



UDC 338.46:796

CREATIVE APPROACHES TO MANAGING ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT IN CONDITIONS OF UNCERTAINTY

КРЕАТИВНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Leonov Yaroslav / Леонов Ярослав

Professor, Doctor of Economic Sciences,

ORCID: 0000-0001-8837-5744

Kharkiv State Academy of Physical Culture, Ukraine.

Харківська державна академія фізичної культури

Анотація. У роботі розглянуто 338 важливий напрямок економічного розвитку організації - формування ефективної управлінської політики в умовах невизначеності. Впровадження такої політики можливо з використанням творчого, креативного потенціалу організації, створення умов розкриття творчої, інноваційної, підприємницької складової усіх робітників організації. Відмічено, що впровадження нестандартних підходів в політиці розвитку організації дозволить скоротити адміністративну складову, поєднавши формальний підхід до управління з креативним. Під креативністю в управлінні розуміємо реалізацію творчої думки нестандартними способами та в незвичайній формі у створенні якісно нового, що відрізняється неповторністю, оригінальністю та виходить за рамки традиційного підходу до управління. Тому у процесі регулювання організаційного розвитку при розробці нестандартних рішень повинні бути сформовані чіткі «правила». Визначені сутнісні характеристики економічного розвитку та розроблено креативну карту управління розвитком організації (формування організаційно-економічного механізму забезпечення розвитку). У побудові креативної моделі запропоновано організаційно-економічний механізм, який включає інноваційну складову, оцінку потенціалів організації, аналітично-методичне забезпечення. Запропонований підхід щодо організаційно-економічного механізму креативного управління організаційного розвитку в умовах невизначеності відбуває логіку зв'язку структурних елементів з технологією управління розвитком організації. Визначається, що можливість впровадження креативного підходу в управлінні розвитком можливо тільки за умов підтримки підприємництва на кожній посаді, стимулювання робітників, що пов'язані з розробкою та впровадженням креативного підходу в управлінні організацією в умовах сучасних викликів. Тому впровадження креативного механізму розвитку у процес управління організацією в умовах невизначеності дозволяє сформувати стратегічні орієнтири та напрямки економічної політики і впровадити інструментарій прискореного інноваційного розвитку, що забезпечить організації стійкі конкурентні переваги у довгій перспективі.

Ключові слова: креативність, креативний підхід, управління розвитком, організація, стратегія розвитку, організаційно-економічний механізм, креативна модель, креативна карта.

Вступ.

Сучасне бізнес-середовище порівнюється з віртуальним лабіринтом, де шляхи розвитку визначаються різними векторами, а отримані результати не завжди є очевидними. В умовах глобальної нестабільності, кризових ситуацій та великої конкуренції виживають лише ті організації, які виявляють готовність впроваджувати креативні підходи до управління. Вони не лише адаптуються до змін, але й активно сприяють їх формуванню, що призводить до досягнення успіху.



Впровадження креативних механізмів управління розвитком організацій у контексті невизначеності, військових конфліктів, економічних криз та трансформації глобальної економіки є віддзеркаленням сучасного світу, де стабільність стала рідкістю, а зміна – нормою. Соціальні та економічні турбулентності перетворюють керівництво організацій у справжніх архітекторів інновацій та креативності.

Креативний підхід до управління дозволяє організаціям перетворювати виклики у можливості, конфлікти – на джерела нових ідей. Справжнє лідерство вимагає від керівників не тільки управлінських навичок, але й здатності створювати умови командної праці, орієнтованої на творчість, на відкриття нових горизонтів та зміну парадигм думки.

Отже, досліджуючи роль та значення креативного управління в сучасних умовах, відмітимо що впровадження такого підходу дозволяє організаціям ефективно реагувати на виклики сучасного світу, займати проактивну позицію та забезпечувати сталий розвиток у довгій перспективі. Важливість цього підходу не може бути переоцінено, оскільки стосується ключових аспектів життєдіяльності сучасних організацій та вимагає глибокого розуміння та активного застосування креативних методів, механізмів, технологій управління.

Теоретичні основи дослідження.

У загальноприйнятому у науці тлумачення розвитку, що відбувається у складних соціально-економічних системах, відображає сукупність постійно виникаючих у часі і просторі якісно нових змін.

Розвиток означає незворотну, спрямовану, закономірну зміну матеріальних та нематеріальних об'єктів [4]. При цьому тільки одночасна наявність цих властивостей відокремлює процес розвитку від інших змін. Відсутність закономірностей є характерною ознакою для процесів катастрофічного типу; спрямованість впливає на накопичення і тому процес не втрачає єдину, характерну для розвитку внутрішню взаємозалежність; процес функціонування характеризує оборотність змін (циклічне відтворення постійних функцій). У результаті розвитку виникає новий якісний стан системи, що змінює її склад або структуру [2, 3].

З позицій економічної теорії, розвиток – це сукупність елементів (прогресивних та регресивних), процесів в економіці (керованих та некерованих), результатом яких є якісні, закономірні, незворотні зміни, що відбуваються у соціально-економічних системах. Тобто розвиток – акцентованість на наданні процесу якісно нових особливостей, потенціалу, перехідності до більш складних цілей за рахунок зміни організаційно-економічного механізму. Розвиток як економічна категорія має свої характерні ознаки, понятійний апарат та наукові школи. Сучасною базою економічного розвитку є теорія самоорганізації І. Пригожина (1984) та теорія сенергетики Г. Хакена (1977).

Традиційно виокремлення видів розвитку соціально-економічної системи відбувається за такими класифікаційними ознаками, як основа змін, елементи змін, узгодженість елементів змін, динаміка руху, спрямованість, адаптивність змін умовам, залежність змін. Але умови турбулентного середовища, у яких



здійснюють свою діяльність організації, мають ознаку невизначеність змін.

Невизначеність як явище, створює реальну множину варіантів та наслідків подій, що вимагає або повної відмови від орієнтації на фіксовану модель функціонування соціально-економічної системи, або впровадження заходів, що зможуть підготувати систему до кількох варіантів розвитку. Тобто, розвиток в цих умовах характеризується наступними ознаками: стрибкоподібність, нерівномірність, невизначеність.

Зазначимо, що не кожні зміни, що відбуваються у результаті вдосконалення можна розглядати як розвиток. Науковці [8, 9, 11] відзначають, що слід відрізнити розвиток соціально-економічної системи від її удосконалення. Удосконалення системи зумовлює поліпшення деяких характеристик. Розвиток, що розгортається у часі як процес переходу від одного стану в інший, припускає наявність якісних перетворень. Отже, якщо вдосконалення системи властиве порівняння з найкращим з певних критеріїв, то розвиток системи це порівняння її поточного стану з попереднім. Тобто вдосконалення та розвиток це явища різної природи, більш фундаментальним і визначальним є розвиток.

Оцінюючи розвиток, фахівці часто вдаються до поняття економічного зростання, незважаючи на те, що економічне зростання є лише складовою економічного розвитку. Це доказано у працях М. Туган-Барановського (1923), М. Кондратьєва (1928), Й. Шумпетера (1934), Д. Стигліца (1977) та інших економістів.

В умовах невизначеності відбувається моделювання економічних явищ, процесів, структур, яке претендує на інструментарій розкриття і обґрунтування закономірностей розвитку, тенденцій, впливів, залежності між показниками і параметрами та дозволяє розробити проактивну модель розвитку організації в довгостроковій перспективі.

Як відмічається у [3, 4] модель – «відображає певні істотні риси, ідеї або дії об'єкта дослідження». Різновиди моделювання невичерпані, але найбільш поширені в управлінні та економіці – це моделювання аналітичне, теоретичне, статистичне, інформаційне, економіко-математичне, картографічне, структурне, логістичне, рейтингове або комбіноване. За формою моделювання порівнюються результати економічної діяльності з витратами, визначається сила впливу факторів, встановлюються оптимальні пропорції та здійснюються прогнози.

Свою специфіку має рейтингове моделювання. Рейтингові оцінки організацій, насправді мають обмеження використання, оскільки «місце серед інших» не вказує шлях розвитку, і навіть організацій, що формують «першу трійку» не є еталоном для наслідування. Проблема скоріш у тому, щоб не доганяти «перших», а впроваджувати власну модель стійкого довгострокового розвитку. Для цього має бути задіяні нестандартні рішення щодо використання своїх ресурсів та можливостей, впровадження інноваційних підходів до механізмів регулювання розвитку, а не тільки прагнення до технічних інновацій.

Разом з тим рейтинг потенціалів не слід недооцінювати в стратегіях



розвитку, оскільки потенціал є базовою соціально-економічною характеристикою, від якої необхідно прогнозувати і розробляти перспективи з урахуванням можливостей використання резервів, оцінки ефективності змін (плюси та мінуси, вигоди та ризики).

Однак відзначимо, що своєчасно розроблена модель не обов'язково веде до успіху. Організоване, впорядковане розуміння моделі приводить до того, що більшість організацій займаються скоріш адмініструванням ніж управлінням, зосереджені тільки на вимірювальних показниках, не зважаючи увагу на творчу складову і знання. Розуміння цінності людських здібностей і знань почало формуватися у 40-х роках минулого століття (С. Кузнець, М. Фридман (1945 р.)), подальшого розвитку набуло у теорії людського капіталу Дж. Минсер (1958 р.), Т. Шульц (1961 р.), Г. Беккер (1975 р.), концепції організації, що навчаються П. Сенге (1990 р.). Ці концепції орієнтовані на підвищення ефективності внутрішньої складової організації шляхом накопичення, переробки та збереження знань. На сучасному етапі розвитку організацій постає завдання створення умов, мобілізації інтелектуальних і творчих ресурсів для генерації нових знань і на цій основі забезпечення прискореного інноваційного розвитку.

Впровадження нестандартних підходів у політику розвитку дозволить скоротити адміністративну складову (формування політики розвитку «зверху») та збільшити творчу (формування політики «знизу»), поєднавши формальний підхід з креативним. Креативність - це творчі здібності, що характеризують готовність до створення принципово нових, нестандартних ідей та здатність вирішувати проблеми. Під креативністю в управлінні розуміємо реалізацію творчої думки нестандартними способами та в незвичайній формі у створенні якісно нового, що відрізняється неповторністю, оригінальністю та виходить за рамки традиційного підходу до управління. Тому у процесі регулювання розвитку організації при розробці нестандартних рішень повинні бути сформовані чіткі «правила».

Швидко зростаючий потік інформації і постійні кон'юнктурні коливання в рамках традиційного підходу до управління не дозволяють організаціям сформувати довгострокову, ефективну модель розвитку. Моделювання повинно розглядатись як розумовий процес інтеграції і систематизації усіх етапів щодо обрання оптимальної моделі розвитку [4].

Результати дослідження.

З визначенням сутнісних характеристик економічного розвитку організацій постають питання уточнення процесу регулювання розвитком та створення креативного напрямку формування організаційно-економічного механізму для забезпечення розвитку. Запропонована креативна карта регулювання розвитку організації має такі особливості: перше, стратегічний розвиток має реперні точки (визначення потенціалу організації; розвиток бізнесу (бізнес модель); кардинальне покращення інфраструктури у всіх її різновидах (маркетингова, інвестиційна, логістична).

Друге, До центру уваги управління розвитком поставлено створення відповідного організаційно-економічного механізму та впровадження нових



організаційних форм зв'язку науки з виробництвом та попитом, що стимулює впровадження інновацій [3, 7, 11]. Відзначимо особливість формування організаційно-економічного механізму маркетингової діяльності. Розвиток цифрових технологій, технологічних платформ спонукають організації відходити від традиційної маркетингової моделі: «ціна – продукт – просування – покупець» до механізму, який враховує такі параметри: спільне створення унікальної торгівельної пропозиції, якість, залучення покупців (користувачів) до процесу виробництва продукту (послуг, рішень). Ціноутворення та просування торгівельної пропозиції в цих умовах набуває динамічний характер та суттєво відрізняється від стандартного підходу до ціноутворення, де основні параметри: витрати, прибутковість, кон'юнктурні коливання. Впроваджуючи динамічне ціноутворення, організації, оптимізуючи прибутковість, пропонують покупцям різні ціни та властивості продукту з урахуванням їх профілю (історії покупок, преференції, цінності та ін.). Процес взаємодії з суспільством і покупцями забезпечується впровадженням технологій цифрового маркетингу (SEO-стратегії, СММ-технології, е-маркетинг та ін.), які впливають на формування бізнес-моделі організації, пожвавлення попиту, підвищення конкурентоспроможності, створення довгострокового партнерства з покупцями.

Третє, пріоритет віддається такому інструментарію: реформи, підтримка точок розвитку та драйверів зростання, використання проектних, стратегічних підходів, моделей та методів управління бізнес-процесами.

Четверте, здійснюється орієнтація на два специфічних джерела – інвестиції з опорою на власні ресурси та активація економічної діяльності з залученням стейкхолдерів (покупців, користувачів, акціонерів, постачальників та ін.).

П'яте, Вирішальне значення в реалізації стратегії розвитку надається: комплексному організаційно-економічному забезпеченні; конкурентній політиці; залученню інвестицій; моніторингу, своєчасній корективності процесу розвитку і стимулюванню маркетингових заходів.

Оскільки середовище, у якому знаходиться організація стає невизначеним у прийнятті ефективних рішень, потрібно оцінювати та аналізувати великий інформаційний потік, який перетворюється у керівництво до дії [2, 3, 9]. Відмітимо різницю між стратегічним рішенням (відноситься до відповідності організації її середовищу) та стратегією (правила прийняття рішень в умовах невизначеності) [1, 10]. Всі рішення впливають на відносини з середовищем, ні одне рішення не приймається з повною освіченістю, що і передбачає модель стратегічної поведінки [5]. Ця модель дозволяє уникати кризи шляхом збереження сильної позиції, для чого потрібно здійснювати моніторинг економічного середовища та використання ресурсів з максимальною ефективністю. Суттєвим зауваженням в управлінні розвитком визначено інформаційно-аналітичне забезпечення, розкриття зв'язків бізнесу та громадськості, соціальної відповідальності бізнесу у таких формах як державно-приватне партнерство, громадські слухання, експертні оцінки і ін. Розроблена креативна карта регулювання розвитку представляє собою фундамент у розробці цінностей та орієнтирів і визначає процес управління



розвитком у сенсі уявлення напрямку руху та кінцевої мети.

Відзначимо, що ознаки уповільнення темпів економічного зростання спостерігались на протязі 2019 - 2023 рр. (темп зростання світової економіки – біля 3%). На цю ситуацію вплинуло пандемія, військові конфлікти, соціально-економічна нестабільність, спад торгівельної і інвестиційної активності. Проблема підсилюється і тим, що у 2016 р. тільки 6% економік країн «Великої двадцятки» були під впливом популістів, зараз ця цифра наближується до 50% [11]. З наведених оцінок констатуємо, що на перспективу закладається ідеологія інерційного, а не інноваційного розвитку. Тому необхідно розбудовувати в організаціях сучасний, нестандартний організаційно-економічний механізм регулювання розвитку. Запропонована креативна модель організаційно-економічного механізму включає в себе постановочну концепцію, оцінку потенціалів організації, аналітично-методичне забезпечення. Цільовими завданнями прийняті стратегічні орієнтири і пріоритети, серед яких: спеціалізація, конкурентоспроможність, бізнес-напрямки, бізнес-можливості.

Завданням проектування організаційно-економічного механізму визначено створення нових організаційних структур (бізнес-центрів, бізнес-інкубаторів) та розвиток інвестиційної інфраструктури. Значну увагу у створенні організаційно-економічного механізму приділено «блокам» інституційного та фінансового забезпечення [6]. В поєднанні з організаційно-функціональними складовими креативної моделі в них визначені завдання управління розвитком організації: оцінка потенціалу, обґрунтування перспектив, вибір пріоритетів, узгодження позицій та інтересів учасників процесу розвитку, впровадження сучасного інструментарію регулювання розвитку.

В сучасних економічних умовах важливою проблемою є формування ефективної економічної політики організації, яка відповідає вимогам інтенсивного інноваційного розвитку. Цей процес пов'язано з використанням різних інтегрованих форм взаємодії і встановлення партнерства. Тому з метою активізації інноваційного розвитку пропонуються різні інституційні форми об'єднання організацій (наприклад, кластерні структури, технополіси, технопарки і ін.) з метою отримання економічних, виробничих, комунікаційних, інфраструктурних, соціальних переваг для учасників об'єднання. Цей підхід є дієвим інструментом, який забезпечує концентрацію ресурсів та прискорений інноваційний розвиток на підставі формування оптимальної та ефективної взаємодії бізнесу, влади, науки та суспільства.

Висновки.

Запропонований креативний підхід до управління організаційним розвитком в умовах невизначеності відбуває логіку зв'язку структурних елементів з технологією управління розвитком організації. Доповненням моделі виступають обмежуючі фактори (обмеження ресурсів, ціни, «правила гри», інвестиційний клімат, гарантії, монополії) та ризики (політичні, зовнішні, кон'юнктурні, інфляційні, екологічні, соціально-економічні катаклізми («Чорні лебеді»)).

В умовах безперервних змін, жорсткої конкуренції, класичні теорії управління в значній мірі вичерпали свій потенціал. Для адаптації до сучасних



умов організаціям необхідно знаходити нові резерви підвищення ефективності. Найпотужніший резерв розвитку організації – інтелектуальні та творчі здібності працівників. Тому впровадження креативного механізму розвитку у процес управління організацією в умовах невизначеності дозволяє сформувати стратегічні орієнтири та напрямки економічної політики і впровадити інструментарій прискореного інноваційного розвитку, що забезпечить організації стійкі конкурентні переваги у довгій перспективі.

Література:

1. Taleb N.N. Antifragile (2013). Random house. N.Y. USA 763 p.
2. Peter M. Senge (2018). The Fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning Organization. Book Review. PCC.
3. W. Edwards Deming (2018). Out of the Crisis. The MIT Press. DOI: <https://doi.org/10.7551/mitpress/11457.001.0001>
4. Мельник Л.Г. (2003). Фундаментальні основи розвитку. ИТД “Університетська книга”, Суми. Україна. 288 с.
5. Leonov, Ya. et al. (2023). Analysis of the Influence of Psychological Factors on Consumer Behavior and the Decisionmaking Process. Econ. Aff., 68(03): 1643-1651.
6. Leonov Ya. (2020). Modern approach to sports industry management under uncertainty. Економічний вісник Донбасу. № (62). С.119–124.
7. Leonov Ya. (2020). Current trends in the sports industry and their influence on the development of organizations. Economics, Finance and Management Review. Tallinn, Estonia. Issue 4. P. 89-96. URL: <https://public.scnhub.com/efmr/index.php/efmr/article/view/115>.
8. Peters T. (2018). The excellence dividend. Meeting the tech tide with work that wows and jobs that last. Knopf Doubleday Publishing Group. 356 p.
9. Porter M.E. (1990). The competitive advantage of nations. London: Macmillan. 875 p.
10. Prahalad C., Hamel G. (1990). The Core Competence of the Corporation. Harvard Business Review. – Vol. 68. – № 3. – P. 79-91.
11. International monetary fund (2023). <https://www.imf.org>
12. Schumpeter J. A. (1942). Capitalism, socialism, and democracy. Routledge, London, 460 p.

***Abstract.** The paper considers an important area in the economic development of organizations: the formation of an effective management policy under conditions of uncertainty. Implementing such a policy is possible through the use of an organization's creative potential, which involves creating conditions to unleash the creative, innovative, and entrepreneurial components of all employees. It is noted that introducing non-standard approaches to the organization's development policy can reduce the administrative component. This reduction is achieved by combining a formal approach to management with a creative one. Creativity in management is understood as the implementation of creative thought through non-standard methods and in an unusual form, aimed at creating something qualitatively new that is unique, original, and extends beyond the traditional approach to management. Therefore, in regulating organizational development and in developing non-standard solutions, clear 'rules' should be established. The essential characteristics of economic development have been identified, and a*



creative map for managing an organization's development (forming an organizational and economic mechanism to ensure development) has been developed. In building this creative model, an organizational and economic mechanism is proposed, which includes an innovative component, assessment of the organization's potentials, and analytical and methodological support. This proposed approach to the organizational-economic mechanism of creative management under conditions of uncertainty follows the logic of linking structural elements with the technology of managing organizational development. It is determined that introducing a creative approach to development management is possible only under conditions that support entrepreneurship at each position and stimulate employees. This stimulation is associated with the development and implementation of a creative approach to managing an organization in the face of modern challenges. Therefore, introducing a creative development mechanism in the process of managing an organization under uncertain conditions allows for the formulation of strategic guidelines and directions of economic policy. It also implements tools for accelerated innovative development, which will provide the organization with sustainable competitive advantages in the long term.

Keywords: *creativity, creative approach, development management, organisation, development strategy, organisational and economic mechanism, creative model, creative map.*