

О. А. Сметанюк  
А. С. Придивус  
А. І. Стукальська

## ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ КРЕАТИВНИХ КОМАНД НА ПІДПРИЄМСТВІ

Вінницький національний технічний університет

***Анотація.** Розкрито актуальну необхідність дослідження креативного менеджменту підприємства з метою його подальшого розвитку. Уточнено сутність поняття категорії «креативний менеджмент». Виділено особливості створення креативних команд.*

**Ключові слова:** креативність; креативний менеджмент; креативна команда.

### FEATURES OF FORMATION OF CREATIVE TEAMS AT THE ENTERPRISE

***Abstract.** The urgent need to study the creative management of the enterprise for its further development is revealed. The essence of the concept of the category "creative management" is specified. Features of creation of creative teams are allocated.*

**Key words:** creativity; creative management; creative team.

Сучасне зростання складності та масштабів задач господарської діяльності підприємства актуалізує потребу в гнучких, творчих, інноваційно центрованих спеціалістах, які здатні ефективно відповідати на виклики сьогодення. Дослідники творчих процесів зазвичай розрізняють креативність від інновацій. Інновація складається з двох етапів: генерації нових ідей та впровадження цих ідей. Креативність вважається першим етапом інновацій, а тому керівник повинен створювати умови для розвитку креативності на підприємстві шляхом формування креативних команд і залучення їх до процесу прийняття рішень.

Креативність в менеджменті пов'язана, в першу чергу, з розвитком таких галузей, як управління персоналом, стратегічний менеджмент, інноваційний менеджмент, з психологією управління, організаційної культурою підприємства. Вивченню теоретичних засад креативного менеджменту присвятили увагу у своїх працях Грабовська І. [1], Підкамінний І. та Самокиш О. [2], Василенко В. О. [3], Свидрук І. І. [4], Лебединська О.С. [5] та інші. Водночас, ще й досі остаточно не сформульований понятійний апарат креативного менеджменту, а накопичений та описаний практичний досвід креативного управління й досі не розглядається як стратегічний поштовх креативного розвитку керівних кадрів.

Окремі автори розглядають креативний менеджмент як складову більш комплексного поняття – «інноваційний менеджмент» та акцентують увагу на тому, що креативний менеджмент охоплює технічні, маркетингові проблеми, пов'язані з новими видами продукції. Креативний менеджмент реалізується на передпроектній і проектній стадіях інноваційного циклу, завданням яких є формування та відбір нових ідей для їх практичної реалізації в інноваційних проектах [1]. Разом із тим, Підкамінний І. та Самокиш О. слушно зазначають, що «із залученням в механізм інноваційного менеджменту креативних методів та засобів управління утворює новий його напрям – креативний менеджмент, який з часом може вийти за межі інноваційного менеджменту» [2, с. 110]. До особливостей креативного менеджменту відноситься необхідність створення тимчасових творчих колективів для формування банку нових ідей, а інноваційний менеджмент передбачає реалізацію найбільш ефективних і нетрадиційних ідей та доведення їх до практичної реалізації. Креативний менеджмент спирається на креативістику – галузь знань про продуктивне колективне вирішення творчих завдань, а інноваційний – на інноватику – галузь, що вивчає формування нововведень та їх поширення, а також способи розробки інноваційних рішень. При цьому обидві галузі лише сьогодні знайшли своє втілення в ґрунтовному застосуванні цих знань у практичній діяльності виробничих організацій [1].

Василенко В.О. [3, с. 149] визначає креативний менеджмент як сукупність цілеспрямованих дій і вчинків керівників підприємства, спрямованих на акумулювання креативних ідей щодо розв'язання виробничо-господарських проблем, подолання їх наслідків тощо, а також сприяння творчому розвитку трудового колективу й окремих працівників.

Свидрук І. І. [4, с. 68] під креативним менеджментом пропонує розуміти особливу організаційно-управлінську діяльність, що спрямована на одержання високих економічних, соціальних, екологічних результатів шляхом активізації творчої діяльності для впровадження інновацій. Він також визначає склад методів активізації творчого потенціалу і їх найраціональнішу послідовність

На думку Лебединської О. С. [5] креативний менеджмент – це комплекс заходів, які використовуються керівниками для підвищення творчого потенціалу працівників та стимулювання генерації нових рішень. Вона підкреслює, що власне поняття «креативний менеджмент» можна розглядати з різних підходів, зокрема системного, функціонального, ситуаційного, поведінкового та адміністративного, та відмічає, що більшість науковців зазначають, що креативний менеджмент набуває найбільш прикладного значення за умови його розкриття з позиції системного і функціонального підходів.

Як зазначалось вище креативний менеджмент потребує створення тимчасових творчих колективів. На практиці креативні колективи можуть бути як утворені офіційно та формально (тобто бути частиною організаційної структури управління), так і з'являться спонтанно та не залежно від формалізації системи управління. Слід відзначити, що зазвичай, формальні креативні колективи передбачають рівноправність їхніх учасників у генеруванні ідей, розробленні заходів, свободі поглядів та думок, при цьому статус керівника може змінюватись залежно від зміни характеру вирішуваних завдань. В той час як у межах неформальних колективів управління здійснює лідер або лідерська підгрупа, а взаємодія членів колективу забезпечується на засадах етичних та культурних норм. Проте не залежно від форми утворення креативного колективу можна підсумувати, що креативна команда – група професіоналів, які мають великий інтелектуальний та креативний потенціал і діяльність яких спрямована на вирішення конкретних виробничих завдань і створення креативного продукту.

Креативні команди на підприємствах можуть існувати у вигляді: 1) тимчасово діючих комітетів з метою розв'язання завдань нетривалого характеру; 2) постійно діючих комітетів із покладанням функцій інноваційного та антикризового характеру; 3) повноцінних відокремлених підрозділів підприємства, які виконують функції з розроблення та реалізації інноваційних проектів та організаційних змін; 4) зовнішніх агентських груп.

Основними умовами активізації креативності персоналу є такі:

- Загальне бачення (команди розробляють більше інновацій, коли всі її члени поділяють спільні цілі. Чіткі цілі створюють зміст і мотивацію для членів команди);

- Взаємозв'язок цілей (кожен член команди може досягти своєї мети, тільки якщо інші члени команди теж досягнуть своїх цілей. Такий взаємозв'язок цілей змушує членів команди працювати так, щоб діяльність всіх була взаємовигідною. )

- Підтримка інновацій (команди видають більше інновацій, якщо керівники підтримують членів команди, коли щось не вдається, а також визнають і винагороджують за нові ідеї і їх впровадження. При цьому лідер повинен заохочувати прийняття ризиків і спокійно ставитися до невдач).

- Орієнтація на завдання (команди, орієнтовані на завдання, встановлюють високі стандарти роботи, моніторять хід виконання завдання і надають відгуки про роботу один для одного).

- Згуртована команда (згуртованість являє собою відданість команді і бажання бути її частиною. Дослідники кажуть, що для побудови сильної команди, потрібно створити психологічно комфортну обстановку, яка дасть можливість членам команди змагатися один з одним і змінювати статус-кво).

- Надійна внутрішня та зовнішня комунікація (надійна внутрішня (між членами команди) комунікація забезпечує обмін знаннями і ідеями, а також створює сприятливі умови для отримання відгуку. Зовнішня комунікація (з тими, хто не входить в команду) підживлює інновації новими для команди знаннями та інформацією) [6].

Слід відзначити, що сучасні методи формування команд мають за мету створення нових ідей, які народжуються в процесі зіткнення різних думок, світовідчуття, способу обробки і осмислення доступної інформації. Тому в процесі створення креативних команд керівникам варто враховувати такі три особливості їх побудови.

1. Те, що підвищує креативність, може вбити інновативність і навпаки. Креативність і впровадження інновації як друга стадія останньої вимагають різних особистих навичок, командної структури і процесів. Генерація ідей пов'язана з дивергентним /творчим мисленням і дослідженням. Стадія впровадження пов'язана з конвергентним/лінійним мисленням і експлуатацією.

2. Відмінності як перевага, яка може дорого коштувати. На практиці збільшення відмінностей у членів команди не завжди породжує зростання їх креативності і здатності генерувати інновації. У той час як культурні відмінності підвищують креативність команди, вони підвищують також конфлікт з приводу завдань, тобто того, що стосується розподілу ресурсів, процедур, стратегій та інтерпретації фактів, знижуючи, в свою чергу, згуртованість команди. Для отримання користі від культурних відмінностей всередині команди, її члени повинні вміти бачити перспективу тих, хто від них відрізняється.

3. Потрібний рівень конфлікту в потрібний час. Конфлікт вважається ключовим фактором у креативності. Вивчаючи команди, які працюють над проектами, вчені вивели криву відношення високої креативності та середнього рівня конфлікту завдань. Це ставлення існувало лише в початковій фазі командної роботи, у подальших же фазах конфлікт завдань не співвідносився з рівнем креативності команди. Завданням керівників є створення і підтримування продуктивного рівня конфлікту [6].

Таким чином, креативність підвищує рівень інноваційності вітчизняних підприємств, зумовлює посилення ключових резервів їх конкурентоспроможності на внутрішніх і світових ринках, і тому її можна вважати потужним бізнес-інструментом успішної діяльності як працівників підприємства, так і господарської діяльності підприємства в цілому. Залучення у вітчизняну практику креативного менеджменту, що ґрунтується на використанні сучасних управлінських технологій, моделей й механізмів, дозволить домогтися більшої ефективності та результативності, сформувати позитивний імідж, підвищити конкурентоспроможність, ефективніше використовувати обмежені ресурси, збільшувати прибуток.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ,

1. Грабовська І.В. Креативний менеджмент в системі управління підприємством: сутність, значення та проблеми розвитку. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2018. № 5. Том 1. URL: <http://elar.khnu.km.ua/jspui/bitstream/123456789/7546/1/7.pdf>
2. Підкамінний І.М., Самокиш О.В. Креативний менеджмент в системі менеджменту підприємства. URL: [https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/30215/1/Pidkaminnyi%20I.M.\\_Kreatyvnyi%20menedzhment.pdf;jsessionid=24AB81F9F3DC71CFFE76BCA8978EC811](https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/30215/1/Pidkaminnyi%20I.M._Kreatyvnyi%20menedzhment.pdf;jsessionid=24AB81F9F3DC71CFFE76BCA8978EC811)
3. Василенко В.О., Шматько В.Г. Інноваційний менеджмент. К: Фенікс. 2005. 440 с.
4. Свидрук І.І. Креативний менеджмент : навч. посібник. К. : ЦУЛ, 2012. 224 с.
5. Лебединська О.С. Переваги та недоліки формування креативних команд на підприємстві // *Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика*. 2020 р. URL: [ICELWTemplate \(hneu.edu.ua\)](http://ICELWTemplate(hneu.edu.ua))
6. Креативна команда: як керувати талановитими та емоційними. URL: <https://www.management.com.ua/notes/creative-team.html>

**Сметанюк Олена Анатоліївна** - доцент, канд. екон. наук, доцент кафедри менеджменту, маркетингу та економіки, Вінницький національний технічний університет; [elena\\_smetaniuk@ukr.net](mailto:elena_smetaniuk@ukr.net).

**Придикус Анастасія Станіславівна** - студент групи МЗД-196, факультет менеджменту та інформаційної безпеки, Вінницький національний технічний університет.

**Стукальська Аліна Ігорівна** - студент групи МЗД-196, факультет менеджменту та інформаційної безпеки, Вінницький національний технічний університет.

**Smetaniuk Olena** - Associate Professor, PhD, Associate Professor on Department of Management, Marketing, and Economics, Vinnytsia National Technical University, Vinnytsia.

**Pridyvus Anastasia** - student of the Faculty of Management and Information Security, Vinnytsia National Technical University, Vinnytsia.

**Stukalska Alina** - student of the Faculty of Management and Information Security, Vinnytsia National Technical University, Vinnytsia.