

## КРЕАТИВНІ АСПЕКТИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

## THE CREATIVE ASPECTS OF ADMINISTRATIVE DECISIONS

**Анотація.** У статті розглянуті особливості створення та принципи роботи креативних команд, що сформульовані з урахуванням вітчизняної специфіки. Розглянута залежність реформування підприємства від функціонування креативних команд.

**Summary.** The article provides analysis of the specials of the functioning of creative teams. The author proves, that these processes are very actual and necessary for the modern market conditions, gives the principles of the creative teams work. The results of this research may be use for the practical corporation business.

Криза якості управлінських рішень на всіх рівнях влади і господарювання щільно пов'язана із усталеними підходами до побудови систем управління, рівнем підготовки управлінців і спеціалістів у вищих навчальних закладах. Сучасний інформаційний світ ускладнюється з кожним днем. Людський розум не встигає реагувати на вибухове збільшення обсягу інформації про явища і процеси, побудувати власну об'єктивну "картину світу", що дозволить приймати правильні рішення. На прикладі України, на прикладах кризових ситуацій у світі та банкрутств найбільших корпорацій ми бачимо ціну помилок при прийнятті політичних і економічних рішень. Терміни „креативність” та „креакратія” протягом останніх років все активніше використовуються в різних галузях науки. Ці поняття раніше фактично ототожнювалися із поняттям «творчість», проте сьогодні – це окремі соціально-економічні категорії, які вимагають ретельного вивчення, зважаючи на підвищення ролі евристичного менеджменту і науково-технічної творчості та її технологічної складової (креативності), що і становить наукову проблему [1-7].

Згодом поступово почала формуватися теорія креакратії, яка, нажаль, присвячена технологічним особливостям творчої роботи менеджерів і обминає своєю увагою організаційно-економічні та інституціональні особливості створення та функціонування адхократичних структур підприємств, які між тим вже з'явилися і успішно діють у внутрішньому середовищі підприємств в нашій державі [2].

Час простих, популістських рішень, час талановитих політиків і менеджерів – однаковий, час традиційних методів колегіального прийняття рішень – безповоротно йде в небуття. У ХХІ столітті лідерство переходить до тих політиків і менеджерів, які зрозуміли, що високий рівень професіоналізму не гарантує успіху, а майбутнє належатиме об'єднанням професіоналів у «креативні» команди, які розвивають творчий потенціал людини, здатні безупинно генерувати підприємницькі ідеї та приймати нестандартні управлінські рішення. Так, корпорації США за останні 5-7 років приділяють роботі «креативних» команд пильну увагу. З їхньою роботою вони пов'язують свої майбутні конкурентні переваги.

При підготовці статті були використані праці іноземних та українських авторів у суміжних галузях науки, таких як вивчення віртуалізації бізнес-процесів, технологій та стратегій корпоративного управління, дослідження інституціональних особливостей створення організацій та вивчення кадрових і технологічних процесів підприємств. Серед авторів, праці яких присвячені даній тематиці, відомі Х.Вютрих, С.Давоскін, А.Манюшис, А.Олійник, Л.Патюрель, О.Редькін, В.Тарасов, Н.Хрущ тощо.

При цьому автори, не дивлячись на різноманіття підходів та висновків, висловлюють ідею про те, що креативні команди є найбільш перспективними і напрочуд стійкими до мінливих умов ринку. Проте невивченими залишаються питання, пов'язані зі створенням та функціонуванням таких груп, які, безсумнівно, є провідною формою вирішення сучасних проблем внутрішньо-фірмового управління, що і зумовлює актуальність теми та важливість отриманих результатів дослідження.

Саме тому основною метою даної роботи стало дослідження креативних аспектів прийняття управлінських рішень, серед яких найактуальнішим, безперечно, є особливості створення та функціонування креативних команд в сучасних умовах господарювання та визначення результатів їхньої діяльності. При цьому використовувався аналітико-синтетичний, порівняльно-логічний та індуктивний методичний апарат.

На початку зауважимо, що термін «креативність», який походить із середньовічного словника релігійних орденів, має латинську генезу і перекладається буквально, як «створення із небуття». Сьогодні у західних мовах це поняття щільно пов'язується з технологічною компонентою творчості.

До вітчизняної мовної та бізнес-культури цей термін увійшов як смисловий ідентифікатор багатоаспектного явища, не дослідженого та не розкритого в Україні, що пояснюється нещодавнім виникненням і бурхливим розвитком реальності, яку і характеризує зазначений термін.

Термін «креативна» команда може тлумачитися неоднозначно [3, 4]. Проте, на нашу думку, важливо, перш за все, зрозуміти принципи роботи таких команд. Сформулюємо їх, враховуючи вітчизняну специфіку.

1. Команда комплектується із професіоналів, що репрезентують широке коло сфер діяльності (економісти та проектувальники, маркетологи та виробничники, кадровики тощо), тому неможливо забезпечити ефективну роботу команди без вироблення єдиної для всіх членів команди мови, заснованої на ключових поняттях теорії управління, теорії організації та економіки (з елементами фінансового та управлінського обліку).

2. Це повинна бути команда односторонців. Односторонність досягається тим, що: учасники виробляють і чітко фіксують ідеологію, у рамках якої вони збираються здійснювати свою діяльність; вони самостійно формулюють і погоджують особисті, групові та «виробничі» цілі команди; самі створюють систему оцінки внеску кожного учасника в результати роботи команди.

3. Головним інструментом вирішення будь-яких проблемних ситуацій є процес інтеграції знань з різних сфер діяльності і залучення їх до системи в процесі побудови багатовимірних моделей різних явищ і процесів нашого життя. Тому кожний з учасників команди повинен володіти дослідницьким апаратом декількох наук і вміти інтегрувати знання з освоєних сфер діяльності при роботі над різними проектами і програмами.

4. Члени команди повинні вміти будувати конструктивні комунікації між собою, що дозволяють кожному зробити свій внесок у побудову багатовимірної моделі проблемної ситуації. Так, якщо команда складається з восьми чоловік і кожний здатний інтегрувати знання із двох-трьох сфер діяльності, то в підсумку можна побудувати 16-24 вимірну модель будь-якої ситуації.

5. Розвиток команди є процесом оволодіння інструментами індивідуальної та командної розумової діяльності, що дозволяють враховувати, ранжувати й оптимізувати при прийнятті рішень усе більшу кількість факторів. У наслідку – більше глибоке, порівняно з конкурентами, осмислення сьогоденної ситуації та більш достовірне прогнозування і сценування ситуації майбутнього. В остаточному підсумку, різко знижується ступінь ризиків при реалізації розроблених командою проектів і програм.

6. Команда повинна бути серйозно мотивована на одержання конкретного, чітко вимірюваного результату своєї діяльності.

7. Враховуючи складність формування, навчання та тренування «креативних» команд, вони повинні бути постійно діючими і повинні систематично працювати з резервом (на випадок вибуття одного або декількох членів команди).

8. Команда може працювати на конкретний результат тільки в тому випадку, коли вона несе відповідальність не тільки за розробку проектів і програм, але й їхню реалізацію. Вкрай неефективна існуюча практика, коли вчені, у рамках тимчасового творчого колективу, розробляють проект, а прийняття рішень у ході реалізації проекту доручається не ефективному менеджеру. У цьому випадку має місце колективна безвідповідальність: чиновник говорить, що поганий проект, а проектувальники, навпаки, говорять, що погано організовано реалізацію проекту. «Крайніх» немає.

Наприкінці зазначимо, що, можливо, багатьом здається, що завдання створення таких команд є справою складною і дорогою. Це так. Але, як показує досвід, навіть перші кроки в напрямку створення «креативних» команд дають приголомшуючі результати. Вчорашні звичайні керівники та фахівці швидко здобувають навички професіоналів, починають генерувати ідеї та розробляти програми, що перетворюють посередні підприємства на галузевих, регіональних та національних лідерів.

За відсутності оргуправлінців – професіоналів і розвинутого ринку управлінського консультування «креативні» команди здатні взяти на себе роль розробників стратегій і політик для різних органів влади, підприємств і корпорацій, виконувати роль проектувальників сучасних систем управління, замість існуючих. За наявності «креативних» команд терміни реформування підприємств скорочуються в 3-4 рази порівняно зі традиційними підходами. Протягом 1,5 – 2 років багато з них стають прибутковими.

При цьому різко зростають платежі в бюджети всіх рівнів. У цивілізованій ринковій економіці, у світовій господарській системі конкурують не товари, не підприємства і не корпорації. Конкурують розумові здібності управлінських команд і генеровані ними ідеї. Розуміючи неминучість того, що реформи в країні можуть зупинитися перед проблемою якості прийнятих рішень, вітчизняні методологи заклали в країні фундамент для створення «креативних» команд. Вітчизняним холдингам та корпораціям автоматично доведеться активно приєднатися до цього процесу для збереження інтелектуального лідерства.

**Література**

1. Манюшиц А., Смольянинов В., Тарасов В. Виртуальное предприятие как эффективная форма организации внешнеэкономической деятельности // Проблемы теории и практики управления. – 2003. – №4. – <http://www.ptpu.ru>.
2. Шапошников К.С. Віртуалізація бізнес-процесів оператора електрозв'язку // Вісник Донецького університету. Сер. В. Економіка і право. – 2005. – Вип. 2. – С. 191-195.
3. Олейник А.Н. Институциональная экономика: Учеб. пособие. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 416 с.
4. Патюрель Р. Создание сетевых организационных структур // Проблемы теории и практики управления. – 1997. – №3. – <http://www.ptpu.ru>.
5. Редькін О.С., Реген В., Хрущ Н.А. / Сучасні стратегії та технології корпоративного управління. – Одеса: Евен, 2004. – 216 с.
6. Тарасов В. Причины возникновения и особенности организации предприятия нового типа // Проблемы теории и практики управления. – 1998. - №1.- <http://www.ptpu.ru>.
7. Ханс А. Вютрих, Андреас Ф. Филипп. Виртуализация как возможный путь развития // Проблемы теории и практики управления. – 1999. – №5.- <http://www.ptpu.ru>.