – №3-4 (4-5). – С.67-72.

88. Ресурси та моделі глобального економічного розвитку: [монографія] / за заг. ред. Д. Г. Лук'яненко та А.М. Поручника. – К.: КНЕУ, 2011. – 703 с.

89. Ричи Ш., Мартин П. Управление мотивацией: [учеб. пособие для вузов] / Пер. с англ. под ред. проф. Е. А. Климова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. – 399 с.

90. Рогач О.І. Транснаціоналізація світової економіки: переосмислення парадигми / О. І. Рогач // Економіка і управління: Науковий журнал. – 2014. – №1. – С. 5-12.

91. Руденко Л.В. Транснаціональні корпорації: [навч.-метод. посіб. для самос. вивч. дисц.] / Л.В. Руденко. – К.: КНЕУ, 2004. – 227с.

92. Рудь Н. Т. Відкриті інновації – нова парадигма інноваційного розвитку / Н.Т. Рудь // Наукові записки [Національного університету "Острозька академія"]. – Сер. : Економіка. – 2013. – Вип. 21. – С. 81-85.

93. Свидрук І.І. Креативний менеджмент: [Навч. посіб.] / І.І. Свидрук. – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 224 с.

94. Світова економіка / За ред. Філіпенко А. С. – Київ: Либідь, 2002. – 581 с.

95. Скаленко О. Глобальна трансінформаційна доктрина сучасного світового розвитку та міжнародних відносин / О. Скаленко // Глобалізація і глобальне управління: історичний, соціальний та політологічний виміри:

матеріали міжвідомчої наук.-практ. конф., 12 листопада 2008 р., Київ. – К.: Центр вільної преси, 2009. – С. 127-135.

96. Соболев С.М., Багацький В.М. Менеджмент: [Навч.-метод. посіб] / С.М. Соболев, В.М. Багацький. – К.: КНЕУ, 2005. – 225 с.

97. Сологуб А. М. Дизайн корпорации будущего, или «креатив приносит деньги» / А. М. Сологуб. // Научные проблемы гуманитарных исследований. – 2010. – №2. – С. 281–289.

98. Стратегічне управління знаннями підприємства: [монографія] / за заг. ред. д.е.н., проф. А. П. Наливайка. — К.: КНЕУ, 2014. — 445 с.

99. Супрун, Н.А. Еволюція вітчизняної модулі корпоративного управління: [монографія] / Н.А. Супрун. – К.: КНЕУ, 2009. – 270 с.

100. Ткаченко Л.І. Креативність і творчість: сучасний контент / Л.І. Ткаченко // Освіта та розвиток обдарованої особистості. – 2014. – № 9. – С. 32-35.

101. Транснаціональні корпорації: [підручник] / Д.Г. Лук'яненко та ін. – Донецьк: «Сучасний друк», 2013. — 633 с.

102. Тренінг управлінських компетенцій: [навч. посіб.] / Н. Ю. Бутенко, А. Є. Черпак. – К.: КНЕУ, 2011. – 444 с.

103. Управління міжнародною конкурентоспроможністю в умовах глобалізації економічного розвитку: [монографія] у 2 т. / за заг. ред. Д.Г. Лук'яненка, А.М. Поручника. – Київ: КНЕУ, 2006. – Т.1. – 810 с.

104. Ураков Д.В. Модуси сучасного менеджменту: аксіологічний та соціокультурний підходи / Д. В. Ураков // Гілея: науковий вісник . - 2013. – № 72. – С. 539-543.

105. Филиппенко А.С. Цивилизационные аспекты экономического развития / А.С. Филиппенко // Теоретическая экономика. – 2013. – № 5. – С. 38-47.

106. Фролова Т. О. Еволюція функцій менеджменту до умов глобалізації / Т.О.Фролова. – К.: БізнесІнформ. – 2012. – Вип. №1. – С.138 – 146.

107. Ходаківський Є.І. Інтелектуальна власність: економіко-правові аспекти [текст] навч.посіб / Є.І. Ходаківський, В.П. Яacobчук, І.Л. Литвинчук. – К.: «Центр учбової літератури», 2014. – 276 с.

108. Хэмел Г. Менеджмент 2.0: новая версия для нового века// Harvard Business Review. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://hbr-russia.ru/upravlenie/korporativnoe-upravlenie/a9996>

109. Чуль О. М. Становлення креативної економіки як нового феномену економічної теорії / О. М. Чуль // Економічний форум. – 2012. – №1. [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://www.nbuu.gov.ua/portal/Soc_Gum/ekfor/2012_1/4.pdf.

110. Юхименко П.І., Гацька Л.П., Півторак М.В. та ін. Міжнародний менеджмент: [Навч. посіб.] / П.І. Юхименко, Л.П. Гацька. М.В. Півторак. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 488 с.

111. Яковец Ю.В. Эпохальные инновации XXI века / Ю.В. Яковец. – М.: ЗАО «Издательство «Экономика», 2004. – 444 с.

112. Якубовський С.О., Козак Ю.Г., Логвінова Н.С. та ін. Транснаціональні корпорації: особливості інвестиційної діяльності: [Навч. посіб.] / 2-ге вид. перероб. та доп.; за ред. Якубовського С.О., Козака Ю.Г., Логвінової Н.С. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 472 с.

113. Ястремська О.М. Мотивація креативності новаторів: [монографія] / О. М. Ястремська, О. І. Бардадим. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2013. – 212 с.

114. Amdocs annual reports for 2003-2014 // Amdocs. [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу: <http://www.amdocs.com/about/pages/annualreport.aspx>

115. Americans for the Arts. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.americansforthearts.org/>

116. Annual Global CEO Survey “A marketplace without boundaries?” // PwC. – 2015. [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу:

<https://www.pwc.com/gx/en/ceo-survey/2015/assets/pwc-18th-annual-global-ceo-survey-jan-2015.pdf>.

117. Aron D. Flipping to Digital Leadership: The 2015 CIO Agenda / D. Aron, G. Waller, L. Weldon // Gartner, Inc. – 2014. [Электронный ресурс] – Режим доступа до ресурсу: <http://goo.gl/Yb522C>

118. Aron D. Taming the Digital Dragon: The 2014 CIO Agenda / D. Aron, G. Waller, L. Weldon // Gartner, Inc. – 2014. [Электронный ресурс] – Режим доступа до ресурсу: www.gartner.com/imagesrv/cio/pdf/cio_agenda_insights2014.pdf

119. Ayan J. Creativity on Demand. – 2012.– [Электронный ресурс].– Режим доступа: <http://www.managementconsultingnews.com/interview-jordan-ayan/>

120. Bain & Company reports “Management Tools & Trends” for 2007-2015 years. [Электронный ресурс] – Режим доступа до ресурсу: <http://www.bain.com/publications/insights-search.aspx?>

121. Breakthrough innovation and growth//PwC, 2013 – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.pwc.ch/user_content/editor/files/publ_adv/pwc_breakthrough_innovation_and_growth_e.pdf.

122. Creative economy report “Creative economy: a feasible development opinion”// UNCTAD 2010. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://unctad.org/es/Docs/ditctab20103_en.pdf

123. Creative economy report “Widening local development pathways// UNCTAD 2013.[Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.unesco.org/culture/pdf/creative-economy-report-2013.pdf>

124. Cultivating organizational creativity in an age of complexity // IBM Corporation, 2011. [Электронный ресурс] – Режим доступа до ресурсу: http://www.dfh-ufa.org/fileadmin/Dateien/forschung_/abg/IBM_Creativite.pdf.

125. Dassault Systemes annual reports for 2004-2014 years [Электронный ресурс] // Dassault Systemes. – 2014. – Режим доступа до

pecypcy: <http://www.3ds.com/investors/annual-reports/reports/2004-annual-report/>

126. Dunning J. The Competitive advantage of Countries and Activities of Transnational Corp. / J. Dunning // Transnational Corporations. – 1992. – №1(1). – pp. 135–168

127. Dunning J.H. Multinational enterprises and the global economy / J. Dunning, M. Lundan / (2nd ed.). – Princeton and Oxford: Princeton University Press, 2008. – P. 920.

128. Dunning, J. The Theory of Transnational Corporation. London / J. Dunning // Transnational Corporations. – 1993. – №1(1). – pp. 129-154.

129. Elias G. Carayannis Encyclopedia of Creativity, Invention, Innovation and Entrepreneurship. New York: Springer, 2013. – 1908 p.

130. Enkel E., Gassmann, O., Chesbrough H. Open R&D and open innovation: exploring the phenomenon / E. Enkel, O. Gassmann, H. Chesbrough // R&D Management Journal – 2009. - № 39(4).- Pp. 311–316.

131. Florida R. The Rise of the Creative Class. And How It's Transforming Work, Leisure and Everyday Life. — Basic Books, 2002. – 416 p.

132. Friedman Thomas L. The World Is Flat: A Brief History of the TwentyFirst Century / Thomas L. Friedman. New York: Farrar, Straus and Giroux, 2005. – 488 p.

133. Galakhova T. Innovative management tools of international companies/ T. Galakhova // ScienceRise. - 2015. – vol. 6 -№3(11) . – P. 15–19.

134. Gens F. IDC Predictions 2015: Accelerating Innovation — and Growth — on the 3rd Platform / Frank Gens // IDC. – 2014. [Электронный ресурс] – Режим доступа до ресурсу: <http://goo.gl/Fz9pkx>

135. Globalization, Growth and Poverty: Building an Inclusive World Economy. A World Bank Policy Research Report. / The International Bank for Reconstruction and Development. – Oxford University Press. – 2002. – 192 p.

136. Google annual reports for 2004-2014 years // Google. [Электронный ресурс] – Режим доступа до ресурсу: <https://investor.google.com/earnings/2004/index.html>

137. Hawkins J. The Creative Economy: How People Make Money from Ideas / J. Hawkins. – London: Penguin Books, 2001. – 288 p.

138. Hesmondhalgh D. The Cultural Industries / D. Hesmondhalgh. – London: Sage Publications, 2002. – 289 p.

139. Howe N., Strauss William. Generations: The History of America's Future, 1584 to 2069 / N. Howe, William Strauss. – New York: William Morrow and Company, 1991 – 544 p.

140. Innovation: the key to future success? // Grant Thornton International Ltd, 2009 – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.grantthornton.com/staticfiles/GTCom/GTI/Innovation_-_Global_focus,_Sep_09_FINAL.pdf.

141. International Flows of Selected Cultural Goods and Services 1994–2003: Defining and Capturing the Flows of Global Cultural Trade// UNESCO Institute for Statistics, 2005 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.uis.unesco.org/Library/Documents/culture05_en.pdf

142. International Integration and Societal Progress: A Critical Review of Globalisation Indicators// OECD. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.oecd.org/about/publishing/41531703.pdf>

143. Iny A. 2014. «How Does Creativity Really Work?». – [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://www.bcgperspectives.com/content/interviews/innovation_alan_iny_how_creativity_really_work

144. Kao J. Jamming: Art and Discipline of Corporate Creativity. – New York: Harper Business, 1998 – 228 p.

145. Measuring the economic contribution of cultural industries: A review and assessment of current methodological approaches // UNESCO, 2009. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.uis.unesco.org/culture/Documents/FCS-handbook-1-economic-contribution-culture-en-web.pdf>

146. Microsoft annual reports for 2003-2014 [Электронный ресурс] // Microsoft. – 2014. – Режим доступа до ресурсу: <http://www.microsoft.com/investor/AnnualReports/default.aspx>.

147. Most Innovative Companies 2014 [Электронный ресурс] / K.Wagner, A. Taylor, H. Zablitz, E. Foo // BCG. – 2014. – Режим доступа до ресурсу: http://www.innovacion.gob.cl/wp-content/uploads/2014/11/Most_Innovative_Companies_2014_Oct_2014_tcm80-174313.pdf

148. Mumford M. Creativity syndrome: integration, application and innovation / M. Mumford, S.Gustafson // Psychological Bulletin. — 1988. — № 103. — Pp. 27—43.

149. Murphy W. Reverse mentoring at work: Fostering cross-generational learning and developing millennial leaders / Wendy Marcinkus Murphy. // Human resource management. – 2012. – №51 (4). – Pp. 549–573.

150. O'Connor J. The Cultural and Creative Industries / J. O'Connor // Critical History. Economiaz, 2011. – Pp.24-47.

151. Peter M. Senge The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization. New York :Currency Doubleday, 1990 – 424 p.

152. R&D ranking of the world top 2500 companies // European Union, 2014. [Электронный ресурс] – Режим доступа до ресурсу: <http://iri.jrc.ec.europa.eu/scoreboard14.html>.

153. Sage reports Annual report and Accounts for 2004-2014 // Sage. – 2014. [Электронный ресурс] – Режим доступа до ресурсу: http://content.zone-secure.net/sage/annual_report_and_accounts_2014/

154. SAP annual reports for 2004-2014 // SAP. – 2014. [Электронный ресурс] – Режим доступа до ресурсу: <http://www.sap.com/search/search-results.html?Query=annual+report>

155. Setting the course for growth: CEO Perspectives // KPMG International, 2014. [Электронный ресурс] – Режим доступа до ресурсу: http://images.forbes.com/forbesinsights/StudyPDFs/KPMG_CEO_Survey_STUDY.pdf

156. The Contribution of Creativity to Sustainable Development// UNESCO, 2013 – [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.unesco.org/new/fileadmin/MULTIMEDIA/HQ/CLT/images/CreativityFinalENG.pdf>

157. The Creative industries mapping document//DCMS,2001. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.gov.uk/government/publications/creative-industries-mapping-documents-2001>

158. The Global Competitiveness Report 2013-2014// World Economic Forum. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2013-14.pdf

159. The Seoul Summit documents // OECD, 2010 [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.oecd.org/g20/meetings/seoul/>

160. Throsby D. Economics and Culture. – Cambridge: Cambridge University Press, 2001. – 194 p.

161. Ubisoft Entertainment annual reports for 2004-2014 // Ubisoft Entertainment. – 2014. [Электронный ресурс] – Режим доступа до ресурсу: https://www.ubisoftgroup.com/en-US/investor_center/annual_reports.aspx

162. WBI [The World Bank Institute Development Studies]. Building Knowledge Economies. Advanced Strategies for Development. Washington, DC: The International Bank for Reconstruction and Development, 2007. – P.4.

163. Wind Y., Douglas S., Perlmutter H. “Guidelines for developing international marketing strategies” / Y. Wind, S. Douglas, H. Perlmutter // Journal of Marketing . – 1973. – Vol. 37 . – Pp. 14-23

164. WIPO studies on the economic contribution of the copyright industries// WIPO, 2013. [Электронный ресурс]. — Режим доступа: http://www.kulturwirtschaft.de/wp-content/uploads/2014/10/1-GANTCHEV-economic_contribution_analysis_2012.pdf

165. Xu F., Rikards T. 2007. Creative Management: A Predicted Development from Research into Creativity and Management. Creativity and Innovation Management. – №3. – 2007. – Pp. 216-228.

ДОДАТОК А

ДИНАМІКА ОБЧИСЛЕННЯ ОСНОВНИХ ПОКАЗНИКІВ ІТ-КОМПАНІЙ ЗА ДАНИМИ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ КОМІСІЇ

Таблиця А.1

Обсяг витрат на науково-дослідницькі та дослідно-конструкторські роботи для обраних компаній у динаміці за 2003-2012 роки (млн євро)

Рік	Репрезентативна вибірка компаній						
	Microsoft	Google	SAP	Dassault Systems	Ubisoft Entertainment	Amdocs	Sage
2003	5220,4	1100	996	216	107	95	82
2004	5402,3	1320	1 020	222	109	93	105
2005	5226,4	1550,8	1 088,63	258,96	132,5	122,46	118,78
2006	5302,5	1700	1 298,12	281,04	152,56	141,63	140,85
2007	5804,4	1950,8	1 458,00	292	188,6	157,62	151,67
2008	6100,21	2204,1	1 627,00	284,33	255,4	162,23	144,51
2009	6302,43	2576,3	1 543,00	302,5	318,3	146,63	196,51
2010	6 740,81	2 804,26	1730	312,12	343,24	154,93	185,45
2011	7582,5	3989,5	1939	359,3	386,5	171,5	181,4
2012	7890,7	4997,0	2253,0	450,7	450,7	183,5	192,6

Джерело: статистичні дані Європейської комісії - R&D ranking of the world top 2500 companies// European Union. – 2014. [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <http://iri.jrc.ec.europa.eu/scoreboard14.html>.

Таблиця А.2

Кількість зареєстрованих патентів для обраних компаній у динаміці за 2003-2012 роки (млн євро)

Рік	Репрезентативна вибірка компаній						
	Microsoft	Google	SAP	Dassault Systems	Ubisoft Entertainment	Amdocs	Sage
2003	51532	3786	12 576	2 552	1 990	6 409	3 029
2004	56904	5890	17 226	3 657	1672	8 497	4 440
2005	61839	5786	24 550	4 476	2 223	9 342	5 940
2006	66857	8796	34 053	5 587	2 675	10 222	6 039
2007	69807	9605	38 308	6 300	3 048	11 372	8 322
2008	76895	11950	41 630	6 345	3 892	11 896	8 227
2009	77908	15874	44 462	6 634	4 893	12 143	9 034
2010	81678	19485	45070	6803	5223	14938	10020
2011	79809	28948	45732	8052	5894	15026	10023
2012	83495	48394	53420	8770	7584	16196	10194

Джерело: статистичні дані Європейської комісії - R&D ranking of the world top 2500 companies// European Union. – 2014. [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <http://iri.jrc.ec.europa.eu/scoreboard14.html>.

Таблиця А.3

Кількість співробітників обраних компаній у динаміці за 2003-2012 роки (тис осіб)

Рік	Репрезентативна вибірка компаній						
	Microsoft	Google	SAP	Dassault Systems	Ubisoft Entertainment	Amdocs	Sage
2003	58 340	5 930	29 098	4 088	1 990	10 200	5 805
2004	62700	7483	31 224	4 456	2204	10 600	7 635
2005	65800	9483	34 550	5 693	2 705	13 000	8 686
2006	72000	12849	38 053	6 840	3 240	16 234	10 510
2007	75000	15039	42 302	7 459	3 934	17 461	13 531
2008	81500	17384	51 638	7 875	4 673	18 535	15 039
2009	83000	19384	48 471	7 834	5 783	17 244	14 352
2010	90 000	24 400	49970	7507	6289	19455	13256
2011	94000	32467	55765	9052	6927	19826	13565
2012	99000	53861	64422	9778	8268	20105	13193

Джерело: статистичні дані Європейської комісії - R&D ranking of the world top 2500 companies// European Union. – 2014. [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <http://iri.jrc.ec.europa.eu/scoreboard14.html>.

Таблиця А.4

Співвідношення між обсягом витрат на науково-дослідницькі та дослідно-конструкторські роботи та кількістю зареєстрованих патентів для обраних компаній у динаміці за 2003-2012 роки

Рік	Репрезентативна вибірка компаній						
	Microsoft	Google	SAP	Dassault Systems	Ubisoft Entertainment	Amdocs	Sage
2003	0,101304	0,290544	0,079194	0,084487	0,053769	0,014753	0,027164
2004	0,094937	0,224109	0,059213	0,060705	0,065191	0,010945	0,023649
2005	0,084516	0,268026	0,044343	0,057855	0,059604	0,013109	0,019997
2006	0,079311	0,19327	0,038121	0,050302	0,057032	0,013855	0,023323
2007	0,083149	0,203103	0,03806	0,046349	0,061877	0,01386	0,018225
2008	0,079332	0,184444	0,039082	0,044812	0,065622	0,013637	0,017565
2009	0,080896	0,162297	0,034704	0,045598	0,065052	0,012075	0,021752
2010	0,082529	0,143919	0,038385	0,04588	0,065717	0,010372	0,018508
2011	0,095008	0,137816	0,042399	0,044622	0,065575	0,011414	0,018098
2012	0,094505	0,103256	0,042175	0,051393	0,05943	0,011328	0,018889

Джерело: статистичні дані Європейської комісії - R&D ranking of the world top 2500 companies// European Union. – 2014. [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <http://iri.jrc.ec.europa.eu/scoreboard14.html>.

Таблиця А.5

Співвідношення між обсягом витрат на науково-дослідні і дослідно-конструкторські роботи та кількістю співробітників для обраних компаній у динаміці за 2003-2012 роки

Рік	Репрезентативна вибірка компаній						
	Microsoft	Google	SAP	Dassault Systemes	Ubisoft Entertainment	Amdocs	Sage
2003	0,089482	0,185497	0,034227	0,052742	0,053769	0,00927	0,014174
2004	0,086161	0,1764	0,032667	0,04982	0,049456	0,008774	0,013752
2005	0,079429	0,163535	0,031509	0,045487	0,048983	0,00942	0,013675
2006	0,073646	0,132306	0,034113	0,041088	0,047086	0,008724	0,013402
2007	0,077392	0,129716	0,034466	0,039147	0,047941	0,009027	0,011209
2008	0,074849	0,126789	0,031508	0,036105	0,054654	0,008753	0,009609
2009	0,075933	0,132909	0,031833	0,038614	0,055041	0,008503	0,013692
2010	0,074898	0,114929	0,034621	0,041577	0,054578	0,007964	0,01399
2011	0,080665	0,122879	0,034771	0,039693	0,055796	0,00865	0,013373
2012	0,079704	0,092775	0,034973	0,046095	0,054513	0,009125	0,014595

Джерело: статистичні дані Європейської комісії - R&D ranking of the world top 2500 companies// European Union. – 2014. [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <http://iri.jrc.ec.europa.eu/scoreboard14.html>.

ДОДАТОК Б
РЕЗУЛЬТАТИ РОЗРАХУНКУ МОДЕЛІ МНОЖИННОЇ РЕГРЕСІЇ
ДЛЯ КОМПАНІЇ

ДОДАТОК Б1
Microsoft

Рік	Патенти, зареєстровані менеджерами/ Патенти, зареєстровані працівниками	Креативні тренінги/ Традиційні тренінги	Працівники, що мають ступінь МВА/Загальна кількість працівників	Працівники, що мають науковий ступінь (PhD)/Загальна кількість працівників	Реалізовані креативні проекти/ Загальна кількість проектів
2003	0,116	0,642*	0,216	0,213*	0,644*
2004	0,13*	0,676*	0,23*	0,28	0,678
2005	0,142	0,684	0,242*	0,292	0,686*
2006	0,26*	0,724	0,26	0,36*	0,724*
2007	0,26	0,772	0,262	0,382*	0,772
2008	0,294	0,789*	0,296*	0,456	0,79*
2009	0,328*	0,82	0,326	0,488*	0,87
2010	0,382	0,884*	0,388*	0,51	0,894*
2011	0,418*	0,92	0,412*	0,527*	0,95
2012	0,426*	0,923*	0,42	0,532	0,973*

Джерело: річні звіти компанії Microsoft за 2003-2012 роки – Режим доступу до ресурсу: <https://www.microsoft.com> ; *Дані змодельовані шляхом інтерполяції

ДОДАТОК Б2
Google

Рік	Патенти, зареєстровані менеджерами/ Патенти, зареєстровані працівниками	Креативні тренінги/ Традиційні тренінги	Працівники, що мають ступінь МВА/Загальна кількість працівників	Працівники, що мають науковий ступінь (PhD)/Загальна кількість працівників	Реалізовані креативні проекти/ Загальна кількість проектів
2003	0,084*	0,654*	0,184*	0,314*	0,652*
2004	0,098	0,666*	0,198	0,3	0,664
2005	0,116*	0,684	0,216*	0,37	0,688*
2006	0,156	0,725*	0,256*	0,374*	0,728
2007	0,214*	0,76	0,272	0,38*	0,76*
2008	0,246*	0,766*	0,306*	0,398	0,786
2009	0,321	0,8*	0,321	0,4*	0,86*
2010	0,366*	0,824	0,36*	0,422	0,894
2011	0,388	0,87*	0,381	0,454*	0,92*
2012	0,402	0,878	0,382*	0,466	0,958

Джерело: річні звіти компанії Google за 2003-2012 роки – Режим доступу до ресурсу: <https://www.google.com/> ; *Дані змодельовані шляхом інтерполяції

ДОДАТОК Б3

SAP

Рік	Патенти, зареєстровані менеджерами/ Патенти, зареєстровані працівниками	Креативні тренінги/ Традиційні тренінги	Працівники, що мають ступінь MBA/Загальна кількість працівників	Працівники, що мають науковий ступінь (PhD)/Загальна кількість працівників	Реалізовані креативні проекти/ Загальна кількість проектів
2003	0,102*	0,524*	0,174*	0,374*	0,5*
2004	0,1	0,576*	0,238	0,383	0,5
2005	0,104*	0,604	0,238	0,383*	0,502*
2006	0,207	0,637	0,24*	0,384	0,607
2007	0,36*	0,664*	0,242	0,387*	0,669
2008	0,386	0,786	0,288*	0,388	0,806*
2009	0,406*	0,83*	0,299	0,397	0,833*
2010	0,422	0,774	0,306*	0,401*	0,877
2011	0,427	0,82*	0,325	0,423*	0,92*
2012	0,438*	0,853	0,334*	0,442	0,933*

Джерело: річні звіти компанії SAP за 2003-2012 роки – Режим доступу до ресурсу: [https:// www.sap.com/](https://www.sap.com/); *Дані змодельовані шляхом інтерполяції

ДОДАТОК Б4

Dassault Systemes

Рік	Патенти, зареєстровані менеджерами/ Патенти, зареєстровані працівниками	Креативні тренінги/ Традиційні тренінги	Працівники, що мають ступінь MBA/Загальна кількість працівників	Працівники, що мають науковий ступінь (PhD)/Загальна кількість працівників	Реалізовані креативні проекти/ Загальна кількість проектів
2003	0,056*	0,402*	0,004*	0,104*	0,4*
2004	0,09*	0,434	0,018	0,202	0,402*
2005	0,144	0,503*	0,116	0,306*	0,503
2006	0,225*	0,561	0,226*	0,364	0,568
2007	0,333	0,624*	0,222*	0,372	0,627*
2008	0,346*	0,705	0,296	0,394*	0,7
2009	0,366	0,806*	0,301*	0,404	0,809*
2010	0,409*	0,743	0,36	0,462*	0,8
2011	0,425	0,803	0,381*	0,487*	0,82
2012	0,458	0,889*	0,382	0,531	0,858*

Джерело: річні звіти компанії Dassault Systemes за 2003-2012 роки – Режим доступу до ресурсу: <http://www.3ds.com/> ; *Дані змодельовані шляхом інтерполяції

ДОДАТОК Б5

Ubisoft Entertainment

Рік	Патенти, зареєстровані менеджерами/ Патенти, зареєстровані працівниками	Креативні тренінги/ Традиційні тренінги	Працівники, що мають ступінь MBA/Загальна кількість працівників	Працівники, що мають науковий ступінь (PhD)/Загальна кількість працівників	Реалізовані креативні проекти/ Загальна кількість проектів
2003	0,056*	0,402*	0,004*	0,104*	0,4*
2004	0,09*	0,434	0,018	0,202*	0,402
2005	0,144	0,503*	0,116	0,306	0,503*
2006	0,225	0,561	0,226*	0,364	0,568
2007	0,333*	0,624	0,222	0,372*	0,627*
2008	0,346*	0,705	0,296*	0,394	0,7*
2009	0,366	0,806*	0,301	0,404*	0,809
2010	0,409	0,743*	0,36*	0,462	0,8
2011	0,425*	0,803	0,381	0,487	0,82*
2012	0,458	0,889*	0,382*	0,531*	0,858

Джерело: річні звіти компанії Ubisoft Entertainment за 2003-2012 роки – Режим доступу до ресурсу: <https://www.ubisoft.com>; *Дані змодельовані за допомогою інтерполяції

ДОДАТОК Б6

Sage

Рік	Патенти, зареєстровані менеджерами/ Патенти, зареєстровані працівниками	Креативні тренінги/ Традиційні тренінги	Працівники, що мають ступінь MBA/Загальна кількість працівників	Працівники, що мають науковий ступінь (PhD)/Загальна кількість працівників	Реалізовані креативні проекти/ Загальна кількість проектів
2003	0,004*	0,285*	0,04*	0,05*	0,28*
2004	0,024	0,34	0,028	0,11*	0,349
2005	0,05*	0,342*	0,1	0,182	0,35
2006	0,152	0,351	0,115*	0,27	0,352*
2007	0,16	0,362*	0,117	0,292*	0,36
2008	0,169*	0,364	0,128*	0,333	0,369*
2009	0,176	0,366*	0,135	0,381*	0,376
2010	0,188*	0,368	0,2*	0,418	0,378*
2011	0,227	0,417	0,212*	0,466	0,427*
2012	0,246*	0,474*	0,326	0,495*	0,482

Джерело: річні звіти компанії Sage за 2003-2012 роки – Режим доступу до ресурсу: <http://www.sage.com/>; *Дані змодельовані шляхом інтерполяції

ДОДАТОК Б7

Amdocs

Рік	Патенти, зареєстровані менеджерами/ Патенти, зареєстровані працівниками	Креативні тренінги/ Традиційні тренінги	Працівники, що мають ступінь МВА/Загальна кількість працівників	Працівники, що мають науковий ступінь (PhD)/Загальна кількість працівників	Реалізовані креативні проекти/ Загальна кількість проектів
2003	0,003	0,369*	0,011	0,016	0,309*
2004	0,043	0,418	0,023*	0,103*	0,404
2005	0,055*	0,485	0,104*	0,144	0,404*
2006	0,07	0,544*	0,122	0,16*	0,444
2007	0,116*	0,616	0,124*	0,224	0,416*
2008	0,122	0,622*	0,144	0,246	0,522
2009	0,148*	0,64	0,165	0,261*	0,548*
2010	0,163	0,669*	0,22*	0,327*	0,563
2011	0,189*	0,679*	0,239	0,339	0,579*
2012	0,228*	0,804	0,289*	0,386*	0,608

Джерело: річні звіти компанії Amdocs за 2003-2012 роки – Режим доступу до ресурсу: <http://www.amdocs.com/>; *Дані змодельовані шляхом інтерполяції

ДОДАТОК В
РОЗРАХУНОК МНОЖИНОЇ РЕГРЕСІЇ ДЛЯ ОБРАНИХ
КОМПАНІЙ

ДОДАТОК В1

Microsoft

Регресійна статистика

Множинний R	0,987523
R -квадрат	0,975202
Нормований R -квадрат	0,955364
Стандартна похибка	0,024629
Спостереження	10

Дисперсійний аналіз

	df	SS	MS	F	Значимість F
Регресія	4	0,119277	0,029819	49,15766	0,000333
Залишок	5	0,003033	0,000607		
Разом	9	0,12231			

Аналіз коефіцієнтів множинної регресії

	Коефіцієнти	Стандартна похибка	t-статистика	P-Значення	Нижнє 95%	Верхнє 95%
Y-перетин	-0,43114	0,272666	-1,58122	0,17467	-1,13205	0,269766
Змінна X1	0,805872	0,80682	0,998825	0,363734	-1,26813	2,87987
Змінна X2	-0,00266	0,650335	-0,00409	0,996893	-1,6744	1,669079
Змінна X3	0,399201	0,328087	1,216751	0,277995	-0,44417	1,242576
Змінна X4	-0,10655	0,588298	-0,18112	0,863384	-1,61882	1,405713

Виведення залишків

Спостереження	Передбачене значення Y	Залишки	Стандартні залишки
1	0,10206	0,01394	0,759371
2	0,152546	-0,02255	-1,22814
3	0,162899	-0,0209	-1,13842
4	0,218182	0,041818	2,277943
5	0,260527	-0,00053	-0,02869
6	0,301759	-0,00776	-0,42265
7	0,330911	-0,00291	-0,15858
8	0,388547	-0,00655	-0,35664
9	0,418314	-0,00031	-0,01711
10	0,420256	0,005744	0,312914

Виведення ймовірності

Перцентиль	Y
5	0,116
15	0,13
25	0,142
35	0,26
45	0,26
55	0,294
65	0,328
75	0,382
85	0,418

ДОДАТОК В2

Google

Регресійна статистика

Множинний R	0,997993
R-квадрат	0,995991
Нормований R-квадрат	0,992783
Стандартна похибка	0,010528
Спостереження	10

Дисперсійний аналіз

	<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	Значимість <i>F</i>
Регресія	4	0,137667	0,034417	310,5168	3,55E-06
Залишок	5	0,000554	0,000111		
Разом	9	0,138221			

Аналіз коефіцієнтів множинної регресії

	Коефіцієнти	Стандартна похибка	t-статистика	P-Значення	Нижнє 95%	Верхнє 95%
Y-перетин	-0,44175	0,151142	-2,92275	0,032909	-0,83027	-0,05323
Змінна X1	-0,03536	0,420495	-0,08409	0,936247	-1,11628	1,045557
Змінна X2	0,770214	0,386217	1,994253	0,102691	-0,22259	1,763017
Змінна X3	-0,38809	0,233315	-1,66335	0,157128	-0,98784	0,211671
Змінна X4	0,805062	0,239513	3,361253	0,02008	0,189376	1,420749

Виведення залишків

Спостереження	Передбачене значення Y	Залишки	Стандартні залишки
1	0,079886	0,004114	0,524212
2	0,105339	-0,00734	-0,93527
3	0,110722	0,005278	0,672611
4	0,170731	-0,01473	-1,87726
5	0,20525	0,00875	1,115037
6	0,245171	0,000829	0,105585
7	0,314321	0,006679	0,851165
8	0,362345	0,003655	0,465802
9	0,385406	0,002594	0,330614
10	0,411828	-0,00983	-1,25249

Виведення ймовірності

Персентиль	Y
5	0,084
15	0,098
25	0,116
35	0,156
45	0,214
55	0,246
65	0,321
75	0,366
85	0,388

ДОДАТОК ВЗ

SAP

Регресійна статистика

Множинний R	0,974521
R-квадрат	0,949691
Нормований R-квадрат	0,909444
Стандартна похибка	0,044671
Спостереження	10

Дисперсійний аналіз

	<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	Значимість <i>F</i>
Регресія	4	0,18835	0,047087	23,59654	0,001916
Залишок	5	0,009978	0,001996		
Разом	9	0,198328			

Аналіз коефіцієнтів множинної регресії

	Коефіцієнти	Стандартна похибка	t-статистика	P-Значення	Нижнє 95%	Верхнє 95%
Y-перетин	0,119174	0,506957	0,235076	0,823474	-1,184	1,422347
Змінна X1	0,305261	0,690198	0,442281	0,676762	-1,46895	2,079471
Змінна X2	-0,66104	1,21269	-0,5451	0,609109	-3,77836	2,456284
Змінна X3	-1,26256	1,463621	-0,86263	0,427768	-5,02492	2,499794
Змінна X4	0,892567	0,362035	2,465415	0,056849	-0,03807	1,823208

Виведення залишків

Спостереження	Передбачене значення Y	Залишки	Стандартні залишки
1	0,138195	-0,03619	-1,08706
2	0,100399	-0,0004	-0,01198
3	0,110731	-0,00673	-0,20217
4	0,21194	-0,00494	-0,14837
5	0,270411	0,089589	2,690668
6	0,398265	-0,01226	-0,36836
7	0,417161	-0,01116	-0,33521
8	0,429662	-0,00766	-0,23012
9	0,441748	-0,01475	-0,44294
10	0,433487	0,004513	0,135536

Виведення ймовірності

Перцентиль	Y
5	0,1
15	0,102
25	0,104
35	0,207
45	0,36
55	0,386
65	0,406
75	0,422
85	0,427

ДОДАТОК В4

Dassault Systemes

Регресійна статистика

Множинний R	0,979499
R-квадрат	0,959419
Нормований R-квадрат	0,918838
Стандартна похибка	0,036742
Спостереження	9

Дисперсійний аналіз

	<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	Значимість <i>F</i>
Регресія	4	0,127668	0,031917	23,64211	0,004807
Залишок	4	0,0054	0,00135		
Разом	8	0,133068			

Аналіз коефіцієнтів множинної регресії

	Коефіцієнти	Стандартна похибка	t-статистика	P-Значення	Нижнє 95%	Верхнє 95%
Y-перетин	-0,10651	0,178309	-0,59732	0,582462	-0,60157	0,388557
Змінна X1	0,203514	0,622909	0,326716	0,760264	-1,52596	1,932988
Змінна X2	0,467159	0,720981	0,647948	0,552333	-1,53461	2,468924
Змінна X3	0,087918	0,652927	0,134653	0,89939	-1,7249	1,900734
Змінна X4	0,186397	0,792229	0,235282	0,825545	-2,01318	2,385979

Вивід залишків

Спостереження	Передбачене значення Y	Залишки	Стандартні залишки
1	0,082917	0,007083	0,272613
2	0,170711	-0,02671	-1,0281
3	0,251117	-0,02612	-1,00525
4	0,273771	0,059229	2,279727
5	0,340366	0,005634	0,216838
6	0,384454	-0,01845	-0,71028
7	0,402616	0,006384	0,245711
8	0,430563	-0,00556	-0,21413
9	0,459484	-0,00148	-0,05713
10	0,082917	0,007083	0,272613

Вивід ймовірності

Перцентиль	Y
5	0,09
16	0,144
27	0,225
38	0,333
50	0,346
61	0,366
72	0,409
83	0,425
94	0,458

ДОДАТОК В5

Ubisoft Entertainment

Регресійна статистика

Множинний R	0,936027
R-квадрат	0,876146
Нормований R-квадрат	0,752291
Стандартна похибка	0,047687
Спостереження	9

Дисперсійний аналіз

	<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	Значимість <i>F</i>
Регресія	4	0,064347	0,016087	7,074005	0,04222
Залишок	4	0,009096	0,002274		
Разом	8	0,073443			

Аналіз коефіцієнтів множинної регресії

	Коефіцієнти	Стандартна похибка	t-статистика	P-Значення	Нижнє 95%	Верхнє 95%
Y-перетин	-0,05043	0,172372	-0,29256	0,784408	-0,52901	0,428153
Змінна X1	0,060056	0,344087	0,174537	0,869922	-0,89528	1,015393
Змінна X2	0,63834	0,826059	0,772753	0,482793	-1,65517	2,931849
Змінна X3	0,390801	1,06182	0,368048	0,731486	-2,55728	3,338886
Змінна X4	-0,15126	0,551917	-0,27406	0,797611	-1,68362	1,381111

Виведення залишків

Спостереження	Передбачене значення Y	Залишки	Стандартні залишки
1	0,021743	0,044257	1,312483
2	0,085844	-0,00984	-0,29192
3	0,122436	-0,01444	-0,4281
4	0,146439	-0,02444	-0,72477
5	0,188571	-0,02857	-0,8473
6	0,239446	-0,05145	-1,5257
7	0,23482	0,01218	0,361201
8	0,255093	0,033907	1,005546
9	0,297608	0,038392	1,138567
10	0,021743	0,044257	1,312483

Виведення ймовірності

Перцентиль	Y
5	0,066
16	0,076
27	0,108
38	0,122
50	0,16
61	0,188
72	0,247
83	0,289
94	0,336

ДОДАТОК В6

Sage

Регресійна статистика

Множинний R	0,99728
R-квадрат	0,994568
Нормований R-квадрат	0,990223
Стандартна похибка	0,008328
Спостереження	10

Дисперсійний аналіз

	<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	Значимість <i>F</i>
Регресія	4	0,063494	0,015873	228,8733	7,58E-06
Залишок	5	0,000347	6,94E-05		
Разом	9	0,06384			

Аналіз коефіцієнтів множинної регресії

	Коефіцієнти	Стандартна похибка	t-статистика	P-Значення	Нижнє 95%	Верхнє 95%
Y-перетин	-0,13405	0,046951	-2,85515	0,035608	-0,25475	-0,01336
Змінна X1	3,995664	0,711392	5,616687	0,002476	2,166973	5,824354
Змінна X2	-0,3048	0,106344	-2,86616	0,035152	-0,57817	-0,03143
Змінна X3	0,681772	0,047358	14,39599	2,92E-05	0,560033	0,80351
Змінна X4	-3,6368	0,641407	-5,67004	0,002374	-5,28559	-1,98801

Виведення залишків

Спостереження	Передбачене значення Y	Залишки	Стандартні залишки
1	0,008304	-0,0043	-0,69335
2	0,02169	0,00231	0,37214
3	0,053187	-0,00319	-0,51336
4	0,137298	0,014702	2,368538
5	0,166545	-0,00655	-1,05442
6	0,166405	0,002595	0,418045
7	0,17953	-0,00353	-0,56873
8	0,185662	0,002338	0,376725
9	0,232313	-0,00531	-0,85599
10	0,245066	0,000934	0,150393

Вивід ймовірності

Персентиль	Y
5	0,004
15	0,024
25	0,05
35	0,152
45	0,16
55	0,169
65	0,176
75	0,188
85	0,227

ДОДАТОК В7

Amdocs

Регресійна статистика

Множинний R	0,992249
R-квадрат	0,984557
Нормований R-квадрат	0,969114
Стандартна похибка	0,011012
Спостереження	9

Дисперсійний аналіз

	<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	Значимість <i>F</i>
Регресія	4	0,030923	0,007731	63,75516	0,000708
Залишок	4	0,000485	0,000121		
Разом	8	0,031408			

Аналіз коефіцієнтів множинної регресії

	Коефіцієнти	Стандартна похибка	t-статистика	P-Значення	Нижнє 95%	Верхнє 95%
Y-перетин	-0,11063	0,072918	-1,5172	0,203817	-0,31308	0,091822
Змінна X1	0,151762	0,141528	1,072311	0,343967	-0,24118	0,544707
Змінна X2	-0,12143	0,205831	-0,58997	0,586927	-0,69291	0,450044
Змінна X3	0,505973	0,241755	2,092914	0,104486	-0,16525	1,177192
Змінна X4	0,081117	0,136659	0,59357	0,584737	-0,29831	0,460543

Виведення залишків

Спостереження	Передбачене значення Y	Залишки	Стандартні залишки
1	0,034899	0,008101	1,040463
2	0,055975	-0,00098	-0,12526
3	0,074084	-0,00408	-0,52446
4	0,114879	0,001121	0,144008
5	0,13309	-0,01109	-1,42432
6	0,142971	0,005029	0,64592
7	0,175304	-0,0123	-1,58016
8	0,181884	0,007116	0,913939
9	0,220915	0,007085	0,90987
10	0,034899	0,008101	1,040463

Виведення ймовірності

Перцентиль	Y
5	0,043
16	0,055
27	0,07
38	0,116
50	0,122
61	0,148
72	0,163
83	0,189
94	0,228



**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕПАРТАМЕНТ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ
ТА ТРАНСФЕРУ ТЕХНОЛОГІЙ**

бульвар Тараса Шевченка, 16, м. Київ, 01601, тел. (044) 287-82-53, e-mail: VShovkalyuk@dknii.gov.ua

Від 20.03.2015 № 19/2-14-15

На № _____ від _____

**Спеціалізованій вченій раді
Д 26.006.02 ДВНЗ «Київський
національний економічний
університет імені Вадима Гетьмана»**

**Довідка
про впровадження результатів дисертаційного дослідження
«Креативний компонент у менеджменті міжнародних компаній»
асистента кафедри міжнародного менеджменту
Галахової Тетяни Олексіївни**

Аналітичні матеріали щодо розвитку креативного сегменту глобальної економіки містять узагальнення і оцінки провідних тенденцій економічного та інноваційного розвитку і можуть слугувати достовірною емпіричною основою у процесі обґрунтування науково-технологічних перспектив і пріоритетів України.

Матеріали дисертаційного дослідження можуть слугувати методологічною базою формування та реалізації інноваційно-креативної моделі розвитку України задля підвищення її міжнародної конкурентоспроможності.

На особливу увагу заслуговують: аналіз глобальних викликів національним економікам; результати моделювання конфігурації креативної економіки. Значний потенціал практичного використання мають також розробки автора у сфері ідентифікації креативних галузей економіки і обґрунтування необхідності випереджаючого розвитку національного ІТ-бізнесу. Матеріали дослідження будуть використані при підготовці проектів актів щодо розбудови сучасної інноваційної системи України.

Директор департаменту _____

В.С.Шовкалюк

Боровіч 287-82-53



ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
«НАУКОВИЙ ПАРК
КИЇВСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО ЕКОНОМІЧНОГО УНІВЕРСИТЕТУ»

03057, м. Київ, просп. Перемоги, 54/1

від 03.04.2015 № 2015/38-04
на № від

Спеціалізована вчена рада Д 26.006.02
ДВНЗ «КНЕУ імені Вадима Гетьмана»

Україна, 03680, м. Київ, просп. Перемоги, 54/1

ДОВІДКА

**про впровадження результатів дисертаційного дослідження
Галахової Тетяни Олексіївни на тему:
«Креативний компонент у менеджменті міжнародних компаній»,
виконаного на кафедрі міжнародного менеджменту ДВНЗ «Київський
національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»**

Рекомендації Галахової Т.О. «Креативний імператив міжнародного менеджменту» використано для організації стратегічного партнерства між університетами і бізнесом при підготовці Міжнародного форуму «Наука–бізнес–освіта: стратегічне партнерство» (2015 р.) в частині обґрунтування необхідності комерціалізації академічних інноваційно-креативних ідей і продуктів. Окремі висновки і пропозиції Галахової Т.О. враховано при створенні інформаційно-комунікаційної системи дистанційного навчання, а також за реалізації освітнього проекту, спрямованого на перепідготовку колишніх військовослужбовців в рамках відповідної Програми НАТО-Україна за напрямком "Маркетинговий менеджмент".

Генеральний директор



Ват А. В. Матвійчук

УКРАЇНСЬКА АСОЦІАЦІЯ
ІНВЕСТИЦІЙНОГО БІЗНЕСУ
Саморегульвна організація



THE UKRAINIAN ASSOCIATION
OF INVESTMENT BUSINESS
Self-regulation organization

вул. Предславінська, 28 оф.304
03680, м. Київ, Україна
Телефон/факс: (044) 528-72-66, 528-72-70
E-mail: office@uaib.com.ua

28 St. Predslavinska St.
03680 Kyiv, Ukraine
Phone/fax: 528-72 -66, 528-72-70
E-mail: office@uaib.com.ua

Вих.№ 81-д
від 16.04.2015 р.

ДОВІДКА

про практичне впровадження результатів дисертаційного дослідження
Галахової Тетяни Олексіївни на тему:
«Креативний компонент у менеджменті міжнародних компаній», виконаного на
кафедрі міжнародного менеджменту ДВНЗ «Київський національний
економічний університет імені Вадима Гетьмана»

Аналітична записка «Мотивація та корпоративні цінності креативного менеджменту», надана Галаховою Т.О., містить ряд науково обґрунтованих положень і практичних рекомендацій, що використовуються у експертно-моніторинговій діяльності Української Асоціації інвестиційного Бізнесу, зокрема:

- дослідження креативності та її мотивацій у сучасній бізнес-практиці інвестиційних компаній;
- оцінка ефективності креативних інструментів у корпоративному інвестиційному менеджменті.

Генеральний директор
Української асоціації
інвестиційного бізнесу



А.А.Рибальченко


МОНБЛАН

підприємство зі 100% іноземною інвестицією

вул. Марко Вовчок, 18-А, м. Київ, 04073, Україна

тел: +380442303474, +380443905510; факс: +380442303494; http: // www.erc.ua

 вих. № 60

 «31» 03 2015 р.

Спеціалізованій вченій раді
Д 26.006.02 ДВНЗ «Київський
національний економічний
університет імені Вадима Гетьмана»

ДОВІДКА

про практичне впровадження результатів дисертаційного дослідження
Галахової Тетяни Олексіївни на тему:
«Креативний компонент у менеджменті міжнародних компаній»,
виконаного на кафедрі міжнародного менеджменту ДВНЗ «Київський
національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»

Аналітичні матеріали «Розвиток креативного менеджменту у IT-бізнесі», надані Галаховою Т.О., містять ряд актуальних і обґрунтованих положень і рекомендацій стосовно креативно-інноваційної мотивації менеджменту IT-компаній, детермінації факторів випереджаючого розвитку IT-бізнесу у структурі креативних галузей, характеристики корпоративних цінностей креативного менеджменту. Вони мають практичну цінність і використовуються у діяльності департаменту інформаційних технологій та комерційного департаменту при проектуванні організаційної структури компанії та моделюванні ключових бізнес-процесів. Узагальнені Галаховою Т.О. сучасні форми та інструменти розвитку персоналу враховано при організації професійних семінарів та тренінгів.

Генеральний директор



О.С. Дегода

ЗАТВЕРДЖУЮ

Проректор з науково-педагогічної
роботи ДВНЗ «Київський
національний економічний
університет імені Вадима Гетьмана»
д.е.н., професор



А.М.Колот
03 2015 р.

Довідка

**про впровадження результатів дисертаційного дослідження
«Креативний компонент у менеджменті міжнародних компаній»
асистента кафедри міжнародного менеджменту
Галахової Тетяни Олексіївни
в навчальний процес в ДВНЗ «Київський національний економічний
університет імені Вадима Гетьмана»**

Деканат факультету міжнародної економіки і менеджменту ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана» підтверджує, що ряд наукових положень кандидатської дисертаційної роботи Галахової Т.О., які були отримані особисто автором, використовуються в процесі викладання наступних дисциплін магістерської програми «Управління міжнародним бізнесом»:

- «Міжнародний менеджмент» (еволюція менеджменту транснаціональних корпорацій, виявлення і оцінка інноваційної мотивації креативного менеджменту глобальних корпорацій).
- «Глобальна економіка» (моделювання конфігурації креативного сектору глобальної економіки, розвиток IT- бізнесу у структурі креативних галузей).

Галахова Т.О. була безпосереднім учасником розробки і впровадження в навчальний процес експертних анкетних оцінювань креативно-інноваційного потенціалу менеджменту міжнародних та українських компаній.

Декан факультету міжнародної
економіки і менеджменту,
к.е.н., доцент

Ю.М.Солодковський