

## Использование концепции креативного управления в условиях применения экономических и политических санкций

Управленческие методики, нацеленные на повышение экономической, социальной, правовой и иной эффективности, в условиях политических и экономических санкций отстают от вызовов времени. Использование основных положений и принципов креативного управления должно внести положительный элемент в развитие современной теории и практики управления. Креативность – это способность порождать необычные идеи, отклоняться от традиционных схем мышления, быстро и эффективно осуществлять интеллектуальный прорыв в решении проблемных ситуаций [11], это принцип, который дает эффект и в других областях, в том числе в экономике [7]. В более широком смысле креативность можно понимать как процесс выявления скрытых человеческих возможностей и творческого использования их потенциала в определенной области [14]. Как правило, управлению предписывается контролирующее и регулирующее воздействие, при этом элементы творчества не имеют существенного значения и сохраняются, как правило, лишь в качестве «желательной нагрузки». Несоответствие основных принципов управления спонтанности социально-экономического развития вынуждает, в той или иной степени, пересмотреть позиции управленческой мысли: человеческие ресурсы должны стать основными в развитии организации и достижении ее целей [12]. Соответственно, в условиях экономических и политических санкций изменяются требования и к основным характеристикам персонала [5. С. 157–158].

Управленческая деятельность и принципы управления связываются с соединением знаний и способностей человека, что является положительным моментом в преобразовании системы и механизма управления, разработке соответствующих стратегий [6. С. 101]. Формирование креативного управления складывается под объективным влиянием фактора организационного развития. Для управленческой мысли необходи-

мым становится признание рационального выбора в дальнейшем развитии теории и практики управления; управление может стать эффективным лишь в условиях включения людей хотя бы в процесс обсуждения принимаемых управленческих решений. Активный интерес должен проявляться к социальному творчеству как соразмерности производству и потреблению человека в самом привычном его понимании [12].

По большому счету, управление было и остается направленным на контроль взаимодействия участников с внешними факторами, однако в условиях экономических и политических санкций значимыми становятся коммуникативные взаимодействия, генерация и обмен идеями. Данное положение необходимо для осмысления концепции креативности, возникающей из принципиального понимания сущности креативного управления. Понимание проблемных ситуаций ускоряет формулирование концепции креативного управления в условиях экономических и политических санкций, сохраняющей и развивающей традиции классической системы управления. Вместе с тем признание социальной неопределенности делает проблематичной завершенность перехода к специализированному управлению, как в управлении людьми, так и в признании статуса соучастника управления. Изменяются и властные стереотипы, и стереотипы ответственности за эффективность [12]. Разработка стратегии и модели креативного управления в условиях санкций должна соотноситься с динамикой экономических, социальных и политических процессов [6. С. 101].

Креативное управление становится одним из главных факторов социально-экономического развития. Формирование соответствующей интеллектуальной среды, всей системы социально-экономических отношений будет способствовать раскрытию творческих способностей человека, созданию ими новых творческих идей и успешной их реализации. Именно креативное управление в условиях санк-



▶ **АНИСИМОВ Андрей Леонидович**  
Кандидат экономических наук, доцент  
кафедры публичного права

**Уральский государственный  
экономический университет**  
**620144, РФ, г. Екатеринбург,**  
**ул. 8 Марта/Народной воли, 62/45**  
**Тел.: (343) 221-27-40**  
**E-mail: 13051957@bk.ru**

### Ключевые слова

КРЕАТИВНОСТЬ  
КРЕАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ  
УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ  
УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ РЕШЕНИЕ  
ЭКОНОМИЧЕСКОЕ РАЗВИТИЕ  
САНКЦИИ

### Аннотация

Креативное управление, или креативный менеджмент, определяется как взаимосвязанная система творческих методов, решений и действий, направленных на достижение или поддержание оптимального уровня функционирования и развития экономики, повышение ее конкурентоспособности и эффективности. На современном этапе, особенно в условиях экономических и политических санкций, креативное управление становится одним из главных факторов социально-экономического развития государства. Формирование соответствующей интеллектуальной среды, всей системы социально-экономических отношений способствует раскрытию творческих способностей человека, созданию им новых творческих идей и успешной их реализации. В условиях санкций чрезвычайную актуальность приобретает проблема активизации творческого потенциала как высшего и среднего менеджмента, так и рядовых управленцев, мышление которых должно отвечать вызову времени и позволять творчески решать проблемы экономического развития, как на уровне страны, так и на уровне отдельно взятой организации. Именно креативное управление будет являться механизмом раскрытия творческой энергии личности в создавшихся социально-экономических условиях.

### JEL classification

**B52, M48, O11**

## Using the Concept of Creative Management under Economic and Political Sanctions

► **Andrey L. ANISIMOV**  
Cand. Sc. (Econ.), Associate Prof. of  
Public Law Dept.

**Ural State University of Economics**  
**620144, RF, Yekaterinburg,**  
**8 Marta/Narodnoy Voli St., 62/45**  
**Phone: (343) 221-27-40**  
**E-mail: 13051957@bk.ru**

### Keywords

CREATIVITY  
CREATIVE MANAGEMENT  
MANAGEMENT ACTIVITY  
MANAGERIAL DECISION  
ECONOMIC DEVELOPMENT  
SANCTIONS

### Abstract

Creative management is an interrelated system of creative methods, decisions and actions aimed at achieving or maintaining the optimal level of functioning and development of economy, boosting its efficiency and competitiveness. At the present stage, especially in conditions of economic and political sanctions, creative management serves as one of the most important factors in socio-economic development of the state. Formation of appropriate intellectual environment and the entire system of socio-economic relations encourage people to reveal their talents for creativity, generate new creative ideas and implement them successfully. In terms of sanctions, it is extremely important to solve the problem of activating creative potential of managers of all levels including senior executives, whose way of thinking should correspond to modern challenges and let them resolve the problems of economic development both at state level and the level of a single organization. Creative management will become the mechanism to release creative energy of an individual in the current socio-economic conditions.

### JEL classification

**B52, M48, O11**

ций будет являться механизмом раскрытия творческой энергии людей в новой социально-экономической ситуации. В современном мире креативность проявляется в разнообразных направлениях социально-экономического развития: она является мотиватором, обеспечивающим привлекательность инвестиционного климата, модернизацию сфер образования и науки, развитие специфических направлений социальной, экономической, политической и иных сфер деятельности. Наиболее ярко эти процессы проявляются в последнее время в научно-образовательной, инновационной деятельности, в здравоохранении, строительстве, жилищно-коммунальном хозяйстве, миграционных, экологических и иных направлениях социально-экономического развития [6; 11]. Креативность проявляется в активизации творческого потенциала личности, способности творчески подходить к генерированию идей и решению проблемных ситуаций. Соответственно, лидерами социально-экономического и научно-технического прогресса станут те, кто освоит науку креативного управления социально-экономическим развитием в условиях неопределенности и перманентно возникающих кризисных ситуаций, в том числе санкционного давления извне [11].

Наиболее востребованными у работодателей станут кадры, имеющие вышеперечисленные качества наряду со здоровой инициативностью, амбициозностью и социально ориентированной «агрессивностью». Управленческие кадры в условиях рыночной экономики должны обладать умениями формировать инновационные цели, действовать креативно, оригинально, как в бизнесе, так и в других сферах деятельности. В условиях экономических и политических санкций важнейшим ресурсом являются сотрудники, способные быстро реагировать на изменения внешней среды, предлагать новые, нестандартные решения, генерировать оригинальные идеи и предложения, разрабатывать уникальные стратегии [1].

В результате изменений в требованиях к современным управленческим кадрам должна значительно измениться структура материальных и нематериальных активов компаний, успешно действующих и занимающих ведущие позиции на отечественном и зарубежных рынках. В перспективе значительно возрастает доля креативно-интеллектуальных затрат. По данным экспертов организации «Международное аналитическое бюро» [11], профессиональный портрет менеджера должен характеризоваться следующими параметрами: высокий уровень креативно-интеллектуальной подготовки; владение аналитическим и прогностическим нестандартным мышлением; умение выявлять суть проблем, не лежащих на поверхности и адекватно оценивать возможности их разрешения; высокий уровень профессиональной подготовки и достойное высшее образование; владение современными инструментами и методами (включая информационно-коммуникационные); высокий уровень коммуникабельности; успешное владение инструментарием социально-психологического управления людьми в условиях креативной экономики. Все это, безусловно, требует существенной трансформации всей системы подготовки, профессиональной переподготовки и повышения квалификации кадров, адекватных особенностям современной экономики [11]. Отличительными признаками успешных организаций в условиях санкций будет являться динамичность развития, открытость обществу, чувствительность и гибкая реакция на изменения, направленность на инновации, а также творческий подход к менеджменту.

В теории управления большее внимание следует уделять проблеме широкого использования креативного потенциала менеджеров организации [3]. Ответом на экономические и политические санкции является внедрение творческих, гибких стратегий и нестандартных методов производства и управления, а также принятие смелых, эффективных и интуитивных решений, которые способ-

Структура процесса принятия управленческого решения по этапам и процедурам [13]

Этап	Процедура
Постановка проблемы	Возникновение проблемной ситуации
	Выявление существующей проблемы или проблем
	Сбор необходимой информации
	Описание проблемной ситуации
Разработка вариантов решения	Формулирование требований-ограничений по ресурсам
	Сбор необходимой информации
	Разработка возможных вариантов решений
Выбор решения	Определение критериев выбора решения
	Выбор решений, отвечающих критериям
	Оценка возможных последствий
	Выбор предпочтительного решения

ны осуществлять творческие менеджеры нового типа [8]. Акцент должен быть сделан на оптимизации функций управления, на активизации инновационной деятельности, пробуждении и развитии творческого потенциала сотрудников, а сама управленческая деятельность сравнивается с высшим уровнем мастерства и творческого проявления человека, реализующихся с помощью таких обобщенных механизмов творчества, как интуиция, воображение и фантазия [8]. При этом государство должно создавать правовые и социально-экономические предпосылки для эффективного развития экономики, в том числе в условиях применяемых внешних санкций [10]. Креативный менеджмент призван не только управлять наукоемкими производствами и творческими коллективами, но и проявлять искусство принимать единственно правильное решение в непредвиденных ситуациях [2]. Отсюда возникает проблема сочетания искусства и научного подхода в управлении, и задача заключается в том, чтобы каждый подход нашел свое место [4]. Понятно, что в условиях высокой конкуренции инновационные методы управления особенно актуальны [9]. Данный тип управленческой деятельности реализуется как последовательный процесс принятия эффективных решений, как предупреждение и продуктивное разрешение конфликтов, как оригинальное, нестандартное, красивое, простое и элегантное, а также предельно конструктивное и эффективное решение разноплановых практических проблем [8].

В условиях санкций чрезвычайную актуальность приобретает проблема активизации творческого потенциала всего персонала организации, как высшего и среднего менеджмента, так и рядовых

сотрудников. Мышление управленца должно отвечать вызову времени и позволять творчески решать проблемы экономического развития, как на уровне страны, так и на уровне предприятия [3]. Вся деятельность может быть малопродуктивной, если в ее организации не учтены закономерности коллективного творчества и не применены методические приемы активизации поиска оптимального решения [15]. В то же время в условиях применения санкций существует необходимость разработки системного, целостного метода активизации творческого потенциала личности. В качестве такового может выступать метод формирования творческого видения личности, в основе которого лежит творческий диалог личности с миром. Данный метод может рассматриваться как универсальный метод активизации творчества, как форма творческого тренинга, а также как метод эффективного решения самых сложных, неожиданных и принципиально новых проблем [8]. Структура процесса принятия управленческого решения по этапам и процедурам приведена в таблице.

Основные требования к организации принятия решений в условиях санкций сводятся к следующему [13]:

1) формулирование проблемы, разработка и выбор решения осуществляются на соответствующем уровне иерархии управления;

2) информация должна поступать от всех подразделений организации, находящихся на разных уровнях управления и выполняющих различные функции;

3) принятие решения должно отражать интересы и возможности тех уровней управления, на которые будет возложено его выполнение или которые заинтересованы в его реализации;

4) принятие управленческого решения предполагает использование: иерархии; целевых межфункциональных групп; планов; горизонтальных связей и вертикальных связей;

5) принятые решения должны учитывать национальные особенности работников, реализующих эти решения;

6) при подготовке управленческого решения следует учитывать специфику системы управления в организации, особенности национальной культуры управления, менталитет населения страны, где эти решения принимаются и реализуются.

Подготовке, принятию и реализации управленческих решений в условиях санкций свойственны определенные технологии: совокупность последовательно применяемых приемов и способов достижения цели организации. На рисунке представлен вариант процесса принятия решений, состоящий из восьми этапов. Фактическое количество этапов, операций и процедур определяется сложностью, типом решаемой проблемы [13].

На первом этапе осуществляются сбор, обработка и анализ информации. На втором этапе определяется проблемный характер ситуации, проявившейся как следствие воздействия системы внешних факторов, не учтенных прогнозом или субъективной деятельностью персонала управления, которую можно скорректировать. На третьем этапе осуществляется диагностика выявленной проблемы и на основе поступившей информации фиксируются ее симптомы и причины возникновения.

Как правило, выявляются группы проблем, определяется приоритетность их решения. Для выбора главной проблемы необходимо определить стандарты, критерии оценки возможных решений проблемы. Это могут быть будущие доходы или расходы, рост производительности, возможное изменение спроса, имидж организации. Одновременно определяются возможные ограничения (например, объем средств для реализации потребности в ресурсах, новых технологий, требуемая квалификация персонала).

На четвертом этапе успешное решение проблемы часто зависит от разработанных альтернатив ее решения. Допустимые альтернативы выбираются с учетом ограничений, возможностей организации и соответствующих критериев. На пятом этапе предварительно выбирается лучшая альтернатива. При этом на основе прогнозов, расчета рисков выполняется тщательный анализ допустимых, с позиций достижения по-



## Источники

1. Батоврина Е.В. На пути к достижению эффективности управления: способности как факторы успеха управленческой деятельности. URL: <http://www.istina.msu.ru>.
2. Белецкий Н.П. Интеллектуальная техника менеджера. URL: <http://www.univer5.ru>.
3. Ванюрихин Г.И. Креативный менеджмент. URL: [www.cfin.ru](http://www.cfin.ru).
4. Ванюрихин Г.И. Творчество в менеджменте: проблематика и технология поиска решений. URL: <http://www.economy-lib.com>.
5. Депутатова Л.Н., Ульянова Л.Ю. Стратегия развития компетенций управленческого персонала // Инновационные инструменты экономики и управления: теория и практика: материалы науч.-практ. конф. (апрель 2013 г.). Екатеринбург: Уральский гуманитарный институт, 2013. С. 155–158.
6. Кривоножкин П.В., Скребок Ж.Р. Проблемы антикризисного управления негосударственным образовательным учреждением // Инновационные инструменты экономики и управления: теория и практика: материалы науч.-практ. конф. (апрель 2013 г.). Екатеринбург: Уральский гуманитарный институт, 2013. С. 98–101.
7. Майнцер К. Сложность бросает нам вызов в XXI веке: динамика и самоорганизация в век глобализации. URL: <http://www.refmanagement.ru>.
8. Марков С.Л. Творческое управление и управление творчеством в новейшей креатологической формации. URL: <http://geniusrevive.com.ru>.
9. Обвинцев Д.С. Инновационные методы управления затратами. URL: <http://www.dilib.ru>.
10. Романов А.Н. Реализация конституционных свобод предпринимательской деятельности через механизмы опосредованного финансирования. URL: <http://www.law.edu.ru>.
11. Савина М.В., Степанов А.А. Креативная экономика: сущность и проблемы развития. URL: <http://www.uecs.ru/marketing/item>.
12. Салогуб А.М. Креативное управление: теоретико-методологический аспект. URL: <http://www.online-science.ru>.
13. Управленческое решение в условиях неопределенности. URL: <http://www.vevivi.ru>.
14. Флорида Р. Креативный класс: люди, которые меняют будущее. URL: <http://www.razum.ru>.
15. Эрхард Л. Полвека размышлений: речи и статьи. URL: <http://www.biblus.ru>.

## References

1. Batovrina E.V. *Na puti k dostizheniyu effektivnosti upravleniya: sposobnosti kak faktory uspekha upravlencheskoy deyatel'nosti* [Towards an effective management: abilities as a factor of success in managerial activity]. Available at: <http://www.istina.msu.ru>.
2. Beletskiy N.P. *Intellektual'naya tekhnika menedzhera* [Intellectual management technology]. Available at: <http://www.univer5.ru>.
3. Vanyurikhin G.I. *Kreativnyy menedzhment* [Creative management]. Available at: [www.cfin.ru](http://www.cfin.ru).
4. Vanyurikhin G.I. *Tvorchestvo v menedzhmente: problematika i tekhnologiya poiska resheniy* [Creativity in management: problems and technology for finding solutions]. Available at: <http://www.economy-lib.com>.
5. Deputatova L.N., Ul'yanova L.Yu. [Strategy for the development of competence of administration staff]. *Innovatsionnye instrumenty ekonomiki i upravleniya: teoriya i praktika: materialy nauch.-prakt. konf. (aprel' 2013 g.)*. [Innovation tools of economics and management: theory and practice. Proc. of Sci.-Pract. Conf. April, 2013]. Yekaterinburg: Ural Institute for the Humanities, 2013, pp. 155–158.
6. Krivonozhkin P.V., Skrebok Zh.R. [The problems of crisis management of a non-state educational institution]. *Innovatsionnye instrumenty ekonomiki i upravleniya: teoriya i praktika: materialy nauch.-prakt. konf. (aprel' 2013 g.)*. [Innovation tools of economics and management: theory and practice. Proc. of Sci.-Pract. Conf. April, 2013]. Yekaterinburg: Ural Institute for the Humanities, 2013, pp. 98–101.
7. Mayntser K. *Slozhnost' brosaet nam vyzov v XXI veke: dinamika i samoorganizatsiya v vek globalizatsii* [The complexity challenges us in the XXI century: dynamics and self-organization in the age of globalization]. Available at: [www.refmanagement.ru](http://www.refmanagement.ru).
8. Markov S.L. *Tvorcheskoe upravlenie i upravlenie tvorchestvom v noveyshey kreatologicheskoy formatsii* [Creative management and management of creativity in recent creatology formation]. Available at: <http://geniusrevive.com.ru>.
9. Obvintsev D.S. *Innovatsionnye metody upravleniya zatratami* [Innovative methods of cost management]. Available at: <http://www.dilib.ru>.
10. Romanov A.N. *Realizatsiya konstitutsionnykh svobod predprinimatel'skoy deyatel'nosti cherez mekhanizmy oposredovannogo finansirovaniya* [The implementation of constitutional freedoms of entrepreneurial activity through mechanisms of mediated funding]. Available at: <http://www.law.edu.ru>.
11. Savina M.V., Stepanov A.A. *Kreativnaya ekonomika: sushchnost' i problemy razvitiya* [Creative economics: the essence and development problems]. Available at: <http://www.uecs.ru/marketing/item>.
12. Salogub A.M. *Kreativnoe upravlenie: teoretiko-metodologicheskii aspekt* [Creative management: theoretical and methodological aspect]. Available at: <http://www.online-science.ru>.
13. Administrative decisions in conditions of uncertainty. Available at: <http://www.vevivi.ru>.
14. Florida R. *The Rise of The Creative Class and How It's Transforming Work, Leisure, Community and Everyday Life*. [Russ. ed.: *Kreativnyy klass: lyudi, kotorye menyayut budushchee*]. Available at: <http://www.razum.ru>.
15. Erkhart L. *Polveka razmyshleniy: rechi i stat'i* [A half century of thinking: speeches and papers]. Available at: <http://www.biblus.ru>.