

УДК 338.4

## СУТНІСТЬ КРЕАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ І РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЬ КРЕАТИВНИХ РІШЕНЬ У СФЕРІ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ

С. Князь, Ю. Андріанов, Д. Зінкевич

*Національний університет “Львівська політехніка”*

Розглянуто сутність поняття “креативний менеджмент”, виділено складові елементи системи креативного менеджменту, а також з’ясовано, чим відрізняється креативний менеджмент від інноваційного менеджменту. Також проаналізовано сучасний рівень результативності креативних рішень у сфері інвестиційної діяльності машинобудівних підприємств.

*Ключові слова:* креатив, інновації, управлінські рішення, інвестиції.

Загальновідомо, що між інвестиційною привабливістю підприємств і результативність їх інвестиційної діяльності є безпосередній зв’язок. Очевидним є те, що ті організації, керівники яких здатні ухвалювати креативні управлінські рішення у сфері залучення і використання інвестиційних ресурсів, отримують певні порівняльні переваги і досягають вищого рівня прибутковості ніж конкуренти. Незважаючи на це, досі проблематичним є теоретично обґрунтувати і методично довершити положення, які б дозволяли в алгоритмічному порядку формувати і реалізовувати креативні успішні управлінські рішення щодо акумулювання та ефективного використання інвестиційних ресурсів.

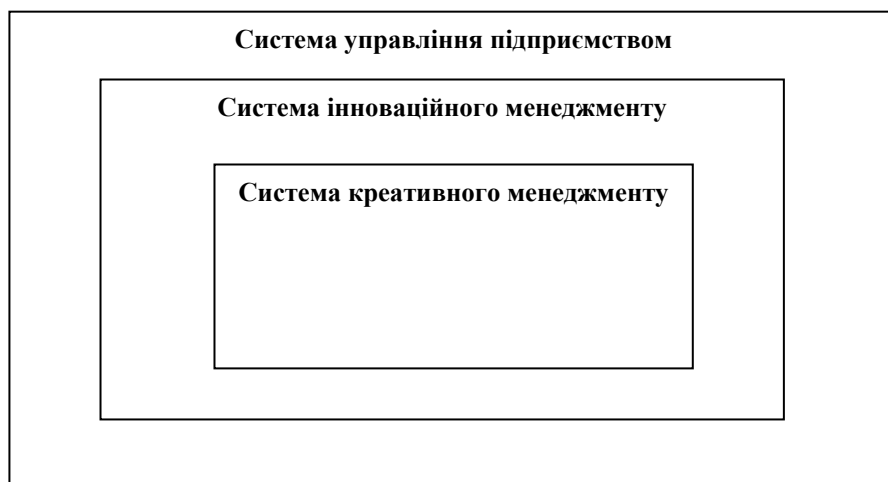
Наша мета – розглянути сутність поняття “креативний менеджмент” і проаналізувати сучасний рівень результативності креативних рішень у сфері інвестиційної діяльності машинобудівних підприємств і сформулювати рекомендації керівникам машинобудівних підприємств щодо підвищення ефективності формування креативних рішень у сфері інвестиційної діяльності.

Фахівці у сфері інвестиційної діяльності [1–5] стосовно інвестиційної привабливості підприємств займають двояку позицію. З одного боку, вони стверджують, що привабливими для інвесторів слід вважати підприємства, які є прибутковими, а з іншого боку, підприємства, які володіють певною матеріально-технічною базою, проте нездатні самостійно брати і виконувати зобов’язання через недостатність обігових коштів, енергомісткість продукції, відсутність кваліфікованих кадрів тощо. Незважаючи на те, що перша і друга позиції є дещо полярними, вони все ж об’єктивні. Спекулятивні інвестори, які здійснюють портфельні інвестиції, зацікавлені у тому, щоб поточна вартість і прибутковість їх частки у капіталі підприємства-реципієнта постійно зростала. Спекулятивні інвестори не мають важелів впливу на реципієнтів, вони можуть лише реагувати на ринкову інформацію шляхом збільшення обсягів інвестицій або вилучення вкладених коштів. З огляду на це, з їх позиції інвестиційно-привабливими є фінансово-стійкі підприємства, які прозоро і послідовно реалізують обрану стратегію економічного, зокрема інвестиційного розвитку. Щодо стратегічних інвесторів, то серед них зустрічаються такі, які вважають інвестиційно-привабливими як збанкрутілі підприємства, так і ті, що інвестують у фінансово-стійкі і прибуткові організації. Як відомо, мотивом перших є придбати активи підприємства за мінімальною ринковою вартістю, а других – заволодіти підприємством з метою отримання контролю над його прибутками, ринками, брендами тощо.

Щодо поняття “креативний менеджмент”, то огляд і аналіз літературних джерел, зокрема праць науковців [1–3; 6–9], які займаються проблемами інноваційної діяльності, менеджменту, мотивування працівників до якісного виконання покладених на них функцій показав, що такі поняття як “інноваційний менеджмент” і “креативний менеджмент” практично не розмежовані. Їх

часто ототожнюють, хоча визнають що ці поняття мають і свої особливості. Критичний аналіз авторських позицій дає змогу стверджувати, що неадекватність формулювання сутності вказаних понять, значною мірою, є причиною необґрунтованості побудови локальних систем управління нововведеннями і виникнення об'єктивних та суб'єктивних проблем їх застосування.

Креативний менеджмент є підсистемою інноваційного менеджменту, який, у свою чергу, виступає конкретною функцією системи управління підприємством. Ієрархію цих систем наведено на рис. 1. Головною відмінністю поняття “креативний менеджмент” від поняття “інноваційний менеджмент” полягає у тому, що в системі креативного менеджменту об'єктом управління є особистий і колективний творчий розвиток працівників. Ознаками цього розвитку є виникнення креативних ідей, на предмет поліпшення розвитку організації загалом. Щодо об'єктів інноваційного менеджменту, то їх перелік значно ширший. По-перше, вони включають об'єкти креативного менеджменту. По-друге, до них також належать: інноваційний потенціал, інноваційний розвиток, інноваційний процес, інноваційні проекти, інноваційні програми тощо.



**Рис. 1.** Місце креативного менеджменту в системі управління підприємством

*Цілі креативного менеджменту:*

1. Акумуляція креативних ідей;
2. Доведення креативних ідей до рівня готового продукту або технології.
3. Стимулювання працівників підприємства до особистого і колективного творчого розвитку на користь організації.

*Суб'єкти креативного менеджменту:*

1. Працівники підприємства, які займаються висуненням і розвитком інноваційних ідей;
2. Керівники підприємства, які займаються плануванням і організуванням креативної діяльності, мотивуванням працівників, які залучені до креативної діяльності, їх контролюванням і регулюванням.

*Функції креативного менеджменту:*

1. Стимулювальна.
2. Інформаційно-аналітична.
3. Узгодження інтересів працівників із цілями організації.

*Методи креативного менеджменту:*

1. Економічні.
2. Адміністративні.
3. Морально-психологічні.

*Показники креативного менеджменту*

1. Показники продуктивності праці працівників, які займаються висуненням і розвитком креативних ідей.
2. Показники, які характеризують результати реалізації креативних ідей.
3. Показники, які характеризують рівень впровадження креативних ідей.

*Інформація та комунікації:*

1. За джерелами отримання (внутрішня, зовнішня);
2. За повнотою охоплення (повна, часткова, надлишкова);
3. За періодом дії (постійна, тимчасова);
4. За часом надходження і використання (ретроспективна, поточна, перспективна);
5. За об'єктивністю (об'єктивна, необ'єктивна);
6. За актуальністю (актуальна, неактуальна);
7. За станом оброблення (необроблена, в стадії обробки, оброблена);
8. За формою фіксування (документальна, недокументальна);
9. За формою подання (усна, письмова);
10. За способом передачі або отримання (з використанням технічних засобів, без використання технічних засобів);
11. За рівнем доступу до інформації (конфіденційна, з обмеженим доступом, загальнодоступна);
12. За видами діяльності на підприємстві (фінансова, маркетингова, виробнича, кадрова, інвестиційна, інноваційна тощо).

На рис. 2 показано складові елементи системи креативного менеджменту.

Опрацювання літературних джерел і ознайомлення із матеріалами машинобудівних підприємств дозволяє стверджувати, що досягнення високого рівня результативності системи креативного менеджменту можлива за умови дотримання під час її побудови таких принципів:

- системності (з позиції системного підходу управління підприємством є певною складною системою, складовими елементами якої є локальні підсистеми управління конкретними видами діяльності. З огляду на це, побудова системи креативного менеджменту має формуватись на засадах узгодження її цілей і методів їх досягнення із цілями і методами досягнення інших локальних підсистем управління, а також системи управління підприємством загалом);

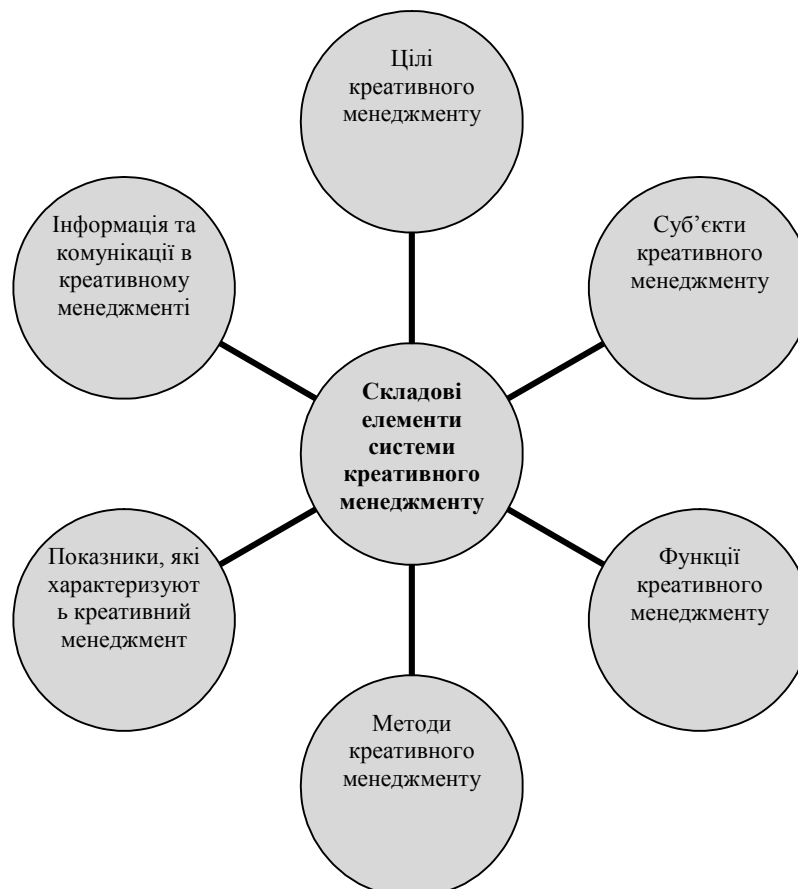


Рис. 2. Складові елементи системи креативного менеджменту

- каузальності (система креативного менеджменту, з одного боку, є елементом внутрішнього середовища організації, а з другого боку, вона тісно пов'язана із зовнішнім середовищем, зокрема зміною попиту на машинобудівну продукцію, кон'юнктурою ринку, зміною законодавства тощо. З огляду на це, процеси і явища, які відбуваються в системі креативного менеджменту доцільно оцінювати з позиції їх зв'язку із дією факторів внутрішнього і зовнішнього середовища організації. Враховуючи ці взаємозв'язки можливо суттєво знизити зусилля керівників підприємства із формування і реалізації раціональних креативних управлінських рішень);

- ієрархічності (креативний менеджмент є однією з конкретних функцій системи управління підприємством. Метою реалізації конкретних функцій управління є оптимізація результатів управління конкретними видами діяльності підприємства. Її виконання є умовою досягнення стратегічної цілі організації. З огляду на це цілі машинобудівного підприємства мають формуватись як чітко ієрархізована система);

- результативності (формування системи креативного менеджменту має бути спрямованою на досягнення конкретних результатів. Якщо з певних причин ці результати не отримані або отримуються із запізненням, то система потребує регулювання. Обсяг витрат на її формування має бути меншим за прибуток від реалізації креативних рішень);

- кумулятивності креативної інформації (загальновідомо, що серед загальної сукупності креативних ідей раціональними виявляється незначна частка. Раціональні рішення на певному етапі їх доведення до рівня готового продукту або технології часто не витримують результатів діагностики, тому кількість насправді ефективних рішень є незначною. Ключовим завданням аналітиків підприємства є врахувати безліч факторів, які визначають перспективність рішень. Ця аналітична робота є надзвичайно інтелектуаломісткою, вона вимагає обробки великого масиву даних із внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства. Для того, щоб оброблена інформація не втрачала своєї актуальності і полегшувала роботу аналітиків у майбутньому доцільно формувати автоматизовані бази даних про можливі варіанти рішень конкретних проблем, фактори, які враховувались дослідниками під час аналізування цих варіантів, а також умови і результати їх застосування на практиці);

- відповідальності за ухвалені креативні рішення (в залежності від соціально-психологічного клімату в організації, а також від обраного стилю керівництва організацією, складу працівників над креативні ідеї можуть розроблятися індивідуально або колективно. В залежності від цього, в організації доцільно пропагувати індивідуальну або колективну відповідальність за ухвалені креативні рішення. Усвідомлення відповідальності працівниками, а також їх поінформованість про можливі наслідки неповного або несвоєчасного досягнення очікуваних результатів виконання рішення є важливим стимулом ретельності виконання покладених на них функцій і обов'язків);

- цілеспрямованості (систему креативного менеджменту доцільно формувати на засадах досягнення конкретних економічних, технологічних, соціальних або інших ефектів чи їх сукупності. Із врахуванням цього доцільно ухвалювати рішення щодо формування організаційної структури системи креативного менеджменту, застосування методів досягнення встановлених цілей тощо);

- ліберальності (діяльність із висунення і розвитку креативних ідей є притаманною для творчих особистостей. Загально відомо, що умовою забезпечення їх продуктивності є можливість особистого прийняття рішень, відсутність адміністративного тиску, робота в умовах ненормованого робочого дня тощо. З огляду на це, управління творчими колективами вимагає застосування ліберальних методів впливу на них);

- інформаційної безпеки (керівники підприємства зобов'язані структурувати інформацію в залежності від її значущості на загальну інформацію, інформацію з обмеженим доступом і конфіденційну інформацію. Креативні ідеї залежно від рівня їх розробки належать до другої і третьої груп. Призначення принципу інформаційної безпеки полягає у тому, щоб креативна інформація не витікала до конкурентів і не спричинила втрату ресурсів затрачених на її розробку).

У 2008 р. нами було проведене експертне дослідження на предмет виявлення сучасного інвестиційного потенціалу машинобудівних підприємств, зокрема у розрізі їх інвестиційної привабливості, а також обсягу, структури й ефективності креативних рішень щодо використання власних інвестиційних ресурсів.

На 192 машинобудівних підприємствах було опитано 423 можливих експертів. Враховуючи їх зацікавленість в експертному дослідженні, а також відповідність експертів встановленим критеріям (стаж роботи на керівній посаді не менше 5 років, наявність досвіду у розробленні і реалізації креативних інвестиційних проектів, формуванні і переформуванні інвестиційних портфелів та здійсненні разових інвестиційних операцій), було сформовано робочу групу, в яку увійшли керівники з 111 підприємств. З метою визначення обсягу простої неповторної вибірки, щоб з ймовірністю 0,990 гранична похибка частки не перевищувала 10%, нами використано формулу:

$$n = \frac{W(1-W) \cdot t^2 \cdot N}{N \cdot \Delta_w^2 + (1-W) \cdot t^2},$$

де  $W$  – вибіркова частка (частка елементів вибіркової сукупності, що відповідає досліджуваній ознаці);  $t$  – коефіцієнт довіри для заданого значення ймовірності;  $N$  – чисельність генеральної сукупності;  $\Delta_w^2$  – гранична похибка.

Для ймовірності  $p=0,990$  з таблиці нормального розподілу знаходимо  $t=2,59$ . Оскільки дисперсія частки невідома, то приймаємо  $\sigma^2=0,25$ , тому

$$n = \frac{0,25 \cdot 2,58^2 \cdot 111}{111 \cdot 0,1^2 + 0,25 \cdot 2,58^2} = 66,58.$$

Таким чином, обсяг простої неповторної вибірки з ймовірністю 0,990 та граничною похибкою частки не більше 10% повинен становити 67 підприємств.

У табл. 1–5 наведено результати експертного дослідження.

Як видно з табл. 1, у 2008 р. порівняно з попередніми роками кількість машинобудівних підприємств, які під впливом економічного і адміністративного тиску були доведені до банкрутства, зросла на 0,07%.

Фахівці стверджують, що це явище значною мірою виникло під впливом світової фінансово-економічної кризи. Тобто органи державного управління економікою, не усвідомивши у другому півріччі 2008 р. глибини кризових процесів продовжували реалізовувати започатковану у попередні роки практику посилення жорсткості фіскальної політики, використання резервів зростання податків, зборів і платежів тощо. Як наслідок, підприємства, які ледь зводили “кінці з кінцями”, опинились у числі перших банкрутів.

Дослідження показали, що у 2008 р., порівняно із попереднім періодом, кількість машинобудівних підприємств, у яких змінилися власники у період виникнення труднощів із виконанням фінансових зобов'язань, також зросла на 0,04%. Керівники машинобудівних підприємств, які виступали у якості експертів, зазначають, що в Україні часто мають місце факти, коли приватні організації мають неформальні домовленості з окремими керівниками виконавчої влади. Зазвичай вони зводяться до реалізації спільних зусиль у напрямку створення перепон у розвитку конкурентів. Респонденти визнають, що економічний та адміністративний тиски на підприємства ведуться не в державних інтересах, а цілеспрямовано для того, щоб певні підприємства перейшли у власність інших осіб.

Таблиця 1

**Показники, що відображають стан інвестиційного потенціалу у машинобудуванні, у 2008 р. порівняно із їхнім середнім значенням протягом 2003–2007 рр., % до попереднього року**

Показники	Роки		Відхилення, %
	2008	2003–2007	
Кількість машинобудівних підприємств, які під впливом економічного і адміністративного тиску були доведені до банкрутства	0,79	0,72	0,07
Кількість машинобудівних підприємств, у яких змінилися власники у період виникнення труднощів із виконанням фінансових зобов'язань	0,92	0,88	0,04
Кількість машинобудівних підприємств, які втратили фінансову стійкість та здатність активізувати інвестиційну діяльність через арешти їх рахунків і участь у судових процесах	0,67	0,70	-0,03

Щодо кількості машинобудівних підприємств, які втратили фінансову стійкість та здатність активізувати інвестиційну діяльність через арешти їхніх рахунків і участь у судових процесах, то у 2008 р., порівняно із попередніми роками, їх кількість дещо знизилась (0,03%). Це, як стверджують експерти, відбулось внаслідок того, що керівники окремих досліджуваних машинобудівних підприємств, які перебували у скрутному фінансовому становищі протягом 2003–2007 рр., знайшли джерела додаткового фінансування і нові ринки збуту продукції за рахунок залучення стратегічних інвесторів. Фахівці стверджують, що за умови відсутності фінансово-економічної кризи значення цього показника у 2008 р. було б набагато вищим (2–4%).

У табл. 2 наведено показники, які характеризують обсяг, структуру і ефективність використання інвестиційного потенціалу у машинобудуванні у 2008 р. порівняно із їх середнім значенням протягом 2003–2007 рр. Як бачимо у 2008 р. порівняно із попереднім періодом обсяг власних інвестиційних ресурсів досліджуваних машинобудівних підприємств зріс на 0,06%. Цю, як і інші зміни, є доречним пояснити розгортанням фінансово-економічної кризи. Керівники підприємств, проаналізувавши пропозицію на ринку фінансових ресурсів і фактори, які спричинили зниження попиту на машинобудівну продукцію на зарубіжних ринках, прийняли рішення зменшити обсяг поточних витрат і використати ці кошти для реінвестування у розвиток підприємства, тобто у різноманітні цільові фонди. За очікуваннями керівників, це б мало покращити фінансовий стан підприємств, зменшити рівень їх фінансової залежності від кредиторів. Проте від реалізації цього рішення позитивний ефект отримали лише ті організації, які: були клієнтами фінансово-надійних банків; зберігали вільні грошові засоби у вільно конвертованій валюті; вкладали реінвестовані гривні у активи, які є ліквідними і здатні зберігати вартість інвестованих коштів.

Таблиця 2

**Показники, які характеризують обсяг, структуру і ефективність використання інвестиційного потенціалу у машинобудуванні, у 2008 р. порівняно із їх середнім значенням протягом 2003–2007 рр., % до попереднього року**

Показники	Роки		Відхилення, %
	2008	2003–2007	
Обсяг ВІРМІП	3,99	3,93	0,06
Структура ВІРМІП,			
грошові кошти;	17,71	17,78	-0,07
дебіторська заборгованість;	14,25	14,09	0,16
нерозподілений прибуток;	16,55	16,10	0,45
товарно-матеріальні запаси;	12,15	12,50	-0,35
основні фонди;	12,05	11,83	0,22
цінні папери;	10,06	9,46	0,60
права інтелектуальної власності;	14,75	14,24	0,51
інтелектуальний потенціал власників і працівників підприємства	3,22	4,00	-0,78
Середній обсяг прибутку від здійснення інвестицій,	11,10	10,58	0,52

Дані табл. 2 засвідчують, що у 2008 р. в структурі власних інвестиційних ресурсів машинобудівних підприємств переважали: дебіторська заборгованість, нерозподілений прибуток, основні фонди, цінні папери, а також права інтелектуальної власності. Загалом дослідження показали, що у 2008 р., порівняно із попередніми роками, середній обсяг прибутку від здійснення інвестицій зріс на 0,52%, що засвідчує раціональність управлінських рішень керівників підприємств щодо оптимальності формування структури інвестиційних ресурсів і їх використання.

Показники, які характеризують участь машинобудівних підприємств у інвестиційних проектах, у 2008 р. порівняно із їх середнім значенням протягом 2003–2007 рр. наведено у табл. 3. Як бачимо, зміна значень більшості з показників є позитивною.

Таблиця 3

**Показники, які характеризують участь машинобудівних підприємств  
у інвестиційних проектах, у 2008 р. порівняно із їх середнім значенням  
протягом 2003–2007 рр., % до попереднього року**

Показники	Роки		Відхилення, %	
	2008	2003–2007		
Кількість започаткованих інвестиційних проектів	0,92	0,83	0,09	
Кількість проектів, що реалізуються за участю іноземних інвесторів	0,21	0,25	-0,04	
Кількість проектів, які завершені	0,70	0,56	0,14	
Кількість інвестиційних проектів, які виявились неперспективними	0,09	0,13	-0,04	
Кількість завершених прибуткових інвестиційних проектів	0,95	0,88	0,07	
Кількість інвестиційних проектів, інвестиційні зобов'язання за якими не виконуються	0,07	0,04	0,03	
Кількість машинобудівних підприємств, які у інвестиційних проектах виступили:				
	реципієнтами	42,40	41,20	1,20
	інвесторами	22,50	23,80	-1,30
учасниками	34,25	35,00	-0,75	
Усереднена структура бюджетів інвестиційних проектів:				
	кошти інвесторів	77,40	76,00	1,40
	банківські кредити	11,75	12,40	-0,65
	комерційні кредити	12,15	11,80	0,35
інші кошти	6,23	5,40	0,83	

Щоправда у 2008 р. зросла кількість інвестиційних проектів, інвестиційні зобов'язання за якими не виконуються (0,03%), зменшилось число інвестиційних проектів за участю іноземних інвесторів (0,04%). Доцільно відзначити також те, що у 2008 р. зросла кількість машинобудівних підприємств, які виступили у якості реципієнтів. Узагальнення даних табл. 3 дозволяє стверджувати, що в середовищі досліджуваних підприємств у 2008 р. виникла ситуація, яка характеризувалась активізуванням залучення вітчизняних інвесторів до реалізації інвестиційних проектів на базі машинобудівних підприємств. Це, певною мірою, призводило до того, що під впливом нестабільності на фінансових ринках і зниження попиту на машинобудівну продукцію, зокрема за зовнішніх ринках суб'єкти інвестиційної діяльності стали нездатними виконати інвестиційні зобов'язання. Проведені дослідження показали, що у 2008 р. порівняно із попередніми роками середній рівень прибутковості інвестиційних портфелів знизився на 1,36%, а середня кількість боргових цінних паперів, за якими мала місце реструктуризація боргів або відтермінування їх погашення, зросла на 0,05%, що є достатньо об'єктивним явищем. Проте інші показники, які характеризують інвестиційні портфелі машинобудівних підприємств, у 2008 р. порівняно із їх середнім значенням протягом 2003–2007 рр. пояснити достатньо проблематично (табл. 4).

Наприклад, у 2008 р. на 3,15% у інвестиційних портфелях машинобудівних підприємств зросла кількість корпоративних цінних паперів, а на 0,84% – кількість боргових цінних паперів. При цьому середня кількість корпоративних цінних паперів, які забезпечують контроль над емітентами, знизилась на 0,45%. На жаль, відсутність додаткової інформації не дозволяє проаналізувати зміну частки портфельних інвестицій, але якщо припустити, що частка прямих інвестицій зменшилась на користь портфельних, то це вказує на існування емітентів, яких фінансово-економічна криза не зачепила, що є дуже сумнівним.

Показники, які характеризують ефективність реалізації машинобудівними підприємствами разових інвестиційних операцій, у 2008 р. порівняно із їх середнім значенням протягом 2003–2007 рр. наведено у табл. 5.

Таблиця 4

**Показники, які характеризують інвестиційні портфелі  
машинобудівних підприємств, у 2008 р. порівняно із їх середнім значенням  
протягом 2003–2007 рр., % до попереднього року**

Показники	Роки		Відхилення, %
	2008	2003–2007	
Середня кількість цінних паперів у інвестиційних портфелях, з них			
корпоративних	71,35	68,20	3,15
боргових	29,44	28,60	0,84
похідних	3,41	3,20	0,21
Середня кількість корпоративних цінних паперів, які забезпечують контроль над емітентами	10,35	10,80	-0,45
Середня кількість боргових цінних паперів, за якими мала місце реструктуризація боргів або відтермінування їх погашення	0,97	0,92	0,05
Середній рівень прибутковості інвестиційних портфелів	6,42	7,78	-1,36
Середня кількість реалізованих власниками портфелів заходів, які привели до переформування портфелів	3,05	3,16	-0,11

Таблиця 5

**Показники, які характеризують ефективність реалізації  
машинобудівними підприємствами разових інвестиційних операцій,  
у 2008 р. порівняно із їх середнім значенням протягом 2003–2007 рр.,  
% до попереднього року**

Назви показників	Роки		Відхилення, %
	2008	2003–2007	
Кількість реалізованих машинобудівними підприємствами разових, не пов'язаних між собою інвестиційних операцій, з них			
придбання іноземної валюти з метою перепродажу	12,02	11,45	0,17
придбання основних фондів з метою перепродажу	29,75	28,40	1,35
придбання товарно-матеріальних активів	8,95	9,40	-0,45
запасів з метою перепродажу	44,43	44,80	-0,37
інші операції	17,11	17,40	-0,29
Середній рівень прибутковості інвестиційних операцій	13,97	13,38	0,59

Дослідження показали, що на відміну від прибутковості інвестиційних портфелів досліджуваних машинобудівних підприємств середній рівень рентабельності інвестиційних операцій у 2008 р. порівняно з попередніми роками зріс на 0,59%. Доцільно відзначити те, що дещо зросла сама кількість разових, не пов'язаних між собою інвестиційних операцій (0,17%). В основному це відбулося за рахунок реалізації підприємствами спекулятивних валютних операцій (придбання іноземної валюти з метою її продажу). У 2008 р. порівняно з базовим періодом кількість цих операцій зросла на 1,35%. Цей факт можна пояснити тим, що фінансові аналітики досліджуваних машинобудівних підприємств скористались падінням курсу іноземної валюти наприкінці 2008 р. до рівня 4,5 грн за дол. і уклали строкові контракти на продаж цієї валюти через кілька місяців за форвардними курсами. З сьогоднішньої позиції є усі підстави стверджувати, що фінансові аналітики правильно спрогнозували тенденцію на валютному ринку України, проте вони не уявляли собі, наскільки високо зросте курс вільно конвертованих валют. Якщо б прогнози були

більш чіткими, очевидним є те, що кількість і обсяг строкових контрактів зросли би у сотні разів, а в переліку використовуваних деривативів переважали би опціони. Вони б дали змогу обирати найвигідніший курс з поміж курсу закладеного у контракті і ринковим курсом.

Проведені дослідження дозволяють стверджувати:

- креативний менеджмент є підсистемою конкретної функції управління підприємством – інноваційного менеджменту. Його об'єктом є особистий і колективний творчий розвиток працівників на користь організації. Складовими елементами системи креативного менеджменту є його цілі, суб'єкти, функції і методи, показники, комунікація та інформація. Досягнення високого рівня результативності системи креативного менеджменту можлива за умови дотримання під час її побудови таких принципів, а саме: системності; каузальності; ієрархічності; результативності; кумулятивності креативної інформації; відповідальності за ухвалені креативні рішення; цілеспрямованості; ліберальності; інформаційної безпеки;

- найбільш успішні креативні рішення характеризуються диверсифікацією джерел залучення інвестиційних ресурсів і об'єктів інвестування;

- результативність обраних підходів до реалізації інвестиційних проектів доцільно вимірювати своєчасністю і повнотою ефектів, які суб'єкти інвестиційної діяльності очікують отримати в результаті інвестиційної діяльності;

- у період фінансово-економічної кризи найбільш доцільною стратегією отримання позитивних ефектів від інвестиційної діяльності є інвестування у об'єкти, які дозволяють зберегти або капіталізувати вартість інвестованих ресурсів.

Подальші дослідження доцільно проводити у напрямку побудови економіко-математичної моделі оцінювання стану і рівня економічної ефективності системи креативного менеджменту, а також у напрямку побудови механізму вироблення раціональних креативних рішень у сфері інвестиційної діяльності машинобудівних підприємств.

- 
1. *Андрійчук Т.В.* Рейтингова оцінка фінансового стану підприємства // Європейські інтеграційні процеси і транскордонне співробітництво: Тези доп. III Між нар. наук.-практ. конф. студентів, аспірантів і молодих науковців. – Луцьк: Волинський державний університет ім. Лесі Українки, 2006. – Т. 1. – С. 283–285.
  2. *Андрушків І. П.* Інвестування регіональної економіки та її ефективність в Україні: Автореф. дис. ... канд. екон. наук. – Ужгород, 2008. – 18 с.
  3. *Кузьмін О.Є., Князь С.В., Вівчар О.Й., Мельник Л.І.* Активізування інвестиційної та інноваційної діяльності підприємств: Монографія / За наук. ред. проф., д-ра екон. наук О.Є. Кузьміна. – Стрий: ТзОВ “Укрпол”, 2005. – 250 с.
  4. *Кузьмін О.Є., Князь С.В., Андріанов Ю.В.* Проблеми оцінювання і формування інвестиційного потенціалу машинобудівних підприємств: Монографія. – Львів: Видавництво ДП “Видавничий дім “Укрпол”, 2008 р. – 326 с.
  5. *Кузьмін О.Є., Князь С.В., Тувакова Н.В., Кузнєцова А.Я.* Інвестиційна та інноваційна діяльність: Монографія / За наук. ред. проф., д-ра екон. наук О.Є. Кузьміна. – Львів: ЛБІ НБУ, 2003. – 233 с.
  6. *Леонтьев А. Н.* Потребности, мотивы и эмоции. – М., 1981.
  7. *Молчанов Н.Н.* Инновационный процесс: Организация и маркетинг. – СПб.: Издательство С. Петербург. ун-та. – 1995. – 321 с.
  8. *Морозов Ю.П.* Инновационный менеджмент: Учеб. пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000. – 446 с.
  9. *Нюттен Ю.* Мотивация и деятельность // Эксперим. психология. – М., 2004.

**ESSENCE OF THE MANAGEMENT OF CREATIVE  
AND OF EFFECTIVENESS OF DECISIONS OF CREATIVE  
IN THE FIELD OF INVESTMENT ACTIVITY OF MACHINE-BUILDING  
ENTERPRISES**

**S. Knyaz, J. Andrianov, D. Zinkevych**

*National university "Lviv politechni"*

In the article essence of concept is considered "management of creative", the component elements of the system of management of creative are selected, and also it is indicated what the management of creative differs from an innovative management. In it the modern level of effectiveness of decisions of creative is also analysed in the field of investment activity of machine-building enterprises.

*Key words:* creative, innovations, administrative decisions, investments.

**СУЩНОСТЬ КРЕАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТА И РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬ  
КРЕАТИВНЫХ РЕШЕНИЙ В СФЕРЕ ИНВЕСТИЦИОННОЙ  
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МАШИНОСТРОИТЕЛЬНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ**

**С. Князь, Ю. Андрианов, Д. Зинкевич**

*Национальный университет "Львовская политехника"*

Рассмотрено сущность понятия "менеджмент креатора", выделены составные элементы системы менеджмента креатора, а также указано чем отличается менеджмент креатора от инновационного менеджмента. Также проанализирован современный уровень результативности решений креаторов в сфере инвестиционной деятельности машиностроительных предприятий.

*Ключевые слова:* креатив, инновации, управленческие решения, инвестиции.