

**Б. В. Літовченко**, кандидат економічних наук,  
доцент кафедри менеджменту ЗЕД  
Університету митної справи та фінансів

### **ВИКЛИКИ КРЕАТИВНОЇ ЕКОНОМІКИ ПРИРОДІ ТА КУЛЬТУРИ ОРГАНІЗАЦІЇ**

*Виникнення і розвиток креативної економіки в сучасному глобалізаційному соціумі містить виклики теорії і практиці класичним поглядам на менеджмент і організаційну теорію. Метою дослідження є визначення основних принципів переходу від соціо-технічної до органістичної природи інноваційної (креативної) організації. Проаналізовано характеристики соціотехнічних, органічних і креативних ризик-організацій, побудовано моделі організацій у контексті ризику (ставлення до інновацій), розвитку нового типу організацій в умовах креативної економіки як інструменту ефективності побудови нової соціально-економічної системи.*

*Ключові слова: організаційна культура; соціотехнічна організація; органістична організація; креативна організація; стратегічне бачення; модель ризик-організації.*

*The origin and development of creative economy in the contemporary global world does challenges to the theory and practice of the classic management and organization theory. The purpose of the researching is the determination of basic principles of transition from socio-technical to organistical nature of an innovation (creative) organization. To achieve the purpose the next targets have be decided: the analysis of socio-technical, organical and creative risk-organizations features, the building of organization model in the context of risk (i.e. innovation), the development of a new type organization in conditions of the creative economy as an instrument of the effective socio-economy system building.*

*Key words: organization culture; socio-technic organization; organistic organization; creative organization; strategic vision; risk-organization model.*

**Постановка проблеми.** Вимоги креативної економіки кидають виклик природі сучасної організації – вона має змінювати власну культуру з соціально-технічної до органістичної. В сучасному глобальному середовищі організацію неможливо уявити без інформаційних технологій, які охоплюють усю її систему взаємозв'язків як у внутрішньому, так і зовнішньому оточенні. За таких умов уміння використовувати інформацію (тобто мати професійну грамотність) і постійно навчатися новому є основною конкурентною перевагою організації.

Говорячи про тенденції, можна зазначити, що в сучасних організаціях змінюються принципи управління колективами, тобто відбувається певне поширення внутрішньої автономії. Зменшується роль гнобительського контролю і авторитарного лідерства. Зрозуміло, що йдеться лише про загальну світову тенденцію, а не про абсолютний процес. Викликом і новим умінням для менеджерів стає підтримка взаємозв'язків між колективами, а це потребує культуротвірних процедур усередині організації.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Необхідно зазначити, що протягом ХХ ст. як класичні школи менеджменту, так і концепції стратегічного менеджменту

© **Б. В. Літовченко, 2016**

---

*apriori* виходили з положення про загальну природу організації як керованої соціально-технічної системи. З погляду класичних підходів до теорії організацій вони являють собою упорядковані й функціональні системи, які мають певні цілі і завдання. Організації відрізняються одна від одної завданнями, структурами, розмірами, ступенем інформатизації і технізації, а також рівнем формалізації, але загальною ознакою організацій – і в цьому як тенденція сучасних досліджень – вважається її соціально-технічна природа [1; 2; 3; 4].

**Мета статті** – визначити основні принципи переходу від соціотехнічної до органістичної природи інноваційної (креативної) організації.

**Виклад основного матеріалу.** Сучасні дослідники вважають людські ресурси (*HR – Human Resources*) – кваліфікований персонал, організаційні знання – головним джерелом конкурентних переваг успішних організацій. Тому будь-яка організація не може оминати необхідності розвитку своїх працівників, оскільки вони впливають як на формування стратегії, так і на її реалізацію.

Саме тому увага дослідників у галузі менеджменту починає фокусуватися на людському вимірі організації (її органістичній природі). Починаючи з 80-х рр. XX ст. в теорії та практиці європейського менеджменту відбулася певна реновація школи людських відносин і соціально-психологічних методів управління (можливо, під впливом концепцій європейських цінностей) у сфері досліджень та дискусій щодо природи і культури організації, які загалом розглядали організаційну культуру як характерну для конкретної організації сукупність домінуючих цінностей, норм і правил поведінки, звичайних дій і реакції її персоналу, включаючи засновників (власників), менеджерів та працівників [5, 438–439; 6, 62–68].

Упродовж розвитку поглядів на органістичну природу організації можна навести модель її культури, яка складається з таких елементів (рис. 1):

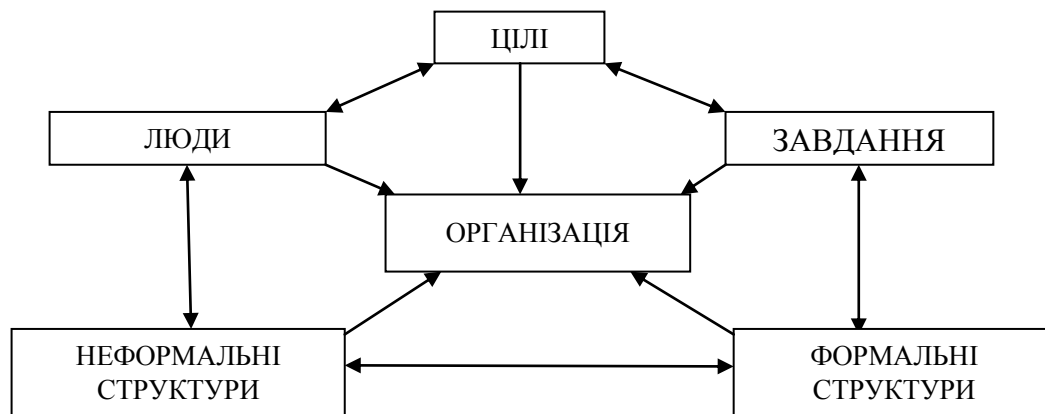


Рис. 1. Модель організації як органістичної системи

Загалом вважається, що організаційна культура є теоретичною конструкцією, що, з одного боку, описує соціально-технічний характер організації, а з іншого – її складність (комплексність), ураховуючи взаємодію окремих елементів організації у контексті внутрішніх міжособистісних відносин і зв'язків із зовнішнім середовищем.

Деякі дослідники визначають організаційну культуру як суспільний і нормативний вид сполучення цілісності (холізму) організації [7]. Саме тому часто підкреслюються пізнавально-інформаційна та адаптаційна функції організаційної культури, згідно з якими європейські дослідники у контексті теорії організаційних метафор класика теорії організації британсько-канадського вченого Гарета Моргана виділяють чотири головних типи культури – “механічна культура” (організація як машина), “культура бюрократії” (організація як політична система), ”органічна культура” (організація як організм), “анархічна культура” (організація як потік і трансформація) (рис. 2).

|  |  |
|--|--|
| <p><b>КУЛЬТУРА БЮРОКРАТІЇ</b><br/>           Високий ступінь контролю.<br/>           Централізовані процедури.<br/>           Акцент на ієрархічній владі</p>   | <p><b>ОРГАНІЧНА КУЛЬТУРА</b><br/>           Велика взаємодія міжособистісних комунікацій.<br/>           Концентрація на загальних цілях.<br/>           Структура, орієнтована на плани й аналіз, а не на службові обов’язки</p>          |
| <p><b>МЕХАНІЧНА КУЛЬТУРА</b><br/>           Велика сегментація.<br/>           Концентрація на функціональних цілях.<br/>           Слабкі міжособистісні комунікації.<br/>           Структура, що спирається на виконання службових обов’язків</p> | <p><b>АНАРХІЧНА КУЛЬТУРА</b><br/>           Високий ступінь довіри.<br/>           Децентралізація.<br/>           Менший ступінь формалізації і стандартизації.<br/>           Висока питома вага самодіяльності як фактора мотивації</p> |

Рис. 2. Головні типи культури організації [8, 128; 9]

Розвиток креативної економіки (на макрорівні) та організацій інформаційних технологій (ІТ – information technology – на мікрорівні) впливають на функціонування особистостей, організацій і суспільства. Разом зі зростанням значення інформації та технологій, які забезпечують її отримання і використання, настав час трансформації промислової цивілізації в інформаційну. В результаті цих змін формується інформаційне суспільство, в якому під впливом нових технологій відбуваються тривалі економічні, соціальні і культурні зміни.

Ураховуючи, що одним із головних факторів динамічного розвитку ІТ є виникнення інформаційного суспільства, можна стверджувати, що нові соціальні-економічні відносини впливатимуть на ринок, створюючи електронну економіку, що ґрунтується на знаннях та інформації про середовище діяльності організацій. У загальному трактуванні електронна економіка ототожнюється з віртуальною платформою, на якій ведеться господарська діяльність, реалізуються трансакції, відбувається створення і зміна вартості, продуктів і послуг, а також контактів між суб’єктами економічної діяльності. Вирішальними факторами, що впливають на розвиток електронної економіки, стає глобальне використання знань та інформації, а також сучасні технології і зміни у способах взаємодії між суб’єктами ринкової економіки.

---

Сучасним організаціям так само, як особистостям, соціальним, професійним утворенням і національним економікам загалом, притаманний вплив глобалізаційних процесів, створюваних, зокрема, й розвитком інформаційних технологій. Одним із напрямів змін, викликаних зростанням інформатизації, є виникнення так званих “віртуальних” організацій, де традиційні елементи організаційної культури (спільне місце роботи працівників, одночасне й постійне спілкування у процесі ділових стосунків тощо) втрачають своє значення як існування в інтересах співробітництва у глобальній інформаційній мережі – інформаційні технології створюють можливості для спілкування і взаємодії незалежно від відстані й кордонів.

Окрім використання інформаційних технологій, основу функціонування віртуальних організацій становить їх адаптивність, тобто гнучкість і здатність ефективного реагування на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища організації, а також трансферабельність – можливість функціонування за рамками традиційних географічних і ринкових вимірів. Водночас для віртуальної організації істотною роль відіграє принцип довіри, без якого неможливо уявити її дію як комплексної системи, особливо у внутрішніх комунікаціях і підтримці контактів із зовнішнім середовищем [10, 17–19, 35–37].

У контексті організаційної культури важливо виділити інформаційну технологію як певний абстрагований фактор і описувати її вплив на зміни у формотворчості культури креативної організації. Нині інформаційна технологія являє інтеграційну складову організації – саме вона супроводжувала сучасні організації на етапі їх створення й була одночасно середовищем їх розвитку. Також нові технологічні можливості змінюють саме середовище організаційного функціонування – вони викликають необхідність не лише пристосовуватись до мінливих умов середовища й нести відповідальність за діяльність (бездіяльність), але й створення сприятливих для себе факторів середовища – і в цьому випадку слід говорити про інформаційну технологію як зовнішній фактор, який модифікує функціонування організації. Такий безпосередній вплив важко дослідити стосовно організаційної культури, процес створення якої тривалий і важкий для контролю [4, 317–318; 11, 6; 12, 9–11].

В умовах глобалізаційної економіки провідні ІТ-організації, такі як Microsoft чи Intel, починають не лише керувати життєвим циклом продукту, але й привчати до цього своїх споживачів, одночасно піднімаючи їхній рівень освіти, вимогливість і вибагливість, таким чином створюючи для себе нові конкурентні переваги на світовому ринку [13; 14]. Ці явища слугують ще одним аргументом на користь реалізації концепції стратегічного менеджменту “організації, яка навчає – *management by teaching*” [15].

Як було зазначено вище, креативні організації, що функціонують переважно в середовищі інформаційних технологій, з урахуванням напрямів структурних змін зазвичай зараховуються дослідниками до органічної культури. Важливим аспектом у даному разі є комунікація, в процесі якої завдяки потенційним можливостям інформаційної технології відбуваються суттєві зміни – внутрішня комп’ютерна мережа (Інтранет), електронна пошта, – які якісно збільшують потоки внутрішньої організаційної інформації. Саме вони дозволяють обмежити формалізацію передачі інформації вздовж лінії організаційної ієрархії та обумовлюють процес саморозвитку структур креативних органі-

---

зацій (хоча цей розвиток інколи обмежується ступенем фахової грамотності топ-менеджменту)<sup>1</sup>.

Зрозуміло, що інформаційна технологія впливає на сучасні організації через визначення нових можливостей і способів організаційного функціонування. У контексті організації як відкритої системи й розвитку концепції створення ситуаційного підходу та системного менеджменту дослідники теорії і практики управління вважали суттєвим вивчення середовища з метою адаптації організації до постійних його змін (коли організація діє в умовах нестабільного середовища і динамічної конкуренції за вимогами безперервних технологічних інновацій), природним розвитком організації було намагання створення культури, в якій стиль менеджменту має бути максимально трансфербельним (гнучким) і проінноваційним.

Креативна економіка потребує проактивності менеджменту організації – він повинен сам створювати передбачувані проблеми й успішно їх розв’язувати, не чекаючи на зміни сьогоденного турбулентного середовища. Дійсно, внутрішнє й зовнішнє середовище сучасних організацій є ланцюгом безперервних змін. Адміністративні й технологічні інновації мають привести до змін в організаційній структурі та дій організації. Успіх функціонування започаткувань, пов’язаних з упровадженням технологічних інновацій, значною мірою залежить від усвідомлення і розуміння управлінського складу, тому так часто підкреслюється необхідність професійної підготовки й відповідної освіти менеджерів організації.

У контексті турбулентних (і навіть шокових) змін середовища саме креативність (чи інноваційність) є суттєвою ознакою організації загалом і її персоналу як елементів організаційної системи. Для організацій, які конкурують у креативній економіці, де домінує інформаційний простір, важливими стають стратегічне бачення, ініціація ризику, моделювання, експеримент і винахідливість.

У сучасних провідних організаціях змінюються принципи управління людськими ресурсами. Коли структурні підрозділи (від філій до відділів) отримують усе більшу самостійність і автономію, знижується роль тотального контролю і авторитарного лідерства – вони перетворюються на моніторинг і фасилітацію (наставництво) [16, 65–66].

Викликом і новим умінням керівника є підтримка координації діяльності незалежних структурних підрозділів, що потребує нових підходів до формування внутрішньої організаційної культури – вона має стати інноваційною, тобто визнавати вагомість новизни (нових задумок, рішень, ризикованих дій тощо). Інноваційна організаційна культура сприяє креативності людських ресурсів і організації в цілому, а також обумовлює більшу здатність організації до змін зовнішнього середовища.

Зміни організаційної культури у контексті середовища ІТ можна подати як інноваційний напрям. Органічну культуру, що характеризує сучасну креативну організацію, можна визначити як систему інноваційної творчості її учасників, де наголошуєть-

---

<sup>1</sup> Цікаво навести один факт з розвитку національної креативної банківської компанії: у процесі впровадження електронного документообігу один із заступників голови правління банку випадково переплутав електронний підпис в резолюції на проект наказу “погоджено” і “не погоджено”. Як результат, удосконалення системи управління дистанційним навчанням зупинилося на місяць, що в умовах турбулентного середовища початку XXI ст. призвело до значних фінансових втрат на професійну підготовку 20-тисячного персоналу організації.

ся на досягненнях, компетенції, професійному розвитку, автономії, креативності, прийнятті ризику, колективній праці, відкритості й довіри.

Найбільш успішні організації світу вирізняються переконливим стратегічним баченням, яке пов'язує незалежні в усіх інших відношеннях види діяльності, ці організації зосереджують енергію своїх функціональних груп на діях, які дійсно мають значення на ринку.

Водночас, коли кожне стратегічне бачення є унікальним для організації, найбільшого успіху досягають ті з них, кому вдається ефективно впроваджувати це бачення. Вони використовують його для передання іншим розуміння того, чому саме їх організація провідна у конкурентній боротьбі та які стратегічні дії необхідно застосувати, щоб бути лідером.

Для реалізації цього бачення організація не може не обійти власне ставлення до ризикованості, адже нараження на ризик та управління ризиком є сутністю сучасної ділової діяльності<sup>2</sup>. Як висловився Уолтерс Рістон, колишній Голова правління "City-Corp/CityBank": "Те, що ... бізнес за своєю природою є управління ризиком – це факт. Це просто, але саме в цьому полягає сутність ... бізнесу". Якщо організації вдається захищати себе від будь-якого ризику, нічого поганого з нею не станеться, але й розвиватися (заробити) вона також не зможе. Мінливість формує зв'язок між ризиком та винагородою. Складність полягає у тому, щоб звести свої спостереження до конкретних реальних бізнес-пропозицій [17, 41–42].

Успішне формулювання і виконання стратегій, орієнтованих на дії, залежать від узгодження інтелектуальних, міжособистісних і лідерських факторів. Не існує простої формули, яка б спрацьовувала для будь-якої організації.

У контексті викладеного вище можна запропонувати модель типів організацій залежно від їхньої органістичної природи, стратегічного бачення й ставлення до ризику (рис. 3).

|                                 |  |   |
|---------------------------------|--|---|
| Адаптивність<br>vs реактивності | Холерик<br>Керування подіями<br>Прийняття ризику       | Флегматик<br>Спостереження<br>за подіями<br>Передача ризику |
|                                 | Сангвінік<br>Реагування на події<br>Страхування ризику | Меланхолік<br>Аутсайдер подій<br>Уникнення ризику           |

Рух vs балансування

Рис. 3. Модель типів органістичної природи організації

<sup>2</sup> Є кілька визначень поняття "ризик" залежно від типів організацій і їх стратегічного мислення та бачення: ризик – це рівень імовірності, за яким можна прогнозувати результат; ризик – це ймовірність того, що фактичні доходи (або прибутки) будуть меншими за очікувані; ризик – це мінливість (або варіативність) очікуваних доходів (або прибутків); ризик – це нараженість на непередбачені збитки.

---

Водночас в організації існують різноманітні бар'єри, які обмежують її здатність до креативності й ефективного використання інформаційної технології. Так, однією з найсуттєвіших причин, які унеможливають використання стратегічного ресурсу ІТ, вважаємо відсутність інноваційної організаційної культури та брак професійних ризик-менеджерів і аналітиків.

**Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку.** На відміну від термінів про індустріальну цивілізацію, в кінці ХХ ст. виникли такі категорії, як глобалізація та постіндустріальна цивілізація, економіка знань, інформаційна економіка, нині ж ідеться про креативну економіку, що використовує досягнення економіки знань і ґрунтується на матеріалізації нових ідей і задумів.

Креативна економіка поєднує економічні, культурні й соціальні процеси, засновані на нових технологіях та інтелектуальній власності, що сприяє створенню творчого середовища та культурному взаємообміну між цивілізаціями, а також сучасному економічному зростанню й соціально-економічному розвитку, що приводить до розвитку людського потенціалу на основі знань та інноваційної діяльності.

Важливим фактором, який сприяє трансформації від соціально-технічної до органістичної природи і культури організації, є наявність творчого простору, його відкритість, що дозволяє творчим особистостям генерувати нові ідеї. Необхідно, щоб творче організаційне середовище було толерантним, здатним прийняти кожного незалежно від його поглядів, культурних цінностей, віросповідання, підходів до розв'язання проблем.

Розвиток теорії і практики менеджменту в напрямі подальшого аналізу природи і культури організації з огляду на зміну векторів розвитку глобальної економіки стоїть перед викликами світового гуманітарного соціуму. Комплексність і складність подальших досліджень полягає у побудові ефективного інструментарію для розвитку стратегічного бачення (на макрорівні) та розробки загальної організаційної стратегії (на мікрорівні) на основі поєднання набутих досягнень у різноманітних сферах вивчення соціально-економічних явищ сьогодення і майбутнього.

Наведені викладки про зміни парадигми менеджменту й теорії організації вельми дискусійні, адже вони не вписуються у загальні постулати управління як галузі науки. З огляду на те, що після кількісної школи у 50-х рр. ХХ ст. як завершального етапу наукового управління, появи концепцій ситуаційного і системного менеджменту пройшло понад 40 років, слід замислитися над новими феноменами у теорії і практиці управління.

Природа і культура організації початку ХХІ ст. як у теоретичному, так і в практичному аспектах стоять перед викликами глобалізації і новою якістю людського професіоналізму й творчості. Питання про те, чи здатен ортодоксальний менеджмент вижити у сучасному природному стані і розвитку глобального середовища, все ще залишається відкритим для сучасних дослідників.

#### **Список використаних джерел:**

1. Кредісов А. І. Менеджмент в історичному розвитку як теорія / Кредісов А. І. – К. : Знання України, 2009. – 515 с.
2. Акофф Р. Планирование будущего корпорации : пер. с англ. / Акофф Р. – М. : Прогресс, 1985. – 320 с.

- 
3. Ансофф И. Стратегическое управление : сокр. пер. с англ. / Ансофф И. – М. : Экономика, 1989. – 519 с.
  4. Холл Р. Х. Организации: структуры, процессы, результаты / Холл Р. Х. – СПб : Питер, 2001. – 512 с.
  5. Kostera M. Kierowanie zachowaniami organizacyjnymi / M. Kostera, S. Kownacki // Zarzadzanie. Teoria i praktyka. – Warszawa : Wydawnictwo Naukowe PWN, 1996.
  6. Kilmann R. Corporate Culture: Managing the Intangible Style of Corporate Life May Be the Key to Avoiding Stagnation) / R. Kilmann // Psychology Today. – 1985. – № 19 (4). – P. 62–68.
  7. De Witte K. Organizational Culture: Critical Questions for Researchers and Practitioners / K. De Witte, J. Van Muijen // European Journal of Work and Organizational Psychology. – 1999. – № 8 (4). – P. 583–595.
  8. Wspoldzialanie Rywalizacja. Wybrane zagadnia z psychologii kierowania. – Lublin : Towarzystwo Naukowe KUL, 2008. – 226 p.
  9. Морган Г. Теория организационных метафор [Электронный ресурс] / Морган Г. – Режим доступа : <http://ibcm.biz/Nauchnye-stati/2011-03-27-16-52-16.html>
  10. Друкер П. Ф. Задачи менеджмента в XXI веке : учеб. пособие ; пер. с англ. / Друкер П. Ф. – М. : Вильямс, 2000. – 272 с.
  11. Pennings J. W. On the Nature of New Technology as Organizational Innovation / Pennings J. W. – Cambridge MA : Ballinger, 2001. – 520 p.
  12. Джусов О. А. Інноваційний розвиток світової економіки: інвестиційний аспект : монографія / О. А. Джусов, Н. П. Мешко. – Донецьк : Юго-Восток, 2009. – 278 с.
  13. Building a Solid IT Foundation in any Economy. Windows PC Imaging – The ONE Fundamental of Systems Management. White Paper Series. – 9 p.
  14. PC Lifecycle Management: Boosting Productivity and IT Efficiency / Intel IT Best Practices Enterprise Mobility and Mobile Business PC July 2012. – 10 p.
  15. Кредісов А. І. Стратегічний менеджмент на початку XXI ст.: зміна парадигми / А. І. Кредісов, Б. В. Літовченко // Економіка України. – 2011. – № 2 (591). – С. 28–37.
  16. Літовченко Б. В. Професіоналізація ризик-менеджменту – шлях від коучингу до фасилітації / Б. В. Літовченко, С. П. Коляда // Вісник Академії митної служби України. Серія: “Економіка”. – 2015. – № 1 (53). – С. 61–67.
  17. Osborn E. Risk Management Made Easy / Osborn E. – BookBoon. Premium, 2012. – 65 p.