

УДК 005.338

О. В. Хитра,

кандидат економічних наук,

Т. В. Кобилянко,

Хмельницький національний університет

## ОСОБЛИВОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ КРЕАТИВНИХ КОМАНД У СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ

**Постановка проблеми.** На сучасному етапі підприємства функціонують у вкрай динамічних конкурентних умовах, що вимагає від них постійної гнучкості та ефективних інноваційних перетворень. У межах забезпечення ефективного розвитку, недопущення ліквідації та уникнення стагнаційних процесів на підприємствах виникає необхідність у реалізації дієвих заходів, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності на засадах реалізації певних організаційних змін (товарних, технологічних, кадрових, управлінських, маркетингових тощо).

Для усвідомлення необхідності, масштабності, змісту та характеру організаційних змін, спрямованих на покращання параметрів функціонування підприємств, варто створювати на підприємствах певний дорадчий чи функціональний орган у формі креативного колективу, який спеціалізуватиметься саме на виробленні раціональних пропозицій, методів, засобів та моделей щодо цілеспрямованих інноваційних перетворень. При цьому виникає необхідність в обґрунтуванні ролі, особливостей формування та функціонування креативних колективів у сучасних умовах.

**Аналіз досліджень та публікацій.** Вагомий внесок у розвиток різноманітних форматів утворень, які повністю або частково виконують функції креативних колективів, зробили такі українські та зарубіжні вчені-економісти, як О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник [1] (розглядали процеси утворення та ключові риси формальних і неформальних груп), В. В. Пшенніков [2] (характеризував особливості створення, цілі та функціональне призначення гуртків якості), Р. Дафт [3] (описував характерні ознаки креативних індивідуумів, груп та венчурних команд), А. С. Мороз, Н. Ю. Подольчак, Р. В. Шуляр [4] (розглядали роль спеціальних внутрішніх команд у забезпеченні інтеграційних процесів), В. Г. Воронкова [5] (розкрила функції оперативних антикризових груп) та ін. Однак, незважаючи на вагомий напрацювання зарубіжних та вітчизняних вчених, недостатньо досліджуваними залишаються особливості формування та функціонування креативних команд у теперішній час.

**Метою статті** є обґрунтування ролі креативних команд у забезпеченні інноваційного розвитку підпри-

ємства та окреслення основних особливостей формування та функціонування креативних команд у сучасних умовах господарювання.

**Виклад основного матеріалу.** Креативний колектив – це сукупність осіб, які об'єдналися з метою розроблення пропозицій, механізмів, заходів щодо інноваційного розвитку підприємства, а також вирішення проблем його функціонування [6]. Креативні колективи відіграють виключну роль у забезпеченні ефективного функціонування та розвитку підприємства, оскільки вони покликані визначати напрями організаційних перетворень та шляхи ліквідації існуючих проблем. Залежно від формату утворення функції, повноваження та відповідальності членів креативних колективів істотно відрізняються, що зумовлює специфіку їхньої взаємодії та діяльності.

До основних цілей формування креативних колективів можна зарахувати:

- удосконалення виробничих, логістичних, управлінських та інших процесів, підвищення продуктивності праці, оптимізації витрат та мінімізації втрат тощо;
- визначення основних напрямів та механізмів організаційних перетворень;
- формування, обговорення та робота над реалізацією інноваційних проєктів підприємства;
- пошук шляхів вирішення проблем функціонування підприємства у різноманітних сферах;
- розроблення заходів щодо стабілізації діяльності підприємства у кризових та посткризових умовах;
- обґрунтування необхідності та формування пропозицій щодо здійснення реорганізації, реструктуризації та реалізації інтеграційних процесів на підприємстві.

Можна виокремити такі ключові принципи формування креативних колективів:

1) цілеспрямованість (креативні колективи повинні створюватись для досягнення чітко визначених цілей у сфері інноваційного розвитку та вирішення проблем діяльності підприємства);

2) конкретність (передбачає чітке формулювання вимог до функціонування креативних колективів, параметрів їх утворення та залучення учасників до їх складу);

3) інтегрованість (полягає в органічному інтегруванні створених креативних колективів у організаційну структуру управління підприємством та за необхідності удосконаленні цієї структури);

4) гнучкість (креативний колектив має формуватись з урахуванням динаміки факторів середовища функціонування, тобто вони повинні бути адаптивними);

5) логічність (усі етапи побудови креативних колективів мають реалізовуватись в обґрунтованій послідовності на засадах урахування взаємозалежності між ними) [7].

Одним із головних структурних елементів процесу формування креативних колективів є технологія їх формування, яка являє собою логічно обґрунтовану послідовність їх створення на підприємствах з деталізуванням ресурсного забезпечення цих процесів.

Технологія формування креативних колективів передбачає ряд стадій:

- визначення потреби у формуванні креативних колективів на підприємстві як каталізаторів організаційних перетворень;
- окреслення цілей діяльності креативних колективів;
- вибір методів формування креативних колективів;
- формування альтернативних варіантів форматів утворень креативних колективів;
- вибір оптимальних форматів утворень креативних колективів;
- ухвалення рішення про створення креативних колективів на підприємстві.

У цьому контексті слід зазначити, що ключовими елементами технології формування креативних колективів є методи та форми їх утворення.

Методи формування креативних колективів передбачають певну сукупність способів і прийомів їхньої

побудови [7]. Основні методи формування креативних колективів наведені на рисунку 1.

Креативні колективи можуть формуватись у вигляді різноманітних форм, а саме: у вигляді тимчасово діючого комітету, постійно діючого комітету, повноцінного відокремленого підрозділу підприємства та зовнішньої агентської групи. Вибір форми утворення креативного колективу залежить від цілей таких колективів, вирішуваних проблем, складу учасників, розмірів та ресурсів підприємства тощо.

Найпопулярнішою формою утворення креативних колективів та їх аналогів є тимчасові комітети, які виникають з метою вирішення певних проблем на підприємстві шляхом генерування та пошуку раціоналізаторських пропозицій та заходів. За кордоном, поряд із тимчасовими комітетами, доволі поширені постійні комітети (прикладом є гуртки якості у Японії та США), але функції та склад учасників таких комітетів можуть систематично змінюватись залежно від пріоритетності виконуваних завдань. Створення креативних колективів у формі спеціалізованого підрозділу підприємства (креативного відділу, інноваційного центру, венчурного відділу, інформаційно-аналітичного відділу, відділу з організаційного розвитку) можуть дозволити собі лише великі підприємства, які володіють необхідними ресурсами, адже результати діяльності такого підрозділу характеризуються високим рівнем невизначеності та є доволі вартісними. У формі зовнішньої агентської групи креативні колективи, як правило, створюються лише за відсутності досвіду на підприємстві у діяльності таких груп; у разі виникнення певних нестандартних проблем, які не можуть вирішити працівники підприємства через нестачу знань та компетентності; якщо організація має фінансові можливості оплатити дороговартісні послуги експертів для розв'язання проблем [8].

Ефективне функціонування креативних колек-

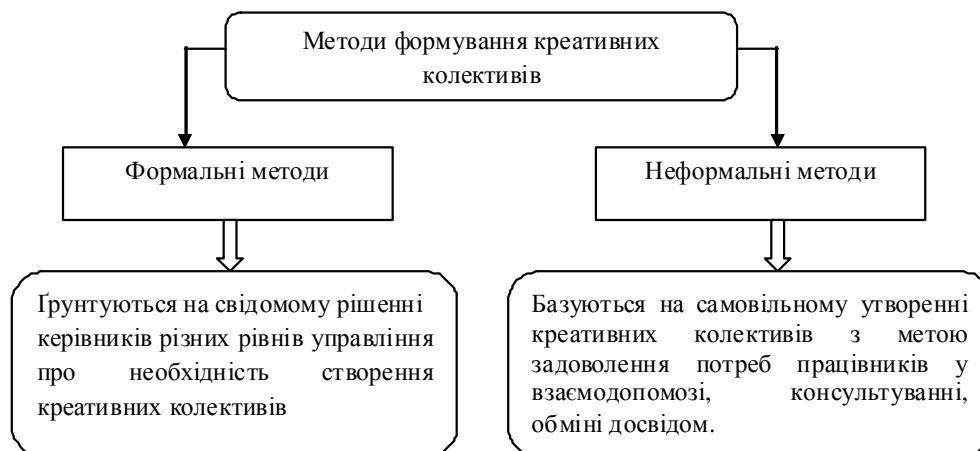


Рис. 1. Типи методів формування креативних колективів

тивів забезпечується на засадах цілеспрямованого управління, незалежно від того, за допомогою яких методів ці креативні колективи створені (формальних чи неформальних). Для аналізу процесу функціонування креативних колективів ми пропонуємо використовувати процесно-структурований підхід до управління креативним колективом, який ґрунтується на виокремленні переліку етапів та їх структуризації.

Ефективне функціонування креативного колективу на сучасному підприємстві потребує постійного управлінського впливу, що відображається у таких функціях (рис. 2):

1) планування діяльності креативного колективу (під час планування визначають цілі креативного колективу, завдання, окреслюють проблеми, які повинні вирішувати члени креативного колективу. Самі ж креативні колективи інколи наділені повноваженнями щодо розроблення стратегій розвитку підприємства та формування проєктів перетворень на підприємстві);

2) організування роботи креативного колективу (передбачає розподіл повноважень та відповідальності між членами креативного колективу, забезпечення їхньої взаємодії із іншими підрозділами підприємства. Особливості організування роботи креативного колективу суттєво залежать від формату їх утворення. Наприклад, за комітетної форми роботи працівники отримують певні додаткові повноваження, які реалізують у робочий або позаробочий час паралельно із виконанням основних функцій. Якщо креативний колектив виступає у формі спеціалізованого підрозділу, то його працівників наділяють особливими повноваженнями, підпорядковують безпосередньо керівнику підприємства, що унеможлиблює тиск на них з боку інших функціональних підрозділів. Якщо креативний колектив створений за

рахунок зовнішніх експертів, то перед ними ставлять лише завдання, які потребують вирішення, а розподіл функцій і повноважень в межах експертної групи експерти здійснюють самостійно);

3) мотивування членів креативного колективу (полягає у розробленні форм та методів стимулювання учасників креативного колективу до виконання встановлених завдань. Мотивування набуває певних особливостей залежно від форми утворення креативних колективів. Зокрема, членам креативного колективу у формі постійно діючих та тимчасових комітетів зазвичай встановлюють доплати за додатковий обсяг роботи чи розширення зони діяльності, а також можуть застосовувати і моральне стимулювання. Для працівників спеціалізованих підрозділів встановлюється відповідна форма оплати праці (як правило, почасово-преміальна), доплати, надбавки, премії тощо. Із зовнішніми агентськими групами підприємство працює на договірних засадах, оплачуючи вартість послуг згідно з контрактом) [6; 8];

4) контролювання роботи креативного колективу (передбачає перевірку виконання завдань, поставлених перед колективом. Стосовно діяльності креативного колективу, пріоритетним є використання завершальної форми контролю, яка передбачає оцінювання результатів роботи, порівняння їх із стандартами та критеріями);

5) регулювання діяльності креативного колективу (полягає у використанні коригувальних заходів, усуненні недоліків, відхилень та проблем у діяльності креативного колективу. Регулювання може стосуватись будь-якого із попередніх етапів процесу функціонування креативного колективу);

6) застосування методів менеджменту, тобто спо-



Рис. 2. Напрямки управлінського впливу на функціонування креативного колективу

собів і прийомів впливу на членів креативного колективу (форми та системи оплати праці членів креативного колективу, режим роботи, моральні та матеріальні стимули, посадові інструкції членів креативного колективу тощо) [1];

7) ухвалення управлінських рішень (передбачає трансформацію методів менеджменту в управлінські рішення на засадах їх оптимізації та вибору найкращої альтернативи);

8) одержання результатів від функціонування креативного колективу, їх порівняння з попередніми очікуваннями та внесення (у разі потреби) необхідних коригувань до процесу функціонування креативного колективу.

**Висновки та перспективи.** Таким чином, на сучасному етапі функціонування підприємств очевидно є необхідність забезпечити їх перманентний розвиток з метою утримання і формування конкурентних позицій на динамічних ринках. На переважній більшості підприємств існує потреба у каталізаторах такого розвитку і змін, роль яких успішно виконують креативні колективи. Креативні колективи можуть формуватись для вирішення різноманітних організаційних завдань, поєднувати у своєму складі працівників та зовнішніх фахівців, функціонувати офіційно та неофіційно, інтегруватись у структуру управління підприємством тощо.

Креативний колектив, як і будь-який інший колектив, потребує цільового управління, щоб забезпечити ефективне досягнення поставлених перед ним цілей. Перспективи подальших досліджень полягають у розробці системи мотивування та стимулювання учасників креативного колективу до виконання поставлених завдань.

### Література

1. **Кузьмін О. Є.** Основи менеджменту: підручник / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник. – вид. 2-ге, випр., доп. – К.: Академвидав, 2007. – 464 с. 2. **Пшеников В. В.** Японський менеджмент. 27 уроків для нас / В. В. Пшеников. – М.: Японія сьогодні, 1997. – 192 с. 3. **Дафт Р. Л.** Менеджмент / Р. Л. Дафт. – СПб.: Питер, 2000. – 832 с. 4. **Кузьмін О. Є.** Трансформація підприємств: економічна оцінка та побудова систем менеджменту: монографія / О. Є. Кузьмін, А. С. Мороз, Н. Ю. Подольчак, Р. В. Шуляр. – Львів: Видавництво Національного університету „Львівська політехніка”, 2005. – 336 с. 5. **Воронкова В. Г.** Управління людськими ресурсами: філософські засади: навч. посіб. / за ред. д.ф.н., проф. В. Г. Воронкової. – К.: ВД „Професіонал”, 2006. – 576 с. 6. **Кузьмін О. Є.** Сутність та типологія креативних колективів на промислових підприємствах [Електронний ресурс] / О. Є. Кузьмін, О. О. Горячка. – Режим доступу : [http://www.nbu.gov.ua/portal/natural/Vnulp/Management/](http://www.nbu.gov.ua/portal/natural/Vnulp/Management/2011_714/04.pdf)

2011\_714/04.pdf. 7. **Горячка О. О.** Концепція формування інноваційних креативних колективів на підприємствах [Електронний ресурс] / О. О. Горячка. – Режим доступу : [http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/13852/1/8\\_40-45\\_Vis\\_727\\_Menagement.pdf](http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/13852/1/8_40-45_Vis_727_Menagement.pdf). 8. **Алексєєв І. В.** Роль інноваційних креативних колективів у забезпеченні розвитку підприємства [Електронний ресурс] / І. В. Алексєєв, О. О. Горячка. – Режим доступу : [http://www.nbu.gov.ua/portal/chem\\_biol/nvnltu/21\\_13/180\\_Gor.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/chem_biol/nvnltu/21_13/180_Gor.pdf).

### **Хитра О. В., Кобилянко Т. В. Особливості функціонування креативних команд у сучасних умовах господарювання**

Визначено та обґрунтовано ключову роль креативних колективів у забезпеченні інноваційного розвитку підприємства. Окреслено особливості формування креативних колективів та умови забезпечення їх ефективного функціонування. Визначено специфіку реалізації функцій управління у процесі функціонування креативного колективу.

*Ключові слова:* креативний колектив, інноваційний розвиток, організаційні перетворення, управління.

### **Хитрая Е. В., Кобылянка Т. В. Особенности функционирования креативных команд в современных условиях хозяйствования**

Определена и обоснована ключевая роль креативных коллективов в обеспечении инновационного развития предприятия. Охарактеризованы особенности формирования креативных коллективов и условия обеспечения их эффективного функционирования. Определена специфика реализации функций управления в процессе функционирования креативного коллектива.

*Ключевые слова:* креативный коллектив, инновационное развитие, организационные преобразования, управление.

### **Khytra O. V., Kobylyanko T. V. Features of the Functioning of Creative Teams in the Modern Conditions of Managing**

The key role of the creative teams in the ensuring of innovative development of the enterprise was determined and grounded. Features of the formation of creative teams and conditions to ensure their effective functioning were outlined. The specificity of implementation of management functions during functioning the creative team was determined.

*Key words:* creative collective, innovative development, organizational transformations, management.

Стаття надійшла до редакції 17.01.2013

Прийнято до друку 20.02.2013