

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕХНОЛОГІЙ ТА
ДИЗАЙНУ

Факультет управління та бізнес-дизайну
Кафедра управління та смарт-інновацій

Дипломна магістерська робота

на тему: “ Креативний менеджмент як механізм забезпечення розвитку
підприємства”

Виконав: студент групи МГБА-21

Спеціальності: 073 «Менеджмент»

Мандрикін Андрій Олександрович

Науковий керівник: к.е.н., доц. Бондаренко С.М.

Рецензент: д.е.н., проф. Маслак О.І.

Київ 2022

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕХНОЛОГІЙ ТА ДИЗАЙНУ

Факультет управління та бізнес-дизайну
Кафедра управління та смарт-інновацій
Спеціальність 073 Менеджмент
Освітня програма Бізнес-адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

(назва кафедри)

(підпис)

(П.І.Б.)

«_____» _____ 2022р.

ЗАВДАННЯ

НА ДИПЛОМНУ МАГІСТЕРСЬКУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Мандрикіну Андрію Олександровичу

(прізвище, ім'я, по батькові студента)

1. Тема дипломної магістерської роботи Креативний менеджмент як механізм забезпечення розвитку підприємства.

Науковий керівник роботи к.е.н. доцент Бондаренко С.М.

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом КНУТД від «_____» _____ 2022 року №
уч.

2. Строк подання студентом дипломної роботи 09.11.2022

3. Вихідні дані до дипломної магістерської роботи: законодавчо-нормативні акти України, статистичні щорічники, монографії, словники, дані статистичної та бухгалтерської звітності міжнародної компанії «Google LLC».

4. Зміст дипломної магістерської роботи (перелік питань, які потрібно розробити) Аналіз основних визначень та понять формування креативного менеджменту на підприємстві. Аналіз чинників, які впливають на методи формування креативного менеджменту підприємства. Детальний огляд теорій формування креативного менеджменту. Коротка характеристика діяльності «Google LLC». Аналіз фінансового стану «Google LLC». Техніко-економічний аналіз результатів діяльності «Google LLC». Аналіз формування креативного менеджменту на «Google LLC». Методи формування креативного менеджменту великих зарубіжних підприємств. Розроблення пропозицій щодо вдосконалення формування креативного менеджменту компанії «Google LLC».

5. Дата видачі завдання 01.08.2022 р

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломної магістерської роботи	Терміни виконання етапів	Примітка про виконання
1	Вступ	12.09 – 15.09.2022	
2	Розділ 1. Формування креативного менеджменту та його вплив на розвиток підприємства.	16.09 – 29.09. 2022	
3	Розділ 2. Комплексний аналіз діяльності та креативного менеджменту на «Google LLC»	30.09 – 13.10. 2022	
4	Розділ 3. Розроблення пропозицій щодо удосконалення формування креативного менеджменту на «Google LLC» .	14.10 – 31.10. 2022	
5	Висновки	01.11 – 04.11. 2022	
6	Оформлення дипломної магістерської роботи (чистовий варіант)	05.11. – 08.11. 2022	
7	Здача дипломної бакалаврської роботи на кафедрі для рецензування (за 14 днів до захисту)	09.11.2022	
8	Перевірка дипломної магістерської роботи на наявність ознак плагіату (за 10 днів до захисту)	12.11.2022	
9	Подання дипломної магістерської роботи на затвердження завідувачу кафедри (за 7 днів до захисту)	16.11.2022	

Студент

_____ (підпис)

_____ Андрій МАНДРИКІН

(ініціали та прізвище)

Науковий керівник
роботи

_____ (підпис)

_____ Світлана Бондаренко

(ініціали та прізвище)

Рецензент

_____ (підпис)

_____ Ольга МАСЛАК

(ініціали та прізвище)

Анотація

Мандрикін А.О. Креативний менеджмент як механізм забезпечення розвитку підприємства – Рукопис.

Магістерська робота за спеціальністю 073 – «Менеджмент». – Київський національний університет технологій та дизайну, Київ, 2022 рік.

Випускню магістерську роботу присвячено дослідженню теоретичних положень та обґрунтуванню практичних рекомендацій щодо покращення методів формування креативного менеджменту на підприємстві. Розглянуто теоретичні основи формування креативного менеджменту підприємства. На підставі дослідження діяльності компанії «Google LLC» обґрунтовано основні проблемні питання поточного етапу розвитку підприємства, проведено комплексну діагностику діяльності підприємства, запропоновано пропозиції вдосконалення методів формування креативного менеджменту компанії «Google LLC».

Ключові слова: креативність, креативний менеджмент, продуктивність праці, трудова діяльність, підприємство.

Summary

Mandrykin A.O. Creative management as a mechanism for ensuring the development of the enterprise - Manuscript.

Mandrykin A.O. Creative management as a mechanism for ensuring enterprise development - Manuscript.

Master's thesis on specialty 073 - "Management". - Kyiv National University of Technology and Design, Kyiv, 2022.

The final master's thesis is devoted to the research of theoretical provisions and substantiation of practical recommendations for improving the methods of forming creative management at the enterprise. The theoretical foundations of the formation of creative management of the enterprise are considered. On the basis of the study of the activities of the company "Google LLC", the main problematic issues of the current stage of the company's development were substantiated, a comprehensive diagnosis of the company's activities was carried out, proposals for improving the methods of forming the creative management of the company "Google LLC" were proposed.

Keywords: creativity, creative management, labor productivity, labor activity, enterprise.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ФОРМУВАННЯ КРЕАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ЙОГО ВПЛИВ НА РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВА	9
1.1. Сутність креативності та її роль у розвитку підприємства.....	9
1.2. Шляхи формування креативності на підприємстві	18
1.3. Діагностика креативності в організації	36
РОЗДІЛ 2. КОМПЛЕКСНИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА КРЕАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ «Google LLC»	48
2.1. Характеристика та техніко-економічний аналіз діяльності «Google LLC»	48
2.2. Аналіз внутрішнього і зовнішнього середовищ «Google LLC».....	55
2.3. Аналіз креативності в «Google LLC».....	65
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБЛЕННЯ ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ КРЕАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА «GOOGLE LLC»	72
3.1. Активізація креативності на «Google LLC».....	72
3.2. Формування креативного менеджменту у компанії «Google LLC».....	86
3.3. Співробітницький метод формування креативного менеджменту «Google LLC».....	91
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	98
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	101
ДОДАТКИ	108

ВСТУП

Актуальність дослідження. Для успішного досягнення цілей, або вирішення актуальних проблем, потрібні люди та ідеї, які вони генерують. Більшість ідей створюються лише при творчому підході, який через великий творчий простір надає велику кількість варіацій для вирішення питань, або створення інновацій.

Більшість великих компаній мають унікальні методи формування креативного менеджменту, які існують лише в їх рамках, оскільки вони специфічні для їхніх умов, але є також загальноприйняті методи, які базуються на потребах компанії в уже відомих сценаріях..

За всю свою історію поняття креативного менеджменту ніколи не змінювалося, але воно постійно адаптується до сучасних умов, технології розвиваються з кожним днем, а тому змінюються і потреби компаній.

Тема креативного менеджменту має нескінченну кількість теорій, причина в цьому точно така ж, як і в тому, чому він затребуваний, а саме – великий творчий простір і потенціал. Починаючи від питання, до якого необхідно використати креатив і закінчуючи безліччю різних підходів в рамках вирішення.

Не дивлячись на велику кількість цих теорій, завжди буде проблема, через яку не можливо знайти ідеальну формулу формування креативного менеджменту, а саме – ситуативність, саме через різноманітність підходів і велику кількість факторів впливу, поняття «креатив» завжди буде залишатись як фундамент, на якому кожен раз будують щось нове.

Один з найвідоміших методів формування креативного менеджменту – це теорія Кентавра, який пропонує поєднувати дві кардинально різні речі, щоб отримати неочікуваний результат. Фактично, велика кількість винаходів були придумані саме завдяки цій теорії, навіть задовго до того, як вона отримала особисту назву.

Компанія, яка намагається слідувати сухим правилам, завжди буде позаду своїх конкурентів, або і взагалі довго не проіснує. Важливо мати унікальний

підхід до вирішення питань, аналізуючи методи конкурентів завжди можливо вигадати щось своє, що буде ефективнішим, тому що здорові змагання – один з найкращих двигунів прогресу.

Огляд основних досліджень і публікацій. Питання дослідження методів формування креативного менеджменту були висвітлені в роботах як вітчизняних, так і закордонних спеціалістів, таких як: Боно Е., Гілфорд ДЖ., Беличенко А. Г, Вербицька Г. Л., Кузьмін О.Є., Свидрук І.І., Баррон Ф., Роберт Ділтс., Колот А.М., Друкер П.Ф, Узун М.В., Маслоу А.Г., Галкіна Т.В., та багато інших. Не дивлячись на не малу кількість людей, що досліджували це запитання, все одно залишаються моменти, які отримали недостатньо уваги.

Метою дослідження є удосконалення методів формування креативного менеджменту міжнародної компанії, чітке обґрунтування основних методів використання креативу на різних етапах розвитку підприємства.

Завдання, які було поставлено і вирішено під час дипломного проектування у відповідності до поставленої мети:

- викладення основних теоретичних положень відносно методів формування креативного менеджменту підприємства;
- комплексний аналіз та діагностика діяльності компанії «Google LLC»;
- аналіз методів формування креативного менеджменту на «Google LLC»
- розробка пропозицій щодо удосконалення методів формування креативного менеджменту на підприємстві.

Об'єктом дослідження є процеси формування креативного менеджменту підприємства.

Предметом дослідження є комплекс теоретичних, методичних, практичних питань формування креативного менеджменту на «Google LLC».

Інформаційними джерелами при написанні магістерської роботи були законодавчі та нормативні акти України, міжнародні стандарти, статистичні щорічники, підручники, монографії, словники, дані статистичної та бухгалтерської звітності компанії «Google LLC».

Наукова новизна полягає в розробці підходів до вдосконалення методів формування креативного менеджменту міжнародної компанії в сфері ІТ технологій.

Практична значущість роботи полягає у можливості використання запропонованих заходів вдосконалення методів формування креативного менеджменту на підприємствах ІТ технологій як вітчизняних, так і міжнародних.

При написанні дипломної магістерської роботи було використані такі **наукові методи** як методи аналізу та синтезу, системний підхід, експертні оцінки, та ін. Графіки та схеми виконано на ПК з використанням середовища EXCEL.

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження доповідались та отримали схвалення на III Міжнародній науково-практичній Інтернет-конференції Київського національного університету технологій та дизайну «Імперативи економічного зростання в контексті реалізації глобальних цілей сталого розвитку» 10 червня 2022 року.

Публікації.

1. Бондаренко С.М., Мандрикін А.О., Ляшенко Г.О. Управління мотивацією трудової діяльності працівників підприємства . Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції Research and Practice Paris, France 25.06.2021. Lardy Publishing House Paris, France 2021. С. 12-115.

2. Касич А.О., Мандрикін А.О. Дослідження впливу креативного менеджменту на підприємства у воєнний час. Імперативи економічного зростання в контексті реалізації глобальних цілей сталого розвитку : тези доповідей III Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції Київського національного університету технологій та дизайну, м. Київ, 10 червня 2022 року. Том 2. Київ : КНУТД, 2022. С.56-57.

Структура та обсяг роботи: Дипломна магістерська робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 60 джерела та 10 додатків. Дипломна робота містить 18 таблиць та 15 рисунків. Загальний обсяг дипломної роботи 96 сторінок без списку літератури та додатків.

РОЗДІЛ 1

ФОРМУВАННЯ КРЕАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ЙОГО ВПЛИВ НА РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність креативності та її роль у розвитку підприємства

Ключ до забезпечення інновацій та змін підприємства лежить у людях, а ефективність його використання є одним із основних показників оцінки системи управління інноваційним процесом. У зв'язку з цим розвиток інноваційних здібностей і креативності працівників є особливо важливим для інноваційного розвитку та конкурентоспроможності підприємств. Найголовніше тут – зібрати креативну команду, яка зможе адекватно реагувати та ініціювати інноваційні зміни в бізнесі. Формування та розвиток інноваційної здатності персоналу підприємства є завданням інноваційного менеджменту, а в інноваційному менеджменті, як і в будь-якій іншій дисципліні, є відмінності в теорії та застосуванні.

Креативний менеджмент вивчає психологічні, управлінські, соціологічні, економічні, історичні та культурні фактори, що впливають на творчий процес. Це тісно пов'язане з розвитком галузей управління, таких як управління персоналом, стратегічне управління та управління інноваціями.

Креаціоністські теорії «самоуправління», корпоративної організаційної культури та маркетингу існують приблизно з середини 20-го століття і тільки нещодавно отримали повне практичне застосування.

Креативний менеджмент – це доволі різноманітне поняття, яке має багато трактувань і жодного невірного. Завдяки його різноманітності, простір для творчого потенціалу креативного менеджменту та його поняття – нескінченний.

У науковій літературі існують різні підходи до визначення сутності та змісту креативного менеджменту (табл. 1.1) [15].

Підходи до поняття «креативний менеджмент»

Підходи до трактування поняття	Означення поняття
Системний	Креативний менеджмент – це підсистема інноваційного менеджменту, яка передбачає забезпечення здатності суб'єктів управління висувати і розвивати нові ідеї, що набувають форми наукової або технологічної інформації
Функціональний	Креативний менеджмент – це конкретна функція менеджменту, яка націлена на забезпечення здатності суб'єктів управління пропонувати і розвивати нові ідеї, що набувають форми наукової або технологічної інформації, а також на безпосереднє акумулювання нових ідей
Ситуаційний	Креативний менеджмент – це сукупність сприятливих умов та обставин, які створюють керівники підприємства для творчого розвитку трудового колективу й окремих працівників з метою акумулювання креативних ідей щодо вирішення виробничо-господарських проблем, подолання їхніх наслідків тощо
Поведінковий	Креативний менеджмент – це сукупність цілеспрямованих дій і вчинків керівників підприємства, націлених на акумулювання креативних ідей щодо вирішення виробничо-господарських проблем, подолання їхніх наслідків, також сприяння перманентному творчому розвитку трудового колективу й окремих працівників
Адміністративний	Креативний менеджмент – це сукупність дозвоільно-розпорядницьких, спонукальних та інших управлінських відносин між керівниками і підлеглими на предмет встановлення цілей щодо пошуку креативних ідей, пов'язаних із вирішенням виробничо-господарських проблем, подоланням їхніх наслідків, а також їхнього виконання

Джерело: [15]

Деякі автори стверджують, що управління креативністю матиме найбільше застосування, якщо розкривати його з точки зору системного підходу. Тобто акцентують увагу на тому, що управління ідеями є одним із напрямків управління інноваціями і пов'язане переважно з новими видами продукції [15].

Проблема креативного менеджменту з організаційної точки зору полягає у створенні спеціальних творчих груп для формування сховища нових ідей, тоді як інноваційний менеджмент передбачає реалізацію найбільш прийнятних пропозицій та їх комерціалізацію.

В основі менеджменту креативності лежить креативність - галузь знань про продуктивне колективне вирішення творчих завдань, а інноваційний

менеджмент - на інноваційній діяльності - галузь, що вивчає формування інновацій та їх поширення та методи розробки інноваційних рішень.

Управління інноваціями функціонує як єдиний і неподільний інтелектуальний продукт, тоді як управління творчістю розглядає його елемент за елементом як складну сутність.

Управління інноваціями та управління креативністю розглядають ті самі об'єкти, але інновації — ззовні, статичні, остаточні та творчі — зсередини, є динамічним творчим процесом [30].

Крім того, у системі управління ідеями суб'єктом підсистеми керованого управління є лише працівники, які пропонують та аналізують нові ідеї, тоді як у системі управління інноваціями до цієї групи суб'єктів входять усі працівники, які беруть участь у розробці та реалізації ідей.

Отже, креативне управління підприємствами – це особлива управлінська діяльність, яка спрямована на активізацію творчої діяльності працівників у генеруванні, пошуку, розвитку, поєднанні, оцінці та відборі ідей з метою досягнення інноваційного розвитку підприємств і досягти вищих економічних, соціальних і екологічних переваг.

Метою креативного менеджменту є генерація креативних рішень, реалізація яких забезпечить організації конкурентну перевагу та інноваційний розвиток суспільства в цілому.

Метою управління ідеями є генерування ідей, оцінка та відбір ідей, результатом чого є ефективні творчі рішення.

Завданнями креативного менеджменту є:

- Розробити стратегічні орієнтири створення творчих організацій;
- формулювання стратегії, довгострокових і короткострокових цілей творчої діяльності;
- створити творчу атмосферу в колективі;
- Розвивати творчий потенціал співробітників організації;
- Формування та розвиток потенціалу креативних менеджерів;
- Створювати ефективні творчі колективи;

- Забезпечення здатності будь-якого співробітника компанії висувати ідеї;
- Створити можливості для застосування різних творчих методів і технік на підприємстві для генерації, оцінки та відбору ідей;
- Управління творчим процесом в організації;
- стимулювати творчу діяльність людей в організації;
- Оцінювати та контролювати творчу діяльність підприємств.

Складові креативного менеджменту:

1) Внутрішні суб'єкти творчої діяльності:

- працівники підприємства (підсистема управління), що займаються просуванням і розвитком інноваційних ідей;
- керівники підприємств, які займаються плануванням та організацією творчої діяльності, мотивацією працівників, залучених до творчої діяльності, контролем і наглядом за ними (підсистема управління);

2) Зовнішні суб'єкти творчої діяльності:

- фахівці консалтингових та інжинірингових фірм;
- Споживачі продукції фірми та ін.

Ціль – це процес прийняття творчих рішень за допомогою узгодженого набору процедур, які утворюють загальну схему управління творчим процесом [30].

Принципи креативного менеджменту:

- Цілеспрямованість (яка формується на основі досягнення цілей і методів творчого управління в гармонії із загальними цілями і методами діяльності організації);
- Гнучкість (забезпечує швидке та адекватне реагування на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища, в якому працює організація);
- Інтуїтивність (використання інтуїтивного підходу до прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності);
- Латеральність (пошук рішень у всіх можливих напрямках, з метою формування якомога більшої кількості нестандартних варіантів, що сприятиме ефективному прийняттю творчих рішень);

- Композиційність (застосування різних методів накопичення ідей і розробки творчих рішень);
- Результативність (орієнтація на конкретні творчі рішення в творчому процесі);
- Оптимальність (забезпечує мінімізацію часу, витраченого на розробку та аналіз ідей і рішень);
- Ефективність (забезпечити позитивний вплив реалізації ідей і рішень);
- Ініціативність (надання можливості будь-якому юристу організації, незалежно від посади, брати участь у діяльності робочих груп для висунування творчих ідей та розробки креативних рішень);
- Інформаційна безпека (забезпечення конфіденційності інформації про характер ідеї та рішення);
- Стимулювання (забезпечує засоби та умови для зацікавленості працівників організації у творчому розвитку та генерації творчих ідей).



Рис 1.1 Передумови креативного менеджменту

Загальними функціями креативного менеджменту є планування, організація, регулювання, мотивація та контроль. Основними категоріями креативних методів управління є економічні, адміністративні та соціально-психологічні методи [14].

Багато факторів безпосередньо впливають на формування та розвиток креативного менеджменту[29]:

- рівень розвитку креативного суспільства;
- формування креативної економіки;
- розвиток креативної освіти;
- рівень інноваційної діяльності підприємства;
- творчий потенціал особистості;
- потенціал для креативних менеджерів.

Взаємозв'язок і взаємодоповнюваність цих факторів є запорукою успішного формування та розвитку креативного менеджменту.

До зовнішніх чинників, що сприяють розвитку креативного менеджменту підприємства, можна віднести розвиток вітчизняного та світового креативного суспільства, креативної економіки, креативної освіти, загалом джерелом креативності є формування креативної особистості та подальший розвиток творчого процесу. Впроваджувати його на будь-якому підприємстві та в будь-якій сфері діяльності та за принципом зворотного зв'язку сприяти подальшому розвитку креативного суспільства, креативної економіки та креативної освіти [6].

Внутрішні фактори формування та розвитку креативного менеджменту базуються на творчому середовищі підприємства. Креативний менеджмент може відігравати роль лише в багатогранному творчому середовищі підприємства і лише тоді, коли використовуються різні методи та засоби для стимулювання (особливо внутрішнього), активізації та розвитку творчості працівників. Основне завдання керівника, повинен цілеспрямовано впливати на людей, які вміють самостійно мислити, повинні впливати таким чином, щоб не заважати творчій атмосфері кожної людини, стимулювати рівень інтелектуальної активності для вирішення певного кола завдань у сфері діяльності. діяльність компанії.

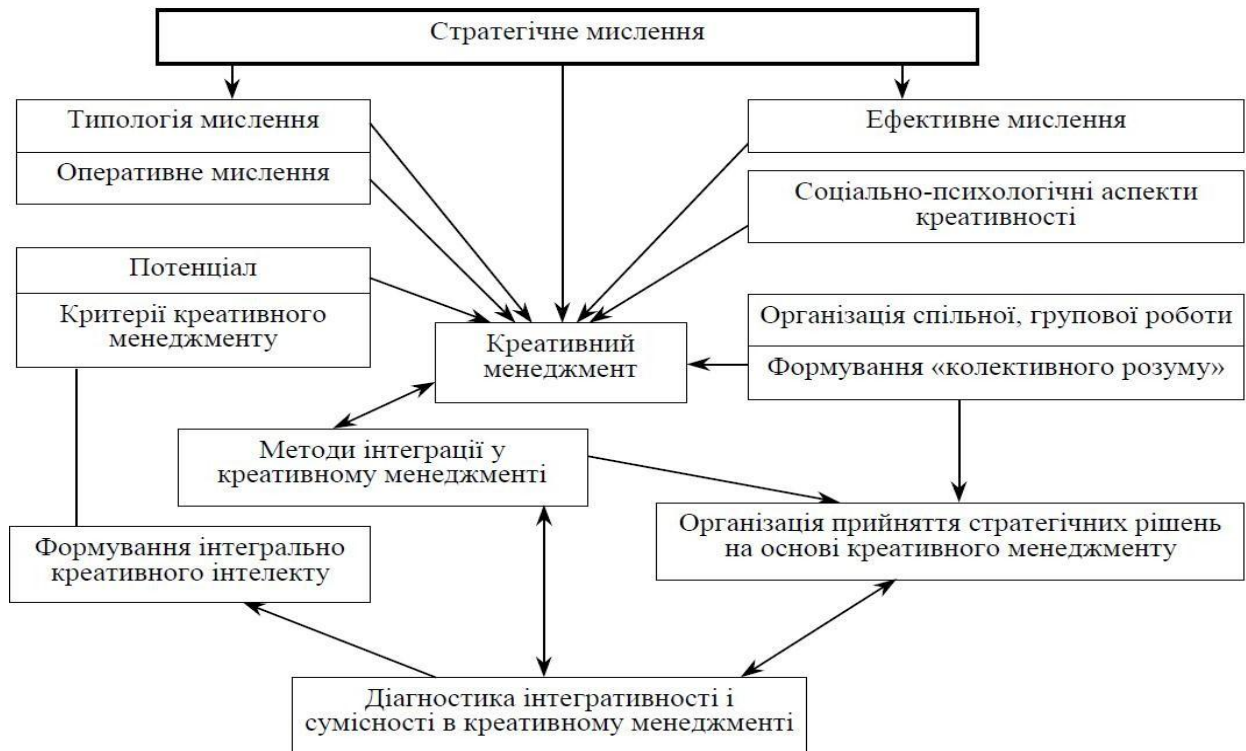


Рис 1.2 Концепція креативного менеджменту

Творчість і природа творчості. Креативність (лат. creatio – створення) – це новий термін для позначення «творчої здатності особистості, яка характеризується здатністю до генерування принципово нових ідей і яка також входить як самостійний фактор у структуру таланту». Творчість завжди була основним джерелом суспільного розвитку [19]

Таблиця 1.2

Теоретичні визначення поняття «креативність»

Автори	Визначення поняття «креативність»
1	2
Альберт Сент Дьорді	Креативність – творче мислення, яке полягає в тому, щоб подивитись на те, що бачать усі, і подумати про те, про що не подумав ніхто
Г. Айзенк	Креативність є компонентом загальної розумової обдарованості
Вільям І. Койн	Креативність – породження оригінальних і доречних ідей
Герет Джонс	«Мені потрібні люди, яєі не вписуються в систему»

Продовження таблиці 1.2

1	2
Дж. Гілфорд. К. Тейлор. Г. Грубер	Креативність – творча здібність, що є самостійним чинником, незалежним від інтелекту
І. Я. Лернер	Креативність – процес створення людиною об’єктивно або суб’єктивно якісно нового за допомогою специфічних інтелектуальних процедур, які не можна уявити як такі, що точно описуються і строго регламентуються, системи операцій або дій
Л.С. Виготський	«Було б чудом, якщо б уява могла створювати з нічого або якщо б вона мала інші джерела для своїх створінь, окрім попереднього досвіду»
Р. Уайсберг	Креативність – творче мислення, яке діагностується по якості продукту, а не по способі його одержання
Чарльз Девіс	Креативність – втілення того, чого ще ніхто не робив, включає: задум + винахід + застосування
Я.А. Пономарьов	Креативність – психологічна властивість, інтелектуальна активність й чутливість (сензитивність) до побічних продуктів своєї діяльності

Ключові відмінності креативності (здібності до творчості) від креативності:

1. Творчість – це процес, який може бути задіяний у всіх видах діяльності і може бути відсутнім навіть у діяльності, яка вимагає такого включення. Творчість людини може виражатися лише в одній діяльності (науці, мистецтві, дизайні, техніці тощо), яка збігається з її конкретними здібностями; оволодіння творчими навичками в певній діяльності не переносить її автоматично в інші види діяльності. Креативність – це якість, в основі якої лежить розвиток вищих психічних функцій.

2. Креативність — це здатність, що базується на хороших вроджених задатках, креативність прихована в мозку кожного, але її спонтанні прояви. Завдання з компенсаційної адаптації, які вимагають стандартних навичок та аксіоматичних знань. Швидше, креативність – це особиста якість. Вона формується внаслідок впливу соціального середовища, ціннісних орієнтацій, вимог до людей, організації інформаційного потоку та цільової спрямованості різних видів діяльності, насамперед, навчальної.

3. Творчий процес базується на несвідомих і підсвідомих психічних процесах і поділяється на три основні етапи – підготовка, дослідження та виконання. Кожна стадія має свій «продукт» для різних психологічних процесів, а здібності кожної стадії мають різні прояви в людині. Креативність проявляється в успішних рішеннях на всіх трьох етапах - уміння самостійно розглядати і ставити проблеми, знаходити рішення і творчо втілювати їх у конкретні вироби.

Творчість проявляється в таких формах[28]:

- наука (відкриття);
- технологія (винахід);
- економічний (Підприємництво);
- мистецтво (мистецтво);
- соціальні (стосунки з людьми);
- політика (державне управління).

Ф. Баррон і Д. Харінгтон узагальнили дослідження в галузі креативності між 1970 і 1980, підсумувавши інформацію про креативність наступним чином:

Для характеристики розвиненої творчої особистості можна виділити наступні ключові характеристики:

- незалежність - індивідуальні стандарти важливіші групових стандартів, недотримання оцінок і суджень;
- глибина і широта знань, уміння застосовувати знання в різних ситуаціях, постійна потреба у відновленні знань і отриманні нових знань;
- цілеспрямоване прагнення до істини, висока толерантність до невизначених і невирішених ситуацій, конструктивна діяльність у цих ситуаціях,

здатність проникати в суть проблем, здатність визначати зв'язки між явищами, тобто аналітична та синтетична Компетентність, здатність працювати систематично та незалежно, невпинне прагнення до самовдосконалення та самореалізації[17];

- конструктивна критика і самокритичність, уміння відмовлятися від застарілих звичок і думок, узгоджувати нове з попереднім особистим досвідом і досвідом інших;

- науковий погляд;

- розвинене почуття прекрасного, потяг до прекрасного.

Ще одне просте визначення креативності, надане Доусоном і Андріопулосом [52], описує креативність як генерацію нових і корисних ідей. Інновація, за визначенням Амабіле [36], — це «успішна реалізація ідеї в організації». Згідно з Верлупом [59], інше визначення інновації виражає інновацію як «успішне впровадження глибоких ідей на ринок».

1.2. Шляхи формування креативності на підприємстві

Процес активізації творчої праці в бізнесі. Креативність та інновації, які роблять продукт або послугу унікальними, надають їм вищої якості та конкурентної переваги, багато в чому залежать від людей. Тому компанії повинні прагнути задовольнити визнання та задоволення працівників своєю роботою, а також задовольнити потреби та очікування працівників щодо розвитку.

У розгляді існуючої активізації праці ключова роль належить системі стимулювання творчості. Зокрема, їй найбільше подобаються інновації, а також викликає інтерес до творчого самовираження на нижчому рівні.

На рисунку 1.3 відображено системні заходи, які дають змогу максимально використовувати креативні ідеї працівників та розвивати у них інноваційні задатки [27].



Рис 1.3 Системні заходи щодо розвитку інноваційності персоналу на підприємств

На думку Б. Твісси, активізація творчої праці є результатом взаємодії різноманітних чинників, серед яких – середовище, де заохочується творчість, наявність односторонніх – творчих особистостей, система кадрового відбору, наявність стимулів від матеріальних до морально психологічних (рис. 1.4.).



Рис 1.4 Процес активізації творчої праці на підприємств

Часто такі системи можуть не тільки забезпечувати загальне заохочення творчості, а й прагнути до розвитку сучасного творчого потенціалу як на індивідуальному, так і на колективному рівнях, сприяти позитивному сприйняттю нових ідей усіх видів і все більш активній участі в дизайні, розвитку та впровадження інноваційної діяльності співробітників.

Управління підприємством та формування інноваційної культури

Під стилем управління прийнято розуміти сукупність усіх методів, прийомів і дій, які використовують менеджери у своїй діяльності.

Існує два типи стилів лідерства в інноваціях, заснованих на цільовій орієнтації:

- управління, орієнтоване на завдання,
- управління, орієнтоване на співробітника.

Перша категорія полягає у визначенні заявлених цілей інноваційної діяльності шляхом суворого дотримання процедур планування, організації та контролю виконання різних елементів функції управління.

Управління, орієнтоване на співробітників, створює максимально сприятливі умови для творчої роботи та використовує метод розширення можливостей, тісних зв'язків і стосунків, спільної роботи людей у розробці та реалізації інноваційних проектів і програм.

Експерти з обробки зображень виділяють три складові іміджу менеджера з інновацій:

- особиста привабливість (зовнішність, відкритість, доступність, комунікабельність), що завжди сприяє успіху професійної діяльності керівника;
- моральні якості - емпатія (розуміння психічного стану інших), рефлексивність (здатність до співпереживання, самовдосконалення), красномовство (здатність вселяти, переконувати);
- навички самопрезентації (здатність представити свої знання та досвід з найкращої перспективи, уміння будувати відносини взаємоповаги та довіри в команді, створювати творчу атмосферу).

Загалом можна виділити два типи корпоративної культури: консервативну та інноваційну, яка здатна не тільки швидко реагувати на зміни внутрішнього та зовнішнього бізнес-середовища, а й отримувати від цього додатковий вплив.

Інноваційна культура – це система цінностей, яка відповідає інноваційному розвитку суспільства, країни, регіону, галузі економіки, підприємства, установи, організації та відображає особистісні та психологічні якості людини, а також інші найважливіші соціальні цінності людини, що сприяють її розвитку. формування та розвиток інноваційно-позитивної особистості.

Основними принципами формування інноваційної культури є:

- чітко визначити цілі інноваційної діяльності та їх зрозумілість;
- усвідомлення цільових пріоритетів;
- націленість на результат;
- співпраця членів команди проекту;
- вільний обмін ідеями та інформацією між членами команди інноваційного проекту;
- терпимість керівництва та членів команди до ідей, висловлених іншими співробітниками;
- толерувати можливі помилки та невдачі;
- делегується членам команди;
- кожен член команди залучений до процесу досягнення цілей інноваційного проекту, усвідомлюючи їх важливість;
- свобода творчості та самовираження;
- заохочувати ініціативу і творчий пошук співробітників;
- заохочувати розвиток і набуття нових знань і навичок;
- не допускається нав'язування членам команди ідей керівника інноваційного проекту;
- захист прав кожного члена команди на інноваційні рішення.

Таблиця 1.3

Критерії оцінки складових інноваційної культури організації

Мотивація	Організація	Знання, творча інноваційна поведінка (інтелектуально-креативна складова)
<p>Відчуття затребуваності знань, досвіду та ін.</p> <p>Свобода творчості від політичних, релігійних, бюрократичних та ін. обмежень.</p> <p>Затребуваність інновацій і інноваторів</p> <p>Правова захищеність авторських прав</p> <p>Висока оплата результатів праці</p> <p>Участь інноваторів у досягненні прибутку</p> <p>Толерантне ставлення колег і суспільства</p> <p>Визнання й вдячність колег і керівництва.</p>	<p>Сприйнятливість організації до несподіваних, нетривіальних рішень.</p> <p>Урахування інтересів працівників.</p> <p>Гнучкий графік роботи.</p> <p>Сприятливі умови праці й відпочинку.</p> <p>Практична зорієнтованість діяльності персоналу.</p> <p>Гнучкість організаційний структур управління.</p> <p>Мобільність вертикальних і горизонтальних зв'язків і переміщень персоналу.</p> <p>Свобода комунікації і передачі інформації.</p> <p>Демократичний стиль управління.</p> <p>Підтримання балансу між збереженням традицій і їх модифікацією.</p>	<p>Здатність вийти за межі наявних знань і досвіду.</p> <p>Прагнення до самореалізації й визнання.</p> <p>Націленість на результат.</p> <p>Результативність праці.</p> <p>Здатність до тривалої мобілізації і зосередження.</p> <p>Безперервне самонавчання й самовдосконалення.</p> <p>Здатність до прогнозування в умовах невизначеності.</p> <p>Бажання й здатність передати знання, навички, досвід та ін. учням і колегам.</p>

Рекомендується оцінювати стан інноваційної культури конкретної організації, порівнюючи її з найкращими корпоративними чи інституційними

новаторами на ринку відповідно до визначених критеріїв, або аналізувати її з динамічної точки зору.

Загалом, хороша інноваційна культура може збільшити інтелектуальний капітал організації та повніше реалізувати потенціал інноваційного розвитку. Аналіз сучасного стану інноваційної культури та формулювання на цій основі заходів щодо її розвитку є одним із головних завдань інноваційної організації, а її рішення забезпечують умови для її сталого розвитку.

Інноваційна культура організації (бізнесу чи установи) може мати такі основні компоненти:

1. Система мотивації персоналу інноваційної організації (команди інноваційного проекту) до активної інноваційної діяльності.

2. Організаційна система інноваційної діяльності для забезпечення злагодженої творчої взаємодії персоналу інноваційних організацій у створенні та поширенні інновацій. На сучасному етапі розвитку економіки організація є основною функцією управління, тому підсистеми організації повинні відігравати провідну роль у формуванні та розвитку інноваційної культури.

3. Набуття, оновлення, розвиток і передача знань і досвіду, формування і корекція стереотипів інноваційної поведінки людей.

Є чотири види знань:

- Знати, який тип знання - Прикладом такого знання є факт. Знання тут мають значення, близьке до інформації - воно може передаватися за допомогою даних і бітів.

- Зрозуміти, чому типом знання є знання, яке пояснює реальність. Вони належать до принципів і правил руху. Ці знання надзвичайно важливі в певних наукових або промислових галузях, таких як хімія та електроніка. Отримання цих знань може прискорити прогрес і дозволить уникнути помилок.

- Види ноу-хау - це навички людей і команд, тобто вміння робити будь-що. Визначення «ноу-хау» походить із промислового сектору та є визначенням певних умінь і навичок, які не можуть бути

Описано за допомогою патентів і ліцензій, але необхідно для передачі технологій.

- Експертні знання - Нові продукти все більше базуються на знаннях з багатьох різних наукових галузей, сфер і дисциплін, що робить важливим доступ до різноманітних джерел знань.

Суть управління знаннями полягає в тому, що вони проявляються як свого роду еластичний, динамічний і існуючий нематеріальний матеріал, який є ефектом психологічної трансформації групи інформації, і сприймається людьми. Характерною ознакою знання є те, що воно має одну з трьох форм: індивідуальну (психологічна форма, носієм якої є людина), закодовану (у вигляді зареєстрованих інформаційних наборів, носієм якої є база даних, публікація, проект, документ), фіксовану (Форма, втілена в продуктах, процесах, послугах, технологіях) [1].

Управління знаннями — це концепція, яка передбачає фундаментальне отримання або створення знань, їх аналіз і збереження, передачу та навчання іншим, а також прийняття рішень на основі цих знань для покращення діяльності компанії. Сфери управління знаннями наукоємних підприємств включають:

- генерація знань (шляхом впровадження традиційних, досвідчених і мережевих процесів самонавчання), в яких реалізуються процеси залучення, розвитку, створення, передачі та поширення знань;

- самоорганізація, яка є основою гнучкості та високої адаптивності підприємства. Тут основні сфери уваги зосереджені на складних компонентах фірми, таких як організаційна структура та мережа зв'язків із середовищем, інформаційна інфраструктура та система стимулювання фірми. Ці елементи мають сприяти досягненню високого рівня самоменеджменту тих, хто спрямовує свої знання та зусилля на досягнення цілей компанії;

- сформуйте хорошу організаційну атмосферу. У цій площині основною сферою впливу є м'які елементи підприємства, такі як організаційна культура, людський капітал, міжособистісні зв'язки, політика в системі управління персоналом;

- застосування знань - цей вимір вказує на те, що знання, якими володіє бізнес, повинні бути спрямовані на їх повне використання. Їх слід використовувати для формулювання бачення та концепції діяльності, створення та застосування, а також для інтеграції виробничих технологій для створення інноваційних продуктів і послуг і вирішення проблем.

Креативний менеджмент бере на себе такі функції управління знаннями:

- створення знань;
- накопичення знань;
- передавати знання з одного виду в інший, у тому числі інформацію;
- Використовуйте знання, щоб продовжити відновлення.

Усі інші функції управління знаннями поділяють між собою інші типи управління функціями. Завдання креативного менеджменту базується на тому, що знання набуваються шляхом творчої діяльності та досвіду (практичної діяльності). Інтелектуальна праця є і джерелом знань, і основним споживачем знань. Оскільки креативний менеджмент займає чільне місце у створенні нових знань і застосуванні знань у своїй діяльності, він органічно вписується в систему управління знаннями.

Організація корпоративних інновацій та діяльності творчої команди. [37]

Організація заходів ІСС в бізнесі включає такі складові:

- обрання ефективної та дієвої форми діяльності Міжнародного кримінального суду;
- створення ІКЦ та їх інтеграція в керовану організаційну структуру;
- розподілити функції та повноваження між персоналом ІСС та забезпечити їх взаємодію з рештою бізнесу.

Тому першочерговим завданням є вибір форми формування та діяльності Міжнародного кримінального суду. Теоретичні та практичні дослідження показують, що існують чотири форми побудови ІТП підприємства, а саме [1] [2].

1. Спеціалізовані підрозділи. Припускаючи, що ІСС є спеціально створеним підрозділом підприємства, невід'ємною частиною організаційної структури управління, який досягає чітко визначених інноваційних цілей, які

можуть бути пов'язані з розробкою інноваційної продукції або вдосконаленням існуючої продукції, вдосконаленням техн. процесів, не- Реалізація інформаційно-аналітичних функцій для розробки стандартних рішень, генерації ідей для забезпечення стратегічного розвитку бізнесу тощо. Така форма ІСС потрібна, коли конкурентоспроможність підприємства та його продукції значною мірою залежить від інноваційної активності, інтенсивності виробництва та впровадження інновацій у всіх сферах. При цьому ці підрозділи також мають чіткі цілі, реалізація яких передбачає роботу у визначеному напрямку.

2. Постійні комісії. Йдеться про створення на базі операційного відділу підприємства цільової комісії, члени якої тривалий час працюватимуть понаднормово для виконання певних функцій і завдань, спрямованих на розвиток підприємства та вирішення проблем функціонування підприємства. Такі комітети, як і спеціалізовані підрозділи, мають чіткі цілі. У матричній організаційній структурі управління, як правило, виникають конкретні організаційні форми, що дають значний економічний ефект, а відповідні підприємствам штатні працівники можуть виконувати певні інноваційні завдання. Цілями постійної комісії зазвичай є інноваційний та стратегічний розвиток підприємства, спільна розробка інноваційних продуктів, постійне підвищення якості бізнес-процесів підприємства, підвищення фінансово-економічної ефективності діяльності.

3. Тимчасовий комітет. Він передбачає тимчасове утворення комітетів з вирішення питань місцевого значення за різними функціональними напрямками підприємства. Найбільш типовими проблемами, які розглядають ці комітети, є: скорочення дефіциту продукції, усунення втрат ресурсів, пошук мінімізації витрат, усунення корпоративних вузьких місць, раціоналізація місцевих організаційних змін, удосконалення певних бізнес-процесів тощо. Ці комітети зазвичай складаються з штатних працівників підприємства, які є експертами у вирішенні певних проблем, а також можуть залучати зовнішніх експертів на консультаційній основі. Така форма формування ІСС є найбільш поширеною в бізнесі, оскільки не потребує додаткових ресурсів, орієнтована на використання наявного потенціалу бізнесу та передбачає залучення найкращих та

найкреативніших працівників на постійній основі. персонал. Після виконання цільового завдання діяльність комісії припиняється.

4. Група зовнішніх агентів. Він заснований на участі зовнішніх експертів-консультантів для вирішення нестандартних завдань, які виникають на підприємстві. Ця форма ІСС використовується лише у виняткових випадках, як правило, у кризових ситуаціях, у випадках форс-мажорних обставин, у випадках, коли існує значна загроза для роботи бізнесу, якщо необхідно провести повні організаційні зміни в бізнесі. У цьому випадку потрібне залучення вузькоспеціалізованих експертів, які дадуть певні рекомендації для бізнесу щодо подолання складних проблем і покращення роботи. Така форма ІСС, незважаючи на високу вартість, виправдана в ситуаціях, коли співробітники компанії не здатні вирішити проблеми, що виникають в компанії вперше, і не мають досвіду їх вирішення [39].

Таблиця 1.4

Рекомендації щодо вибору форм утворення ІКК залежно від ключових чинників

Чинники, що впливають на форму утворенні ІКК	Характеристика чинників	Форми ІКК, вибір яких зумовлюється відповідними чинниками
1	2	3
1. Цілі функціонування колективів	1.1 Комплексні	Спеціалізовані підрозділи, постійно діючі комітети, зовнішні агентські групи
	1.2 Локальні	Тимчасово діючі комітети, зовнішні агентські групи
2. Розміри підприємства	2.1 Велике	Спеціалізовані підрозділи, постійно діючі комітети, зовнішні агентські групи
	2.2 Середнє	Постійно діючі комітети, тимчасово діючі комітети
	2.3 Мале	Тимчасово діючі комітети
3. Етап життєвого циклу підприємства	3.1 Створення	Тимчасово діючий комітет
	3.2 Зростання	Спеціалізовані підрозділи, постійно діючі комітети, зовнішні агентські групи
	3.3 Пік	
	3.4 Стагнація	Тимчасово діючі комітети, зовнішні агентські групи
	3.5 Ліквідація	-

1	2	3
4. Ресурсне забезпечення діяльності ІКК	4.1 Значне	Спеціалізовані підрозділи, зовнішні агентські групи
	4.2 Незначне	Постійно діючі та тимчасово діючі комітети
5. Наявність компетенцій у працівників підприємства щодо вирішення завдань ІКК	5.1 Наявні	Спеціалізовані підрозділи, постійно та тимчасово діючі комітети
	5.2 Відсутні	Зовнішні агентські групи
6. Техніко-технологічне забезпечення виробництва підприємства на	6.1 Сучасне інноваційне	Спеціалізовані підрозділи, зовнішні агентські групи
	6.2 Застаріле фізично та морально	Тимчасово та постійно діючі комітети

Вибір бізнесу для створення та управління ІСС залежить від багатьох факторів, а саме:

1. Цілі колективної діяльності.
2. Масштаби підприємства.
3. Етапи життєвого циклу підприємства.
4. Ресурсне забезпечення діяльності Міжнародного кримінального суду.
5. Здатність працівників підприємства вирішувати завдання ІКК.
6. Технологія виробництва і технологічний рівень підприємства.

Комплексні види творчих колективів описані в додатку. і.

Сутність, види та методи формування творчих колективів

Термін «творчий колектив» може мати різне значення. Важливо зрозуміти, як працюють ці команди [4]:

1. Команда складається з професіоналів, які представляють різні сфери діяльності (економісти та дизайнери, маркетологи та виробничники, кадровики та інформатики тощо), які володіють різними мовами (своїми для кожної сфери діяльності). Таким чином, неможливо забезпечити ефективну командну роботу без розробки спільної мови для всіх членів команди на основі ключових концепцій теорії управління, теорії організації та економіки, включаючи елементи фінансового та управлінського обліку.

2. Це має бути група однодумців. Це досягається за рахунок:

- Учасники пропонують і чітко документують ідеологію, в якій вони будуть діяти;

- самостійно ставлять і узгоджують індивідуальні, групові та виробничі цілі колективу;

- Учасники самі створюють систему оцінки внеску кожного співробітника в результати роботи колективу.

3. Основним інструментом вирішення будь-якої проблемної ситуації є процес інтеграції знань з різних сфер діяльності та приведення їх у систему в процесі побудови багатовимірних моделей різноманітних явищ і процесів, у яких ми живемо. Таким чином, кожен член команди повинен володіти дослідницькими інструментами з багатьох дисциплін і вміти інтегрувати знання зі сфери діяльності, отримані під час роботи над різними проектами та програмами.

4. Між членами команди повинна бути конструктивна комунікація, що дозволяє кожному внести свій внесок у побудову багатовимірної моделі проблемної ситуації. Так, якщо команда складається з 10 осіб, і кожен вміє інтегрувати знання з двох-трьох сфер діяльності, то в результаті можна побудувати 20-30-мірну модель будь-якої ситуації.

5. Розвиток команди – це процес оволодіння більш складними інструментами індивідуальної та командної розумової діяльності, що дозволяє враховувати, ранжувати та оптимізувати все більше факторів під час прийняття рішень. Це означає краще розуміння конкретної ситуації та надійніший прогноз майбутніх ситуацій, ніж конкуренти. У той же час рівень ризику проектів і рішень, розроблених командою, значно знижується в процесі виконання.

6. Команди повинні бути серйозно мотивовані для досягнення конкретних, чітко вимірних результатів своєї діяльності.

7. Через складність формування, виховання та плекання творчих колективів вони повинні постійно працювати активно, системно, мати резерви (на випадок вилучення одного чи кількох учасників «команди»).

8. Команди повинні нести відповідальність не лише за розробку проектів і програм, а й за їх реалізацію, щоб працювати над досягненням конкретних результатів.

Найефективніший спосіб активізувати та керувати креативністю команди — це привести членів команди в активний стан, не втручаючись у творчість окремих людей.

Творчі колективи характеризуються певними параметрами, які в подальшому визначають різницю в їх формуванні та функціонуванні, зокрема йдеться про [15]:

1. Статус членів класу, оскільки вони можуть бути встановлені за рахунок працівників компанії та сторонніх агентів.

2. Форма навчання. Творчі колективи можуть утворюватися офіційно, офіційно, у складі організаційної структури управління або стихійно.

3. Ієрархія управління. Формальний творчий колектив, як правило, передбачає рівний статус його учасників щодо генерації ідей, розвитку діяльності, свободи поглядів і думок, а статус керівника може змінюватися в залежності від характеру вирішуваного завдання. У неформальних групах управління здійснюється лідерами або групами лідерів, а взаємодія членів групи гарантується на основі етичних і культурних норм.

4. Характер розв'язуваної задачі. Творчі колективи можуть створюватися для вирішення локальних завдань, пов'язаних з усуненням певних проблем або покращенням окремих параметрів господарської діяльності. Вони також можуть бути сформовані для впровадження радикальних організаційних змін, які стосуватимуться майже всіх сфер діяльності бізнесу.

5. Мотивація членів команди. Якщо мова йде про учасників корпоративного списку працівників, то їх участь не прирівнюється до колективу корпоративного сектору і може заохочуватися преміями, доплатами, надбавками та у разі формування. Творчий колектив у формі самостійного сектору, йдеться про встановлення системи основної та додаткової заробітної плати. Крім того,

члени творчого колективу мають можливість задовольнити потреби вищого порядку — у самореалізації, повазі, визнанні власної гідності тощо. Якщо мова йде про зовнішніх учасників колективу, то вони беруть участь на договірній комерційній основі.

6. Кодекс поведінки та діяльності членів команди. Ідея творчого колективу полягає в забезпеченні рівності для всіх його членів, незалежно від

Посада, авторитет, досвід, професійні досягнення визначають об'єктивне ставлення членів колективу до всіх пропозицій.

Більшість організацій стикаються з проблемою формування креативних команд. Для цього варто використовувати наступні методи формування команд (рис. 1.5).

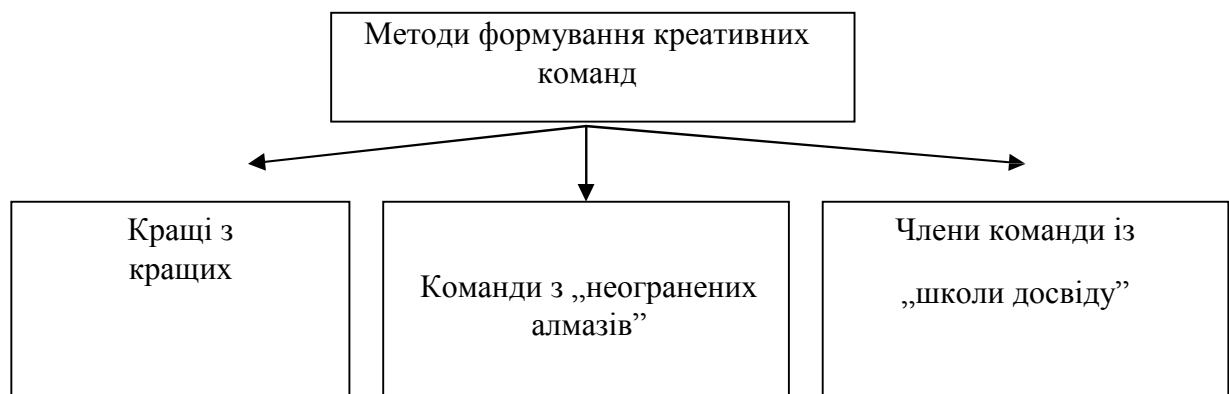


Рис 1.5 Методи формування креативних команд

Наявність творчого потенціалу в організації є ознакою можливості вирішення виробничо-економічних проблем не через конкуренцію, а через вихід фірми на якісно нові рівні пропозиції продукції. На абсолютно новому рівні ми розуміємо вихід організацій із конкурентних відносин до рівнів виробництва продукції без імітації. В таблиці 1.5 відображені основні переваги та недоліки методів формування команд [2].

Переваги та недоліки методів формування команд

Методи формування команд	Переваги	Недоліки
Кращі з кращих	1. Обізнані співробітники, які мають досвід роботи з подібними проблемами. 2. У менеджерів є досвід роботи з перевіреними співробітниками, які знають проблеми діяльності організації	1. Втрата ключового лінійного менеджера, тобто кращого з кращих, може зашкодити основному бізнесу. 2. Загроза того, що співробітники (кращі з кращих) не зможуть абстрагуватися від основного ринку для створення чогось нового
Команди з „неограничених алмазів”	1. Співробітники, які мислять по-новому	1. Недостатньо дисципліни для вироблення нових ідей. 2. Недостатньо авторитету, щоб вплинути на розподіл внутрішніх ресурсів
Члени команди із «школи досвіду»	1. Керівники, які пройшли «школи досвіду», можуть виявити розвивати нові напрямки бізнесу. 2. Навички й інтуїція, завдяки яким можна досягти успіху під час виконання завдань	1. Навички, що були здобуті менеджерами попередньо, можуть бути не застосовані в новій діяльності, залежно від «предметів», які вони вивчали чи не вивчали в різних «школах досвіду»

Загалом існує декілька підходів до управління творчим потенціалом організації, а саме комплексний, системний та ситуаційний.

Серед усіх організацій 43% використовують ситуаційний підхід до управління творчим потенціалом, 39% використовують системний підхід і 18% використовують комплексний підхід. [41]

Інтуїтивне мислення. Цей стиль описує спритну особистість і типовий для менеджерів, акторів і політиків. Інтуїтивно зрозумілий творчий стиль уважність робить особливий акцент на досягненнях, наполегливій праці та здатності швидко знаходити правильну відповідь, вона зосереджена на результатах, використанні здорового глузду та минулого досвіду.

Інноваційний спосіб мислення. Цей стиль описує допитливу особистість і характерний для вчених, інженерів і винахідників. Інноваційний стиль робить особливий акцент на точності, експериментуванні та ретельному аналізі; легко долає труднощі.

Візуальний спосіб мислення. Цей жанр описує проникливих особистостей і характерний для художників, музикантів, письменників і лідерів. Образний стиль підходить для виявлення потенційних перспектив, інша його характеристика — готовність ризикувати, незалежно від традицій. Крім того, образний стиль є неупередженим і має тенденцію до гумору при вираженні ідей. [44]

Надихаючий спосіб мислення. Цей стиль описує мрійливих особистостей і типовий для вчителів, лідерів і письменників. Мотиваційні стилі характеризуються позитивними діями, спрямованими на подолання соціальних проблем, і характеризуються готовністю пожертвувати собою в ім'я досягнення цілей. Цей стиль асоціюється зі змінами в допомозі іншим. [12]

Інша точка зору стверджує, що існує три стилі творчого мислення:

- кінестезія (в основному стосується тілесних відчуттів);
- бачення (на основі зорового сприйняття);
- усна (мовна орієнтація).

Зважаючи на це, бар'єром для творчого рішення команди може стати спілкування. Так, візуалісти кажуть лінгвістам чи кінестетикам: «Я не розумію, що ви маєте на увазі?» Лінгвісти кажуть: «Я говорив вам стільки разів!», а кінестетики кажуть: «Я не відчуваю сутності проблема».

Існує також чотири творчі підходи (стилі мислення) до вирішення проблем [57]:

1. Генерування – Виявлення проблем і пошук фактів.
2. Концепція – визначте проблему та шукайте ідеї.
3. Уточнення - Оцініть ідеї, варіанти та сплануйте дії.
4. Застосування - Затверджено та виконано.

Генеративне мислення передбачає отримання інформації з безпосереднього досвіду та розгляд ситуації з різних точок зору. Такий підхід

дозволяє проводити розширений пошук фактів, виявляти основні проблеми та додаткові проблеми, які їх супроводжують, і пропонувати різноманітні рішення.

Концептуальне мислення - передбачає розгляд багатьох варіантів. Інформація витягується не з постійного досвіду, а за допомогою абстрактного мислення. Людям із концептуальним складом розуму важливо знайти ідею, придумати її, але не їхня справа досліджувати її, знати правду, отримувати конкретні результати, досліджувати і реалізувати ідею. [20]

Оптимізує мислення - це самостійна оцінка ситуації за допомогою абстрактного мислення, пошук кращого варіанту і її ретельне вирішення, до дрібниць.

Адміністративне мислення – люди з адміністративним мисленням зосереджуються на своєму досвіді та схильні не думати, а досліджувати. Ці люди результати отримують шляхом проб і помилок, але результати обов'язково будуть отримані, проблеми будуть усунені, а рішення будуть прийняті та застосовані на практиці [3].

Концепція Дж. Гілфорда, у свою чергу, передбачає два типи мислення: конвергентне мислення, коли всі зусилля зосереджені на пошуку правильного рішення, а дивергентне мислення — це «віялоподібне» мета пошуку рішення у всіх можливих напрямках — дослідити якомога більше варіантів, що призводить до оригінального рішення [9]. Творчість він асоціює з продуктивністю, винахідливістю, унікальністю та вибірковістю.

Едуард де Боно ввів власний термін «латеральне мислення» в 1967 році для позначення нестандартного креативного мислення – тепер він офіційно визнаний і зафіксований в словнику та енциклопедії Оксфордського словника англійської мови [3].

Таблиця 1.6

**Порівняння стандартного (логічного) і латерального
мислення**

Стандартне мислення	Латеральне мислення
вибіркове	творче
аналізує	провокує
розвивається поступально	може робити стрибки
вимагає правильності кожного кроку	це необов'язково
виходить з існування одного правильного погляду на проблему	розглядає будь-який погляд лише як один із багатьох можливих поглядів
для блокування неправильних шляхів потрібні інструменти заперечення	заперечення не потрібне
заперечує все недоречне	вітає випадкові сторонні ідеї
категорії, класифікації та ярлики жорстко закріплені	легко змінює ярлики й розглядає об'єкти з різних боків і класифікує їх по-різному
займається перевіркою та розвитком концептуальних патернів	пов'язане з перебудовою старих патернів (інсайт) і провокацією нових патернів (творчість)
рухається найвірогіднішим шляхом	рухається найменш вірогідним шляхом
дає впевненість	підвищує вірогідність

Типологія творчого мислення дуже важлива в практиці організації та проведення дослідницької діяльності. Він дозволяє формувати дослідницькі групи за різноманітним типологічним ознакам та їх критеріям гармонійної взаємодії в дослідницькій діяльності. Це також дозволяє менеджеру оцінити власні характеристики, щоб краще використовувати свій інтелектуальний потенціал. Нарешті, типологічні характеристики можуть підказати менеджеру, як розвивати компетенції у сфері мислення у власній роботі, як структурувати освітні та професійні програми та як забезпечити реальну ефективність реального впровадження цих програм.

Зв'язок між креативністю та інтелектом.

Інтелект (від лат. *Intellectus* — розуміння, пізнання) — здатність здійснювати пізнавальні процеси й ефективно вирішувати проблеми, особливо при опануванні кола нових життєвих завдань. [6]

Першим досліджувати інтелект з наукової точки зору був сер Френсіс Гальтон (1822-1911), якого можна вважати основоположником емпіричного підходу до проблем інтелекту, обдарувань і талантів.

Існує вісім основних підходів до інтелекту:

1. Соціокультурний інтелект розглядається як результат процесів соціалізації та загальнокультурних впливів (Дж. Бруннер, Л. Леві-Брюль, А. Р. Лурія, Л. С. Виготський та ін.).

2. Генетичний інтелект визначається як комплексний результат адаптації до вимог навколишнього середовища в природних умовах взаємодії людини з навколишнім світом (У. Р. Чарльзворт, Дж. Піаже).

3. Особливою формою діяльності людини вважається процесно-діяльнісний інтелект (С.Л. Рубінштейн, Л.А. Венгер, А.В. Брушилінський, К.А. Абульханова-Славська та ін.).

4. Навчальний інтелект як продукт цілеспрямованого навчання (А. Штаатс, К. Фішер, Р. Фейерстайн та ін.).

5. Інформаційний інтелект визначається як набір основних процесів обробки інформації (Г. Айзенк, Е. Хант, Р. Стернберг та ін.)

6. Феноменальний інтелект як особлива форма свідомого змісту (В. Келер, К. Бункер, М. Вертгеймер, Дж. Кемпін та ін.)

7. Структурний ієрархічний інтелект як система багаторівневих когнітивних процесів (Б.Г. Ананьєв, Б.М. Величковський, Є.І. Степанова та ін.)

8. Регуляторний інтелект як форма саморегуляції психічної діяльності (Л.Л. Терстоун та ін.)

Кожен з цих підходів має певну концептуальну лінію в поясненні природи інтелекту.

1.3. Діагностика креативності в організації

Нині існує три підходи до оцінки творчої обдарованості.

1. Об'єктивна психометрія така, що а) вона пов'язана з діагностикою здібностей і творчих характеристик індивіда за допомогою неочевидних факторів

Для дослідника б) виключає можливість факторів «соціальної бажаності» і в) передбачає обов'язкову оцінку (кількісну та якісну) отриманих результатів.

2. Суб'єктивні психометричні методи орієнтовані на результат

Однак самооцінка особистості за допомогою спеціалізованих психометричних тестів

Також надаються стандартизовані шкали оцінок.

3. Суб'єктивний підхід пов'язаний з думкою експертів (суспільства, експертів, педагогів тощо) щодо творчого потенціалу та творчої продуктивності людини.

Психометричний підхід до історії діагностики творчої обдарованості сформувався в 20 столітті, коли Дж. Гілфорд, «піонер» у галузі психології творчості, опублікував свою «кубічну» модель структури інтелекту (SOI) [9].

Так, Дж. Гілфорд вказує на принципову різницю між двома видами розумових операцій: конвергенцією і дивергенцією. Збіжність досягається в ситуаціях, коли розв'язувач проблеми повинен знайти одне правильне рішення (або кілька правильних рішень із скінченної множини) за набору умов. Дивергентне мислення визначається як «спосіб мислення, що йде в іншому напрямку». Такий спосіб мислення дозволяє по-різному підходити до проблем, що призводить до несподіваних висновків і результатів. Слід зазначити, що спочатку Дж. Гілфорд виділив чотири, а потім шість параметрів, що визначають креативність: 1) здатність ідентифікувати та задавати запитання, 2) здатність генерувати велику кількість ідей, 4) оригінальність — здатність відповідати на запитання. запитання та реагувати на стимули нестандартними способами; 5) здатність покращувати об'єкти, додаючи деталі; 6) здатність аналізувати та синтезувати, що дає змогу вирішувати складні проблеми.

Грунтуючись на цих теоретичних передумовах, Дж. Гілфорд і його колеги розробили тест дослідження здібностей (ARP), який в першу чергу перевіряє різні показники. Батарей містить 14 субтестів, 10 з яких призначені для вербальної креативності, а решта — для невербальної креативності. Ці тести для учнів старших класів і тих, хто має вищу освіту. Надійність тесту Дж. Гілфорда

становить від 0,6 до 0,9, і їхні бали добре збігаються. Час тестування обмежений.

Прийняття управлінського рішення є результатом творчого процесу працівників (керівників і службовців) щодо напрямку, методів і засобів виходу зі складної ситуації [9]. Тому актори повинні мати відповідний потенціал для забезпечення виконання цих завдань, завдяки ще одній особливості процесу прийняття рішень – їх поліморфізму (великій кількості видів і форм).

Суб'єктивні психометричні методи, які традиційно типізуються тестовими опитувальниками, спрямовані на визначення (прямої та опосередкованої) індивідуальної підтримки креативності, тобто поведінкових і ціннісно-мотивованих рис, інтересів, схильностей, особистісних якостей творчої особистості. Серед них примітний метод

Н. Вишнякова, Д. Корольов, SAT, експрес-методика Д. Джонсона (в адаптації О. Тунік), самооцінка творчих характеристик Ф. Вільямса та ін.

Суб'єктивні методи діагностики сучасної креативності використовуються рідко. У контексті цього підходу мається на увазі експертна оцінка творчого потенціалу особистості оточуючими (вчителями, батьками, керівниками, фахівцями в предметній галузі, співробітниками, однокласниками, ровесниками тощо). Проаналізовані дослідження підтверджують загалом позитивну, але слабку кореляцію між експертними оцінками та креативністю, яка вимірюється в контексті психометричних методів. Проте використання лише суб'єктивних оцінок для виявлення креативності недостатньо. Найвідомішим діагностичним інструментом у контексті цього підходу є «Шкала оцінки поведінкових рис обдарованих дітей», створена Дж. Рензулі [57], подібна до «Листів обдарованих експертів» Д. Джонсона та Ф. Вільямса.

Процес прийняття управлінського рішення поряд з об'єктивними факторами включає також додаткову систему суб'єктивних факторів та інтерсуб'єктивне (міжособистісне) планування. В управлінні існує кілька алгоритмів, які загалом схожі на процес прийняття управлінських рішень, але відрізняються в деталях. Загальна послідовність етапів прийняття рішення та впровадження показана на рис. 1.6.



Рис 1.6 Загальна послідовність етапів прийняття рішення

Як показано. 1.2.4 алгоритми прийняття та реалізації управлінських рішень

Відповідно до процесного підходу прогнозування є сполучною ланкою між функціями цілепокладання та планування. За допомогою прогнозування керівництво підприємства не пасивно реагує на зміни зовнішніх умов, а активно пристосовується до змін, у чому й полягає суть цієї функції. Така поведінка називається «проактивним управлінням». [54]

В першу чергу креативність базується на внутрішніх відчуттях, та зовнішніх факторів. До внутрішніх відноситься в першу чергу мислення, яке можна поділити на наступні типи

Існує принаймні три основних підходи до проблем творчості.

Їх можна сформулювати так [10]:

1. Насправді творчих здібностей немає. Інтелектуальна обдарованість є необхідною, але недостатньою умовою індивідуальної творчої діяльності. Основними ролями, що визначають творчу поведінку, є мотивація, цінності та особистісні характеристики [24].

2. Креативність (креативність) є незалежним фактором, який не залежить від інтелекту, але існує незначна кореляція між рівнем інтелекту та рівнем креативності [7].

Відповідно до теорії порога інтелекту Е. Торренса, якщо IQ нижче 115-120, то інтелект і креативність складають єдиний фактор, а вище 120 креативність стає самостійною величиною. Тому немає малотворчих людей, а є малотворча інтелігенція. Згідно з дослідженням Д. Пер-Кінсі [8], допустимий поріг інтелектуального розвитку в кожній професії нижчий.

3. Високий рівень інтелектуального розвитку передбачає високий рівень творчості і навпаки.

Творчий процес специфічний для різних сфер діяльності, але водночас має загальні характеристики, а також:

- оригінальність (незвичайний спосіб вирішення завдань),
- Стійкість (здатність швидко змінювати способи дій),
- самостійність (здатність до розвитку особистих здібностей),
- Продуктивність (здатність генерувати максимальну кількість ідей, рішень тієї чи іншої проблеми),
- Точність (здатність формувати та вдосконалювати творчий продукт у готовий продукт),
- Передбачуваність (здатність передбачити розвиток подій за конкретних умов).

Креативні ідеї розробляються у такій послідовності (рис. 1.3.).

До зовнішніх факторів, що впливають на творчий процес, належать: соціально-психологічний клімат, особиста мотивація, створення робочих груп для прояву ініціативи [22].

Креативне управління повинно використовувати наступні три групи підходів:

Таблиця 1.7

Основні групи підходів креативного управління

Евристичні методи	Комбіновані алгоритмічні методи	Функціонально-структурні методи
1. Мозкова атака; 2. Конференція ідей; 3. Синектика; 4. Пул мозкового запису; 5. Колективний блокнот; 6. Тригерна техніка; 7. Фокальних об'єктів; 8. Гірлянд випадковостей і асоціацій; 9. Запитань; 10. Розкладання на частини; 11. Інверсія; 12. Аналогія; 13. Емпатія; 14. Фантазія; 15. Шкода на користь 16. Динамізація; Морфологічний аналіз та ін.	1. Теорія вирішення винахідницьких завдань; 2. Узагальнений евристичний метод; 3. Комплексний метод пошуку; 4. Фундаментальний метод проектування; 5. Еволюційна інженерія; Нейролінгвістичне програмування та ін.	1. Написання сценаріїв; 2. Експертна оцінка; 3. Метод «Дельфі»; 4. Дерево цілей; Матриця відкриттів та ін.

Евристика (грец. *heurisko* — знаходити, шукати, виявляти) базується на принципах випадкового пошуку, найвідомішим і популярним з яких є мозковий штурм («мозкова атака») Алекса Осборна (США, 1940-ті рр.) Основна ідея: колективний пошук ідей, поділу генеративних процесів і своєчасної критики.

Крім того, варто використовувати комбінаторно-алгоритмічні методи, з яких переважно [30]:

- Теорія вирішення завдання винахідництва (Г. Альтшуллер,);
- Узагальнена евристика (О. Половинкін);
- комплексні методи пошуку рішень технічних задач (Б. Голдовський);
- Основні методи проектування (Е. Матчетт);
- Еволюційна інженерія (С. Пушкарьов);
- Нейролінгвістичне програмування (Дж. Гріндер, Р. Бендлер).

Пошук рішень за допомогою цих методів є системним і цілеспрямованим. Тому вирішення завдання залежить від характеру завдання, цілісності та достовірності вихідної інформації, а також індивіда

Якості розробника: Від уміння орієнтуватися в інформаційному середовищі до володіння когнітивними та творчими методами. Окрім прямого продукту творчої діяльності, що відповідає поставленій меті, існує також побічний ефект, який у певний момент може проявитися як підказка, що веде до інтуїтивного рішення. [7]

Організаційні методи — це сукупність методів генерування творчих ідей на основі раціоналізації поведінки суб'єктів, задіяних у творчому процесі. Найбільш поширеним підходом групи є виконання організаційних доручень між різними предметними групами для пошуку нових рішень (метод Едісона), використання різноманітних матеріальних і моральних мотивацій і методів для стимулювання творчого розвитку в дисциплінах [5].

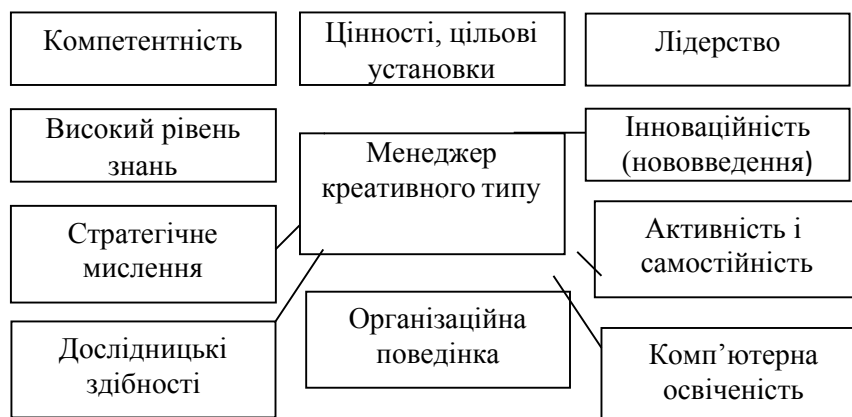


Рис 1.7 Основні риси та критерії менеджера креативного типу

Як показано на рис. 1.7 Ключові критерії опису креативного менеджера [21]

Ключові характеристики креативних менеджерів:

- Проблемне бачення світу, вміння стратегічно мислити, бачити перспективу, завчасно визначати проблеми;
- вміння задавати питання заздалегідь, коли вони ще виникають;
- системне та панорамне сприйняття дійсності, функціонування та розвитку керованого об'єкта;

- здатність логічно мислити та робити правильні та успішні висновки за відсутності інформації;
- розвиває психологічну саморегуляцію, яка визначає ставлення до проблем та їх оцінку;
- здатність імітувати функції різних членів команди;
- психологічне розуміння, яке дозволяє вам бачити та диференціювати поведінкові характеристики людей, можливості сприйняття, цінності, ставлення до мети, щоб розуміти, приймати та використовувати різні точки зору, які відрізняються від ваших власних або навіть протилежні їм. Психодіагностика є компенсацією інсайту;
- інноваційне та стратегічне мислення, здатність виходити за межі формального, загальноприйнятого, зрілого та традиційного;
- діяльність - здатність залучати людей до спільної діяльності, не вдаючись до матеріального чи адміністративного примусу;
- здатність швидко психічно перебудовуватися при зміні умов діяльності або переході до вирішення принципово нових завдань;
- вміння делегувати не тільки повноваження та відповідальність, а й повноваження керівника;
- потенційні (приховані) лідерські здібності, що означають здатність включати людей у діяльність не за формальною ознакою приналежності, а «відходячи в тінь», звертаючись за порадою та допомогою.

Усі ці властивості існують не окремо чи в розсіяному хаотичному наборі, а у взаємодіючій системі. Це відмінна риса креативного менеджера. Потенціал формування креативних менеджерів.

Основними якостями творчих працівників є високий інтелектуальний розвиток, професійна компетентність, різнобічна творчість, інноваційна діяльність, самостійний творчий пошук. Рівні якості творчих працівників показані на рисунку 1.8.



Рис. 1.8 Ієрархія якостей креативних працівників підприємства

Даний рівень якості творчого працівника може слугувати орієнтиром для моделювання його здібностей. Не всі якості творчого працівника однаково стосуються всіх своїх категорій. Тому спочатку необхідно визначити типи творчих співробітників у бізнесі та охарактеризувати їх:

- Відповідальний за інноваційне підприємство;
- менеджери знань;
- координатори знань;
- відповідальний за професійний підрозділ;
- керівник проектної групи;
- експерти (носії знань);
- генератор ідей (новатори);
- Інженери знань (фасилітатори).

Охарактеризовуючи креативних співробітників бізнесу, слід зазначити, що деякі з них можуть займати керівні посади (менеджери знань або керівники

відділів), інші можуть займати ролі, які можуть змінюватися з часом залежно від виконуваного характеру завдання (генератор ідей або спеціаліст зі знань).

Корпоративні менеджери в ринкових умовах є певною мірою творчими працівниками, оскільки будь-яка компанія повинна продовжувати розвиватися шляхом постійного вдосконалення та інновацій. Проте можливість розподілу керівників компаній у групи творчих працівників залежить від їхніх ролей та безпосередньої участі в інноваційному процесі. Враховуючи, що бізнес-лідери в основному відповідають за управління, адміністрування та організаційні функції, ми не включаємо їх до креативних осіб.

Індивідуальне закріплення групи керівників інноваційних підприємств, діяльність яких знаходиться у сфері НДДКР, дозволяє віднести їх до творчих працівників і визначити деталі компетенцій цих працівників.

Менеджери знань — це експерти, в обов'язки яких входить організація процесу управління знаннями та інформаційними активами підприємства. На цю посаду можуть бути обрані співробітники, координатори сайту та фасилітатори з технічної бібліотеки або підрозділу технічної інформації (VNTI). Серед менеджерів знань слід обрати головного спеціаліста з питань знань (СКО), який формуватиме стратегічний напрямок управління інтелектуальними ресурсами підприємства, а також буде координатором знань.

В обов'язки координатора знань входять функції, пов'язані зі змістом інформаційної системи, в тому числі обслуговуванням працівників підприємства на основі інформаційних архівів. Однією з основних функцій координатора знань є обслуговування різноманітних запитів, що стосуються інформаційних ресурсів компанії (каталоги, колонки, каталоги, інформація про клієнтів тощо), а також постійне оновлення інформаційних файлів співробітників компанії.

Фасилітатори — це особлива категорія працівників інформаційних технологій, які зазвичай зустрічаються в західних компаніях. Їх місія полягає в тому, щоб допомогти співробітникам чітко задокументувати свої знання та

сформулювати свої ідеї, щоб їх могли зрозуміти інші. Ведучий володіє розмовними навичками та методами отримання спеціальних знань. У вітчизняній практиці робота інженера знань найбільшою мірою відповідає функції фасилітатора.

Експерт (носії знань) – це будь-який співробітник компанії, який володіє необхідними знаннями та досвідом і вміє їх передати. Робота з експертами вимагає залучення інженерів знань (фасилітаторів) для отримання, формалізації та цілеспрямованого використання знань.

Будь-який працівник підприємства може бути генератором ідей, але не всі працівники можуть генерувати нові ідеї. Для цього потрібен особливий спосіб мислення, творчий підхід до вирішення проблем, вміння аналізувати та обробляти інформацію, бажання передавати вивчене.

Серед інших категорій творчих працівників слід виділити професійних керівників відділів та керівників проектних груп. Формально їх можна віднести до менеджерів знань через схожість функцій, які вони виконують, але між ними є відмінності. Тому керівники створених у корпоративній структурі спеціалізованих відділів (таких як відділи науково-технічної інформації чи відділи нових продуктів) не завжди є «інноваційними співробітниками», оскільки головною вимогою до інноваційних співробітників є генерація нових ідей і креативність. Ці компетенції характерні для менеджерів проектних груп, які створюються протягом певного періоду часу для розробки інноваційних проектів.

Засадами діяльності творчого об'єднання є добровільність об'єднання, самоврядування, взаємодопомога і співробітництво, невтручання у творчий процес, вільний вибір форм і методів творчої діяльності членами одного культурно-мистецького професійного спрямування, визнаючи авторські права. За кожним професійним напрямом може бути створено одне або кілька добровільних творчих об'єднань.

Учасники Творчого Альянсу мають право в будь-який час звернутися до статутного органу Творчого Альянсу щодо призупинення або припинення свого членства у Творчому Альянсі. Членство у Креативному Альянсі призупиняється або припиняється з дати подання такої заяви без прийняття додаткового рішення. З цього дня припиняється перебування члена творчої спілки на будь-яких виборних посадах у творчій спілці.

Висновки до розділу 1

Поняття креативного менеджменту постійно змінюється, саме через великий творчий простір, цей фактор креативу не зміниться ніколи. В цьому питанні кількість думок значно перевищує кількість людей, хтось вважає, що креатив це просто нестандартний підхід, а для когось це кардинально інакший підхід до вирішення вже звичних питань, але всі завжди сходяться в одній думці – креатив не просто важливий, він - невід'ємний. Креативність стосується абсолютно кожного питання, від побуту до вирішення питань на державному рівні. Багато відомих і не тільки людей вважають не зовсім коректним вважати креатив методом, скоріше інструментом, який вже на базовому рівні є у кожній людини, через те, що креативність закладені як у свідомість так і у підсвідомість.

До різноманітності методів використання креативу додається різноманітність питань, у яких його використовують, ця різноманітність без перебільшення – нескінченна.

В умовах великої кількості конкурентів, особливо в сфері ІТ-технологій, які базуються на постійних інноваціях, креатив займає особливо важливе місце. Велика кількість нових ідей завжди приносить позитивний результат.

РОЗДІЛ 2

КОМПЛЕКСНИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА КРЕАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ «GOOGLE LLC»

2.1. Характеристика та техніко-економічний аналіз діяльності «Google LLC»

Практика заснована на американській транснаціональній корпорації Google, яка була реорганізована 15 жовтня 2015 року в міжнародний конгломерат Alphabet Inc., контрольовану Alphabet компанію, яка інвестує в інтернет-пошук, хмарні обчислення та рекламні технології. Google підтримує та розробляє багато Інтернет-сервісів і продуктів і отримує прибуток від реклами переважно через свої рекламні програми. Вважається однією з «Великої четвірки» технологічних компаній разом з Amazon, Apple і Microsoft.

Заснована Ларрі Пейджем і Сергієм Бріном, компанія спочатку була зареєстрована як приватна компанія 4 січня 1996 року і почала продавати свої акції на фондовому ринку 19 серпня 2004 року. Тоді Ларрі Пейдж, Сергій Брін і Ерік Шмідт домовилися про співпрацю в Google протягом 20 років до 2024 року.

Заявленою місією компанії з самого початку було «організувати інформацію у світі так, щоб вона була доступною та корисною для всіх», а неофіційним гаслом компанії, придуманим інженером Google Полом Бакхайтом, було «Не будь злим». У 2003 році компанія переїхала в свою поточну штаб-квартиру в Маунтін-В'ю, Каліфорнія.

Гугл - це число, що складається з одиниць і 100 нулів - 1×10^{100} . Пізніше в рекламній кампанії було зазначено, що її було обрано, щоб показати, що пошукові системи хочуть надавати людям багато інформації. Спочатку Google працював над веб-сайтом Стенфордського університету під доменним іменем google.stanford.edu.

Доменне ім'я Google було зареєстровано 15 вересня 1997 року, а компанію було зареєстровано 4 вересня 1998 року. Він розташований у гаражі друга-

засновника (Сьюзен Войчіскі) у Менло-Парку, Каліфорнія. Першим співробітником був прийнятий їх однокласник Крейг Сільверстейн.

Насправді головною метою Google є розвиток технологій. Це не просто одна компанія, це справжній гігант інтернет (і не тільки) індустрії. Сьогодні неможливо знайти людину, яка б не знала Google та її сервісів.

Розглянемо більш детально інформацію про загальні характеристики підприємства в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Загальна характеристика підприємства

Зміст необхідних відомостей	Інформація
1. Повна та скорочена назва підприємства	Транснаціональна корпорація «Google».
2. Дата реєстрації підприємства	04.01.1996
3. Місце знаходження	США: Маунтін-Вью, Каліфорнія
4. Вид діяльності (основний)	Інтернет і ІТ сфера.
5. Організаційно-правова форма підприємства	Публічна компанія.
6. Дані про розмір статутного капіталу	Розмір: 223 000 000 000 дол. США
7. Середня кількість працівників (осіб)	Приблизно 139 995 осіб.

Окрім веб-пошуку, Google пропонує багато послуг та інструментів для задоволення будь-яких потреб. Google також є автором багатьох наукових, освітніх та культурних проєктів [53].

Google також придбала багато інтернет-сервісів: YouTube, Picasa, Blogger, Panoramio, запровадила правила обов'язкової реєстрації у своїй соціальній мережі Google+ для створення каналу на YouTube. Політика Google, яка викликала багато критики в Інтернеті, безсумнівно, схожа на спробу Microsoft отримати монополію на ринку.

Основні послуги компанії «Google LLC» наведені в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Основні сервіси компанії «Google»

Назва служби	Опис	Стан	Адреса
Google пошук	Найбільша пошукова система інтернету	Працює	https://www.google.com
YouTube	Найпопулярніший відеохостинг	Працює	https://www.youtube.com
Gmail	Електронна пошта	Працює	https://mail.google.com
Google Maps	Картографічна система	Працює	https://www.google.com/maps
Google Drive	Хмарне сховище даних	Працює	https://www.drive.google.com
Google+	Соціальна мережа	Зачинено	http://www.plus.google.com
Google Play	Магазин додатків	Працює	https://play.google.com
Google News	Портал новин		http://www.news.google.com
Google Hangouts	Чат з можливістю відео-та аудіо-зв'язку	Працює	https://hangouts.google.com
Google Translate	Переклад слів, текстів, фраз і веб-сторінок	Працює	https://translate.google.com
Google Photos	Редагування і збереження фото	Працює	http://www.photos.google.com
Google Books	Пошук в книжній бібліотеці	Працює	https://books.google.ru
Google Docs	Прості редактори тексту, презентацій, рисунків-схем та електронних таблиць	Працює	http://www.docs.google.com

Також ще є така служба, як: Google Moon, Google Mars, Google Sky, Google Custom Search, Google Earth, Google Maps API, Google Alerts, Google Calendar, Google Answers, Google Bookmarks, Google Groups, Google Sites, Google Cloud Print, Google Finance, Google Correlate, Google AdWords, Google App Engine, Google Cultural Institute тощо.

Раніше було це, було гігантських корпорацій, що купує всі стартапи, в яких знаходиться б мінімальний потенціал означає не просто підтримувати, а

буквально поглинають. У системі систем Google надається багато сервісів, зокрема gmail і hangouts. або комерційних додатках платно.

Структура, яку використовує організація Google, -це швидше командний підхід управління управлінням управління всіма співробітниками бути процесом рішення та що надає більше значення інтелекту та ідеям.

Компанія «Google LLC» складає фінансову звітність за міжнародними стандартами, такими як IFRS, IASB, KTMFZ тощо.

Компанія «Google LLC» публікує свої звіти в Інтернеті з вільним доступом до офіційного сайту, а їхня політика стосується максимальної прозорості та відкритості.

Аналізуючи таблицю 2.3, ми бачимо певну динаміку між 31.03.2018 та 31.03.2020 для кожної з категорій порівняння. Тому розберемо кожну динаміку окремо.

Таблиця 2.3

Згруповані статистичні дані компанії «Google» за 2019, 2020 та 2021 роки

Категорія	Станом на 31 березня 2019 р. млн. дол. США	Станом на 31 березня 2020 р. млн. дол. США	Станом на 31 березня 2021 р. млн. дол. США
Сукупні активи	245,349	273,403	327,095
Всього зобов'язань	61,877	69,744	97,082
Загальний власний капітал	183,472	203,659	230,013
Сукупні витрати	29,731	33,182	38,877
Чистий прибуток	6,657	6,836	17,930
Вільний грошовий потік	7,362	5,446	13,347

Проаналізувавши таблицю 1.3 бачимо певну динаміку в період з 31 березня 2019 року по 31 березня 2021 року відповідно до кожної категорії порівняння. Тому проаналізуємо кожну динаміку індивідуально.

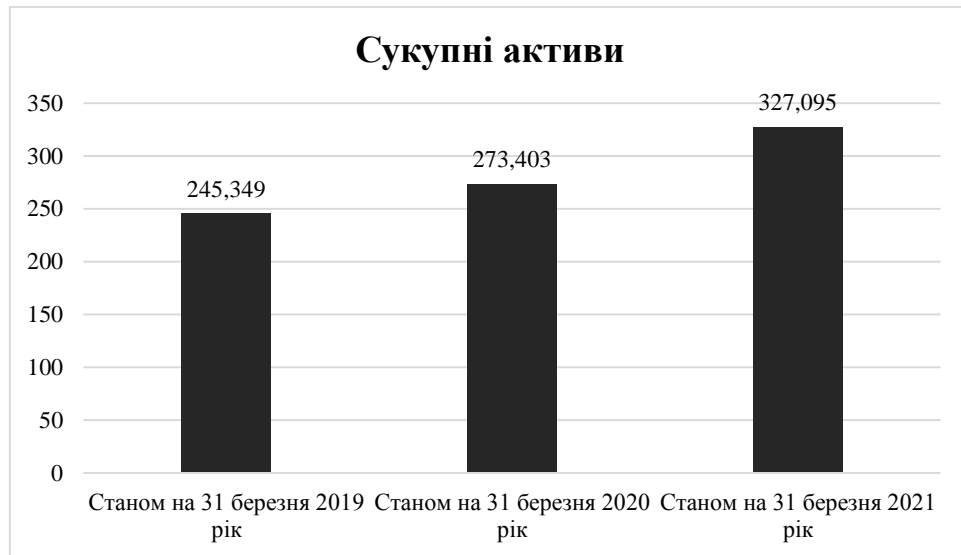


Рис. 2.1 Динаміка розвитку сукупних активів

З рисунку 2.1 робимо висновок, що індекс загальних активів компанії «Гугл» стабільно зростає. Станом на 2020 рік порівняно з 2019 роком відбулося збільшення на 28,054 млн доларів. В той час як з 2020 по 2021 рік показник зріс на 53,692 млн доларів. США, що на 25,638 млн. доларів США більше, ніж різниця між 2019 та 2020 роками.

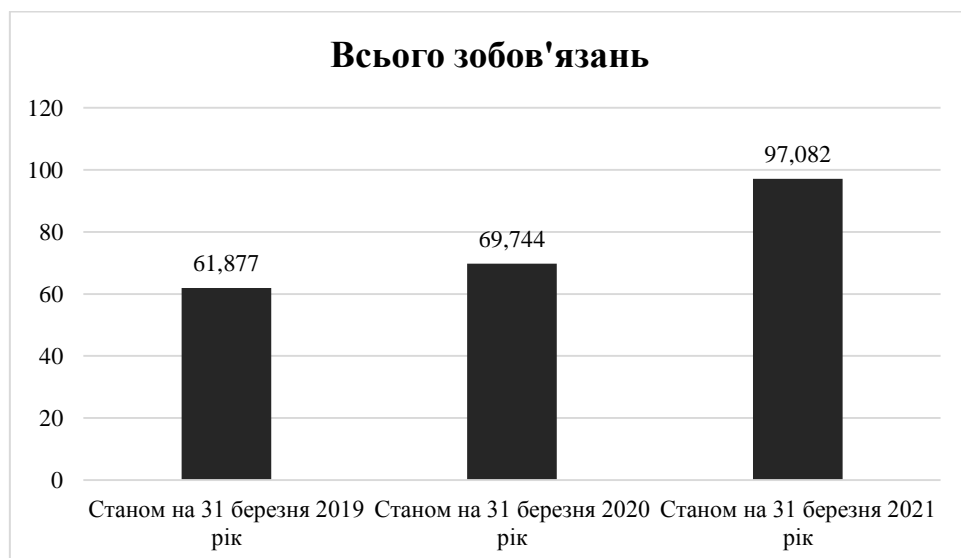


Рис. 2.2 Динаміка розвитку зобов'язань

З рисунку 2.2 робимо висновок, що динаміка зобов'язань також стабільно зростає: з 2019 по 2020 рік різниця склала 7,867 млн. доларів США. У період з 2020 по 2021 збільшення склало 27,338 млн. доларів США, що більше на 19,471 в порівнянні з минулими роками.

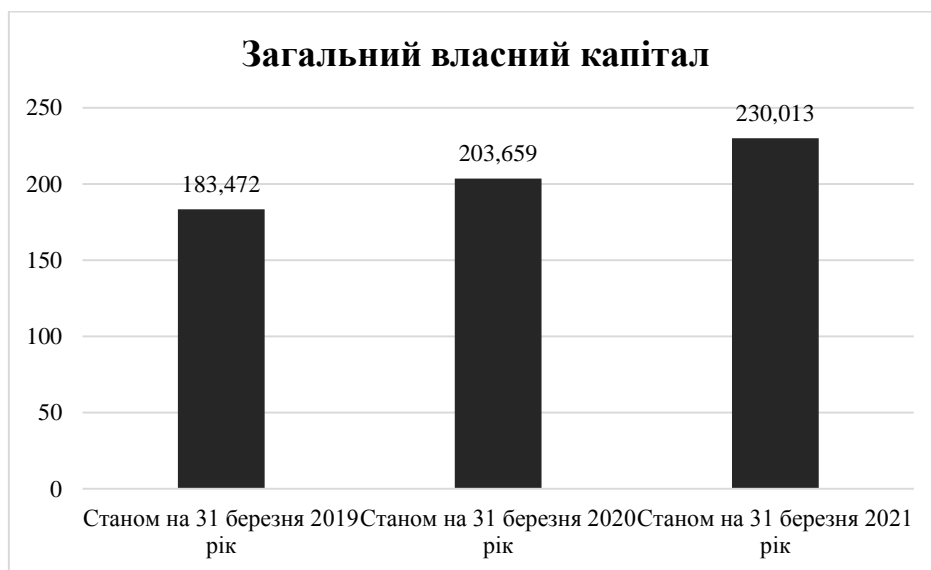


Рис. 2.3 Динаміка розвитку загального власного капіталу

На прикладі загального власного капіталу (рисунок 2.3) можливо зробити висновок, що показник зростає стабільно, тому з 2019 по 2020 рік власний капітал збільшився на 20,187 млн доларів США, з 2020 по 2021 рік – збільшилась на 26,353 млн. доларів США. Не дивлячись на кризу викликану пандемією COVID-19, компанія все ж утримала стабільність зростання власного капіталу, особливо на це вплинуло повна цифровізація, яка дозволяю у випадку необхідності перевести усіх працівників на дистанційну форму роботи. До того ж, компанія зменшила витрати на утримання офісів і створення умов для працівників, а також були зменшені витрати на енергетичні ресурси.

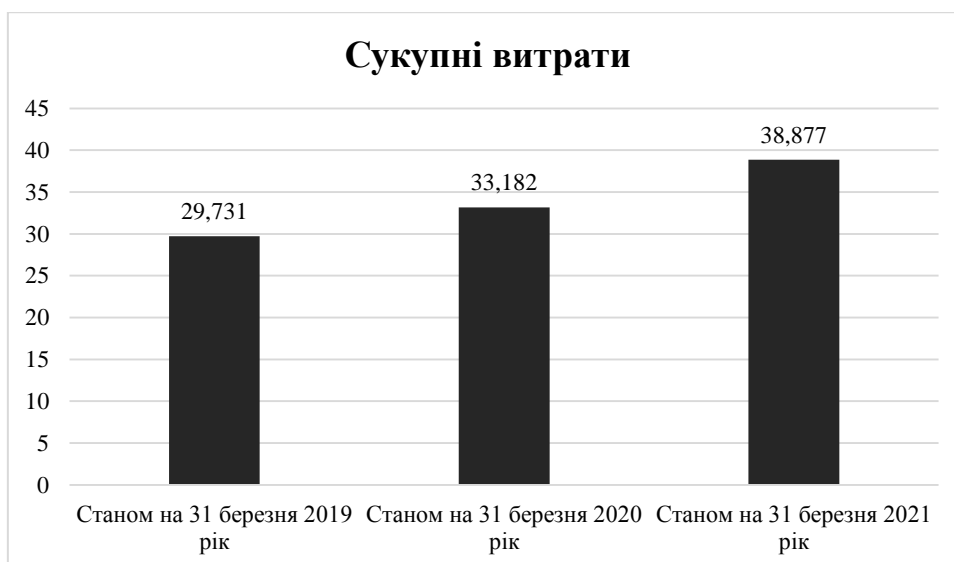


Рис. 2.4 Динаміка розвитку сукупних витрат

Якщо ми подивимося на загальну динаміку витрат, показану на рис. 2.4, ми побачимо, що ці показники стабільно зросли на 3,451 млн доларів США з 2019 по 2020 рік. В той час як приріст сукупних витрати з 2020 по 2021 рік зріс на 5,695 млн. доларів США.

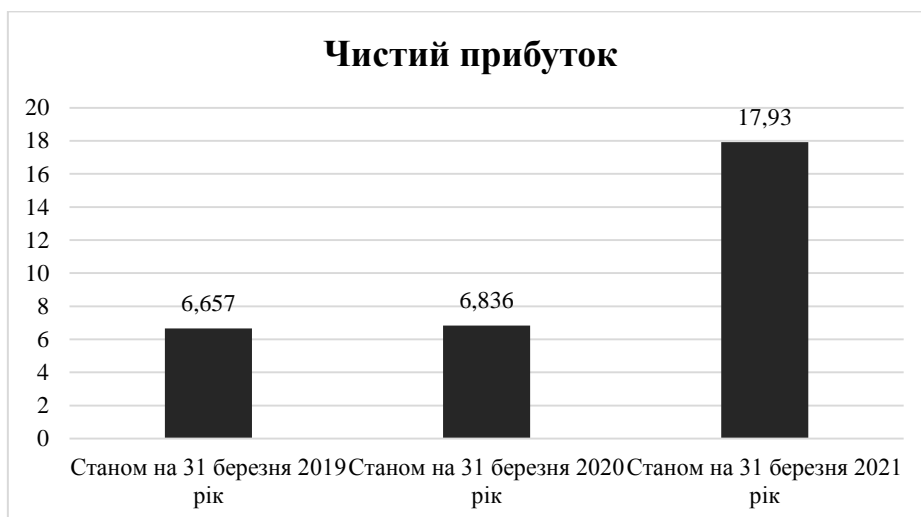


Рис. 2.5 Динаміка розвитку чистого прибутку

Згідно з рисунком 2.5, зростання чистого прибутку з 2019 по 2020 рік склало 0,179 млн. доларів США, що значно менше ніж різниця між 2020 та 2021 роком, яка складає 11,094 млн. доларів США.

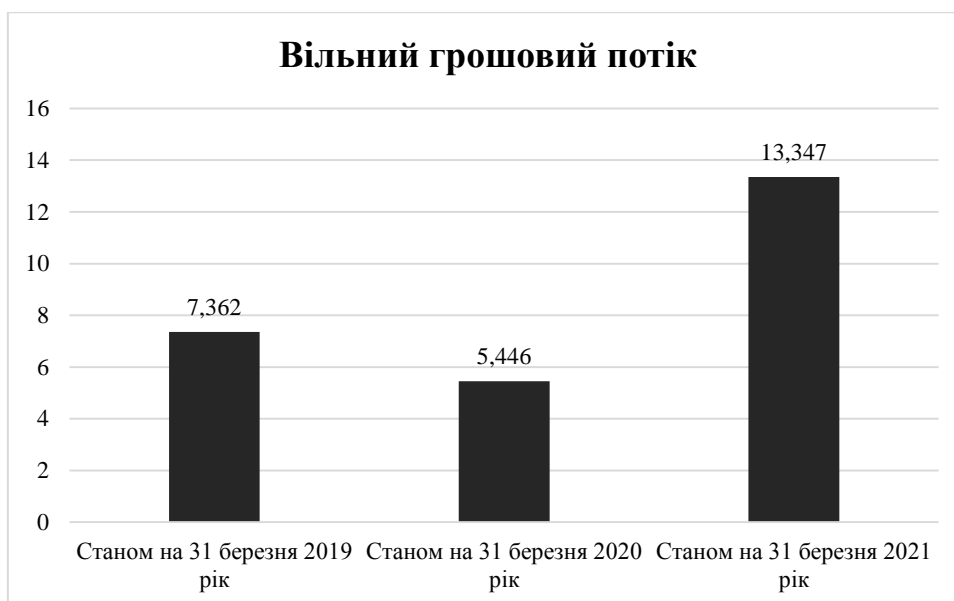


Рис. 2.6 Динаміка розвитку вільного грошового потоку

Зміна вільного грошового потоку показана на рисунку 2.6, з 2019 по 2020 рік вільний грошовий потік зменшився на 1,916 млн. доларів США, а з 2020 по 2021 рік збільшився на 7,901 млн доларів США.

Тому на прикладі квартальної фінансової звітності станом на березень 2019, 2020 та 2021 роки, можливо зробити висновок, що фінансовий стан компанії «Google LLC» стабільно зростає в цей період. С 2019 на 2020 рік з наведених показників зменшився лише показник вільного грошового потоку, а мінімальної зміни застав чистий прибуток. 2020 та 2021 роки в порівнянні відобразили, що показники значно зростали, особливо у випадку з вільним грошовим потоком та чистим прибутком.

2.2 Аналіз внутрішнього і зовнішнього середовищ «Google LLC»

Google відомий своєю міжфункціональною або командною організаційною структурою. Традиційна корпоративна структура — співробітники внизу, менеджери над ними, менеджери середньої ланки над менеджерами, топ-менеджери. Це вертикальний підхід до управління. Рішення приймаються нагорі, а накази передаються нижче. Багатофункціональна організаційна структура, яку

використовує Google, більше схожа на підхід до управління командою. Залучаючи всіх працівників до процесу прийняття рішень, Google підтримує відчуття невеликої компанії та пропагує ідею, що всі працівники відіграють однаково важливу роль в успіху Google. Цей тип структури робить більше уваги на інтелекті та ідеях, ніж на іменах.

У 2015 році генеральний директор Google Ларрі Пейдж оголосив про масштабну реорганізацію організаційної структури Google. Компанія створила Alphabet Group, нову холдингову компанію, що складається з окремих операційних підрозділів, до складу яких входить Google. Пошукова система Google і пов'язані з нею підприємства, включаючи Android, Gmail і YouTube, щоб назвати декілька. Alphabet також стане домом для дев'яти інших компаній.

Ще одна зміна була оголошена в 2017 році. Google перейшов від корпорації до LLC, або товариства з обмеженою відповідальністю, яке, на думку Alphabet, більше підходить для партнерства, яке належить материнській компанії. Крім того, Alphabet створив холдингову компанію XXVI Holdings, Inc., щоб служити парасолькою для Alphabet і всіх його компаній.

Переглянута структура Google дозволяє компанії зосередитися на нових ідеях і проектах, не відволікаючись від основних успіхів. Деякі відомі проекти включають Waymo, безпілотні автомобілі Google і зростаючий бізнес апаратного забезпечення, починаючи від продуктів для розумного дому та закінчуючи мобільними телефонами.

Заснована в 1998 році, девіз компанії спочатку був «Не будь злим». Коли Google реорганізувався в Alphabet у 2015 році, старий девіз було видалено та змінено на «Що правильно, те правильно». Цей більш позитивний, але менш жартівливий девіз дозволив компанії наголошувати на тому, щоб робити правильні речі, а не уникати помилок. Переглянута структура компанії покликана запобігти можливим майбутнім проблемам, хоча вона наголошує на подальшому зростанні. Новий девіз Google у поєднанні з його корпоративною структурою спрямовує компанію на інший шлях, намагаючись уникнути пасток, пов'язаних із тим, щоб стати занадто великим і зосередженим на своєму основному продукті.

У традиційній ієрархічній корпоративній структурі працівники розташовані внизу, керівники та керівники середньої ланки вище, а вище керівництво. У цьому підході управління «зверху донизу» інструкції передаються від вищого керівництва до співробітників.

Організаційна структура Google характеризується матричною структурою, що запозичує елементи з функціональної організаційної структури та організаційної структури на основі продукту/проекту. Google також має деякі аспекти плоскої структури зі зниженим відсотком середнього менеджменту.

Три характеристики структури Google:

Визначення на основі функцій. Google має функціональні групи, пов'язані з продажами, маркетингом, розробкою, юридичними справами, продуктами та фінансами. Кожну групу очолює керівник, відповідальний за стратегічне керівництво та прийняття рішень усієї організації.

Визначення на основі продукту. Компанія також має групи, які працюють над такими речами, як ШІ та хмарні операції. Ці групи продуктів забезпечують інноваційну розробку продуктів і конкурентну перевагу. Вони також реалізують місію Google і корпоративне бачення.

Зведення – Google використовує більш командний підхід до управління. Співробітники беруть активну участь у прийнятті рішень, що призводить до переконання, що їхня думка безпосередньо впливає на успіх компанії. Google робить більше уваги на інтелекті, ніж на старшинстві, що дозволяє співробітникам спілкуватися безпосередньо з вищим керівництвом. Це полегшує обмін інноваційною інформацією між працівниками з різними навичками чи досвідом. Що робить організаційну структуру Google унікальною.

Матрична структура Google добре вивчена, але в управлінському підході компанії немає нічого особливого.

З огляду на це, він використовує деякі керівні посади з унікальними титулами. До них належать такі посади, як головний спеціаліст з культури та головний інтернет-проповідник.

Компанія також відома своєю площинністю. Насправді компанія створила культуру, яка дає співробітникам багато свободи для розробки нових ідей.

Щоб забезпечити певну структуру робочого дня, Google зобов'язує співробітників дотримуватися правила 70/20/10. Іншими словами, 70% робочого дня має бути присвячено проектам, дорученим керівництвом. Інші 20% доступні для нових проектів або ідей, пов'язаних з управлінням призначеними проектами.

У 2015 році Google раптово змінив назву на Alphabet і зробив Google своєю дочірньою компанією.

Це робить компанію справжнім технологічним конгломератом, який виходить за рамки традиційного пошуку в Інтернеті та рекламного бізнесу.

Основні моменти:

Google має міжфункціональну (або командну) організаційну структуру. Це також відоме як матрична структура.

Таблиця 2.4

Принцип міжфункціональних команд і функцій

Генеральний керівник		
Функціональний менеджер	Функціональний менеджер	Функціональний менеджер
Менеджер з продажу 1	Менеджер з маркетингу 1	Головний інженер 1
Менеджер з продажу 2	Менеджер з маркетингу 2	Головний інженер 2

Три основні особливості організаційної структури Google включають визначення на основі функцій, визначення на основі продукту чи проекту та однорідність.

Організаційну структуру Google багато вивчали та навіть захоплювали, але в ній немає нічого особливого. Зважаючи на це, компанія створила культуру досконалості, фінансуючи посади, засновані на культурі, і включивши високий ступінь рівності в управлінні співробітниками.

Google має організаційну культуру інновацій, особливо технологічних інновацій. Компанія також наголошує на важливості відкритості співробітників як способу просування інноваційного мислення, що відповідає технологічній природі бізнесу. Інновації, створені культурою компанії, застосовуються до того, як Google конкурує в кожній галузі. Наприклад, культура допомагає компанії інновувати свої технологічні активи та послуги для клієнтів в індустрії онлайн-реклами. Корпоративну культуру Google визначають такі характеристики:

Відкритість. Ця культурна риса відноситься до відкритості та обміну інформацією між співробітниками Google. Метою компанії є сприяння відкритості через її організаційну культуру – сприяти поширенню цінних знань, які можуть підтримувати подальші технологічні інновації. Наприклад, корпоративна культура спонукає працівників особисто ділитися новими знаннями та технологічними рішеннями, пов'язаними з роботою, щоб задовольнити визначені потреби клієнтів на ринку. На відміну від цього, стратегія керування операціями Google підтримує цю культурну ідентичність, сприяючи обміну знаннями та плануванню робочого місця з покращеним використанням людських ресурсів. Крім того, організаційний дизайн Google підтримує організаційну культуру, заохочуючи співробітників спілкуватися та ділитися своїми ідеями.

Інноваційність. Інновації є ключовим фактором успіху бізнесу Google. Організаційна культура компанії спонукає співробітників робити внесок в інновації бізнесу та його продуктів, наприклад, онлайн-програмне забезпечення. Ця особливість корпоративної культури надихає співробітників мислити нестандартно, відкривати або винаходити нові технологічні рішення для задоволення поточних і нових потреб на багатонаціональних ринках. Інновації допомагають підвищити ефективність бізнесу, враховуючи тенденції, викладені в аналізі Google LLC PESTEL/PESTLE. Така бізнес-ситуація означає, що організаційна культура допомагає забезпечити узгодження інноваційних процесів із відповідними бізнес-потребами, визначеними на ринку інформаційних технологій та онлайн-послуг.

Розумний і великий. Ця особливість корпоративної культури спрямована на досягнення досконалості в усіх сферах організації бізнесу Google. Ця характеристика організаційної культури інтегрована в програми розвитку людських ресурсів, щоб прищепити вдячність за досконалість у співробітників технологічних компаній. Наприклад, навчальні програми розроблені таким чином, щоб мотивувати співробітників постійно покращувати продуктивність, а не погоджуватися на посередні технічні ідеї та рішення. Таким чином, корпоративна культура Google підтримує мудрість працівників і спонукає працівників прагнути до досконалості у своїй роботі.

Спосіб почати. Через свою корпоративну культуру Google застосовує практичний підхід до розвитку людських ресурсів. Ця культурна ідентичність зосереджена на використанні емпіричного навчання для вдосконалення знань, навичок і можливостей співробітників для підтримки досконалості технологічних інновацій. У Google LLC теоретичних знань недостатньо. Культура компанії створює для співробітників очікування оволодіти новими технічними знаннями та навичками, продовжуючи свій шлях як члени організації компанії. Ця особливість організаційної культури Google досягається за допомогою політики, яка підтримує участь співробітників у проектах і експериментах. Таке експериментальне тестування підтримує нові ідеї щодо розробки продуктів та інновацій, які впливають на маркетинговий комплекс Google, або 4P. Таким чином, корпоративна культура ІТ-компанії покращує досвід співробітників, включаючи навчання та навчання на робочому місці, що сприяє покращенню кадрових можливостей.

У маленькій компанії склалися гармонійні родинні стосунки. Компанія Google LLC відома тим, що підтримує малий бізнес і сім'ї в їхніх робочих місцях. Ця особливість організаційної культури зосереджена на соціальній взаємодії між працівниками індустрії технологій. Google, наприклад, підтримує приємне робоче середовище, де співробітники можуть легко спілкуватися один з одним і ділитися ідеями. Мета полягає в тому, щоб використовувати корпоративну культуру для оптимізації внутрішньої комунікації та створення ідей для технологічних

інновацій. Ця особливість організаційної культури також позитивно впливає на моральний стан співробітників Google. Теплі соціальні відносини на робочому місці можуть допомогти підвищити задоволеність працівників роботою та підвищити ефективність стратегій управління людськими ресурсами технологічних компаній.

Аналізуючи організаційну структуру компанії, можна зробити висновки про її відповідність існуючим цілям і завданням компанії. Кожен працівник відповідно до займаної посади відповідає за роботу, яку виконує. Взаємодія між відділами відбувається завдяки тим, хто займає керівні посади, а також займається управлінням персоналом у своїх галузях.

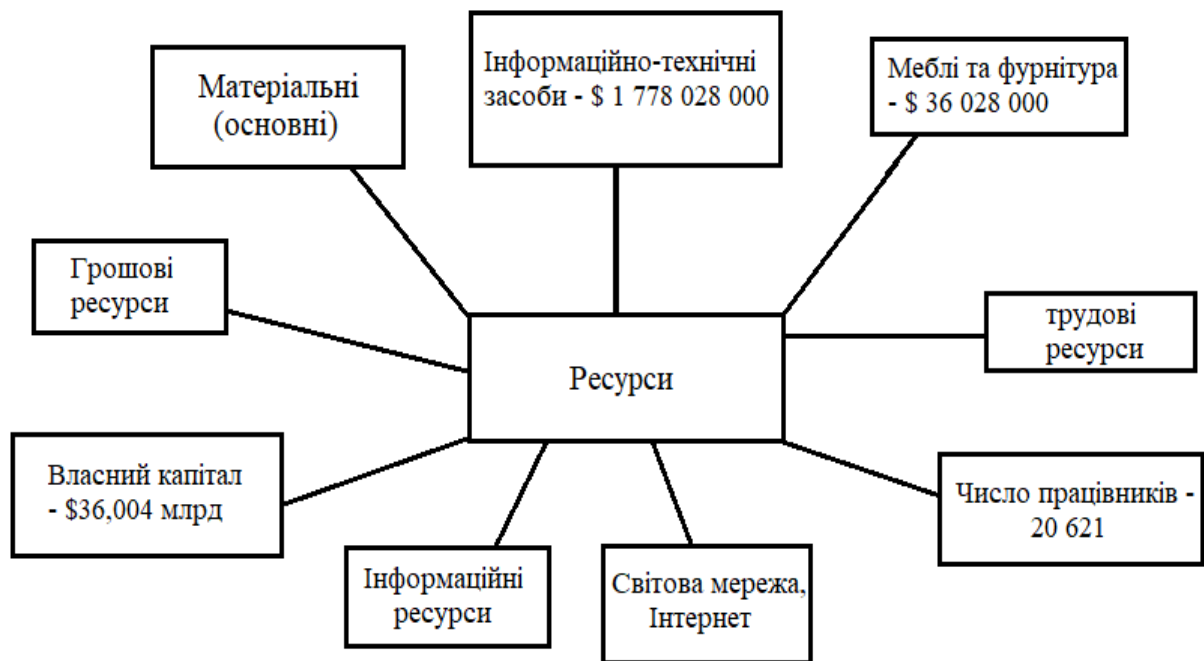


Рис 2.7 Основні ресурси компанії «Google LLC»

Зовнішнє середовище - фактори, які компанія не контролює, вона повинна до них пристосовуватися. У зовнішньому середовищі розрізняють мікросередовище і макросередовище.

Для Google ці фактори включають:

- матеріальне становище;

- інтернет - сфера діяльності компаній - структурно дуже залежна від економіки. Однак загальна несприятлива економічна ситуація може вплинути на ціну акцій компанії на фондовому ринку, що негайно позначиться на стані компанії;

- політична ситуація. Як і в будь-якій іншій організації, світова політична ситуація впливає на Google. Зміна законодавства давно вважалася одним із найсерйозніших каменів спотикання у процесі розробки стратегії;

- соціокультурна ситуація. Кілька десятиліть тому Інтернет був лише мрією. Глобальна мережа тепер є частиною культури сучасного суспільства, але навіть у цьому випадку міркування лише сприятимуть зростанню компанії;

- фізико-географічні умови. «Google LLC» — транснаціональна корпорація з багатьма філіями по всьому світу. Таке територіальне охоплення дозволяє отримати найбільш повну інформацію про побажання та деталі споживачів;

- технологічний розвиток. Однією з цінностей компанії є віра в безмежність можливостей для задоволення різноманітних інформаційних потреб. Науково-технічний прогрес – це фактори, які допомагають компанії, завдяки її дивовижній здатності відстежувати інноваційні винаходи, йти в ногу з часом і справляти враження на споживачів, вгадуючи їхні бажання;

- міжнародна ситуація. Компанія працює по всьому світу, дуже уважно стежачи за міжнародною ситуацією, адже успіх компанії «Google LLC» полягає саме в її багатій національності та широкому розповсюдженні по всьому світу. Тому компанія не повинна втрачати своїх партнерів в інших країнах через можливі міжнародні конфлікти тощо.

Якщо говорити про мікросередовище, то можна відзначити наступні фактори:

- конкуренти. Google володіє найпопулярнішою (77,04%) пошуковою системою Google у світі, яка обробляє 41 мільярд 345 мільйонів запитів на місяць (62,4% ринку). Конкуренція тут не є таким важливим фактором, хоча на деяких ринках Google не такий зручний;

- споживацька. Компанія працює для аудиторії різного віку та рівня достатку, що ускладнює питання охоплення аудиторії;

- державна. Дуже важко відповідати вимогам усіх країн, у яких працює Google. Кожна країна має свої закони та погляди, що створює певні проблеми;

- місцева громада. Для виявлення потенційних креативних та інноваційних ідей управління SWOT-аналіз Google використовується як аналітичний інструмент. Цей інструмент корисний для аналізу поточного стану Google, а також його майбутніх потреб. SWOT-аналіз Google Innovation Management [45] виглядає так:

Таблиця 2.5

SWOT-аналіз «Google LLC»

Сила і можливості (Strengths)	Сила і загрози (Weaknesses)
<ul style="list-style-type: none"> · Відомі компанії з сильним іміджем бренду на ринку, · Орієнтація на інновації та розвиток нових технологій, · Орієнтований на співробітників підхід і відмінне обслуговування клієнтів, · Інновації нових і існуючих продуктів · Позитивна та інноваційна культура праці 	<ul style="list-style-type: none"> · Дуже важливо переконалися, що вміст, наданий веб-посиланням, є хорошим чи поганим, · Компанія менш відома, оскільки люди не знають багатьох продуктів, таких як Google plus, · У пошукових системах можна легко маніпулювати даними та інформацією
Слабкість і можливість (Opportunities)	Слабкість і загрози (Threats)
<ul style="list-style-type: none"> · Швидкий і легкий доступ до інформації в пошукових системах, · Повна інформація про цінний вміст і URL-адреси, · Можливості для нових ідей і майбутнього бізнесу · Швидкий доступ до інформації про пристрій в один клік 	<ul style="list-style-type: none"> · ризик маніпулювання даними та інформацією, · Загроза гострої конкуренції на ринку, · Наявність нових технологій і додатків на ринку, · Нижча доступність для користувачів бібліотеки

При проведенні SWOT-аналізу бажано звернути особливу увагу на блоки «Сила-Можливість» і «Слабкість-Загроза». На основі даних першої сторони ми

розробляємо стратегії, які дозволяють нам використовувати можливості. На основі других даних - стратегії мінімізації слабких місць і допомоги уникнення загроз.

Будучи основними рушійними силами зростання бізнесу та прибутковості, креативність та інновації, природно, займають перше місце в порядку денному багатьох компаній. Організації визнали, що одних тільки операційної досконалості та ефективності світового рівня недостатньо для підтримки конкурентної переваги та диференціації в середовищі, що швидко змінюється, і складному глобальному ринку, що швидко розвивається. Натомість лідери та компанії прагнуть винагороджувати креативність та інновації.

Google позиціонує себе як онлайн-гіганта без бар'єрів і здатного розвиватися в ногу з самим Інтернетом. На рівні підприємства Google кидає виклик всьому, навіть не бізнесу. Тож у 2008 році він випустив на ринок мобільних пристроїв свій продукт Android, який став прямим конкурентом попередніх смартфонів Apple iPhone; його веб-переглядач Chrome був розроблений для залучення клієнтів від Microsoft, а нещодавно Google запустив власний проект електронної бібліотеки Knol для громадськості. Використання потенційно може підірвати статус Вікіпедії, на відміну від Knol, де лише експерти у відповідній галузі знань можуть бути авторами статей.

Google є чудовим прикладом кількох успішних корпоративних організацій, які дійсно використовують свій капітал, людські та духовні ресурси для сприяння творчості та інноваціям. Дохід Google у 2010 році у розмірі майже 30 мільярдів доларів США та титул Google у 2011 році як «Найцінніший бренд у світі» [38] є свідченням успіху Google у запуску ряду інноваційних продуктів. - Багато внутрішнього розвитку та деякі покупки.

2.3. Аналіз креативності «Google LLC»

Креативне середовище. Успіх концепцій управління змінами та інноваціями залежить від творчого середовища організації. По суті, творче середовище дозволяє співробітникам створювати та ділитися новими та інноваційними бізнес-ідеями, щоб отримати конкурентну перевагу на ринку. Крім того, таке середовище готує співробітників долати труднощі та краще виконувати свої обов'язки.

Організаційна культура Google на найвищому рівні. Працівнику ніщо не заважає працювати, і компанія забезпечує все необхідне для того, щоб працювати вдома. Кожен є частиною величезного механізму, кожен на своєму місці, виконує свою роботу. Але це не нудна щоденна робота, це творчий процес. Працівник відчуває себе потрібним і цінним, тому що Google пропонує йому масу пільг, шикарне робоче місце, про яке люди можуть тільки мріяти. Чудово знати, що ти є частиною чогось важливого, це дає нову мотивацію. Компанія «Google LLC» не стоїть на місці, відкриваючи нові шляхи, створюючи все нові й нові дивні продукти та працюючи над, здавалося б, неможливим.

Оскільки Google є компанією, яка вважає своїх співробітників найбільшим активом, все, чим можна поділитися, є спільним. Таким чином вони можуть показати співробітникам, що вони довіряють їхній конфіденційності та довіряють їхнім судженням.

Творчість визначається з двох різних точок зору: індивідуалізму та соціокультурної [52]. Творчість визначається як «створення продукту, який належним чином поінформована соціальна група вважає новим, актуальним, корисним або цінним» [52].

Одне з найвідоміших творчих місць Google називається

«Лабораторії Google» - місце з безліччю нових ідей.

«Інкубація» — це процес Google, який вітає нові ідеї від користувачів. На основі цих коментарів вони можуть вирішити, чи розвивати ці ідеї далі, чи

починати нові. Саме в цих лабораторіях виникає багато творчих ідей, таких як Google Maps і Google Glass [49].

Google також вірить у «ідеї приходять звідки завгодно». Тож на Google Platforms розробникам з усього світу пропонується використовувати Google App Engine, Android і Google Web Toolkit. Навіть якщо вони самі не є працівниками Google, вони мають право створювати «круті речі» Генрі Чесбро [42] ввів цю концепцію.

«Відкриті інновації» — це «постійна співпраця з людьми за межами компанії». Натомість «закриті інновації» залишаються в компанії до моменту випуску продукту. Google використовує як відкриті, так і закриті інноваційні підходи, і компанія має багато проектів, які використовують обидві моделі. Android і Chrome OS є прикладами інтерфейсів, розроблених Google у співпраці з зовнішніми спільнотами [48]. У той же час Google Wave є чудовим прикладом закритих інновацій, оскільки його було розроблено без будь-якого зовнішнього впливу, демонструючи силу власної інноваційної екосистеми Google.

Іншим аспектом Google, який надає пріоритет креативності, є філософія компанії «20% часу», яка заохочує співробітників приділяти 20% свого робочого часу розробці додаткових проектів і міжфункціональній співпраці з іншими командами. Це дає працівникам Google більше можливостей мислити вільно та впроваджувати нові ідеї та ідеї на благо всієї організації.

З точки зору інновацій, керівництво Google зробило інновації невід'ємною частиною всіх своїх функцій. Компанія зосереджується на моделі партнерства з відкритим вихідним кодом, коли компанія отримує інформацію від більшої кількості потенційних інноваторів, ніж компанія зазвичай має доступ, що дозволяє різним думкам брати участь у різних проектах [49]. Google досяг успіху як в управлінні, так і в інноваціях продуктів. Компанії вдалося створити та підтримувати відмінну модель управління безперервними інноваціями завдяки корпоративній культурі (аспект, який буде розглянуто в наступному розділі) та залученим особам. У Google рівень інновацій радикальний. Декілька продуктів Google демонструють це, наприклад Gmail, Google+, YouTube, AdWords і Google

Glass [56], які фундаментально перевертають логічні припущення у відповідних сферах.

Коли справа доходить до мотивації співробітників, безсумнівно, Google виділяється. У 2014 році Google був названий «Найкращою компанією для роботи» за версією Great Place to Work Institute і Fortune. Організація очолила список уже в'яте. Фактично, за своє коротке життя Google мав велику та динамічну робочу силу (понад 50 000 співробітників у всьому світі), яка обслуговувала мільйони людей у всьому світі. Однак більш показовим є те, як Google може так побалувати своїх співробітників, але при цьому може витягти з нього унікальні та чудові ідеї та продукти.

Модель мотивації та лідерства Google розширює традиційну теорію лідерства, яка більше зосереджується на результатах, ніж на людях, які їх досягають. Культура роботи компанії відповідає її філософії[60]:

«Створіть найщасливіше та найпродуктивніше робоче місце у світі», — ці слова віце-президента Google із розвитку персоналу лише підтверджують цей факт:

Справа не стільки в бажанні бути номером один у світі, скільки в тому, щоб нашим співробітникам і майбутнім працівникам сподобалося тут, тому що саме це зробить нас успішними. "

На початку заснування компанії співзасновники Ларрі Пейдж і Сергій Брін шукали організації, відомі своєю турботою про інших, розробкою справді дивовижних брендів і надихаючими на незвичайні інновації. Метою цього пошуку є залучення та утримання найкращих талантів. У своїх пошуках вони виявили, що SAS (тоді номер 1 у списку найкращих транснаціональних компаній Great Place to Work Institute) — це компанія, на яку варто наслідувати. Взаємодія з керівниками SAS навчила засновників Google, що люди по-справжньому успішні та лояльні, коли відчувають справжню цінність і серйозну підтримку. Результатом є робоча культура Google, якою ми її знаємо сьогодні, з величезними та численними перевагами, нетрадиційним (чи дивним) дизайном офісу та, серед іншого, дивовижною кількістю свободи, гнучкості та прозорості.

Поширені, але доступні дивовижні переваги та бонуси:

Як і інші компанії, Google пропонує звичайні переваги, такі як гнучкі рахунки витрат, безкоштовні медичні та стоматологічні пільги, страхування, плани 401 тис., вихідна допомога та компенсація за навчання. Однак репутація Google у справді чудових і «більш ніж крутих» пільгах і пільгах є лише свідченням надзвичайних зусиль, які компанія докладає, щоб зробити своїх працівників щасливими. Нижче наведено кілька прикладів цих великих переваг і переваг.

Крім того, такі фактори можна віднести до деяких незвичних умов праці, які зазвичай не присутні на інших робочих місцях:

1. Відшкодування судових витрат працівникам до 5000 доларів США;
2. Декретна відпустка до 18 тижнів із приблизно 100% зарплати. Батьки та матері новонароджених отримують до 500 доларів на витрати на винос протягом перших 3 місяців з дитиною (допомога на виїзд);
3. Грошове забезпечення усиновлених дітей (допомога при усиновленні);
4. Штаб-квартира компанії в Маунтін-В'ю надає мийку автомобілів на місці, заміну масла, ремонт автомобілів, хімчистку, тренажерний зал, масаж, перукарські та інші послуги;
5. Серед інших переваг Googleplex – лікар на місці, безкоштовний фітнес-центр, тренери та пральня;
6. Безкоштовний обід і вечеря, щодня різноманітні смачні та корисні страви, приготовані кухарями-гурманами;
7. Компанія проводить форуми співробітників щоп'ятниці, щоб розглянути 20 найпоширеніших проблем.

Співробітники можуть висловлювати свої думки та думки, використовуючи будь-який із кількох каналів вираження. Канали включають розмови в Google+, різноманітні опитування, виправлення помилок (24-годинні спринти, повністю присвячені конкретним проблемам), файли TGIF і навіть прями електронні листи будь-якому керівнику Google. [47]

У «Google LLC» можливо сформувати п'ять неофіційних правил щодо їх практик менеджменту, які далекі від загальних думок, а саме:

- *Будьте послідовними, а не всюдисущими*

Google вважає, що коли лідери послідовні, чесні та передбачувані у прийнятті рішень, люди почуваються вільнішими й, отже, кращими в команді.

За певних параметрів люди знають, що вони можуть робити все, що їм заманеться. Якщо керівник завжди буде на висоті, завжди висуває голову прямо про все, люди перестануть розуміти, що вони можуть, а що ні. Це призводить до обмежень і розчарування.

- *Мораль, а не вигода:*

Місія Google є наріжним каменем її культури: «Організувати світову інформацію та зробити її глобально доступною та корисною». На відміну від інших корпоративних припущень, у ній нічого не говориться про прибутки, ринки, акціонерів чи користувачів.

Ця корпоративна місія приваблює тих, хто хоче, щоб їхня робота приносила задоволення та надихала. Немає нічого більш надихаючого, ніж усвідомлення того, що ваша робота робить світ кращим. Етична місія Google забезпечує саме таке робоче середовище.

- *Повний доступ:*

У Google відкритість є другим за важливістю принципом компанії. Наприклад, нещодавно найняті розробники мають майже повний доступ до всього коду Google з першого дня. Співробітники можуть отримати доступ до планів продукту, планів запуску, щотижневих звітів про стан і квартальних цілей колег і команди. Кожен бачить, що роблять інші.

Така відкритість лякає будь-яку традиційну компанію, де доступ до інформації структурований ієрархічно та часто закритий між командами. Але добре те, що всі в Google знають, що відбувається. Завдяки цьому в команді розвивається здорова атмосфера та командний дух, мінімізуючи внутрішнє суперництво, страйки та політику. За словами Бока, ця практика дозволяє кожному зрозуміти, як цілі команди збігаються і як працювати разом, а не

взаємовиключати.

- *Дати співробітникам реальне уявлення про те, як працює компанія:*

У Google голос є третьою опорою корпоративної культури. Тут мається на увазі те, що людина, яку ви наймете, за своєю суттю є доброю та надійною, тому ви можете дозволити їй прийняти рішення. Більшість компаній дуже лякає, але в Google багато корпоративних практик походять безпосередньо від співробітників.

- *Знищення стереотипів про важливість оцінок:*

Як відомо, Google не дуже цікавиться тим, чи добре ви вчилися в школі та коледжі. Перш за все важливі навички та тип людини, яка прийшла до Google працювати, тож не дивно, що 14% працівників Google ніколи не навчалися у коледжах.

Організаційна структура Google підтримує організаційну культуру компанії для максимальної ефективності інновацій. Google має багатофункціональну організаційну структуру, яка технічно є дуже плоскою матричною організаційною структурою. Можна побачити, що організаційна структура компанії має три основні характеристики:

1. визначення функцій;
2. визначення продукту;
3. зведення.

Google використовує визначені функції як основу для групування співробітників. Наприклад, у компанії є відділ продажів, команда інженерів і дизайнерів, а також команда управління продуктами. Друга характеристика також використовується компаніями для групування співробітників. Наприклад, команда співробітників, які розробляють пристрої Nexus. Компанія також об'єднує працівників для своєї діяльності. Крім того, організаційна структура компанії досить плоска.

Організаційна культура Google:

1. відкрита;
2. інноваційна;
3. розумна ;

4. перехід до «іншої сторони»;
5. підтримка партнерства з малим бізнесом.

Висновки до розділу 2

Компанія «Google LLC» є одним із найкращих прикладів корпоративних гігантів, коли мова йде про креатив. Для Google креативний підхід є не лише «бажаною», але й важливою частиною політики компанії. Це не просто велика компанія, це одна з найважливіших частин світової економіки, її внесок у розвиток ІТ та інших галузей назавжди залишиться в історії, і вона слугуватиме яскравим прикладом для багатьох.

Проаналізувавши основні фінансові показники компанії «Google» на прикладі квартальної фінансової звітності за 2019, 2020 та 2021 роки, ми робимо висновок, що загальний стан компанії залишається на досить високому рівні. Компанія має стабільний та стрімкий зріст фінансових показників та покращення в порівнянні прибутку з витратами.

Структура компанії велика і складна, тому потребує постійного нагляду та оновлень, оскільки все функціонує в загальній картині. Компанія такого масштабу має конкурентів не набагато меншого рівня, тому має триматись на високому рівні і постійно розвиватись. Це величезний організм, в якому все зав'язано на постійному креативі, знищенню стереотипів, та ідеальному адаптуванні найкращих методів формування і ведення підприємств.

Економічний стан Google за всю історію майже не мав сильних спадів, це компанія зі стабільним зростом, де велика команда професіоналів старанно працює для покращення компанії.

Загалом, кожна компанія, що належить Google, хоч і не є невід'ємною частиною, але все одно виконує важливу роль.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБЛЕННЯ ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ КРЕАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА «GOOGLE LLC»

3.1. Активізація креативності на «Google LLC»

Креативність керує продуктами, рекламними та маркетинговими кампаніями, вона допомагає виділитися серед конкурентів. Креативність є основою успіху багатьох найуспішніших компаній світу. Але творчий потенціал більшості компаній обмежений, і менеджери повинні розуміти, як його ефективно використовувати.

Дослідження почесного професора RSM Беренда Віренги, професора ESSEC Ніка Алтуйсена та професора Університету Сунгкюнкван Бо Чена досліджує, як менеджерам потрібно знати, як запускати різні типи ідей на ковзаючій шкалі від більш примітивних до більш корисних і як їх узгоджувати для маркетингових потреб.

Творчий процес стосується різних сфер діяльності, але водночас має загальні характеристики, а саме:

- оригінальність (незвичайний спосіб вирішення проблеми);
- стійкість (здатність швидко змінювати режими дій);
- незалежність (здатність розвивати власні здібності);
- продуктивність (здатність генерувати максимальну кількість ідей, рішень тієї чи іншої проблеми);
- акуратність (здатність вдосконалювати продукт творчості, тобто надавати йому закінчену форму);
- прогнозність (здатність передбачити розвиток подій за певних умов). Ідеї розробляються в такому порядку (таб. 3.1).

Таблиця 3.1

Етапи розробки креативної ідеї на «Google LLC»

<i>Етап 1. Визначення нестандартної ситуації, яка потребує креативного вирішення</i>	1.1 Виникнення проблеми.
	1.2. Діагноз проблеми.
	1.3. Формування вимог до інформації.
<i>Етап 2. Вивчення проблеми</i>	2.1 Проведення дослідження.
	2.2 Збір інформації.
	2.3 Встановлення чітких критеріїв, які повинна задовільняти креативна ідея.
<i>Етап 3. Розробка і вибір креативної ідеї</i>	3.1. Відмова від стереотипного способу мислення.
	3.2. Генерування ідей.
	3.3. Акумулявання ідей і їх критичний аналіз.
	3.4. Логічне обґрунтування ідей.
	3.5. Визначення реальності ідей серед інших можливостей.
<i>Етап 4. Плування нововведення</i>	4.1. Обговорення креативної ідеї.
	4.2. Затвердження ідеї.
	4.3. Оформлення та видача розпорядження про її впровадження.
	4.4. Визначення ролі кожного виконавця у загальній системі впровадження.
<i>Етап 5. Впровадження креативної ідеї</i>	5.1. Впровадження креативної ідеї.
	5.2. Контроль за впровадженням креативної ідеї та оцінка її ефективності.
	5.3. Регулярний аналіз досягнутих успіхів.

До зовнішніх факторів, що впливають на творчий процес, відносяться: соціально-психологічний клімат, особиста мотивація, ініціатива творчого колективу [22].

Дослідники зазначають, що креативність складається з двох різних елементів: оригінальності та корисності. Наприклад, захоплююча реклама може використовувати дуже оригінальні ідеї; тоді як нові продукти можуть використовувати ідеї, засновані на існуючих функціях, що робить їх не оригінальними, але дуже корисними для задоволення потреб споживачів.

Вони також кажуть, що ідеї в основному генеруються через 3 процеси: плинність, наполегливість і гнучкість.

Фріланс означає генерувати багато ідей, деякі з них будуть чудовими.

Наполегливість передбачає глибоке копання, використання «стандартного» мислення для внесення поступових змін.

Гнучкість передбачає перемикання між точками зору ідей за допомогою «нестандартного» мислення для пошуку фундаментальних інновацій.

Управління креативністю починається з визначення проблеми як ситуації попиту та пропозиції. Що стосується попиту, менеджери повинні мати справу з комплексом маркетингу — чотирма Р — просування, продукт, місцезнаходження та ціна, для кожного з яких потрібна окрема реклама. З боку пропозиції вони повинні визначити та керувати особистими та організаційними ресурсами, які генерують ідеї, беручи до уваги компетенції працівників, практику працевлаштування та управлінську підтримку.

Важко застосувати однакові принципи управління командою. Творчі люди працюють, бо їм подобається виконувати складні, але цікаві завдання. Вони прагнуть відчувати досягнення, яке приходить від вирішення складного завдання (технічного, художнього, соціального чи логічного). Вони хочуть добре виконувати свою роботу. Водночас творчі люди повинні мати впевненість у собі та в тому, що вони роблять. Це їх надихає і не створює перешкоди для розвитку [35]. Важливо зауважити, що для ідей найкраще підходять компанії над синім. Крім того, не кожен тип особи підходить для роботи в синьому. Ідеальними вважаються помаранчевий і зелений. Жовтий не розглядається, оскільки його майже немає. Щоб відновити порядок після бурхливого розвитку, необхідний перехід від червоного рівня до синього.

З цією метою вводяться правила, інструкції, процедури та звіти. Перехід від синього до помаранчевого рівнів найчастіше відбувається в компаніях, які досягли піку свого зростання для захоплення нових ринків. З цією метою проведено реінжиніринг та реорганізацію бізнес-процесів. Щоб перейти з

помаранчевого рівня на зелений, усі в команді співробітників повинні бути на однаковому рівні розвитку, але на досить високому рівні.

Це означає, що люди повинні прагнути до гармонії. Ця потреба дозволить їм сформувати рівні, продуктивні партнерства, де кожен знає, за що він відповідає і чому він це робить [26]. Найпростішим і ефективним для досягнення в нашій країні є поєднання синього і помаранчевого рівнів.

2-й етап. Створення відповідної атмосфери. Креативний директор бере на себе відповідальність за створення належної атмосфери, її підтримання та «поширення». У табл. 3.1.1 показані шість факторів, які сприяють створенню творчої атмосфери в компанії.

3-й етап. Мотивація до творчості. Творче ставлення до певної діяльності складається з трьох елементів: компетентності, здібності й гнучкості до нестандартності мислення та мотивації. Керівник може впливати на перші дві складові, але це шлях великих капіталовкладень, значних витрат часу. Більший ефект забезпечують заходи, спрямовані на підвищення внутрішньої мотивації персоналу.

Під обдарованістю розуміють сукупність різноманітних здібностей, які розвиваються на досить високому рівні і дають людині можливість успішно оволодівати будь-яким видом діяльності. У даному випадку мається на увазі можливість опанування, оскільки, крім іншого, людині необхідно набути умінь і навичок, необхідних для успішної реалізації ідеї.

Обдарованість буває наступних видів:

- артистичні, що передбачають великі досягнення в художній діяльності;
- загальний – інтелектуальний або академічний, коли рівень розвитку здібностей людини виявляється в хороших результатах навчання, оволодінні різноманітними знаннями з різних галузей науки;
- креативність, яка передбачає здатність генерувати нові ідеї та виявляти смак до винахідництва;

Фактори розвитку творчості персоналу в компанії «Google LLC»

Фактор	Визначення	Сутність
Свіжість	Заздалегідь продумана та спланована організація нових факторів і стимулів, змін професійного життя для створення можливості виникнення неординарних точок зору	Кожен менеджер у компанії повинен постійно стимулювати себе до пошуку новизни, адже підсумком буде нова ідея, система, що народжує потік ідей, яку скопіювати конкурентам буде складно
«Теплиця»	Середовище, в якому ідеї «вирощуються», а не критикуються	«Теплиця» захищає та вирощує «свіжі» ідеї, коли вони лише з'являються
Реальність	Втілення ідей у життя будь-яким чином	Потрібно формувати шляхи втілення даної ідеї в реальне життя. Тобто необхідно мати прототипи, які створюють креативні люди
Енергія	Така, яка наявна в людей креативних, які генерують ідеї та займаються творчістю в компанії	Енергія в цьому аспекті потрібна для того, щоб повністю захоплюватися певним завданням. Фактично, цю енергію можна назвати натхненням
Сигналізування	Видимі знаки, спрямовані на всіх працівників	Межа між аналітичним і креативним режимами повинна бути чіткою, і вони не можуть перемішуватися – потрібно знайти їхнє гармонійне поєднання
Сміливість	У цьому аспекті є спорідненою з креативністю	Кардинальні ідеї практично завжди створюють кардинальні люди. Ці люди нетипові, адже потрібно мати мужність, щоб показати свою відмінність.

Нижче наведено уривок із статті про дослідження, опублікованої в останньому випуску RSM Discovery [51], у якій висвітлено 8 пунктів дій для менеджерів:

Вибір між оригінальністю та практичністю. Маркетинг має бути креативним. Це обов'язково має бути проплановано, перш ніж вибрати процес генерування ідей. В будь-якій сфері маркетингу реклама чи ціноутворення. Необхідно обозначити характеристики, обмеження та цілі

Правильний процес для досягнення бажаного результату. На ранніх стадіях проекту процес вільного володіння є хорошим варіантом для генерування

різноманітних цікавих ідей, деякі з яких можна досліджувати далі. Якщо шукати поступових інновацій, наполегливий процес призведе до появи оригінальних, але корисних ідей. Для радикальних інновацій віддайте перевагу гнучкості: зосередьтеся на широті, використовуйте різні категорії генерації ідей, щоб отримати найбільш оригінальні ідеї.

Призначте один ресурс для завдання. Наймайте творчих, досвідчених і вмотивованих людей для виконання роботи. Попросіть переглянути творче портфоліо або скористайтеся тестом творчих здібностей, таким як тест Торранса на творче мислення. Ви також можете передати завдання професійним агентствам чи консультантам або отримати творчий внесок від споживачів. Підвищуйте креативність наявного персоналу за допомогою практик, що сприяють розвитку креативності, таких як охоплення творчих працівників або за допомогою програм навчання креативності.

У той час як традиційні менеджери діють як наглядачі, офіційні особи, судді, послідовники, лідери або супервайзери, сучасні креативні менеджери діють як тренери, диригенти, лідери команд, координатори, помічники, друзі або провидці.

Авторитет класичних менеджерів базується на жорсткому ієрархічному контролі, більше схожому на «одомашнення худоби», що не може не нагадувати людям «обраності небом». Поведінкова орієнтація менеджерів як наглядачів, суддів тощо пов'язана з звітною ієрархією ієрархії, заснованої на «нелюдських спостерігачах».

Впевненість класичного лідера в суворому, формальному авторитеті та слухняності робить лідерів незламними для своїх однолітків та інших підлеглих в організаційних ієрархіях. Створені за моделлю поведінки тренера, диригента, лідера групи, координатора чи друга, креативні менеджери пропонують новий спосіб приймати замовлення — розміщувати замовлення, прийнятні для динамічних систем і середовищ.

Менеджером таких людей, які є агресивними та руйнують усі бар'єри перед собою, є Макіавеллі, оскільки вони «не вибиратимуть інструментів для

досягнення своїх цілей» [50]. Менеджери біоекономічного типу «свиня-лисиця» також є тими, хто досяг результатів шляхом шахрайських і обманних ігор «за лаштунками», дифамації, обструкції, використання правового вакууму тощо.

Креативних менеджерів, порівняно з вищезазначеними рисами, найкраще зрозуміти та визначити як розумних, витончених та успішних бігунів. Постійно переймайте метод навчання від креативних менеджерів з елементом мудрості та знань, включаючи основні види діяльності та поведінку цих осіб (окремих і членів групи) [40].

Прагнення до перемоги, не зневажати суперників, не використовувати брудні засоби, знаходити простір для дій у чистій воді – це, безперечно, поведінка дзеркального «менеджера-дельфіна», яка найкраще відповідає визначенню креативного менеджера.

Ідея встановлення або створення креативного менеджера не є новою, вона сягає давніх часів, у методах і філософії чоловіків-лідерів, які вказували на елементи творчості, розвитку та людяності. Тож створіть креативного менеджера, який продовжує будувати сучасні підходи, засновані на класичних уроках міжособистісних стосунків у часи історичного розвитку, будь то війна чи мир [46].

Командне вирішення творчих завдань. Якщо завдання вимагає глибокого занурення в категорію ідей (наполегливість), створіть команду з кимось із великим досвідом у цільовій сфері чи подібному. Якщо завдання потребує багато ідей (плинність) або багато різних ідей (гнучкість), створіть свою команду з людей з різним досвідом і досвідом.

Важливо обрати правильні практики та інструменти для підвищення креативності. Проводьте творчі тренінги або семінари для працівників, які хочуть або потребують покращити свої навички творчого мислення. Залежно від призначення може бути доступне більш спеціалізоване навчання. Якщо люди не мають внутрішньої мотивації, мотивуйте їх зовнішньо за допомогою системи винагороди, яка визнає індивідуальний внесок. Ретельно підібрані вхідні

обмеження (час, гроші, матеріали тощо) можуть надихнути на глибше дослідження простору ідей (постійні шляхи).

Важливо прийняти найкращий стиль управління. Використовуйте підтримуючий і заохочувальний стиль управління без ретельного моніторингу, який може придушити креативність співробітників. Розширюйте можливості співробітників, терплячи невдачі, заохочуючи до ризику та дозволяючи їм виконувати свою роботу автономно. Зворотний зв'язок має бути конструктивним, а взірцем для наслідування можуть бути творчі колеги [23].

Найкращі інструменти мають підтримувати активізацію знань та генерацію ідей.

Оцінити результати виконання творчих завдань. За допомогою двох-трьох галузевих експертів або опитувань цільових споживачів оцініть креативність, винахідливість і практичність створених ідей. Спробуйте найкращі ідеї у вашій організації або фокус-групах споживачів. Якщо використовуються прийоми підвищення креативності, оцініть їх ефективність з точки зору кількості та якості ідей. Якщо необхідно, відкоригуйте процедуру, яка використовується для створення ідеї. Оцініть ймовірність успіху та потенційний опір дуже оригінальним ідеям. Там, де ідеї реалізовані, фіксуються результати з точки зору продажів і прибутковості.

Корпоративна культура, тобто менеджери, засновані на теорії «ловлення помилок», а не винагороди за успіх, наголошують на потребі творчих менеджерів у робочому середовищі.

Створення позитивного робочого середовища для емоцій, з одного боку, для вираження гарного настрою під час виходу на роботу або підготовки до роботи, з іншого боку, для вираження негативних емоцій, таких як погані емоції, насправді є дзеркалом культури організації та управління .

З одного боку, наскільки важливо помічати помилки підлеглих або партнерів лідера, коли коригування або робота не вдаються, або наскільки важливо вловлювати помилки підлеглих або партнерів лідера, коли робота йде добре, і з іншого боку, він найкраще відображає сутність лідера, класичного чи

творчого. Тенденція віддавати перевагу інтересам над помилками втілює найкращий підхід і стиль менеджера.

Креативний менеджмент передбачає побудову організаційної культури, яка сприяє підприємницькому мисленню, позитивним емоціям і створює особисті амбіції щодо вдосконалення та просування в організації. Це не те саме, що коли працівник висловлює задоволення чи незадоволення перед тим, як вийти на роботу [33].

Невимушена поведінка співробітників [55] або одноманітність на тій же роботі, що виражає відсутність амбіцій до діяльності, є наслідками культури управління та робочого середовища. Невдоволення робочим середовищем породжує негативні емоції та агресію, тоді як тепле середовище, задоволеність роботою створює здорові бажання, бажання досягти успіху та інші позитивні ефекти, які відображаються на кінцевих результатах організації в середині.

Як додатковий бонус, конструктивна критика та втеча від звичного конфлікту є проявом творчої поведінки менеджерів [43]. встановіть правила, які підтверджують позитивні аспекти процесу, дозволяють і проводять час з кращими людьми, а точніше, не тільки підтверджують цінності позитивної поведінки, але також діляться ідеями та підтримують групу співробітників. Результатом цього є те, що креативний менеджер як особистість оточений працівниками, які здібніші за нього самого, на відміну від традиційного менеджера, який оточений бідними колегами та слугами. Страх перед кращим є невід'ємною частиною традиційних менеджерів, але не креативних менеджерів. Натомість креативні менеджери прагнуть постійно кидати виклик найкращим і висувати нові вимоги на нових шляхах.

Створення середовища для нових ідей та ініціатив, тобто побудова систем, які спонукають і спонукають людей робити щось у бізнесі, є суттю соціальних відносин і розвитку капіталу, специфічного підприємницького мислення.

Досвід показує, що мислення та підприємницька поведінка окремої людини чи групи є або результатом боротьби за виживання (як це було в Косово в

90-х роках), або метою, яку потрібно досягти, що разом створює головну мету кожного бізнесу. [34]

Останнім прикладом розвитку підприємницької поведінки в комерційних і приватних ініціативах є поведінка косовських албанців у 1990-х і 2000-х роках, яка відображає найкращі підприємницькі ініціативи, спрямовані на виживання або отримання прибутку за відсутності управління. Законність і апартеїд за сербського режиму.

Концептуальні принципи, засновані на економічному та соціальному розвитку, вказують [50]:

- більш раціонального способу використання ресурсів приватної власності немає;
- немає кращого способу координації попиту та пропозиції, ніж ринок;
- немає кращого способу регулювання міжособистісних стосунків, ніж з демократичної та демократичної точки зору;
- немає кращого механізму для розвитку ініціатив з підприємницького середовища.

В такому разі можливо підтвердити повністю ідентифікувати креативне управління та сприятливе середовище для розширення розвитку з точки зору підприємницької економіки, і ці умови в кінцевому підсумку формують менталітет і управління розробкою нових ідей.

«Нова економіка» є синонімом поняття сучасної економіки, яка базується та розвивається в корпоративному середовищі. Участь людей залежить від (участі в) організації, яку вони створюють. Найпоширенішим питанням зараз є: де це? Що означає прибуток? Чому саме в цьому середовищі? і багато іншого. Усе це яскраво демонструє роль середовища в економічному та соціальному розвитку окремих осіб чи груп. [32]

Досвід показує, що в багатьох випадках корпораціям не вдається створити середовище, в якому ми працюємо і живемо. Тож потрібні корективи, і багато залежить від того, наскільки вони продуктивні. Адаптація до навколишнього

середовища або зміна навколишнього середовища як наших «можливостей» насправді є процесом управління змінами.

Однак це залежить від нашого підходу до змін, з одного боку, і здатності змінювати середовище, з іншого. Управління змінами (прийняття та опір) залежить від правильного підходу, який включає визначення механізмів змін з боку середовища та розробку стратегій для динамічного середовища. Середовище в поточний період є більш динамічним і нестабільним.

Динаміка є результатом змін у всіх аспектах (технологічних, економічних, соціальних, політичних, етичних, культурних тощо), у той час як турбулентні особливості порушуються змінами екологічних цілей та рівнів[58].

Поєднання динамічних і турбулентних середовищ забезпечує особливі комплексні характеристики, які виражаються як невимірні та невизначені індикатори майбутнього.

Креативний менеджер це хтось, хто вміє плавати в бурхливому морі, з тривогою пропускає край, кризи на шляху, щоб скористатися їхніми «бурхливими хвилями та вітрами, які надувають вітрила до своєї мети».

Розуміння підприємницької поведінки є досить широким, і тому, насправді, вивчення цих концепцій вимагає не лише міждисциплінарного, але, можливо, й міждисциплінарного підходу. Поняття підприємництва, підприємництва, поєднує психологічні та фізіологічні чинники, а саме біологічну схильність мобілізувати індивіда на використання інтелектуальних чи психологічних якостей і здібностей [31].

Будь-яке точне визначення поняття підприємця суперечить дуже чіткій і загальній можливості вираження [50]. Багато авторів намагалися пояснити підприємницьку поведінку або підприємство, починаючи з Вебера, фізіологічної теорії протестантської етики, або Йозефа Шумпетера, який відомий великою кількістю суперечливих теорій з моменту свого заснування, серед інших.

На відміну від інших економістів того часу, Шумпетер вважав, що економіка — це відкрита система, яка відбувається в рамках еволюційного

процесу від старого до нового за допомогою кількох факторів, які він назвав «творчо-руйнівними».

Підприємець відіграє фундаментальну роль у цій сфері економіки, де він несе найбільшу відповідальність за підйом і падіння економічних тенденцій системи, від буму, рецесії чи кризи. Це концепція підприємницької поведінки Шумпетера, яка містить елементи для пояснення деяких фундаментальних компонентів підприємницької поведінки, але все ще спирається лише на залежності всередині рухомих компонентів поточної системи.

Американці долають ці концепції: Д. Міллед і Р. Нойс, які встановили зв'язок між економічним зростанням і особистим успіхом переважно завдяки просуванню в освіті. Цей зв'язок можна розглядати поза основними елементами, які впливають на поведінку системи.

Далі американець Р. Нойс зазначав, що природною властивістю людини є вимога чи бажання успіху [17].

З фактів ділового успіху по відношенню до ділового ризику низка дій і досвіду в кінцевому підсумку пов'язана з новими та творчими елементами, необхідними для подолання багатьох існуючих труднощів. До них належать: життєздатність, уява, фантазія, незахищеність, утопія, нестабільність, мінливість, страх (ризик або успіх), досвід, здібності, традиції, мораль, мотивація, здібності, впевненість, вимоги наздоганяння, креативність тощо.

Адміністратори доступу креативні, бачать проблеми та дилеми в той час і намагаються їх подолати, обійти або пропустити. Здатність перетворювати ризик на можливість найкраще відображає творчий підхід до управління. Це «тривожне» середовище, яке вважається бізнес-середовищем, має багато переваг перед вихованням творчого мислення, яке робить креативних менеджерів відмінними від традиційних менеджерів.

«Глобальне інтелектуальне населення є відносно стабільним, що може підвищити оцінки, але повільніше, ніж зростає населення світу.» Виходячи з цього твердження, виявляється, що є що сказати у сфері творчості. Оскільки

перший «великий дурень» створив кризу, вони створили велику проблему; можливо, вони були «надто креативними».

Письмова розповідь Шумпетера про «творчість у хаосі» дає нам зрозуміти, що кризи приносять виклики, тоді як останні «можуть» і можливості. Дисциплінарна поведінка прийняття або відхилення мікросоціального середовища часто ставиться під сумнів, а успішні аспекти організаційної структури розглядаються як формальна програма організації.

Кризи приносять виклики, а виклики ставлять креативних менеджерів перед дилемою: бути чи не бути. У той час як менеджери використовують класичні норми, правила чи організаційні схеми як щось законне, що вимагає формального коригування, креативні менеджери бачать цей компонент і можливість прийняти управління, відмінне від традиційного. Тому використовуйте шаблони або специфікації як ресурси для створення переваг у бізнесі. Замість того, щоб висловлювати «абсолютну повагу», він розглядає це як щось, що потрібно подолати, досягти або розвинути.

Розглядаючи виклики кризи як ризик або можливість, залежно від типу менеджера, зберігає позицію, відповідну реальності. Розуміння кризи лише як менеджер змін може забезпечити творчий «правильний» позитивний підхід. Він хоче бачити склянку наполовину повною або наполовину порожньою, яка показує, як найкраще впоратися з кризою і що змінити неможливо.

Процес розвитку менеджера та програми, які реалізуються протягом роботи та життя творчих менеджерів, відомі як «Програма розвитку менеджера», завжди були синонімом процесу постійного навчання та постійного вдосконалення менеджера 21 століття.

Дослідження показують, що менеджери, які працюють у розвинених регіонах Західної Європи, будучи професіоналами та прагнучи йти в ногу з часом, майже 50% свого робочого часу витрачають на навчання. Навчання проходить різними способами: тренінги, семінари, наукові конференції, внутрішньофірмові дослідження тощо. Відсоток часу навчання варіюється залежно від місця,

наприклад, в Японії менеджери витрачають на навчання близько 50% свого часу, у Німеччині 20%, у Франції 20%, а в США 20%.

Виходячи з цього, навчання та прогрес є невід'ємною частиною роботи професійних і креативних менеджерів, як згадувалося раніше. Це явище є найкращим показником розвитку професії порівняно з іншими професіями та є вражаючим розвитком у місті 21 століття. Великі американські корпорації, такі як Microsoft, Motorola, IBM, General Motors та інші, заснували школи як академії для навчання та вивчення практичних знань у різних галузях, таких як менеджмент, психологія, організаційна поведінка, програмування та проекти.

Внутрішні курси та семінари з технічного обслуговування є формою стратегічного капіталовкладення. У цій формі інвестиції в людей розглядаються як стратегічний капітал соціального розвитку. Життєвий цикл професійного менеджера залежить від кількох показників творчого досвіду та знань у сфері управління. Інтелектуальний капітал, знання як продукт творчого менеджменту, включаючи спільні знання, перетворені на цінність, індивідуальну чи колективну, що в кінцевому підсумку проявляється як бізнес-цінність і вигода [18].

Інтелектуальний капітал поділяється на три частини: людський капітал, структурний капітал і клієнтський капітал. По суті, це загальна система цінностей, створена можливостями та поведінкою людини, організації чи клієнта, пов'язаних із перспективою та досягнутими результатами.

У висновку можемо затвердити, що формування креативного менеджменту на великих компаніях це фактично створення простору для творчого підходу у вирішенні проблем і не тільки. Саме поняття формування креативного менеджменту, ще на початку свого формування потребує креативного підходу. Неможливо знайти однакові методи у двох компаній, навіть якщо одна повністю бере за основу методи першої. Кожна сфера діяльності підприємства потребує креативу, який існував ще задовго до формування цього слова як поняття. Це один із головних інструментів у керівників.

3.2. Формування креативного менеджменту у компанії «Google LLC»

Компанія «Google LLC» є однією з найбільших компаній у світі, і в багатьох випадках є заслуженим прикладом, її стратегія була прийнята багатьма успішними великими та малими компаніями. Методи формування креативного менеджменту у Google також знаходяться на досить високому рівні, тому практично всі намагаються досягти такого успіху [25].

З метою формування пропозицій щодо вдосконалення системи формування креативного менеджменту компанії «Google LLC» було проведено опитування працівників української філії компанії. Для цього була створена експертна група з 10 експертів.

Кількість спеціалістів, необхідних для формування креативного чек-листа для роботи в Google LLC, визначається рівнянням 3.1:

$$n = \frac{t^2 \times p \times q}{\Delta^2 x} \quad (3.1)$$

p – питома вага абсолютно кваліфікованих експертів;

q – питома вага менш кваліфікованих експертів;

t – довірчий коефіцієнт;

$\Delta^2 x$ – похибка вибіркового спостереження.

Підставивши всі значення, отримаємо значення кількості експертів:

$$n = \frac{2^3 \times 0,9 \times 0,1}{(0,19)^2} = 10 \text{ (експертів)}$$

Результати опитування щодо основних методів формування креативного менеджменту компанії «Google LLC» наведено у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

**Основні методи формування креативного менеджменту компанії
«Google LLC»**

Методи формування	%
Культивування навичок виконувати виробничі завдання з найменшими витратами ресурсів.	95,7
Уміння компоувати третій неординарний об'єкт із двох звичайних (ідея Кентавра).	90,6
Персоніфікація авторства у цільових аудиторіях протягом тривалого періоду.	90,2
Відображення індивідуальних емоцій у зовнішніх реаліях.	87,9
Проведення оцінювання високоавторитетними компетентними службами (атестаційними комісіями, експертними радами тощо).	84,3
Заохочення (мотивування) співробітників до виконання роботи з креативних підходом	77,5
Критичні ситуації, в яких необхідність креативного рішення обов'язкова	73,0
Регулярне спілкування між співробітниками з різних галузей або відділів	68,4
Зміна оточення та умов	60,8
Мозковий штурм без призначення часу заздалегідь	59,1
Можливість отримання професійної освіти для співробітників	43,2
Креативні зустрічі з представниками інших компаній	14,2
Використання літератури пов'язаної з питанням, що необхідно вирішити	11,4

Але, щоб оцінки були максимально об'єктиві, необхідно перевірити узгодженість думок експертів (табл. 3.4):

Таблиця 3.4

Перевірка узгодженості думок експертів (статистичні характеристики)

Конкуренти	Середнє значення	Середнє квадратичне відхилення	Коефіцієнт варіації
1	0,95	0,82	0,15
2	1,00	1,00	0,15
3	0,91	0,82	0,15
4	0,93	0,83	0,15

З таблиці 3.4 виходить, що суперечливих думок у експертів немає.

Коефіцієнт конкордації: $X_{\text{розрахункове}}^2 = 23,251$; $X_{\text{табличне}}^2 = 0,352$

Коефіцієнт конкордації значимий.

Як вказано на таблиці 3.2, найбільш ефективним методом формування креативного менеджменту працівники компанії «Google LLC» вважають саме культивування навичок виконувати виробничі завдання з найменшими витратами ресурсів. У сучасному світі дуже важлива продуктивність та швидкість, оскільки саме завдяки цьому компанія стає конкурентоспроможною.

На другому місці – уміння компоувати третій неординарний об’єкт із двох звичайних (ідея Кентавра). Уміння поєднувати кардинально різні фактори з ціллю отримати щось нове доволі часто надавало компаніям відповіді на запитання, на які відповіді іншим методом отримати було неможливо.

Далі знаходиться персоніфікація авторства у цільових аудиторіях протягом тривалого періоду. Можливість користувачів приймати участь у формуванні креативним менеджментом особливо цінується в сфері ІТ-технологій, саме завдяки потребам та ідеям користувачів було створено велику кількість унікальних функцій та сервісів в компанії «Google LLC».

Наступним пунктом вказане відображення індивідуальних емоцій у зовнішніх реаліях. Чим більше ідей в креативі – тим краще, оскільки кожна людина унікальна – відображення особистих думок і відчуттів дозволяє знайти кращу ідею в порівнянні.

І вже аж на п'ятому місці базується проведення оцінювання високоавторитетними компетентними службами (атестаційними комісіями, експертними радами тощо). з показником в 84,3% опитуваних. Навіть компанії з великою кількістю працівників звертаються до сторонніх служб, які розуміються в актуальній спеціалізації питання.

Альтернативна думка співробітників – це добре, а ось якщо порівняти її з професіоналами, які безпосередньо розбираються в цьому питанні – також ефективний метод, але саме через те, що вони не розбираються в самому питанні, а тільки в методах вирішення, їх ефективність не завжди реалізовується достатньо, тому цей пункт займає п'яте місце.

Слідом за високоавторитетними компетентними службами іде заохочення (мотивування) співробітників до виконання роботи з креативних підходом. Співробітник, який зацікавлений процесом, буде шукати відповіді автоматично, а не через їх необхідність та через накази начальства. З мотивацією співробітника активно зростає його продуктивність, а якщо це стосується усього штату компанії, це буде великим плюсом для компанії.

Наступний пункт – критичні ситуації, в яких необхідність креативного рішення обов'язкова. 73% співробітників визнають, що обставини потребують термінових рішень. При відсутності мотивації, креатив можуть викликати саме критичні ситуації, але навіть в такому випадку результат буде значно гіршим. Термінове рішення іноді може створити нові ідеї, а іноді і взагалі змусити прийняти рішення, яке в звичайних обставинах не було б прийняте, іноді такі рішення відкривають для компанії нові горизонти.

Регулярне спілкування між співробітниками з різних галузей або відділів теж вагомий фактор формування креативного менеджменту, тому що при правильному оточенні людина буде завжди в темпі роботи, вона буде обмінюватись досвідом. Різні погляди на процес роботи при поєднанні один з одним можуть генерувати кардинально нові ідеї. Це ніби поєднання кольорів, яких безліч і кожний раз є вірогідність отримати новий результат.

Зміна оточення та умов – це наступний пункт. Один із видів експериментів в науці базується на зміні оточення для об'єкта і дослідженні його поведінки, приблизно за таким самим принципом це працює в креативному менеджменті. Оточення безпосередньо впливає на людину, тож його зміна може допомогти створити щось кардинально нове, що буде корисним як для компанії, так і особисто для працівника.

Мозковий штурм без призначення часу заздалегідь – це показник, який відповідає за прискорений тип прийняття рішень, зазвичай це практикують при терміновій необхідності, але завдяки продуктивності цього методу, іноді до нього приходять коли компанії просто потрібні ідеї, або проблема не потребує швидкого вирішення.

Після мозкового штурму іде можливість отримувати професійну освіту, оскільки освіта це лише початковий етап, який потім перетворюється у досвід і кар'єрний зріст, менше половини людей вважають це гарною якісним фактором впливу на формування креативного менеджменту, оскільки більше цінується в сучасному світі самоосвіта, навички та досвід.

Передостаннім пунктом є креативні зустрічі з представниками інших компаній, цей метод формування креативного менеджменту вважають не сильно ефективним в рамках компанії «Google LLC», здебільшого через її масштаб. Різноманітність галузей у цій компанії може сміливо порівнюватись з цілими країнами, а через велику конкуренцію у сфері ІТ-технологій, цей метод не дуже вживають через ризик передачі своїх методів іншим конкурентним підприємствам.

І найменша кількість працівників назвали використання літератури пов'язаної з питанням, що необхідно вирішити. В епоху інформації, потік якої з неймовірною швидкістю змінює усе навколо, вивчення літератури в класичному значенні цього слова, буде марною трату часу. Працівники віддають перевагу або статтям, або досвіду колег. В командній роботі грає колективний досвід, до того ж інформація в цій сфері доволі швидко губить актуальність.

Усі перелічені методи формування креативного менеджменту, безсумнівно, існують у компанії «Google LLC», і вони та багато інших справедливо дають Google лідерство в цьому питанні в порівнянні з конкурентами, є велика кількість компаній близьких за масштабом, але навіть вони не наздоганяють «Google LLC».

Стратегія формування креативного менеджменту Google розвивалася протягом багатьох років, із самого початку засновники хотіли створити щось абсолютно нове, щоб у майбутньому служити прикладом для інших, і це сталося. Класичні схеми роботи, в яких співробітники були прив'язані до обов'язків, на той час вже вважалися застарілими, тому протягом всієї своєї історії Google намагався створити ідеально комфортні умови для роботи, які сприяли б підвищенню продуктивності.

Більшість опитаних співробітників вважають, що вони загалом почувуються більше як удома, працюючи в офісах «Google LLC», ніж удома, що дозволяє їм краще зосередитися на робочому процесі.

Компанія об'єднує лише професіоналів у своїй галузі, а кращі програмісти з усього світу будуть пишатися тим, що працюють у цій компанії. Google цінує своїх співробітників, і кожен отримує те, на що заслуговує. Кожен може вирости від середньостатистичного програміста до висококласного експерта, потрібне лише бажання. Останнім часом керівництво компанії «Google LLC» стурбоване тим, що компанія втрачає свою цінну корпоративну культуру. Завдяки величезному успіху штаб-квартира компанії перетворилася із затишного робочого місця в сірий комерційний центр.

3.3 Співробітницький метод формування креативного менеджменту «Google LLC»

На думку автора, новим методом формування креативного менеджменту компанії «Google LLC» може стати наступне: майже всі співробітники «Google LLC» працюють у сфері ІТ-технологій, а досвід Кремнієвої долини показує, що

практично кожен представник у цій сфері має бажання творити та креативити. Розробляють власні речі, тоді як Google дуже любить знаходити успішні стартапи та просувати їх всередині. У цьому випадку поєднання цих факторів було б цілком доцільним: серед усіх співробітників, які демонструють особливо високу продуктивність і ефективні для компанії на робочому місці, раз на квартал є можливість отримати інвестиції у вигляді старту гроші на ідею, яка вже існує або знаходиться на ранніх стадіях розвитку, тоді вона почне набирати обертів і її потенціал значно зросте порівняно з тим, що було до того, як компанія зацікавилася. Звичайно, перед цим потрібно виділити певну суму коштів на таку акцію, щоб мати страховку.

На основі таблиці 3.5 можна зробити висновок, що наведені переваги значно переважають недоліки. Розглянемо таблиці в балах, спочатку професіонали. Проекти з потенційним успіхом є однією з найважливіших переваг цієї стратегії заохочення, тому що в цьому випадку компанія «Google LLC» виграє від співробітників, які отримують нові проекти та реалізують свої ідеї та досягають успіху, і навіть потенційні користувачі також залежать від Fog творчі проекти можуть отримати абсолютно нові продукти, які полегшать або покращать їх життя.

Таблиця 3.5

Співробітницький метод формування креативного менеджменту

Співробітницький метод формування креативного менеджменту	
плюси	мінуси
1	2
1. Проект, що має потенційний успіх	1. Втрати інвестицій у випадку провалу.
2. У випадку успішного проекту, компанія отримує новий прибутковий продукт.	
3. Найманий співробітник буде витримувати свою ідею.	2. Вірогідність конфліктів між працівниками на початковому етапі впровадження співробітницького методу.
4. Мрія багатьох працівників стане для них реальнішою.	

1	2
5. Працівники, що досягли успіх, стануть прикладом для інших.	4. Ризик обману зі сторони співробітника, що виграв у конкурсі.
6. Находження нових ідей та розробок строго в рамках компаній.	
7. Регулярність проведення цієї акції не дозволить їй стати причиною для конфліктів між співробітниками.	

Проаналізувавши таблицю 3.5 – кількість плюсів значно перевищує кількість мінусів. Першим плюсом вказана можливість отримати проект, що має потенційний успіх. Через конкуренцію при наборі, зазвичай в Google потрапляють найкращі, найталановитіші та найкреативніші люди, саме тому через велику кількість ідей, яку будуть генерувати велика кількість унікальних особистостей, проект переможця завжди матиме потенційний успіх. Такий корпоративний гігант, як Google, завжди шукає нових відкриттів у різних сферах, тому спрощення процесу пошуку за допомогою цієї стратегії є хорошою ідеєю.

Прибуток – це найголовніша ціль усіх підприємців. Цей плюс напряму пов'язаний з попереднім, у випадку отримання проекту успіху, він, звісно ж, отримає прибуток, або як мінімум підвищення репутації компанії, або рівня якості вже існуючих продуктів.

Через можливість «швидкого старту», працівники будуть витримувати свою ідею, через концентрацію на робочому процесі задля продуктивності та збільшення шансів на перемогу в акції. Через це, вірогідність того, що конкуренти перехоплять особливо унікальні ідеї дуже мінімальна. Це вдвічі вигідніше для компанії.

У поєднанні з попередніми доповненнями ми робимо висновок, що поняття «мрія» стане «метою», а співробітники працюватимуть наполегливо, завчасно виграватимуть конкуренцію та завчасно почнуть втілювати свої ідеї. Багато ідейних та креативних людей будуть зацікавлені у тому, щоб потрапити у ряди працівників Google, не тільки через унікальність його робочого простору, а і

через теоретичну можливість швидко реалізувати свої давні ідеї та мрії. До того ж, розуміння того, що Google може задовільнити такі масштабні потреби працівників завжди буде гарним додатком до репутації компанії.

Успішні за своїми ідеями переможці конкурсу будуть взірцем для інших працівників, що створить додаткову мотивацію, адже людям потрібні реальні докази успіху, як показує психологія, тому їм легше повірити в себе на основі мислення. «Йому вдалося, я теж можу». Крім того, це стимул для нових талановитих стажерів, які матимуть додаткову, справді вагому причину працювати в Google. А різноманітність різновидів галузей в ІТ-сфері стане додатковою мотивацією, можливість створення нових ідей, які не схожі на інші, а думка про те, що людина абсолютно такого ж положення та статусу досягла такого швидкого успіху дозволить відчувати робітниками, що потрібні лише старання та віра в себе.

Як згадувалося раніше, Google LLC активно шукає стартапи та витрачає на них значні кошти та час. Дотримуючись цієї стратегії, вони отримають нові та унікальні ідеї та зможуть організовувати їх усередині з нуля, а не купувати вже запущений стартап і змінювати його відповідно до політики та методів Google. Якщо питання фінансів не є проблемою, то питання часу завжди буде ледве не на першому місці. В Google LLC усе націлено на максимальну результативність, тому зменшення потреби на пошуки нових ідей ззовні компанії – це буде важливим додатком. До того ж, в епоху технологій, стрімкість розвитку зростає з кожним днем, а коли максимально унікальна ідея народжується в рамках компанії, це дозволяє першими зайняти лідируючі позиції у нових галузях та сферах.

Проводячи ці рекламні акції на регулярній основі, Google не дасть тим співробітникам, які стали переможцями, втрачати мотивацію, і вони працюватимуть наполегливіше, щоб бути продуктивними та почуватися впевненіше, беручи участь у наступному конкурсі. Це дозволить позбавитись від принципу лотереї, а особливо старанні та креативні співробітники будуть зацікавлені у продовженні співробітництва з компанією, що додатково зменшить

необхідність контролювати потік найманих працівників, зменшить час на навчання та адаптування в колектив нових.

У співробітницькому методі формування креативного менеджменту є також і мінуси. Їх значно менше аніж плюсів, до того ж, вони незначні в порівнянні з тим, що компанія отримає при введенні цієї методики.

Перший мінус - це можливість втратити свої інвестиції в разі невдачі. В історії багато успішних компаній, які починали з малого, але є ще більше прикладів невдач. Оскільки переможцем буде найпродуктивніший і найталановитіший співробітник, ризик невдачі знижується, але навіть у разі невдачі компанія завжди матиме запасний варіант. Вірогідність зустрітись з цим мінусом не дуже велика, але і в такому випадку для компанії такого масштабу, подібна втрата не нанесе сильної шкоди фінансовому стану. Репутація компанії в такому випадку також не постраждає.

Ніхто не любить програвати, тому якщо переможець один, то переможених буде більше. Це може погано вплинути на їхню впевненість у собі, але, як зазначив один із професіоналів, регулярність таких просувань може нейтралізувати цей поганий ефект, і якщо у людини є потенціал, вона продовжить наполегливо працювати, щоб досягти успіху наступного разу. Цей мінус також легко знецінити, але з часом. З таким відчуттям будуть працівники лише на перший час після впровадження

Людський елемент є скрізь, тому завжди є ймовірність зіткнутися з кимось із хворим серцем, але це все ще виняток, і лише талановиті люди можуть стати переможцями в цій грі та отримати належну винагороду. Якщо такий випадок станеться, Компанія проведе достатню кількість перевірок запропонованої ідеї з юридичних та інших аспектів.

Співробітницький метод формування креативного менеджменту – це кардинально нова ідея, яка не створює зайвих рамок для підприємства. При правильній реалізації, у виграші будуть знаходитись усі, як і сама компанія, так і підлеглі.

Саме за рахунок необхідності в постійному альтернативному погляді, нові думки від найманих працівників, яких в «Google LLC» дуже багато, будуть лише великим плюсом.

Окрім можливості отримати нові ідеї та розширити перелік дочірніх компаній, ця ідея також є сильною мотивацією для компанії, працівники будуть більше зацікавлені у підвищенні власної продуктивності, а також матимуть більше мотивації для створення нових ідей. Постійна жага до розвитку в доброзичливих умовах, при яких від співробітника нічого не вимагають, а лише дають ідеальний робочий простір, це вагомий додаток до факторів впливу формування креативного простору, а зрештою і креативного менеджменту загалом.

Ця методика універсальна, і може бути використана в будь-якій сфері, оскільки Google LLC спеціалізується на IT-галузі, вони все одно виходять за її рамки, а іноді цього навіть потребує сама специфіка поставленої задачі. Універсальність співробітницького методу формування креативного менеджменту дозволяє компанії відкривати нові горизонти, кардинально нові технології, сфери діяльності, методи ведення підприємницької діяльності, нові форми конкурентної поведінки та загального формування менеджменту, креативного та не тільки.

У співробітницькому методі формування креативного менеджменту задоволеними мають бути як компанії Google LLC, її наймані працівники, так і користувачі, які будуть отримувати регулярно нові та цікаві продукти, або новий функціонал, за таких умов прибуток, репутація та масштаби компанії, які вже на данному етапі знаходяться на великому рівні, будуть лише стрімко зростати.

Висновки 3 розділу

Більшість компаній мають однакові основні методи та інструменти формування креативного менеджменту, але, незважаючи на це, є дуже важливий елемент особистості, який стосується компаній і менеджерів, а також працівників. Важко знайти метод, який буде актуальний всім, і тут допомагають

загальноприйняті методи, оскільки вони засновані на багаторічному психологічному вивченні потреб людей.

Сьогодні збільшилася кількість потреб порівняно з минулими століттями, але зросли й способи їх задоволення. По-перше, ці методи спрямовані саме на ту сферу, в якій вони потрібні, в залежності від роду діяльності людини деякі його потреби відрізняються від представників інших професій, а деякі залишаються незмінними.

Усі компанії завжди шукають ідеальну формулу, щоб налагодити функціонування креативного менеджменту і щоб працівники підвищували рівень продуктивності праці, що, у свою чергу, позитивно впливає на ріст компанії, прибутки та репутацію.

У випадку компанії «Google LLC» метод формування креативного менеджменту дуже близький до ідеальної схем, відомої на даний момент у сфері менеджменту. Багато способів підвищити залученість співробітників дуже добре впливають на загальний стан компанії, тому «Google LLC» по праву вважається одним із найкращих прикладів для інших компаній.

Усі методи формування креативного менеджменту «Google LLC» мають певну основу, деякі з них виникли під час вивчення людської психології, а інші знайшли успіх у відповідних галузях. Не дарма робота в Google LLC вважається однією з найпрестижніших компаній і має одну з найбільших у світі баз талантів, які бажають там працювати.

Навіть у такій компанії, як «Google LLC», є можливості для вдосконалення кожного аспекту, і методи формування креативного менеджменту не є винятком. Співробітницький метод формування креативного менеджменту — це абсолютно новий підхід, який теоретично може призвести до серйозних змін у сфері управління. Його цілі варіюються від простого мотивування співробітників і підвищення їхнього інтересу до збільшення темпів інновацій і швидкого зростання компанії, з максимальним збільшенням продуктивності праці.

ВИСНОВКИ

Поняття креативного менеджменту постійно змінюється, саме через великий творчий простір, цей фактор креативу не зміниться ніколи. В цьому питанні кількість думок значно перевищує кількість людей, хтось вважає, що креатив це просто нестандартний підхід, а для когось це кардинально інакший підхід до вирішення вже звичних питань, але всі завжди сходяться в одній думці – креатив не просто важливий, він - невід’ємний. Креативність стосується абсолютно кожного питання, від побуту до вирішення питань на державному рівні. Багато відомих і не тільки людей вважають не зовсім коректним вважати креатив методом, скоріше інструментом, який вже на базовому рівні є у кожній людини, через те, що креативність закладені як у свідомість так і у підсвідомість.

До різноманітності методів використання креативу додається різноманітність питань, у яких його використовують, ця різноманітність без перебільшення – нескінченна.

В умовах великої кількості конкурентів, особливо в сфері ІТ-технологій, які базуються на постійних інноваціях, креатив займає особливо важливе місце. Велика кількість нових ідей завжди приносить позитивний результат, а уміння креативно поводитись на ринковому просторі для компанії в першу чергу репутаційно-важливо, а в другу допомагає утримувати лідируючі позиції.

Компанія «Google LLC» є одним із найкращих прикладів корпоративних гігантів, коли мова йде про креатив. Для Google креативний підхід є не лише «бажаною», але й важливою частиною політики компанії. Це не просто велика компанія, це одна з найважливіших частин світової економіки, її внесок у розвиток ІТ та інших галузей назавжди залишиться в історії, і вона слугуватиме яскравим прикладом для багатьох.

Проаналізувавши основні фінансові показники компанії «Google» на прикладі квартальної фінансової звітності за 2019, 2020 та 2021 роки, зроблено

висновок, що загальний стан компанії залишається на досить високому рівні. Компанія має стабільний та стрімкий ріст фінансових показників та покращення в порівнянні прибутку з витратами.

Структура компанії велика і складна, тому потребує постійного нагляду та оновлень, оскільки все функціонує взаємопов'язано. Компанія глобального масштабу має конкурентів не набагато меншого рівня, тому має триматись на високому рівні і постійно розвиватись. Це величезний організм, в якому все зав'язано на постійному креативі, знищенню стереотипів, та ідеальному адаптуванні найкращих методів формування і ведення підприємств.

Економічний стан Google за всю історію майже не мав сильних спадів, це компанія зі стабільним ростом, де велика команда професіоналів старанно працює для покращення всіх аспектів компанії.

Більшість компаній мають однакові основні методи та інструменти формування креативного менеджменту, але, незважаючи на це, є дуже важливий елемент особистості, який стосується компаній і менеджерів, а також працівників. Важко знайти метод, який буде підходити всім, і тут допомагають загальноприйняті методи, оскільки вони засновані на багаторічному психологічному вивченні потреб людей.

Сьогодні збільшилася кількість потреб порівняно з минулими століттями, але зросли й способи їх задоволення. По-перше, ці методи спрямовані саме на ту сферу, в якій вони потрібні, в залежності від роду діяльності людини деякі його потреби відрізняються від представників інших професій, а деякі залишаються незмінними.

Усі компанії завжди шукають ідеальну формулу, щоб налагодити функціонування креативного менеджменту і щоб працівників підвищувати рівень продуктивності, що, у свою чергу, позитивно впливає на ріст компанії, прибутки та репутацію.

У випадку компанії «Google LLC» метод формування креативного менеджменту дуже близький до ідеальної схем, відомої на даний момент у сфері менеджменту. Багато способів підвищити залученість співробітників дуже добре впливають на загальний стан компанії, тому «Google LLC» по праву вважається одним із найкращих прикладів для інших компаній.

Усі методи формування креативного менеджменту «Google LLC» мають певну основу, деякі з них виникли під час вивчення людської психології, а інші знайшли успіх у відповідних галузях. Робота в Google LLC вважається однією з найпрестижніших компаній і має одну з найбільших у світі баз талантів, які бажають там працювати.

Навіть у такій компанії, як «Google LLC», є можливості для вдосконалення кожного аспекту, і методи формування креативного менеджменту не є винятком. Співробітницький метод формування креативного менеджменту — це абсолютно новий підхід, який теоретично може призвести до серйозних змін у сфері управління. Його цілі варіюються від простого мотивування співробітників і підвищення їхнього інтересу до збільшення темпів інновацій і швидкого зростання компанії, з максимальним збільшенням її продуктивності.

Необхідність креативу в компаніях — це загальновизнаний факт, креативність зароджується ще на етапі планування підприємства і є невід'ємною частиною усього організму компанії на протязі усього її існування. Саму тому питання формування креативного менеджменту використовується в основному на стадії планування, в інакшому випадку, компанія навряд чи отримає достатній успіх.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Башук Т.О. Підбір персоналу та ухвалення рішень у креативному управлінні організацією / Т. О. Башук, Я. І. Смирнова // Маркетинг і менеджмент інновацій, 2012. – № 1. – С. 148-155. URL: https://armgpublishing.com/wp-content/uploads/mmi/volume-3-issue-1/mmi2012_1_148_155.pdf
2. Башук Т.О. Стимулювання та розвиток креативності / Т.О. Башук, М.О. Хижняк // Маркетинг і менеджмент інновацій. - 2013. – № 1. – С. 150-160 URL: https://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi_2013_1_150_160.pdf
3. Новікова О.В. Сучасні психологічні технології розвитку творчого мислення особистості URL: https://scienceandeducation.pdpu.edu.ua/doc/2010/10_2010/52.pdf
4. Бутко М.П. Управлінські рішення: евристичність, креативність, транспарентність: навчальний посібник / М.П. Бутко, І.М. Бутко, В.П. Мащенко, М.І. Мурашко, Л.Д. Оліфіренко / Під ред. М.П. Бутко. – Ніжин: ТОВ «Видавництво «Аспект-Поліграф», 2008. – 428 с URL: https://dut.edu.ua/uploads/1_101_88535923.pdf
5. Вахович І.М. Теорії креативної економіки: міжнародний огляд / І.М. Вахович, О.М. Чуль // Економічний форум. – №3. – 2012. – С.) URL: http://library.nuft.edu.ua/inform/kreatyvna_ekonomika.pdf
6. Гавриш О.А., Довгань Л.Є., Крейдич І.М.. Технології управління персоналом : навч. посіб. Київ, 2017. 528 с URL: <https://kmaesm.edu.ua/wp-content/uploads/2021/06/gavrysh-o.a.-dovgan-l.ye.-krejdych-i.m.-semenchenko-n.v.-2017-tehnologiyi-upravlinnya-personalom.pdf>
7. Галкіна Т.В. Вивчення впливу тестової ситуації на результати дослідження креативної особистості/Т.В. Галкіна, Л.Г. Алексеев // Методи психологічної діагностики. - Вип. 2. - М: ІП РАН, 1995 URL: <http://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/5010/1/Kreatyvnyy%20menedzhment.pdf>

8. Гільбух Ю.З. Розумово обдарована дитина: психологія, діагностика, педагогіка: Пер. з рос. / Ю.З. Гільбух. - К.: Фірма «Віпол», 1993. - 75 с URL: http://umo.edu.ua/images/content/koncorcium/repozitar_uvupo/navch_vydanya/%D0%9F%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1%D0%BD%D0%B8%D0%BA_%D0%A8%D0%B5%D0%B2%D1%87%D0%B8%D1%88%D0%B8%D0%BD%D0%B0%20%D0%9E.%20%D0%92.pdf
9. Guilford, J.P. (1959) Three Faces of Intellect. *American Psychologist*, 14, 469-479. <http://dx.doi.org/10.1037/h0046827>
10. Довгань Л.Є., Ткач В.В. Збереження та розвиток персоналу підприємств: проблеми та сучасні підходи до їх вирішення. Економіка і суспільство. 2018. №15. URL: www.economyandsociety.in.ua/journal-15/22-stat-15/1852-dovgan-l-e-tkach-v-v
11. Ілляшенко С.М. Управління інноваційним ризиком: проблеми, концепції, методи. Суми: ВТД «Універсальна книга», 2003. С.
12. Климчук А.О., Михайлов А.М. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2018. № 1. С. 218-234. URL: https://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2018_1_218_234.pdf
13. Креативна освіта сучасного менеджера [Електронний ресурс] .– Режим доступу: <http://do.gendocs.com/docs/index-203976.html?page=11>
14. Кузьмін О.Є. Креативний менеджмент : навч. посібник / О.Є. Кузьмін, С.В. Князь, І.В. Литвин, Д.К. Зінкевич. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2010. – 124 с. URL: <http://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/5010/1/Kreatyvnyy%20menedzhment.pdf>
15. Кузьмін О.Є. Сутність та типологія креативних колективів на промислових підприємствах / О.Є. Кузьмін, О.О. Горячка [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/natural/Vnulp/Menegment/2011_714/04.pdf, с. 7-8
16. Кучерявий І.Т. Творчість – основа розвитку потенційних джерел

особистості: навч. посіб. [для студ. вищ. навч. закл.] / І.Т. Кучерявий, О.І. Клепиков. – [2-е вид., перероб. і допов.]. – К. : Вища школа, 2000. –286 с. URL: https://scienceandeducation.pdpu.edu.ua/doc/2010/3_2010/16.pdf

17. Кушнерик О.В. Зарубіжні моделі мотивації праці персоналу на підприємстві // Вісник університету «Україна».– 2012.– №15. – С. 98–103. URL: <http://dspace.khntusg.com.ua/bitstream/123456789/15209/1/17.pdf>

18. Литвин І.В. Особливості пошуку інноваційних ідей у системі креативного менеджменту / І.В. Литвин // Науковий вісник НЛТУ України. – 2011. – Вип. 21.7. – С. 360-364

19. Лобода О.В. Креативність як основа психічного здоров'я особистості http://archive.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/NiO/2010_3/statiy/Loboda.htm

20. Литвиненко С. Креативність як загальна здібність до творчості: сучасні підходи / С. Литвиненко // Збірник наукових праць Полтавського державного педагогічного університету імені В.Г. Короленка. – Серія «Педагогічні науки». – Випуск 3 (50). – Полтава, 2006. – С. 215-219. URL: <https://jrn1.nau.edu.ua/index.php/VisnikPP/article/view/16421>

21. . Макаренко О. Г. Креативний менеджмент / О. Г. Макаренко, В. Н. Лазарев. –: 2011. – 154 с URL: <http://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/5010/1/Kreatyvnyy%20menedzhment.pdf>

22. Мала Н.Т. Креативність як складова ефективного управління URL: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/natural/Vnulp/Management/2011_704/03.pdf, с. 22

23. Маноха І. П. Психологія потаємного “Я” – К.: Поліграфкнига, 2001. – 448 с. URL: <https://mydisser.com/dfiles/55271999.doc>

24. Маслоу А.Г. Мотивація та особистість 2003 URL: <http://repository.sspu.sumy.ua/bitstream/123456789/696/1/Filosofii%20i%20Bolonskyi%20protses.pdf>

25. Павлюк Р.О. Креативність як складова частина професійної підготовки майбутніх вчителів // [Електронний ресурс]. С. 78-83. URL: www.nauka.com/16_NPM_2007/Pedagogica.doc.htm

26. Пекар В. Різнокольорові організації [Електронний ресурс]. – URL: <http://www.management.com.ua/strategy/str190.html>
27. Процак О. В., Просович О. П. Креативність персоналу як важливий чинник інноваційного розвитку підприємства / О. В. Процак, О. П. Просович. – URL: http://www.nbuv.gov.ua/portal/natural/VNULP/Ekonomika/2011_698/39.pdf
28. Резнік М. А. Культура творчого саморозвитку особистості: навч. посіб. / М.А. Резнік, В.П. Козинець. – Д. : Національна металургійна академія України [та ін.], 2002. – 104 с. URL <http://enpuir.npu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/22933/Loboda.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
29. Савіцька Н.В. Методичні підходи до управління креативним потенціалом організації / Н.В. Савіцька // Вісник Університету банківської справи Національного банку України. – 2011. - №1(10). – С. 103-107 URL: <http://library.nuft.edu.ua/ebook/file/08.00.04savicka.pdf>
30. Свидрук І.І. Креативний менеджмент: навч.посібник / І.І. Свидрук. – К. Центр учбової літератури, 2012. – 224 с. URL: <http://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/5010/1/Kreatyvnyy%20menedzhment.pdf>
31. Сергеева Л.М., Кондратьєва В.П., Хромей М.Я. Лідерство: навч. посіб.. Івано – Франківськ, 2015. 297 с. URL: http://umo.edu.ua/images/content/depozitar/navichki_pracevlasht/liderstvo.pdf
32. Скрипко Т.О. Менеджмен: навч. посіб. / Т.О. Скрипко, О.О. Ланда. - К.: ЦНЛ.- 2006, - 176с URL: <https://www.uzhnu.edu.ua/en/infocentre/get/38007>
33. Турило А.М. Методичні підходи до формування та оцінки рівня людського інтелектуального капіталу підприємства як складової інтелектуального капіталу підприємства / А.М. Турило, О.В. Корнух // Інноваційна економіка. – № 2. – 2012. – С.3-10. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/9_2015/8.pdf
34. Хміль Ф.І. Практикум з менеджменту організацій: навч.посіб. / Ф.І. Хміль. – Львів: „Магнолія 2006”, 2012. – 333 с. URL: https://maup.com.ua/assets/files/lib/book/p06_07.pdf

35. Чинарова К. Колектив-креатив (Управління творчим колективом)
URL:
<http://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/5010/1/Kreatyvnyy%20menedzhment.pdf>
36. Amabile, T.M. (1988) A model of creativity and innovation in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 10, 123-167
37. Analysis of Samsung's Innovation Strategy 2019 URL:
https://www.researchgate.net/publication/331114761_Analysis_of_Samsung%27s_Innovation_Strategy
38. Anon (2013) Google grows on people: Bottom-up leadership and minimalist management inspire innovation. *Strategic Direction* 29(9), pp. 16-18.
39. Banović, Krystallis, Guerrero & Reinders, 2016 URL:
<https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/29606244/>
40. Billick, 2001 URL:
https://www.researchgate.net/publication/226299703_The_relationship_between_ant-tending_and_maternal_care_in_the_treehopper_Publilia_modesta
41. BusinessWeek, 2009), (Fortune, 2009 URL:
<https://fortune.com/2009/11/23/decade-steve-jobs-apple/>
42. C. Lovelock (ed.), *Managing Services*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall
43. Conger, Jay, A., and Kanungo, Rabindra, N. (1998), *Charismatic Leadership in Organizations*, Sage Publications, London
44. Dalal, 2009 URL:
<https://www.scirp.org/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=1503967>), (The Economist, 2010, сторінка 11 URL: <https://www.economist.com/weeklyedition/2010-04-10>
45. Discussion On Google Innovation Management & Creativity
<https://www.totalassignment.com/free-sample/discussion-on-google-innovation-management-and-creativity>
46. Florida R. *The Flight of the Creative Class*. The new global competition for

talent / R. Florida. – London: Harper Collins Publishers, 2007. – 326 p.

47. It's All About The Motiv s All About The Motivation: F ation: Factors That Influence Emplo ors That Influence Employee Motivation In Organizations Abby M. Brooks URL:

https://trace.tennessee.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=5926&context=utk_graddiss

48. McPherson, S. (2011) Sergey Brin and Larry Page: Founders of Google. Minneapolis: Twenty-First Century Books

49. Postaer, S. (2012) Lessons in Creativity from Google [Online]. Forbes. Available at:

<http://www.forbes.com/sites/gyro/2012/03/05/lessons-in-creativity-from-google/>

[Accessed: 5th May 2015 Schneider, B. (1988) _Notes on climate and culture', in]

50. Ramosaj, B., (2004), Management, Universiteti i Prishtines, Prishtinë

51. RSM Discovery Creative Management URL: <https://www.rsm.nl/faculty-research/rsm-discovery/>

52. Sawyer, R. (2006) _Explaining creativity'. Oxford: Oxford University Press

53. Scientifically Proven Ways to Motivate Employees URL: <https://squareup.com/us/en/townsquare/how-to-motivate-your-employees>

54. Skroupa, 2017 URL: <https://www.mcguinnessinstitute.org/wp-content/uploads/2020/04/Skroupa-2017.pdf>

55. Srica, 2008 URL: https://www.researchgate.net/publication/275070383_Review_Erica_Burman_2008_Deconstructing_Developmental_Psychology_2nd_ed

56. Steiber, A. (2014) The Google Model: Managing Continuous Innovation in a Rapidly Changing World. Switzerland: Springer International Publishing AG

57. Tidd and Bessand, 2009, p. 99-101 URL: https://www.researchgate.net/publication/273479510_Drivers_of_innovation_strategies_Testing_the_Tidd_and_Bessant_2009_model

58. Tushman, Michael, L., and O'Reilly III, Charles, A., (2002), Winning through Innovation: A Practical Guide to Leading Organizational Change and Renewal,

Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts

59. Verloop, J. (2013) *Success in Innovation: Improving the Odds by Understanding the Factors for Unsuccess*. United States: Elsevier Science Publishing Co, c. 3)

60. Work Motivation-Studies of its Determinants and Outcomes Christina Bjorklund URL: <https://ex.hhs.se/dissertations/221663-FULLTEXT01.pdf>

61. Kasych A.; Horak J.; Glukhova V., Bondarenko S. The Impact of Intellectual Capital on Innovation Activity of Companies. *Quality – Access to Success*. Jun 2021, Vol. 22 Issue 182, p. 3-11. URL: https://www.srac.ro/calitatea/en/arhiva/2021/QAS_Vol.22_No.182_Jun.2021.pdf

62. Kasych A., Yakovenko Y., Tarasenko I. (2019). Optimization of business processes with the use of industrial digitalization. *Proceedings of the International Conference on Modern Electrical and Energy Systems, MEES 2019*, pp. 522-525 <https://ieeexplore.ieee.org/document/8896531>

63. Skrypnyk M., Radionova N., Vlasiuk T., Bondarenko S., Grygorevska O. (2019). Accounting and Verification of Sustainable Enterprise Development Reporting. *IBIMA Business Review*. Vol. 2019. URL: <https://ibimapublishing.com/articles/IBIMABR/2019/873407/>

64. Skrypnyk M., Radionova N., Vlasiuk T., Bondarenko S., Grygorevska O. (2019). Mechanism of Formation of the Social Component of Sustainable Development Reporting. 33rd IBIMA Conference: 10-11 April 2019, Granada, Spain URL: <https://ibima.org/accepted-paper/mechanism-of-formation-of-the-social-component-of-sustainable-development-reporting/>

65. Tsalko T., Nevmerzhytska S., Didenko Ye., Kharchenko T., Bondarenko S. Optimization of goods implementation on the basis of development of business process re-engineering. *Journal of Management Information and Decision Sciences*. 2020. Volume 23, Issue: 2. P. 42-48. URL: <https://www.abacademies.org/articles/OPTIMIZATION%20OF%20GOODS%20IMPLEMENTATION%20ON%20THE%20BASIS%20OF%20DEVELOPMENT%20OF%20BUSINESS%20PROCESS%20RE-ENGINEERING-1532-5806-23-2-179.pdf>

ДОДАТОК А

Q1 2019 supplemental information (in millions, except for percentages; unaudited)

Segment revenues and operating results

	Three Months Ended March 31, 2018	Three Months Ended March 31, 2019
Google properties revenues	\$21,998	\$25,682
Google Network Members' properties revenues	4,644	5,038
Google advertising revenues	26,642	30,720
Google other revenues	4,354	5,449
Google segment revenues	\$30,996	\$36,169
Other Bets revenues	\$150	\$170
Google operating income*	\$8,368	\$9,325
Other Bets operating loss	(\$571)	(\$868)

*The EC fine is included in reconciling items for the three months ended March 31, 2019 as it is not allocated to Google for segment reporting purposes.

Traffic acquisition costs (TAC) to Google Network Members and distribution partners

	Three Months Ended March 31, 2018	Three Months Ended March 31, 2019
TAC to Google Network Members	\$3,386	\$3,477
TAC to Google Network Members as % of Google Network Members' properties revenues	73%	69%
TAC to distribution partners	\$2,902	\$3,383
TAC to distribution partners as % of Google properties revenues	13%	13%
Total TAC	\$6,288	\$6,860
Total TAC as % of Google advertising revenues	24%	22%

Monetization metrics information

	Change from Q1 2018 to Q1 2019 (YoY)	Change from Q4 2018 to Q1 2019 (QoQ)
Paid clicks on Google properties	39 %	(9)%
Cost-per-click on Google properties	(19)%	5 %
Impressions on Google Network Members' properties	6 %	5 %
Cost-per-impression on Google Network Members' properties	1 %	(14)%

ДОДАТОК Б

Alphabet Inc.
CONSOLIDATED BALANCE SHEETS

(In millions, except share amounts which are reflected in thousands and par value per share amounts)

	December 31, 2018	March 31, 2019 (unaudited)
Assets		
Current assets:		
Cash and cash equivalents	\$ 16,701	\$ 19,148
Marketable securities	92,439	94,340
Total cash, cash equivalents, and marketable securities	109,140	113,488
Accounts receivable, net of allowance of \$729 and \$761	20,838	19,149
Income taxes receivable, net	355	111
Inventory	1,107	1,053
Other current assets	4,236	4,406
Total current assets	135,676	138,207
Non-marketable investments	13,859	14,474
Deferred income taxes	737	750
Property and equipment, net	59,719	60,528
Operating lease assets	0	8,837
Intangible assets, net	2,220	2,063
Goodwill	17,888	17,943
Other non-current assets	2,693	2,547
Total assets	<u>\$ 232,792</u>	<u>\$ 245,349</u>
Liabilities and Stockholders' Equity		
Current liabilities:		
Accounts payable	\$ 4,378	\$ 3,710
Accrued compensation and benefits	6,839	5,072
Accrued expenses and other current liabilities	16,958	19,382
Accrued revenue share	4,592	4,318
Deferred revenue	1,784	1,667
Income taxes payable, net	69	761
Total current liabilities	34,620	34,910
Long-term debt	4,012	4,066
Deferred revenue, non-current	396	391
Income taxes payable, non-current	11,327	11,605
Deferred income taxes	1,264	1,282
Operating lease liabilities	0	8,206
Other long-term liabilities	3,545	1,417
Total liabilities	55,164	61,877
Commitments and contingencies		
Stockholders' equity:		
Convertible preferred stock, \$0.001 par value per share, 100,000 shares authorized; no shares issued and outstanding	0	0
Class A and Class B common stock, and Class C capital stock and additional paid-in capital, \$0.001 par value per share: 15,000,000 shares authorized (Class A 9,000,000, Class B 3,000,000, Class C 3,000,000); 695,556 (Class A 299,242, Class B 46,636, Class C 349,678) and 694,782 (Class A 299,444, Class B 46,527, Class C 348,811) shares issued and outstanding	45,049	46,532
Accumulated other comprehensive loss	(2,306)	(1,780)
Retained earnings	134,885	138,720
Total stockholders' equity	177,628	183,472
Total liabilities and stockholders' equity	<u>\$ 232,792</u>	<u>\$ 245,349</u>

ДОДАТОК В

Alphabet Inc.
CONSOLIDATED STATEMENTS OF CASH FLOWS
(In millions; unaudited)

	Three Months Ended	
	March 31,	
	2018	2019
Operating activities		
Net income	\$ 9,401	\$ 6,657
Adjustments:		
Depreciation and impairment of property and equipment	1,791	2,416
Amortization and impairment of intangible assets	195	197
Stock-based compensation expense	2,457	2,769
Deferred income taxes	(18)	(73)
Gain on debt and equity securities, net	(2,992)	(1,081)
Other	(257)	22
Changes in assets and liabilities, net of effects of acquisitions:		
Accounts receivable	1,700	1,172
Income taxes, net	782	1,068
Other assets	(241)	(265)
Accounts payable	122	(425)
Accrued expenses and other liabilities	(1,142)	(229)
Accrued revenue share	(286)	(147)
Deferred revenue	130	(81)
Net cash provided by operating activities	<u>11,642</u>	<u>12,000</u>
Investing activities		
Purchases of property and equipment	(7,299)	(4,638)
Proceeds from disposals of property and equipment	30	34
Purchases of marketable securities	(8,849)	(20,883)
Maturities and sales of marketable securities	9,351	21,006
Purchases of non-marketable investments	(327)	(907)
Maturities and sales of non-marketable investments	498	99
Acquisitions, net of cash acquired, and purchases of intangible assets	(1,250)	(99)
Net cash used in investing activities	<u>(7,846)</u>	<u>(5,388)</u>
Financing activities		
Net payments related to stock-based award activities	(1,158)	(1,175)
Repurchases of capital stock	(2,173)	(3,025)
Proceeds from issuance of debt, net of costs	4,691	315
Repayments of debt	(3,378)	(345)
Proceeds from sale of subsidiary shares	0	47
Net cash used in financing activities	<u>(2,018)</u>	<u>(4,183)</u>
Effect of exchange rate changes on cash and cash equivalents	165	18
Net increase in cash and cash equivalents	1,943	2,447
Cash and cash equivalents at beginning of period	10,715	16,701
Cash and cash equivalents at end of period	\$ 12,658	\$ 19,148

ДОДАТОК Г

Q1 2020 supplemental information (in millions, except for number of employees; unaudited)

Revenues, Traffic Acquisition Costs (TAC) and number of employees

The following table summarizes our revenues, total TAC and number of employees. Hedging gains, which were previously included in Google revenues, are presented separately.

	Quarter Ended March 31,	
	2019	2020
Google Search & other	\$22,547	\$24,502
YouTube ads ⁽¹⁾	3,025	4,038
Google properties	25,572	28,540
Google Network Members' properties	5,015	5,223
Google advertising	30,587	33,763
Google Cloud	1,825	2,777
Google other ⁽¹⁾	3,620	4,435
Google revenues	36,032	40,975
Other Bets revenues	170	135
Hedging gains	137	49
Total revenues	<u>\$36,339</u>	<u>\$41,159</u>
Total TAC	\$6,860	\$7,452
Number of employees	103,459	123,048

⁽¹⁾ YouTube non-advertising revenues are included in Google other revenues.

Segment operating results

	Quarter Ended March 31,	
	2019	2020
Google operating income*	\$9,188	\$9,270
Other Bets operating loss	(\$868)	(\$1,121)

*The EC fine is included in reconciling items for the quarter ended March 31, 2019 as it is not allocated to Google for segment reporting purposes.

ДОДАТОК Д

Alphabet Inc.
CONSOLIDATED BALANCE SHEETS

(In millions, except share amounts which are reflected in thousands and par value per share amounts)

	As of December 31, 2019	As of March 31, 2020 (unaudited)
Assets		
Current assets:		
Cash and cash equivalents	\$ 18,498	\$ 19,644
Marketable securities	101,177	97,585
Total cash, cash equivalents, and marketable securities	119,675	117,229
Accounts receivable, net	25,326	21,825
Income taxes receivable, net	2,166	1,910
Inventory	999	889
Other current assets	4,412	5,165
Total current assets	152,578	147,018
Non-marketable investments	13,078	12,367
Deferred income taxes	721	730
Property and equipment, net	73,646	76,747
Operating lease assets	10,941	11,219
Intangible assets, net	1,979	1,840
Goodwill	20,624	20,734
Other non-current assets	2,342	2,748
Total assets	<u>\$ 275,909</u>	<u>\$ 273,403</u>
Liabilities and Stockholders' Equity		
Current liabilities:		
Accounts payable	\$ 5,561	\$ 4,099
Accrued compensation and benefits	8,495	5,656
Accrued expenses and other current liabilities	23,067	22,601
Accrued revenue share	5,916	4,982
Deferred revenue	1,908	1,938
Income taxes payable, net	274	913
Total current liabilities	45,221	40,189
Long-term debt	4,554	5,016
Deferred revenue, non-current	358	350
Income taxes payable, non-current	9,885	9,207
Deferred income taxes	1,701	2,079
Operating lease liabilities	10,214	10,476
Other long-term liabilities	2,534	2,427
Total liabilities	<u>74,467</u>	<u>69,744</u>
Commitments and contingencies		
Stockholders' equity:		
Convertible preferred stock, \$0.001 par value per share, 100,000 shares authorized; no shares issued and outstanding	0	0
Class A and Class B common stock, and Class C capital stock and additional paid-in capital, \$0.001 par value per share: 15,000,000 shares authorized (Class A 9,000,000, Class B 3,000,000, Class C 3,000,000); 688,335 (Class A 299,828, Class B 46,441, Class C 342,066) and 683,972 (Class A 300,047, Class B 46,407, Class C 337,518) shares issued and outstanding	50,552	53,688
Accumulated other comprehensive loss	(1,232)	(1,097)
Retained earnings	152,122	151,068
Total stockholders' equity	<u>201,442</u>	<u>203,659</u>
Total liabilities and stockholders' equity	<u>\$ 275,909</u>	<u>\$ 273,403</u>

ДОДАТОК Е

Alphabet Inc.
CONSOLIDATED STATEMENTS OF CASH FLOWS
(In millions)

	Quarter Ended March 31,	
	2019	2020
	(unaudited)	
Operating activities		
Net income	\$ 6,657	\$ 6,836
Adjustments:		
Depreciation and impairment of property and equipment	2,416	2,899
Amortization and impairment of intangible assets	197	209
Stock-based compensation expense	2,769	3,191
Deferred income taxes	(73)	175
(Gain) loss on debt and equity securities, net	(1,081)	802
Other	22	297
Changes in assets and liabilities, net of effects of acquisitions:		
Accounts receivable	1,172	2,602
Income taxes, net	1,068	(245)
Other assets	(265)	(115)
Accounts payable	(425)	(835)
Accrued expenses and other liabilities	(229)	(3,531)
Accrued revenue share	(147)	(871)
Deferred revenue	(81)	37
Net cash provided by operating activities	<u>12,000</u>	<u>11,451</u>
Investing activities		
Purchases of property and equipment	(4,638)	(6,005)
Purchases of marketable securities	(20,883)	(37,563)
Maturities and sales of marketable securities	21,006	41,811
Purchases of non-marketable investments	(907)	(572)
Maturities and sales of non-marketable investments	99	260
Acquisitions, net of cash acquired, and purchases of intangible assets	(99)	(190)
Other investing activities	34	412
Net cash used in investing activities	<u>(5,388)</u>	<u>(1,847)</u>
Financing activities		
Net payments related to stock-based award activities	(1,175)	(1,241)
Repurchases of capital stock	(3,025)	(8,496)
Proceeds from issuance of debt, net of costs	315	1,898
Repayments of debt	(345)	(1,947)
Proceeds from sale of interest in consolidated entities	47	1,600
Net cash used in financing activities	<u>(4,183)</u>	<u>(8,186)</u>
Effect of exchange rate changes on cash and cash equivalents	18	(272)
Net increase in cash and cash equivalents	<u>2,447</u>	<u>1,146</u>
Cash and cash equivalents at beginning of period	16,701	18,498
Cash and cash equivalents at end of period	<u>\$ 19,148</u>	<u>\$ 19,644</u>

ДОДАТОК Е

Alphabet Inc.
CONSOLIDATED BALANCE SHEETS

(In millions, except share amounts which are reflected in thousands and par value per share amounts)

	As of December 31, 2020	As of March 31, 2021 (unaudited)
Assets		
Current assets:		
Cash and cash equivalents	\$ 26,465	\$ 26,622
Marketable securities	110,229	108,482
Total cash, cash equivalents, and marketable securities	136,694	135,104
Accounts receivable, net	30,930	28,006
Income taxes receivable, net	454	493
Inventory	728	888
Other current assets	5,490	7,646
Total current assets	174,296	172,137
Non-marketable investments	20,703	25,294
Deferred income taxes	1,084	1,129
Property and equipment, net	84,749	87,606
Operating lease assets	12,211	12,598
Intangible assets, net	1,445	1,823
Goodwill	21,175	22,341
Other non-current assets	3,953	4,167
Total assets	<u>\$ 319,616</u>	<u>\$ 327,095</u>
Liabilities and Stockholders' Equity		
Current liabilities:		
Accounts payable	\$ 5,589	\$ 4,801
Accrued compensation and benefits	11,086	8,375
Accrued expenses and other current liabilities	28,631	30,732
Accrued revenue share	7,500	6,962
Deferred revenue	2,543	2,690
Income taxes payable, net	1,485	1,893
Total current liabilities	56,834	55,453
Long-term debt	13,932	13,887
Deferred revenue, non-current	481	530
Income taxes payable, non-current	8,849	9,278
Deferred income taxes	3,561	4,406
Operating lease liabilities	11,146	11,382
Other long-term liabilities	2,269	2,146
Total liabilities	97,072	97,082
Contingencies		
Stockholders' equity:		
Convertible preferred stock, \$0.001 par value per share, 100,000 shares authorized; no shares issued and outstanding	0	0
Class A and Class B common stock, and Class C capital stock and additional paid-in capital, \$0.001 par value per share: 15,000,000 shares authorized (Class A 9,000,000, Class B 3,000,000, Class C 3,000,000); 675,222 (Class A 300,730, Class B 45,843, Class C 328,649) and 671,094 (Class A 300,747, Class B 45,836, Class C 324,511) shares issued and outstanding	58,510	59,436
Accumulated other comprehensive income (loss)	633	(3)
Retained earnings	163,401	170,580
Total stockholders' equity	222,544	230,013
Total liabilities and stockholders' equity	<u>\$ 319,616</u>	<u>\$ 327,095</u>

ДОДАТОК Ж

Alphabet Inc.
CONSOLIDATED STATEMENTS OF INCOME
(In millions, except share amounts which are reflected in thousands and per share amounts)

	Quarter Ended March 31,	
	2020	2021
	(unaudited)	
Revenues	\$ 41,159	\$ 55,314
Costs and expenses:		
Cost of revenues	18,982	24,103
Research and development	6,820	7,485
Sales and marketing	4,500	4,516
General and administrative	2,880	2,773
Total costs and expenses	<u>33,182</u>	<u>38,877</u>
Income from operations	7,977	16,437
Other income (expense), net	<u>(220)</u>	<u>4,846</u>
Income before income taxes	7,757	21,283
Provision for income taxes	921	3,353
Net income	<u>\$ 6,836</u>	<u>\$ 17,930</u>
Basic earnings per share of Class A and B common stock and Class C capital stock	\$ 9.96	\$ 26.63
Diluted earnings per share of Class A and B common stock and Class C capital stock	\$ 9.87	\$ 26.29
Number of shares used in basic earnings per share calculation	686,465	673,220
Number of shares used in diluted earnings per share calculation	692,267	682,071

ДОДАТОК 3

Alphabet Inc.
CONSOLIDATED STATEMENTS OF CASH FLOWS
(In millions)

	Quarter Ended March 31,	
	2020	2021
	(unaudited)	
Operating activities		
Net income	\$ 6,836	\$ 17,930
Adjustments:		
Depreciation and impairment of property and equipment	2,899	2,525
Amortization and impairment of intangible assets	209	228
Stock-based compensation expense	3,191	3,745
Deferred income taxes	175	1,100
(Gain) loss on debt and equity securities, net	802	(4,751)
Other	297	(255)
Changes in assets and liabilities, net of effects of acquisitions:		
Accounts receivable	2,602	2,794
Income taxes, net	(245)	785
Other assets	(115)	7
Accounts payable	(835)	(982)
Accrued expenses and other liabilities	(3,531)	(3,530)
Accrued revenue share	(871)	(444)
Deferred revenue	37	137
Net cash provided by operating activities	<u>11,451</u>	<u>19,289</u>
Investing activities		
Purchases of property and equipment	(6,005)	(5,942)
Purchases of marketable securities	(37,563)	(36,426)
Maturities and sales of marketable securities	41,811	39,248
Purchases of non-marketable investments	(572)	(646)
Maturities and sales of non-marketable investments	260	19
Acquisitions, net of cash acquired, and purchases of intangible assets	(190)	(1,666)
Other investing activities	412	30
Net cash used in investing activities	<u>(1,847)</u>	<u>(5,383)</u>
Financing activities		
Net payments related to stock-based award activities	(1,241)	(2,184)
Repurchases of capital stock	(8,496)	(11,395)
Proceeds from issuance of debt, net of costs	1,898	900
Repayments of debt	(1,947)	(937)
Proceeds from sale of interest in consolidated entities, net	1,600	10
Net cash used in financing activities	<u>(8,186)</u>	<u>(13,606)</u>
Effect of exchange rate changes on cash and cash equivalents	(272)	(143)
Net increase in cash and cash equivalents	1,146	157
Cash and cash equivalents at beginning of period	18,498	26,465
Cash and cash equivalents at end of period	\$ 19,644	\$ 26,622

ДОДАТОК К

