

## СИНТЕЗ АНТИКРИЗИСНОГО И КРЕАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Возрастающие темпы роста изменений окружающей бизнес-среды предъявляют новые требования к скорости адаптации внутренних производственных и управленческих систем предприятия. Современные тенденции развития предполагают глобализацию экономик, рост скорости распространения информации, рост скорости изменений технологий, модификацию рынков, рост конкуренции. Существенным для предприятия среди внешних изменений является смещение акцентов в средствах производства с капитала в сторону знаний и времени.

Учитывая названные аспекты, целесообразно в бизнесе и менеджменте руководствоваться следующим тезисом: «Победит на рынке тот, у кого способность к адаптации будет выше». Распространение информации о принятом управленческом решении практически в реальном масштабе времени приводит к быстрому копированию наиболее успешных решений и стратегий. Поэтому наряду с разработкой технологий инноваций и адаптаций на предприятии необходима разработка и внедрение методов, направленных на повышение креативности мышления персонала, а также повышения скорости принятия красивых (по определению Альтшуллера) бизнес-решений.

Реализация антикризисной программы означает проведение радикальных изменений в области организационной структуры предприятия, структуре капитала, цепочке создания ценности, системе создания дохода. Целью таких преобразований является возобновление соответствия внутренней и внешней среды предприятия.

Антикризисное управление предполагает внешнее воздействие или участие. Последняя посылка связана с теорией развития сложных систем, которая утверждает, что всякая система стремится ко внутренней устойчивости, то есть к сохранению внутренних связей между ее элементами и подсистемами. Таким образом, даже если ее функционирование в целом отклоняется по определенным показателям от нормы, система будет стремиться к поддержанию сложившейся внутренней структуры, а также к сопротивлению любому внешнему воздействию. В тоже время для того, чтобы привести систему к желаемому состоянию, необходим так называемый внешний возбудитель, первоначальная цель которого заключается в нарушении уже сложившихся связей и структуры.

Если в данных послылках заменить термин «система» на термин «предприятие» (поскольку любое предприятие представляет собой сложную экономическую систему), то выявляется первая существенная проблема, связанная с реализацией и внедрением теории антикризисного управления на практике.

Первая важная проблема, связанная с внедрением антикризисного управления, заключается в понимании необходимости внешнего воздействия

со стороны прежде всего менеджмента и собственников предприятия.

Преодоление названной проблемы или противоречия антикризисного управления приведет к смещению акцента от негативных сторон развития кризиса к положительным, а предприятие имеет шанс в перспективе к продлению своего жизненного цикла.

Современный менеджер или антикризисный управляющий должен уметь находить решения на уровне изобретений с высокой скоростью.

Ранее возможно было активизировать творческий процесс за счет мобилизации в этом направлении коллективов предприятий, научно-технического и научного персонала предприятия. Для предприятия, функционирующего в современных условиях, наличие в структуре научного персонала, а также проведение дорогостоящих и длительных научных исследований является невозможным. Поиск новых технологических решений связано с отвлечением основного персонала от основной работы или с дополнительными значительными финансовыми затратами.

Наиболее целесообразным в обозначенном контексте проблемы является внедрение в текущую деятельность предприятия креативных технологий принятия управленческих решений.

Как правило, поиск и принятие решений основывается на методе проб и ошибок, ознакомлении с научно-технической литературой, личном опыте и опыте коллег. При оценке найденных решений применяются субъективные критерии оптимальности. Эти и другие причины, порожденные бессистемностью подхода к решению задач, приводят к неоправданному затягиванию разработок, низкому по отношению к требуемому творческому уровню, к пассивности специалистов из-за неуверенности в собственных силах, к принятию безответственных решений.

Основными творческими методами являются: мозговой штурм, морфологический анализ, методы фокальных объектов и контрольных вопросов, синектика, ТРИЗ.

В результате синтеза маркетинга, антикризисного управления и креативного менеджмента предполагается достижение в долгосрочном периоде устойчивости организации во внешней среде. Это будет реализовано за счет соединения в единое целое, то есть под единым началом управления, трех функций менеджмента. Подобный синтез предполагает новые требования к профессиональным и личным качествам персонала, новую организацию рабочего времени, изменений в горизонтальном взаимодействии должностей, усиление неформальных отношений в коллективе (и управление последним), повышение мотивации к творческому труду и другие изменения в подходах к управлению.

Область применения креативных или творческих технологий очень широка. Она охватывает все внутренние процессы на предприятии, исключая те, которые подлежат строгой регламентации со стороны государства. Возможные области применения креативного мышления могут быть представлены следующим перечнем.

Самое очевидное - маркетинг. Здесь можно отметить: разработка,

модификация товара, разработка и внедрение маркетинговой стратегии, поиск целевого сегмента и другие задачи, подпадающие в сферу маркетолога. Поэтому целесообразно при внедрении отдела маркетинга и при подборе персонала на соответствующие должности заранее проверить способности к творчеству. Однако рядом с творческой личностью обязательно должен быть человек-исполнитель, так как творческая личность, как правило, не имеет времени и навыков к рутинной работе. В команду уже обозначенных сотрудников обязательно должен входить руководитель, координатор. Последний должен реально представлять экономическую ситуацию и иметь смелость к принятию нестандартных решений, сопоставив их с реалиями.

В рамках внедрения техник креативного управления и повышения творческой активности персонала строительного предприятия «СЛМК-81» был разработан и принят к реализации следующий комплекс мероприятий:

- провести анализ существующих методов активизации творческого мышления;
- ознакомить персонал с задачами внедрения креативного менеджмента;
- определить наиболее приемлемый метод с точки зрения опыта, возраста, способностей коллектива и целей развития предприятия;
- ознакомить коллектив;
- разработать план-график проведения совещаний-тренингов;
- назначить ответственных исполнителей;
- внедрить короткие совещания в текущую деятельность предприятия;
- разработать мероприятия по «удержанию» внутри организации персонала, участвующего в тренингах;
- разработать системы премирования за внедрение наиболее эффективного творческого решения;
- разработать план финансирования данного проекта.

Синтез творческого и антикризисного менеджмента позволяет создать организацию, более устойчивую к постоянно меняющимся внешним и внутренним колебаниям в будущем. Устойчивость будет достигнута в результате производства и реализации нестандартных сильных решений.

*Беляцкий Н.П. БГЭУ (Минск),  
Новаковский А. ВШБ (Польша, г. Пила),  
Рудак И.К. БГЭУ (Минск)*

### **ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ**

На современном этапе развития экономики наиболее актуальной задачей большинства руководителей различных стран мира становится управление человеческими ресурсами.

Управление персоналом, представляя собой особую форму человеческой деятельности, достаточно специфично. Специфика сводится к тому, что управление персоналом одной страны отличается от применяемых подходов в управлении персоналом других территориальных единиц и даже отдельных предприятий в рамках единого региона.

В свою очередь, огромный интерес представляет рассмотрение