



IJTIMOIIY-GUMANITAR SOHADA ILMIY-INNOVATSION TADQIQOTLAR

ILMIY METODIK JURNALI

ISSN 3060-5059



VOL.3 № 4

2026

INNOVATSION MENEJMENT BOSHQARUV ARXITEKTURASI SIFATIDA

Ergasheva Dilorom

Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti, dotsent

Annotatsiya

Maqolada kreativ menejment boshqaruv arxitekturasida yangi talqinda yoritiladi, u g'oyalarning generatsiyasi, ularning hayotiylikni baholash va amaliy jarayonlarga joriy etishni birlashtiradi. Tadqiqotda yuqori noaniqlik va o'zgaruvchanlik sharoitida ustunlik ko'plab g'oyalarga ega kompaniyalarga emas, balki g'oyani natijaga aylantirish mexanizmi samarali yo'lga qo'yilgan tashkilotlarga tegishli ekanligi ko'rsatib beriladi. Innovatsion natijadorlikning kognitiv va tashkiliy omillari, yetakchilik xulqi, jamoa dinamikasi va institutsional muhit ta'siri tahlil qilinadi. Barqaror rivojlanish uch asosiy kontur — ijodiy, analitik va operatsion yo'nalishlar uyg'unligiga bog'liq ekanligi asoslab beriladi. Rahbarlar uchun moslashuvchanlikni oshirish, qarorlar sifatini yaxshilash va raqobatbardoshlikni kuchaytirishga qaratilgan amaliy tavsiyalar taklif etiladi.

Kalit so'zlar: kreativ menejment, innovatsion fikrlash, ijodiy salohiyat, tashkiliy moslashuvchanlik, yetakchilik, intellektual kapital, boshqaruv qarorlari, barqaror rivojlanish.

ИННОВАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ КАК УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ АРХИТЕКТУРА

Эргашева Дилором

Ташкентский государственный экономический университет, доцент

Аннотация

В статье предлагается новое прочтение креативного менеджмента как управленческой архитектуры, объединяющей генерацию идей, оценку их жизнеспособности и внедрение в реальные процессы организации. Показано, что в условиях высокой турбулентности преимущества получают не компании с наибольшим количеством идей, а организации с отлаженным механизмом превращения замысла в результат. Анализируются когнитивные и организационные предпосылки инновационной результативности, влияние лидерского поведения, командной динамики и институциональной среды. Обосновывается, что устойчивое развитие определяется связкой трёх контуров: творческого, аналитического и операционного. Представлены практические ориентиры для руководителей, стремящихся повысить адаптивность, качество решений и конкурентоспособность.

Ключевые слова: креативный менеджмент, инновационное мышление, творческий потенциал, организационная адаптивность, лидерство, интеллектуальный капитал, управленческие решения, устойчивое развитие.

INNOVATION MANAGEMENT AS A MANAGERIAL ARCHITECTURE

Ergasheva Dilorom

Tashkent State University of Economics, Associate Professor

Abstract

The article proposes a new interpretation of creative management as a managerial architecture that integrates idea generation, evaluation of feasibility, and implementation into organizational processes. It demonstrates that in conditions of high turbulence, competitive advantage belongs not to companies with the largest number of ideas, but to those with effective mechanisms for transforming ideas into results. The study analyzes cognitive and organizational determinants of innovative performance, including leadership behavior, team dynamics, and the institutional environment. It argues that sustainable development depends on the integration of

three core domains: creative, analytical, and operational. Practical guidelines are provided for managers aiming to enhance adaptability, improve decision quality, and strengthen competitiveness.

Keywords: creative management, innovative thinking, creative potential, organizational adaptability, leadership, intellectual capital, managerial decision-making, sustainable development.

Традиционные модели управления формировались для относительно предсказуемой среды, где основным фактором успеха были дисциплина исполнения и контроль отклонений. Сегодня организационный ландшафт принципиально иной: цифровые платформы меняют рынки быстрее, чем компании успевают обновлять регламенты; потребители ожидают персонализации; стоимость ошибки растёт вместе со скоростью распространения информации. В таких условиях управленец, опирающийся исключительно на прежние шаблоны, неизбежно теряет темп. Поэтому в центре внимания оказывается способность компании постоянно переосмысливать продукты, процессы и саму логику взаимодействия с клиентом. Именно здесь креативный менеджмент выходит за пределы «мягкого навыка». Он становится операционным условием выживания: без него организация не может своевременно замечать сигналы изменений, формировать альтернативные сценарии и переводить идеи в экономически значимые решения. При этом важно разграничить два уровня: творческое порождение новых вариантов и инновационное воплощение отобранных вариантов в работающую систему. На практике эти уровни часто смешиваются, что приводит к накоплению «идейного шума» без измеримого эффекта.

Анализ литературы

Проблематика инновационного мышления и креативного потенциала управленца занимает центральное место в современных исследованиях менеджмента, организационной психологии и теории лидерства. В условиях цифровой трансформации и высокой неопределённости среды способность руководителя к генерации новых идей, стратегическому переосмыслению процессов и формированию инновационной культуры становится ключевым фактором конкурентоспособности организации.

Теоретические основания изучения инновационного мышления во многом опираются на концепцию креативности как универсальной способности личности к созданию нового. Одним из основоположников научного подхода к исследованию инновационного потенциала является Питер Друкер. Его труды составляют базу для дальнейшего, более углублённого изучения данной тематики [10].

Проблема творчества была исследована также Джой Полом Гилфордом, разработавшим модель структуры интеллекта и выделившим дивергентное мышление как основу творческого процесса [1].

В дальнейшем идеи дивергентного мышления получили развитие в работах Эллиса Пола Торранса, предложившего методы диагностики творческих способностей и подчеркнувшего роль гибкости, оригинальности и беглости мышления [2].

Значительный вклад в понимание природы инноваций внёс Йозеф Шумпетер, рассматривавший инновацию как ключевой механизм экономического развития и предпринимательской динамики. Его концепция «созидательного разрушения» актуализировала роль управленца как агента изменений [3]. В современной интерпретации управленец выступает не только администратором ресурсов, но и инициатором трансформационных процессов.

Исследования лидерства также существенно дополняют понимание инновационного мышления. В рамках теории трансформационного лидерства, разработанной Джеймсом МакГрегором Бернсом и развитой Бернардом Бассом, подчёркивается способность лидера вдохновлять сотрудников на новаторскую

деятельность, формировать общее видение и поддерживать интеллектуальную стимуляцию [4]. Данные аспекты напрямую связаны с развитием креативного потенциала как самого руководителя, так и его команды.

Современные исследования инновационного менеджмента акцентируют внимание на организационных условиях развития креативности. Так, в работе *The Innovator's Dilemma* Клейтон Кристенсен анализирует причины, по которым успешные компании утрачивают инновационную гибкость, и подчёркивает необходимость управленческого мышления, ориентированного на прорывные решения. Концепция дизайн-мышления, представленная в трудах Тима Брауна, рассматривает инновацию как результат эмпатического понимания потребителя и междисциплинарного взаимодействия.

Современные исследователи подчёркивают системный характер инновационного мышления управленца, связывая его с профессиональной компетентностью, рефлексивностью и стратегическим видением. В работах российских авторов инновационное мышление трактуется как интегративное качество личности, включающее когнитивный, мотивационный и поведенческий компоненты.

Таким образом, анализ литературы показывает, что инновационное мышление управленца формируется на пересечении теорий креативности, предпринимательства, лидерства и организационного развития.

Методология исследования

В работе широко применён анализ методологических основ креативного и инновационного мышления в сфере управления, на базе которых формируется креативный менеджмент. Кроме того, использовались методы методической идентификации, экспертной оценки, синтеза и экспликации смысла.

Проведён анализ практического опыта управленцев в формировании креативной инновационной среды, а также рассмотрены факторы, способные оказывать как положительное, так и отрицательное влияние на стиль управления и роль руководителей в создании условий для реализации инновационного потенциала. Дополнительно автор опирался на системный подход, методы сравнительного анализа и классификацию изучаемого материала.

Анализ и результаты

Несмотря на значительное количество исследований, сохраняется потребность в комплексном изучении механизмов формирования креативного потенциала руководителей в условиях цифровой экономики и неопределённости.

Роль руководителя в креативном менеджменте не сводится к генерации идей «сверху». Более значимой является его способность организовать пространство, в котором качественные идеи рождаются системно и быстро проходят путь до внедрения. Такой руководитель выполняет одновременно четыре функции: навигационную (задаёт направление), интеграционную (согласует интересы подразделений), методическую (вводит инструменты проверки гипотез) и культурную (формирует нормы взаимодействия).

Практика показывает, что наибольшую инновационную отдачу дают руководители, способные сочетать требовательность к результату и гибкость в выборе способов его достижения. Они не подменяют обсуждение авторитарным решением на ранней стадии, но и не допускают бесконечного «мозгового штурма» без дедлайна и критериев отбора. Их управленческий стиль можно описать как структурированную открытость: свобода идеи плюс дисциплина реализации.

Одной из частых причин низкой инновационной продуктивности является отсутствие формализованного маршрута для инициатив. В компании могут проводиться сессии генерации идей, но без механизма последующей селекции, пилотирования и масштабирования вклад таких сессий оказывается символическим. Для повышения

эффективности требуется «конвейер внедрения», включающий несколько обязательных этапов.

Первый этап — формулирование проблемы на языке клиента и бизнеса. Второй — сбор и структурирование идей с едиными критериями первичной оценки. Третий — быстрые пилоты в ограниченном масштабе с заранее определёнными метриками успеха. Четвёртый — решение о масштабировании или остановке на основе данных, а не статуса инициатора. Пятый — институционализация: обновление регламентов, обучение персонала, закрепление ответственности. Такая последовательность снижает стоимость ошибок и повышает долю инициатив, доходящих до практики [9].

Современный менеджер, ориентированный на инновационную результативность, нуждается в многослойной компетентности. Когнитивный слой включает системное мышление, способность работать с неопределённостью и навык построения гипотез. Коммуникативный слой охватывает аргументацию, фасилитацию дискуссий, управление конфликтами интерпретаций. Поведенческий слой связан с саморегуляцией, устойчивостью к давлению и готовностью принимать ответственность при неполных данных.

Отдельное значение приобретает «переводческая» компетенция — умение объяснить сложную идею языком разных аудиторий: финансового блока, технической команды, операционных подразделений и внешних партнёров. Без этого даже сильная инициатива может быть отклонена не по содержательным причинам, а из-за слабой управленческой коммуникации.

Существуют и явные риски инновационного менеджмента. Среди наиболее распространённых ошибок можно выделить три группы. Первая — стратегические: запуск инициатив, не связанных с приоритетами компании, из-за чего инновационная активность распадается на разрозненные проекты. Вторая — процессные: отсутствие чётких ролей и сроков, что превращает внедрение в затяжной эксперимент. Третья — культурные: декларация поддержки креативности при фактическом наказании за отклонение от привычных практик.

Критическим риском остаётся и «фетишизация новизны», когда новое решение оценивается как ценное уже потому, что оно новое. В зрелой управленческой системе новизна — лишь условие рассмотрения, но не критерий принятия. Решение должно доказывать свою состоятельность через влияние на клиентскую ценность, производительность, издержки, качество и устойчивость процессов [4].

Не стоит забывать и о других факторах. Психологический климат в организациях, ориентированных на креативный менеджмент, формирует инновационную среду, поскольку одной из ключевых задач руководителей становится развитие и обучение персонала. Для этого используются различные методы: мозговые штурмы, деловые игры, тренинги и другие формы активного взаимодействия.

Креативное и инновационное мышление способствует не только достижению высоких результатов компании, но и профессиональному и личностному росту самого руководителя. В результате в организации создаётся уникальный продукт, который нередко выводит её на качественно новый уровень и обеспечивает лидирующие позиции на рынке. Именно в этом проявляются результаты креативного менеджмента.

В то же время одной из наиболее острых проблем современного креативного управления остаётся избыточная бюрократизация процессов. В условиях громоздкой и медлительной системы всё сложнее поддерживать инновационную продуктивность. Кроме того, необходимость постоянно затрачивать значительные ресурсы и время для соответствия актуальным тенденциям делает реализацию креативного менеджмента ещё более сложной задачей. Ответственность за инновационное развитие компании во многом лежит на менеджерах, а формирование творческого мышления и внедрение креативных

управленческих технологий становятся стратегическим направлением их деятельности [6].

Выводы и рекомендации

Креативный менеджмент в современной организации следует рассматривать как системную дисциплину, а не как эпизодическую активность. Его результат определяется способностью компании выстроить полный цикл: от осмысленной постановки проблемы до масштабируемого внедрения решения. Стратегическая устойчивость возникает там, где творческий поиск поддержан аналитической проверкой и операционной дисциплиной. В этом случае инновации перестают быть разовыми событиями и превращаются в воспроизводимый управленческий процесс, повышающий адаптивность и конкурентные преимущества организации в долгосрочной перспективе.

Для повышения эффективности инновационной деятельности в менеджменте могут быть рекомендованы следующие практические ориентиры для организаций:

- синхронизировать инновационные инициативы с долгосрочной стратегией и бюджетным циклом;
- ввести единый стандарт описания гипотез: проблема, целевая группа, ожидаемый эффект, метрики, ресурсные ограничения;
- сформировать двухконтурную метрику: показатели краткосрочного результата и показатели обучающего эффекта пилота;
- сократить время согласования для тестов низкого риска и установить пороги, при которых требуется расширенное одобрение;
- развивать компетенции руководителей среднего звена как ключевых проводников изменений;
- закрепить практику постпроектного разбора: что сработало, что не сработало, какие правила следует обновить;
- поддерживать культуру аргументированного несогласия как источник качества решений;
- инвестировать в инфраструктуру знаний: внутренние базы кейсов, библиотеки экспериментов, обмен практиками между командами.

Таким образом, креативное и инновационное мышление нередко понимаются и трактуются ошибочно. Креативный менеджмент прежде всего предполагает эффективное управление знаниями (*knowledge management*), то есть формирование, накопление и использование интеллектуального капитала организации.

Важным условием креативного менеджмента является владение инструментами управления талантами и реализация стратегий по их привлечению и удержанию в компании.

Инновационные преобразования, составляющие основу креативного менеджмента, невозможны без адаптации к изменениям внешней и профессиональной среды. Для этого необходимо:

- выстроить систему обучения, направленную на развитие и стимулирование творческого потенциала сотрудников;
- придерживаться демократического и либерального стилей управления, поскольку жёсткий авторитарный подход сдерживает инновации;
- развивать у сотрудников навыки генерации идей и проектной деятельности для формирования инновационного мышления;
- сформировать инновационную команду из креативных специалистов, способных интегрировать теоретические и технологические разработки в коммерчески успешные решения;
- руководителям важно разъяснять сотрудникам, каким образом инновации способствуют росту прибыли компании и их личному профессиональному развитию, повышая мотивацию к участию в новых инициативах;

– обеспечить подготовку квалифицированных психологов для отбора менеджеров и специалистов с выраженным креативным и инновационным потенциалом;
– осуществлять тесную координацию между подразделениями и стратегически направлять развитие компании на раскрытие творческого и интеллектуального потенциала персонала.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Guilford J. P. The Nature of Human Intelligence. — New York: McGraw-Hill, 2022 (reprint).
2. Torrance E. P. Torrance Tests of Creative Thinking. — Lexington, MA: Personnel Press, 2019.
3. Schumpeter J. A. The Theory of Economic Development. — Cambridge, MA: Harvard University Press, 1934.
4. Burns J. M. Leadership. — New York: Harper & Row, 2015.
5. Bass B. M. Leadership and Performance Beyond Expectations. — New York: Free Press, 2023.
6. Christensen C. M. The Innovator's Dilemma. — Boston: Harvard Business School Press, 1997.
7. Brown T. Change by Design. — New York: HarperBusiness, 2009.
8. Асаул А. Н. Инновационный менеджмент. — СПб.: Питер, 2012.
9. Зуб А. Т. Стратегический менеджмент. — М.: Юрайт, 2018.
10. Друкер П. Ф. Инновации и предпринимательство. — М.: Вильямс, 2007.