

*Рубцова М.**

ОСНОВИ КРЕАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ

Процес глобалізації економічних зв'язків зумовлений розвитком інформаційних, технологічних структур, можливостями вільного переміщення капіталів вимагає від державних і бізнесових структур творчого підходу до прийняття рішень. Завдання для держави полягає у виборі і реалізації такої стратегії, яка забезпечувала б водночас відкритість економіки і її стійкість у випадках кризових явищ у світовому господарстві, а для господарюючих суб'єктів в умовах посиленої конкуренції - застосування нестандартних творчих ідей і рішень у бізнесі та управлінні.

У сфері управління стало вже традиційним використання реінжинірингу і контролінгу в рішенні поточних проблем, а також інформаційних технологій в розробці нових методів прогнозування ринкових ситуацій, необхідних для корегування стратегії.

Стратегічний менеджмент неможливий також без творчого мислення. Процес розробки місії підприємства і його стратегій - це процес творчості, навіть мистецтва. Інноваційний менеджмент тим більше ґрунтується на креативних рішеннях, творчих ініціативах керівників і виконавців. У той же час варто враховувати, що креативні рішення завжди характеризуються високим ступенем ризику, навіть непередбачуваністю. Звідси формується креативний підхід до сполучення мистецтва і наукового підходу в управлінні: «Сполучення наукового підходу і мистецтва в підготовці рішень характерно для бізнесу, і проблема полягає в тому, щоб кожен підхід знайшов своє місце»[4]

Узагальнюючи можна сказати, що креативний менеджмент тісно пов'язаний з розвитком таких напрямків менеджменту, як управління персоналом, стратегічний менеджмент, інноваційний менеджмент, організаційна культура підприємства, маркетинг.

В багатьох компаніях для прийняття раціонального рішення менеджером, які не завжди мають вичерпану інформацію часто густо приходиться покладатись на інтуїцію і власний досвід так як, наприклад, у вертикально-інтегрованих компаніях, що мають складну ієрархічну організаційну структуру і таку ж складну систему управління. Для таких компаній розробка методології прийняття креативних рішень - одна із самих нагальних проблем управління.

У цьому зв'язку необхідне уточнення понятійного апарата креативного менеджменту. Креативний менеджмент має очевидний зв'язок з методами технічної творчості, де креативні технології застосовуються з великим успіхом уже тривалий час і створений комплекс методів для розробки творчих рішень. Тому в нинішніх умовах підвищеної інтенсивності конкурентної боротьби, що вимагає нових маркетингових ідей, удосконалення реклами, більш активного використання нетрадиційних підходів у менеджменті доцільне застосування терміна «креативні управлінські рішення» замість терміна «творчі управлінські рішення».

* кандидат економічних наук, доцент кафедри міжнародного бізнесу Інституту міжнародних відносин Київського національного університету імені Тараса Шевченка

Креативні управлінські рішення - це творчі рішення в сфері управлінської діяльності, процес розробки яких відрізняється творчим характером, а результати мають позитивні наслідки для колективу компанії, його партнерів (у тому числі споживачів) і суспільства в цілому.

У сфері науково-технічної творчості існують три його рівні: раціоналізація, винахідництво і відкриття. Раціоналізація припускає поліпшення існуючих характеристик процесу або об'єкта, винахідництво - створення нового продукту (процесу) на базі існуючого знання, відкриття - створення нового знання, невідомого раніше, що дозволяє створювати принципово нові продукти і процеси. Перший рівень пов'язаний з використанням раціонального або конвергентного мислення, другим і третій - із застосуванням конвергентного та дивергентного мислення. Відповідно у креативному менеджменті можна виділяти кілька видів рішень, заснованих на різних типах мислення - раціональному, пошуковому або творчому.

Кожна організація або фірма може описуватися різними моделями. Класична модель фірми визначається виробничою функцією, яка виражає залежність результатів виробництва від витрачених факторів і їх конфігурації (розмірів і співвідношення). Виробнича функція залежить також від зовнішнього (ринкового) середовища, при цьому основним сигналом вважається цінова інформація. Економічна поведінка фірми полягає у виборі обсягів і структури залучених ресурсів. Обмеженістю зазначеної моделі є неврахування таких факторів як організаційна структура функціонування фірми та механізм прийняття рішень, особливо в умовах непередбачуваності ринкового середовища. Креативність менеджменту такої моделі полягає у створенні адаптивної структури, що здатна автоматично або напівавтоматично реагувати на зміни ринкового середовища.

Підприємницька модель організації заснована на уявленні фірми як об'єкта підприємницької ініціативи. Тут основою є взаємини між підприємцем і його бізнесом. У центрі діяльності такого підприємства сам бізнесмен - незалежний, налаштований на успіх, творчий, що вміє працювати в суперечливих умовах. Головне завдання підприємця є організація виробничого процесу як нового об'єднання ресурсів. Креативна поведінка фірми в даній моделі - ефективна взаємодія всіх трьох рівнів: зовнішніх зв'язків, матеріально-фінансових потоків й виробництва.

В умовах надзвичайно гострої конкуренції не останнім фактором для компаній є їх здатність створювати, сприймати, закріплювати і розвивати технічні нововведення. З цих позицій розрізняють підприємства технологічні, кон'юнктурні, маркетингові і підприємства технологічних стрибків.

На відміну від перших двох типів підприємств, що мають однобічний зв'язок з ринком, маркетингові підприємства орієнтуються не тільки на існуючий попит ринку, але і на майбутні його вимоги, заздалегідь готуючи відповідну технологію і продукцію. Більш того, ці підприємства можуть активно впливати на майбутню ситуацію на ринку.

Підприємства четвертого типу - технологічних стрибків або технологічної атаки готові до революційних змін у технологіях. Діяльність підприємств технологічних стрибків спирається на науково-дослідні і дослідно-конструкторські розробки (НДДКР) і забезпечує їм лідерство на ринку. Разом з тим, ці підприємства найбільш ризиковані.

Отже в залежності від обраної моделі і типу організації функції менеджменту будуть вирішуватися по-різному. Зупинимось на цих функціях, виділяючи протиріччя й аналізуючи креативні підходи до їх вирішення.

Вибір місії і цілей. Під місію зазвичай створюється організація, а вибір цілей визначається її можливостями і станом середовища.

Правильне формулювання місії неможливе без творчого рішення, принаймні таких проблем як поєднання філософії організації, що має суспільну значимість, і інтересів власників, співробітників і споживачів продукції при формуванні неповторного іміджу фірми, що додає їй корпоративного духу. Наприклад, свою місію відома японська фірма «Мацусіта» бачить у тому, щоб сприяти покращенню якості життя людей через постачання на ринок «дешевих як вода електропобутових приладів» [6].

При виборі цілей варіантами можуть бути: новий продукт або послуга; нова якість товару; новий контингент; нова ціна продукту. Однак при виборі цілей може виникнути небезпека втрати конкурентних переваг, знецінення капіталу підприємства, а також довгострокових перспектив, якщо основною метою є отримання максимального прибутку. Важливо не тільки правильно визначити місію (як «Дешевий автомобіль» Форда або «Післяпродажне обслуговування комп'ютерів» фірми ІВМ) і «ринкову нішу», але і правильно розставити акценти за часом (сьогодні - прибуток, а завтра - репутація).

При виборі цілей креативність у виборі цілей заключається в тому, щоб ці цілі стали внутрішньою справою кожного співробітника. Це можливо в тому випадку, коли самі співробітники беруть участь у розробці цілей.

Вибір стратегії вимагає від керівників при безлічі варіативних елементів (продукт, технологія, галузь, ринок) правильно вибрати характер росту (концентрований, інтегрований, диверсифікований) з урахуванням ризиків і потенційних можливостей колективу. Перша частина цієї проблеми досить добре вивчена [4], але що стосується потенційних можливостей колективу і шляхів його нарощування, то тут закладена креативність і глибина творчого мислення керівника.

У відомій книзі [7] написано: «Стратегія являє собою детальний комплексний план, призначений для того, щоб забезпечити реалізацію місії організації і досягнення її цілей». Відповідно до принципу Р.Ешбі, протистояти середовищу можна в тому випадку, якщо складність і швидкість прийняття рішень відповідають складності і швидкості змін у цьому середовищі. За таких умов формування стратегії здійснюється на основі самоорганізації. Креативність стратегічного прийому полягає в переключенні управління з власне підприємства на самоорганізацію структур підприємства.

Вибір організаційної структури залежить від обраної стратегії. Якщо вирішено орієнтувати підприємство на конкуренцію новизною і якістю, то для цього краще підходить структура з розвиненими горизонтальними зв'язками (структура горизонтального типу). Зазначена структура дозволяє виявляти й освоювати нові сегменти ринку, тому й підприємство технологічних стрибків в основі повинно мати горизонтальну структуру. Для просування на ринок високо стандартизованої продукції з ціновою конкуренцією більш підходить структура вертикального типу. Вертикальна структура дозволяє експлуатувати вже відкритий сегмент ринку [7].

В умовах динамічних змін ринкового середовища сучасні компанії мають використовувати переваги як вертикальних, так і горизонтальних структур, що можливо при використанні принципу самоорганізації.

Формування стратегії і структури на основі самоорганізації, дозволяє вирішувати проблеми адекватного фінансування підрозділів компанії, формування асортиментної політики і переорієнтації на перспективні сегменти ринку, управління інформаційними потоками шляхом перерозподілу повноважень по підрозділах. Подальший творчий розвиток самоорганізації пов'язаний із впровадженням реінжинірингу і бізнес-процесів, при яких фактично зникає межа між підрозділами. Для того щоб не втратити конкурентні переваги менеджерам такої організації необхідно проявити творчий підхід до сполучення конкуренції і координації.

Що стосується мотивації, то на зміну чисто матеріальним потребам все більше приходять інтереси більш високого рівня, до яких можна віднести як якість життя, так і самоактуалізацію кожного члена колективу і суспільства. В цьому сенсі для керівництва компанії актуалізується питання як максимально наблизити основні напрями розвитку організації (суспільства) з напрями розвитку особистості – працівника колективу.

Тут можна виділити, як мінімум дві проблеми, що вимагають творчого підходу. Перша складається в розумному сполученні матеріальних і моральних стимулів, причому частка останніх зростає в міру зростання доходів працівників. Креативність при виборі стимулів є врахування індивідуальних якостей працівників, їх спрямованості до розвитку особистості та ув'язання з напрями корпоративної культури і зміцненням морального клімату в колективі.

Друга проблема пов'язана зі наближенням потреб (внутрішніх завдань) працівників із завданнями компанії в цілому. Ідеального результату досягти неможливо, але, як вважають фахівці можна досягти до 60% збігу. Слід зазначити, що в цій сфері може проявитись багато креативних можливостей у менеджера: зробити так, щоб потреби людей навіть вищого рівня (за Маслоу це потреби в самоактуалізації), задовольнялись хоча б частково на робочому місці. Намагання керівника надати таку можливість робітникам може зробити синергійний ефект, який буде «працювати» на компанію, її престиж і імідж.

Креативну роль (у плані творчості співробітників) може зіграти і спеціально створюваний конфлікт (ідей, підходів, устремлінь), однак він може перерости в некерований і руйнівний (замість планованого творчого), і менеджер має усвідомлювати міру своїх можливостей і свого авторитету для управління конфліктними ситуаціями.

Контролінг — це управління майбутнім для забезпечення тривалого функціонування підприємства і його структурних одиниць [8]. Класик менеджменту А.Файоль виявляв три напрями в застосуванні контролінгу. Першим напрямом є фінансовий контроль або бухгалтерська звітність. Другий - це контроль за якістю продукції, який практично не може бути реалізований, без підвищення відповідальності кожного працівника, без самоконтролю. Третій напрям має самий творчий характер, що пов'язаний із психологічними і моральними аспектами, а саме системою покарань і заохочень. Заохочення/покарання за гарну/погану роботу включає креативну складову в політиці управління персоналом і може стати найважливішим психологічним мобілізуючим моментом.

Отже в умовах сучасного бізнесу діяти по шаблонах практично не можливо. Споживач обирає з різноманітності ринку компанію, продукт, послугу яка буде відрізняється своєю індивідуальністю і готовий лише за це платити свої гроші. Розвиток креативності у менеджерів дозволяє удосконалювати стратегічний тип мислення робітників, розуміти існуючу ситуацію, бачити довгострокову перспективу будь-якого процесу.

Проявлення креативності в бізнесі це унікальні здібності керівника і менеджерів генерувати ідеї, бачити горизонт дій, реагувати на ситуацію нестандартно, творчо і продуктивно. Швидкість, гнучкість, оригінальність мислення, ступінь деталізації образу - це потужна конкурентна перевага в розвитку професіонала і компанії в цілому.

Література

1. Ванюрихин Г.И. Креативный менеджмент // Менеджмент в России и за рубежом. - N 2. – 2004 <http://www.dis.ru>
2. Гительман Л.Д. Преобразующий менеджмент. Лидерам реорганизации и консультантам по управлению - М.: Дело, 2009.

3. Кирсанов К. Креативный и эвристический менеджмент. 3/5/2004.; <http://www.ovsem.com/>
4. Ойкен В. Основные принципы экономической политики./Пер. с нем. - М.: Прогресс, 1995.
5. Саридис Дж. Самоорганизующиеся стохастические системы управления, <http://www.bizeducation.ru/>
6. Маслоу А.Г. Дальние пределы человеческой психики. - С-Пб.: Издат. Группа Евразия, 1997.
7. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента/Пер. с англ. - М.: Дело, 1999.
8. Файоль А., Эмерсон Г., Тейлор Ф., Форд Г. Управление - это искусство. - М.: Республика, 2002.