

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-10>

УДК 159.9:338.3:658.3

**РОЛЬ КОМУНІКАЦІЙ
В ФОРМУВАННІ КРЕАТИВНОГО СЕРЕДОВИЩА
ДЛЯ УСПІШНОЇ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОЄКТІВ
В КОНТЕКСТІ «PERFORMANCE MANAGEMENT»**

**THE ROLE OF COMMUNICATIONS IN SHAPING
THE CREATIVE ENVIRONMENT FOR SUCCESSFUL
PROJECT IMPLEMENTATION IN THE CONTEXT
OF "PERFORMANCE MANAGEMENT"**

Ровенська Вікторія Вячеславівна

кандидат економічних наук, доцент,
ТУ «МЕТІНВЕСТ ПОЛІТЕХНІКА»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9412-878X>

Смирнова Ірина Іванівна

кандидат економічних наук, доцент,
ТУ «МЕТІНВЕСТ ПОЛІТЕХНІКА»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6941-1276>

Латишева Олена Володимирівна

кандидат економічних наук, доцент,
ТУ «МЕТІНВЕСТ ПОЛІТЕХНІКА»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6626-1420>

Rovenska Viktoriia, Smyrnova Iryna, Latysheva Olena
«TECHNICAL UNIVERSITY «METINVEST POLYTECHNIC» LLC

У статті з'ясовано важливість та роль комунікацій в формуванні креативного середовища з метою успішної реалізації проєктів підвищення операційної ефективності на підприємстві. Досліджено світовий досвід командоутворення та гнучкого управління проєктами. Встановлено, що на формування ефективного та сприятливого креативного середовища значною мірою впливає вміння налагодити правильну комунікацію та здатність керівників використовувати весь можливий інструментарій налагодження колективної творчості. З'ясовані принципи ефективної комунікації. Розглянуто правила реалізації командної творчості. Наведено scrum- методологію проєкт менеджменту щодо ролей керівників команди проєкту. Запропоновано схему управління конфліктами в команді для наочності результатів моніторингу ситуації в колективі і своєчасного виявлення як проблем в комунікації, так й результативності їх подолання.

Ключові слова: комунікація, креативність, проєкт, операційна ефективність, команда, конфлікт.

For the successful development of the company and the improvement of operational efficiency in terms of digital transformation, leaders (project managers) who have new competencies are needed. The digital world, despite its "technicality", requires flexible skills – soft skills. These are communication skills, emotional intelligence, and creativity – competencies that allow you to offer innovative ideas, open a new perspective on familiar things. The article clarifies the importance and role of communications in the formation of a creative environment in order to successfully implement projects to improve operational efficiency at the enterprise. The global experience of team building and flexible project management was studied. It has been established that the formation of an effective and favorable creative environment is largely influenced by the ability to establish proper communication and the ability of managers to use all possible tools for establishing collective creativity. The principles of effective communication are clarified. The rules for the implementation of team creativity are considered. Scrum – project management methodology regarding the roles of project team leaders, which provides an opportunity for successful team building, proper communication in the project team, and timely resolution of conflicts, is presented. A scheme for managing conflicts in the team is proposed for visibility of the results of monitoring the situation in the team

and timely identification of both communication problems and the effectiveness of their overcoming. It has been established that an ideal conflict-free state in creative collectives and creative organizations is almost impossible. Therefore, most efforts to completely eliminate conflicts turn out to be useless, and in addition, conflicts can have a positive effect. It is suggested that in order to create a favorable creative environment, ensure increased labor productivity and/or successful implementation of operational efficiency improvement projects, the team leader or project team manager at the enterprise should implement modern conflict management techniques. Managing conflicts, overcoming contradictions, eliminating the practice of "toxic" communication in creative teams for the successful generation of ideas is the key to the success of increasing operational efficiency at the enterprise.

Keywords: communication, creativity, project, operational efficiency, team, conflict.

Постановка проблеми. В наш час розвитку цифровізації та креативної економіки в усьому світі не викликає сумнівів, що успішному веденню бізнесу значною мірою сприяє здатність керівництва та фахівців сформувати та підтримувати сприятливе середовище для професійного розвитку персоналу, розкриття його творчого (креативного) потенціалу. Одним з ключових факторів успішного забезпечення цього процесу є налагодження правильного спілкування і взаємодії в колективі завдяки впровадженню в корпоративну культуру сучасних технік комунікацій та розв'язання конфліктів, проведенню навчання персоналу з питань правильного спілкування (тренінгів з управління комунікаціями та конфліктами), а також використання іншого інструментарію розв'язання проблем комунікації. Складність, варіативність та неоднозначність цього процесу, гостра необхідність налагодження правильної комунікації на підприємстві, зокрема, в специфічних умовах роботи творчих колективів та креативних команд як при зародженні і втіленні в життя нових ідей, так й при розробці нових продуктів/товарів/технологій, ініціації і реалізації проєктів, програм розвитку та інших заходів вирішення проблем, які потребують креативного підходу, – зумовлює актуальність обраної теми дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій та виділення невирішених частин загальної проблеми. Зараз є достатньо сформована база наукових праць [1–10], в якій досліджуються проблеми комунікацій та пропонуються різні техніки подолання проблем спілкування, розв'язання конфліктів в різних сферах життя.

Як справедливо визначає Беляєва О. М. [1, с. 187]: «Комунікація є фундаментальною основою суспільства, необхідною і всеохоплюючою умовою життєдіяльності людини, її екзистенційною потребою» [1].

За всієї глибини досліджених нами праць науковців [1–17], присвячених проблемі налагодження успішної комунікації та управління конфліктами (інструментарію комунікатив-

ного середовища, конфлікт-менеджменту тощо), серед яких варто виділити таких як Беляєва О. М. [1, с. 187–191], Башук Т. О. [1, с. 111–119], Гнатик Л. М. [4, с. 344–353], Гарматюк О. [5, с. 50–55], Гірник А., Бобро А. [6, с. 12–152], Ендрю Б. Харджадон (Andrew B. Hargadon) та Бет А. Бечки (Beth A. Bechky) [7], Гришова І. Ю. [8, с. 45–48], Кульчицька А. Г. [9, с. 318–319], Новікова Н. [10, с. 80–82], Цюрупа М. В. [11, с. 15–165], Чумиков А. Н. [12, с. 18–91] та ін., додаткового дослідження потребують питання визначення ролі комунікацій в формуванні специфічного креативного середовища і для ефективної реалізації проєктів і програм на підприємстві, узагальнення технік налагодження успішної комунікативної діяльності і визначення найбільш придатних в творчих командах.

Метою статті є визначення ролі комунікацій в формуванні креативного середовища для успішної реалізації проєктів підвищення операційної ефективності на підприємстві.

Виклад основного матеріалу дослідження. Для досягнення цієї мети насамперед необхідно визначити в чому полягає специфіка творчих (креативних) колективів (команд), а також з'ясувати, які існують особливості комунікації і взаємодії членів в таких колективах (командах), відповідно визначити методи розв'язання виникаючих проблем у спілкування творчих особистостей і техніки управління конфліктами.

В матеріалах тренінгу з креативності, який було проведено спільно з Британською Радою в Україні, Pearson, Dinternal Education та за підтримки МОН [13] було визначено наступне: «Довкола креативності існує багато міфів, наприклад, раніше креативність визначали як процес мислення, пов'язаний зі створенням нових і незвичайних ідей або продуктів. Але це формулювання вважають неповним. Важливо, щоб ідея мала також певний сенс. Тому визначення згодом розширили. Сьогодні креативність – це «творча діяльність, націлена на отримання результатів, які є оригінальними та цінними».

Тобто зараз в епоху стрімкого розвитку цифровізації (штучного інтелекту) та креативної економіки (або «економіки, заснованої на знаннях») корисність визначається фахівцями як необхідна складова креативності.

При цьому вітчизняні та закордонні фахівці [13] справедливо, на наш погляд, звертають увагу на те, що «щоб вважатися творчим, сьогодні не обов'язково писати вірші чи малювати – достатньо вирішити проблему в інший спосіб».

Саме тому традиційний менеджмент на підприємстві змінюється і все частіше впроваджує інструментарій креативного менеджменту, який передбачає мобілізацію усіх наявних інтелектуальних і творчих здібностей персоналу для подолання існуючих проблем та пошуку креативної протидії наявним та майбутнім викликам.

Успішна практика такої мобілізації креативних здібностей персоналу як в командах проєкт менеджменту, так й творчих об'єднаннях (командах) і в колективі підприємства у цілому, не можлива без підтримки самостійності (мінімально можливої регламентації діяльності працівника при створенні нових ідей), відкритості і доброзичливості, розвитку навичок комунікації та оволодіння технік розв'язання конфліктів, орієнтації на залучення неформальної логіки та застосування технік розвитку креативного мислення, створення ефективної системи мотивації, можливості самореалізації та саморозвитку.

Необхідно враховувати, що на підприємстві креативний співробітник, учасник таких створених креативних команд (творчих колективів) має зазвичай специфічний склад мислення (латерального типу) та психологічний тип особистості (розвинену інтуїцію, підвищену дратівливість або навпаки емоційну «закритість», вразливість або підвищену самовпевненість, схильність до вигорання, прокрастинації тощо).

Як приклади специфіки креативних команд та креативних особистостей можна навести результати досліджень закордонних фахівців в області креативної економіки та креативного менеджменту та проєкт-менеджменту.

В книзі дизайнера з компанії Google Джейка Кнаппа та його співавторів Джона Зерацькі та Брейдена Ковіца «Спринт. Вирішуйте складні завдання і тестуйте нові ідеї за 5 днів» (2016 р.) [14] звертається увага на необхідність особливого підходу до організації роботи працівників креативних індустрій. Для цього ці фахівці пропонують використо-

вувати методику «спринт», яка поєднує стратегію, дизайн-мислення, поведінкові навички та швидке навчання в стилі Lean Startup. Спринт – це п'ятиденна програма для пошуку відповідей на ключові питання завдяки створенню прототипу випробування ідей зі споживачами. Будь-яка команда може скористатися спринтом задля пошуку інноваційних рішень і нешаблонних ідей [14].

У іншій книзі співзасновника, колишнього технічного керівника і теперішнього президента всевітньо відомої анімаційної студії «Pixar» Еда Кетмелла та його спів авторки Емі Уоллес «Корпорація творців. Як подолати приховані загрози, що вбивають справжнє натхнення» йдеться про певні аспекти бізнесу в креативній сфері (як працює ціла корпорація творців; яке ставлення до помилок, лідерства, організації роботи команди, взаємин з колегами та творчості). Автори акцентують увагу на успішному «мозковому центрі» студії, який передбачає проведення відвертого та глибокого оцінювання фільму до його виходу на екрани [14].

Їх поради можна застосовувати й при організації співпраці в компаніях будь-якого масштабу та будь-якої сфери діяльності, тому що в книзі аналізуються загальні для бізнесу проблеми, а саме: на що витрачено зусилля, причини успіху, невдач і уроки, які було засвоєно, і на додачу розповідається історія стосунків із найвідомішим візіонером сучасності Стівом Джобсом.

В книгах-бестселерах про креативну культуру дизайнера із Лос-Анджелеса генерального директора глобального дизайнерського агентства «Edenspiekermann» Пола Вудса (Paul Woods) «Як управляти хаосом та креативними егоїстами» (оригінальна назва: How to Do Great Work Without Being an Asshole) та «Лінь, про яку вам не сказали» звертається увага на серйозні проблеми при створенні сприятливого виробничого та креативного середовища, на особливу роль корпоративної культури у створенні доброго ставлення до персоналу в творчій індустрії. Пол Вудс (Paul Woods) вказує, що корпоративна культура багато значить, якщо ви хочете: домогтися видатних результатів в роботі; залучити в компанію кращих фахівців; вибудувати хороші взаємини з клієнтами; і навіть в тому випадку, якщо ви – абсолютно бездушне істота і вас цікавлять тільки швидкі гроші. У креативних індустріях довгий час прийнято було вважати, що хаотичні робочі процеси, понад-нормативна праця, егоїстичні колеги (егоцен-

тризм), постійні суперечки та конфлікти – це обов'язкова складова роботи. Насправді, зараз ця токсична культура є ворогом творчості для молодих талантів, є «бомбою уповільненої дії» [15].

Схожі поради та вислови можна зустріти у інших закордонних фахівців в області розв'язання конфліктів та управління командами.

Відомий закордонний конфлікт-медіатор Прія Паркер в книзі «Мистецтво збиратися разом. Як організувати змістовну та результативну зустріч» розкриває секрети того, як проводити всі зустрічі на високому рівні, байдуже, чи це комунікація всередині команди, чи з клієнтами. Прія Паркер ділиться дієвими лайфхаками з організації, планування та проведення результативних будь-яких зустрічей, таких як кава-брейки в офісі, бізнес-ланчі, переговори він-на-віч або комунікація великої групи [14].

Ці поради щодо планування та проведення будь-яких зустрічей можуть також бути корисними в будь-якої сфері, підвищення ефективності/результативності/продуктивності як на приватному рівні розвитку особистості, так й на корпоративному рівні – для успіху бізнесу.

Як відмічає Ольга Волинець: «Керувати однією творчою особистістю, наприклад, дизайнером або копірайтером у маркетинг-відділі – це вже виклик для управлінців з аналітичним складом розуму. Якщо ж під вашою відповідальністю ціла креативна команда, завдання може виявитися надскладним. Творчі особистості здебільшого вразливіші, мають інакший склад розуму і сприйняття світу. Обмежуючи їхню свободу жорсткими рамками режиму, керівник може помітно знизити чи взагалі знищити творчий потенціал таких працівників. Проте надлишок свободи може стати причиною втрати цілей та недбалого ставлення до завдань» [7].

Головний редактор «Радіо НВ» Валерій Калниш ділився схожим досвідом роботи з креативними особистостями і відмічав наступне: «Керівнику треба вміти створити з творчих, часто суперечливих геніїв, одну команду. Тут талант полягає в тому, щоб різні люди стали одним оркестром, театральним колективом, трупкою... У зв'язку з цим у керівника має бути чітке розуміння мети і того, як її досягти» [7].

На формування ефективного та сприятливого креативного середовища компанії значною мірою впливає вміння налагодити правильну комунікацію, здатність керівників використовувати весь можливий інструмен-

тарій налагодження колективної творчості, управління конфліктами, подолання суперечностей, усунення практики «токсичного» спілкування в творчих командах для сприятливого середовища для успішної генерації, відбору та реалізації креативних ідей.

Налагодження такої правильної ефективною комунікації заради досягнення спільних цілей можливе тільки в тому випадку, коли її учасники творчих команд (обдаровані, але часто суперечливі генії) керуються принципом співпраці й реалізують відповідну поведінку.

Принцип співпраці передбачає, що учасник комунікації враховує не лише власні інтереси, але й інтереси інших учасників. Цей принцип протиставлений як агресивному відстоюванню своєї точки зору, так і жертовності, відмові від своїх інтересів заради інтересів іншого. Ефективна комунікація – це щось більше, ніж просто обмін інформацією. Йдеться про розуміння емоцій і намірів, що стоять за словами. Крім здатності чітко передати повідомлення, потрібно вміти слухати так, щоб усвідомити повний сенс того, що говориться, і змусити іншу людину відчувати, що його слухають і розуміють. Ефективна комунікація дозволяє звести до мінімуму втрати сенсу повідомлення. Для успішного просування бізнесу, для підтримки дружніх зв'язків, для яскравої особистому житті будь-якій людині буде корисно поліпшити свої навички спілкування.

Все це зумовлює ту важливу роль, яку виконують комунікації в забезпеченні ефективного функціонування як креативних команд, так й підприємства у цілому (рис. 1).

В креативних організаціях, командах проєктного менеджменту, як і в будь-яких колективах на сучасних підприємствах, комунікація вже давно перестала бути просто способом передавання інформації, а стала одним із важливих інструментів управління діловими відносинами. Інформація, комунікації разом із засобами забезпечення їх ефективного використання, тобто каналами, становлять інфраструктуру управління підприємствами. Комунікації у менеджменті відносять до процесів управління, оскільки вони пов'язують функції організації, планування, мотивації та контролю. Формально, комунікаційний процес визначають як процес обміну інформацією між співробітниками підприємства та суб'єктами зовнішнього середовища з метою розв'язання певних проблем. Розглядаючи комунікаційний обмін інформацією на підприємстві, в основному мають на увазі людей,



Рис. 1. Роль комунікації в забезпеченні ефективного функціонування креативних команд та сприятливого внутрішнього середовища взаємодії персоналу підприємства

Джерело: побудовано авторами

які безпосередньо спілкуються особисто або в групі, а також їх телефонні розмови, листування та звітування. І хоча дійсно на ці випадки припадає основна частина комунікацій, при проведенні аналізу досить складного комунікативного процесу не можна обмежуватись лише ними. Треба враховувати, що комунікації передбачають не лише обмін інформацією, а й формування різних форм зв'язків між людьми, заснованих різних видах стосунках, які спрямовані на досягнення цілей підприємства.

В креативних організаціях, командах проектного менеджменту, як і в будь-яких колективах для того щоб переконатися в тому, що інші люди правильно сприймають вихідну інформацію, необхідно дотримуватися ряду вимог. Перш за все потрібно звернути увагу на принципи ефективної комунікації:

1. Спілкування повинно бути двостороннім. Коли всі учасники зацікавлені в позитивному результаті розмови, і він для них рівнозначний – виникає необхідний ефект.
2. Реципієнт повинен докладати максимальних зусиль для правильного сприйняття повідомлення.
3. Повідомлення повинно бути чітким, структурованим і коротким.
4. Реципієнт повинен довіряти оратору, поважати його думку і не ставити під сумнів його компетентність.

5. Ефективна комунікація завжди емоційна, в тій мірі, яка прийнятна в даній ситуації.

6. Терпіння і поблажливість до чужих недоліків. Ухвалення людей такими, якими вони є, без спроб що-небудь відкоригувати і виправити.

Все це сприяє посиленню взаємодії в команді.

Вчені Вищої школи менеджменту Каліфорнійського університету Ендрю Б. Харджадон (Andrew B. Hargadon) та Бет А. Бечки (Beth A. Bechky) провели дослідження [7] і виявили, що на основі практики дотримання вимог ефективного спілкування, посилення взаємодії в команді і допомозі один одному саме й формується дієздатна модель реалізації командної творчості.

В цьому контексті керівнику (топ-менеджеру) креативної команди варто дотримуватися наступних правил [7]:

1. *Давати творчу свободу, але пам'ятати про дедлайн.* Творчі люди найкраще працюють у незалежному та автономному робочому середовищі. Там вони можуть робити те, що їм вдається найкраще, – думати, експериментувати, досліджувати, створювати, а також не боятись робити помилки в прагненні вдосконалити продукт, процес або систему.
2. *Урізноманітнювати команду.* Різноманітність членів команди забезпечує можливість широкого спектру досвіду, навичок та

ідей, що лише покращує ефективність роботи та збільшує рівень креативності. Таку думку висловлює засновник консалтингової компанії «Bwiti Bvba» Джеффри Баумгартнер (Jeffrey Baumgartner) і підтверджує її на прикладі ідей для їжі. Тобто якщо вам потрібно, наприклад, кілька креативних ідей для десертів, то погодьтеся, що ви не створювали б команду лише із експертів шоколадного торта. Чи не так? Ви запросили б до команди щонайменше експертів з тістечок, морозива, цукерок, печива, хліба і навіть професійного дегустатора. Так само і в творчій команді.

3. *Критикувати роботу, а не особистість.* Не секрет, що творчі люди більш вразливі до критики, тим більш, якщо вона стосується конкретної особистості. Не можна вихвалити спільну роботу, коли справи йдуть добре, а потім коли виникають певні проблеми, звинувачувати в них когось одного. Це робота всього колективу і керівник повинен пам'ятати, що він також є його частиною. Коли справа не рухається з місця, або стався якийсь провал у роботі дуже часто керівник запитує: «Хто це зробив?». Натомість має бути так: «Які висновки з цього ми зробили? Як я можу допомогти?».

4. *Уникати одноманітності.* Після певного часу спільної, налагодженої роботи члени команди вміють розуміти один одного з півслова. Проте через 2–3 роки усі настільки зближаються, що з'являється передбачуваність в роботі та навіть нудьга. І ось ця злагодженість на перших етапах в подальшому знижує ефективність роботи. Таким чином, вважається, що в одному і тому ж складі креативні команди можуть якісно працювати від 18 до 24 місяців.

Не дивно, що ці поради є актуальними й в прожект менеджменті компаній.

Якщо дослідити особливості роботи з креативними особистостями, які залучені до прожект менеджменту компанії, а також з проєктними командами в цілому, то варто згадати два бестселера: по-перше, «Керування проєктами для «неофіційних» проєкт-менеджерів» фахівця з продуктивності в «Franklin Covey Company» Корі Когон, в книзі якої докладно розбирається процес керування проєктами та командами проєктів, незалежно від їхнього розміру чи складності; по-друге, книгу Джеффа Сазерленда «Scrum. Навчись робити вдвічі більше за менший час», в якій розглядаються питання командоутворення та гнучкого управління проєктами.

Корі Когон вже багато років займається дослідженнями та практикою, пов'язаною з

керуванням проєктами, а в минулому власноруч очолювала програми різного масштабу. Ініціювання, планування, виконання, моніторинг і завершення – це п'ять етапів керування проєктом. Корі Когон дає ґрунтовні пояснення, що потрібно робити на кожній з цих стадій та як уникнути неузгоджень і помилок. Авторка «Керування проєктами для «неофіційних» проєкт-менеджерів» відповідає на нагальні для менеджерів питання: як визначити всіх можливих учасників проєкту, спланувати роботу та підготуватися до неочікуваних коректив, як управляти запитами на внесення змін у проєкт, правильно оформити висновки та фінальний звіт тощо. У книзі представлено принципи, практичні приклади, документи-шаблони та інструменти реального та високо-ефективного керування проєктами [14].

Джефф Сазерленд в книзі «Scrum. Навчись робити вдвічі більше за менший час» розкриває засади того, як можна на підставі методології гнучкого управління проєктами «Scrum» навчитися раціонально організувати роботу над проєктами (програмою проєктів), які вимоги існують вимоги до Scrum – менеджера (Scrum – майстра). Джефф Сазерленд розповідає про принцип дії методики управління проєктами Scrum, яку він сам придумав і впровадив у різні сфери бізнесу. В основі – команда, яка наділена загостреним почуттям мети, може самоорганізуватися та самокеруватися, а навички кожного з учасників тільки підсилюють їхню взаємодію. Scrum поєднує концепції безперервного покращення та представлення мінімально функціональних продуктів для отримання негайного відгуку від споживачів, замість очікування остаточного завершення проєкту. Цей підхід допоможе трансформувати весь робочий процес, зокрема що стосується вироблення нових продуктів, планування та інформаційно-аналітичної діяльності цілої компанії [14].

Інші фахівці – тренери в області сучасного гнучкого управління проєктами Роланд Флем (Roland Flemm) [16] та Беррі Овервім (Barry Overveem) [17] та визначають, що для успішного управління командою проєкту керівник проєкту – так званий Scrum – майстер – повинен виконувати 8 ролей (рис. 2).

Отже, згідно Scrum-методології прожект менеджменту [16; 17] для успішного командоутворення, налагодження правильної комунікації в команді проєкту, своєчасного розв'язання конфліктів сучасний керівник проєкту Scrum-майстер повинен виконувати



Рис. 2. Ролі керівника (Scrum-майстра) команди проекту згідно Scrum-методології прожект менеджменту

Джерело: [16; 17]

певні ролі від вчителя до навіть духовного лідера (рис. 2), а для цього мати і розвивати:

1) здатність усунути перешкоду (impediment remove);

2) навички фасилітатору – людини, що забезпечує успішну групову та між групову комунікацію (проводити тренінги, сприяти успішній внутрішньо груповій комунікації та правильного спілкування та взаємодії між декількома командами, які працюють над різними частинами створення продукту/ в різних сферах його забезпечення, на різних рівнях організації та управління тощо).

3) навички коучингу (здатність підтримувати і розвивати людей і знати, як забезпечити самоорганізацію, навчати і допомагати будь-кому в команді та на будь-кому рівнях організації);

4) навички відмінного вчителя, щоб надавати знання щодо управління процесом/ проектом;

5) бути справжнім «духовним лідером», мати розвинені «soft skills», оскільки постійно працює з людьми;

6) навички «агента змін», щоб здійснити організаційні зміни для удосконалення процесів, поліпшення створення/просування/ доставки продукту та ін. покращення в проекті;

7) навички ментора, мати здатність підтримувати членів команди; мати здатність до крос-функціональності (вивчати і мати знання з широкого кола предметів (від технології виробництва, програмного забезпечення, до психології, управління конфліктами і ін.), щоб мати можливість надавати консультації та допомогу для свого оточення, оскільки він має справу з багатьма фахівцями в інших галузях знань;

8) навички менеджера (знати, як запускати проєкт, створювати і розвивати команди проєктів, при цьому знати, як виявити системні перешкоди та подолати їх, а також перебороти суперечності та спротив персоналу) [16; 17].

Особливість управління конфліктами в проєктній команді полягає в тому, що виникнення конфліктів у рамках групи людей, які знаходяться в проєкті неминуче, а тому прийняті управлінські рішення та роль керівника (менеджера проєкту) набувають особливої значущості [18].

В дослідженні специфіки управління конфліктами наукового проєкту вітчизняних вчених Данченко О. Б., Бедрій Д. І., Семко І. Б. [19, с. 28–33] визначаються способи розв'язання конфліктів під час управління коман-

дами таких проєктів, які спрямовані «на використання або посилення впливу конструктивних конфліктів та, в той же час, уникнення або пом'якшення наслідків деструктивних». У роботі цих науковців [19, с. 32] справедливо наголошено, що «результатом некерованих деструктивних конфліктів можуть стати такі проблеми, як затримки, перевищення вартості, зниження показників виконання або втрата репутації. У свою чергу, конструктивні конфлікти, за умови їх використання, можуть надати вигоди, наприклад, скоротити час та вартість, підвищити показники виконання або закріпити репутацію».

Можна запропонувати для формування сприятливого креативного середовища, забезпечення підвищення продуктивності праці та/або успішної реалізації проєктів підвищення операційної ефективності керівнику колективу або менеджеру команди проєкту на підприємстві впроваджувати сучасні техніки управління конфліктами (інформаційні, комунікативні, соціально-психологічні, організаційні).

Ці техніки зазвичай враховують таку особливість, що почуття, які в більшості випадків супроводжують процес комунікації, можуть зробити комфортним спілкування або ні, вони або полегшують або утруднюють його, або надають йому відтінок задоволення або незадоволення. Комунікація буває вербальною (словесною) і невербальною, відповідно визначають різні засоби комунікації (рис. 3), які всі спрямовані на обмін інформацією та її розуміння.

Процес комунікації неминуче супроводжують випадки загострення суперечностей, що виникають у результаті відмінності у поглядах,

інтересах, прагненнях людей і сприймаються та оцінюються його учасниками як несумісні з їх власними. Саме тоді виникають конфлікти, які насамперед керівникам (топ-менеджерам) необхідно вміти розв'язувати.

Конфліктологи вважають, що для цього потрібно мати та розвивати навички управління конфліктом, насамперед комунікативні навички та навички прийняття рішень – конструктивні прийоми і техніки активного слухання, ведення діалогу, здатність до розрізнення позиційних вимог і базових інтересів, бачення перспективи та ін.

Отже, такі навички передбачають вміння та здатність керівника (топ-менеджера, менеджера проєкту) як будь-якої іншої людини в колективі:

- Встановлювати зв'язок з іншою стороною у конфлікті.
- Налагоджувати конструктивний діалог.
- Вчасно порушувати гострі питання.
- Визначати джерело конфлікту.
- Використання закону взаємності.
- Створювати позитивні зв'язки.

Всі ці навички керівнику (топ-менеджеру, менеджеру проєкту) дозволяють своєчасно спланувати план реагування на конфлікти, ідентифікувати причини конфліктів, їх проаналізувати, розробити заходи подолання конфліктної ситуації та усунення її причин, успішно моніторити ситуацію в колективі та управляти конфліктами.

Для наочності результатів моніторингу ситуації в колективі і своєчасного виявлення як проблем в комунікації, так й результативності їх подолання, пропонуємо використовувати спеціальну інформаційну панель (рис. 4), на якій можна представляти заходи та отри-



Рис. 3. Засоби комунікації



Рис. 4. Схема управління конфліктами в команді

Джерело: побудовано авторами на платформі готових шаблонів діаграм «Canva» [20]

мані результати за етапами управління комунікаціями та конфліктами команди.

Ідеальний безконфліктний стан, коли люди працюють і взаємодіють в повній гармонії з самими собою і оточуючими, особливо в творчих колективах, креативних організаціях – це недосяжна утопія. Тому більшість зусиль щодо повного усунення конфліктів виявляються марними. Традиційно психологічна література робила акцент на «вирішення» конфлікту, підкреслюючи, що його можна і необхідно вирішити: досягти ідеального безконфліктного стану, коли люди працюють і взаємодіють в повній гармонії з самими собою і оточуючими. Однак повсякденна практика показала, що:

- більшість зусиль щодо повного усунення конфліктів виявляються марними;
- конфлікти, крім негативної функції, здатні мати і позитивний ефект.

У своєму аналізі конфліктів в системі міжособистісних відносин Кеннет Томас (Kenneth W. Thomas) припустив, що необхідно перенести акцент з усунення конфліктів на контроль або управління ними. Вперше в соціальній

психології було поставлено питання про неоднозначне ставлення до особистісних конфліктів і було показано, що одне із завдань управління – навчитися керувати всіма фазами конфлікту.

К. Томас виділив наступні п'ять способів врегулювання конфліктів:

1. Суперництво (конкуренція), як прагнення домогтися задоволення своїх інтересів на шкоду іншому.
2. Пристосування, що означає в протилежність суперництву принесення в жертву власних інтересів заради інших.
3. Компроміс (нейтральний варіант).
4. Уникнення, для якого характерна, як відсутність прагнення до кооперації, так і відсутність тенденції до досягнення власних цілей.
5. Співпраця, коли учасники ситуації приходять до консенсусу, повністю задовольняє інтереси обох сторін.

Висновки. Можна констатувати, що в креативних колективах творчий процес часто йде поряд з конфліктами, які стримують генерування креативних ідей, обмежують потенціал

командної співпраці для формування ефективних креативних рішень, перешкоджають впровадженню креативних процесів, інновацій і проєктів, що в цілому заважає успіху та конкурентоспроможності бізнесу. Однак, якщо раніше вважалося, що боротися з усуненням конфліктів між креативними особистостями майже безрезультатно, то зараз сформовано дійовий інструментарій конфлікт-менеджменту і успішно реалізуються технології налагодження ефективної взаємодії в творчих колективах та креативних командах.

Успішна комунікація в таких командах, ефективні техніки спілкування при формуванні креативного середовища насамперед для успішної реалізації інновацій, генерації креативних ідей, ініціація та втілення в життя проєктів підвищення продуктивності та операційної ефективності на підприємстві не можлива без створення (виховання, навчання) нового типу керівника – менеджера креативного типу.

Такий менеджер розвиває власні «софт-скілс», вивчає психологічні, управлінські, соціологічні, економічні, історичні, культурологічні чинники, які впливають на процеси творчості, мотивує, надихає і заохочує до саморозвитку та творчості персонал, навчає і сам успішно впроваджує сучасні техніки «самоменеджменту», зокрема в аспектах стрес-менеджменту, менеджменту особистих обмежень, управління конфліктами та комунікаціями, командного менеджменту тощо.

Таким чином, на формування ефективного креативного середовища компанії, успішну реалізацію проєктів підвищення операційної ефективності та забезпечення підвищення продуктивності праці на підприємстві значною мірою впливає налагодження правильної комунікації, усунення практики «токсичного» спілкування, використання технік управління конфліктами, особливо в творчих командах для генерації та реалізації креативних ідей.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Беляєва О. М. Мовленнєва комунікація: структура, види, форми, перешкоди. *Світ медицини та біології*. 2016. № 1(55). С. 187–193.
2. Башук Т. О. Управління різними типами конфліктів у креативному колективі. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2012. № 3. С. 111–119.
3. Ващенко І. В. Конфлікти: сучасний стан, проблеми та напрямки їх вирішення в органах внутрішніх справ : монографія. Харків : ОВС, 2002. 256 с.
4. Гнатик Л. М. Комунікація: походження, типологія, функції. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2011. Вип. 21.10. С. 344–353.
5. Гарматюк О. Механізми попередження і розв'язання конфліктів в антикризовому управлінні. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2010. Вип. 1 (3) С. 50–55.
6. Гірник А., Бобро А. Конфлікти: структура, ескалація, залагодження : навч. посіб. Київ : Основи, 2003. 172 с.
7. Волинець О. Креативна команда: як керувати талановитими та емоційними. Матеріали сайту «management.com.ua» від 7.08.2018 р. URL: <https://www.management.com.ua/notes/creative-team.html>.
8. Гришова І. Ю. Безконфліктне управління на підприємствах в умовах галузевої трансформації. *Economy. Zarządzanie. Nauka wczoraj, dziś, jutro*. (28.02.2016) Warszawa: Wydawca: Sp. z o.o. «Diamond trading tour», 2016. str. 45–48.
9. Кульчицька А. Г. Роль менеджера в процесі управління конфліктами: тези міжвузівської науково-практичної конференції, присвяченої Дню науки. ЖДТУ. 2012. Т. 2. С. 318–319.
10. Новікова Н. Управління конфліктами в організації: підходи до 53 вирішення та профілактики. *Галицький економічний вісник*. 2013. № 2(41). С. 79–83.
11. Цюрупа М. В. Основи конфліктології та теорії переговорів : навч. посіб. Київ : Кондор, 2004. 172 с.
12. Чумиков А.Н. Керування конфліктами : навч. посіб. Київ : МАУП, 2003. 97 с.
13. Тренінг з креативності для викладачів, який було проведено спільно з Британською Радою в Україні, Pearson, Dinternal Education та за підтримки МОН.; укл: Іванова В., Хорошак К. URL: <https://drive.google.com/file/d/1NI7GAN3x8YmUrJmyAPElgCKAD9-78k-p/view>
14. Як організувати плідну роботу над креативними проєктами: 6 книжок з дієвими підказками. Сайт «Культура та креативність». URL: <https://www.culturepartnership.eu/ua/article/project-management-books>.
15. Paul Woods. (2019) How to Do Great Work Without Being an Asshole: (Guides for Creative Industries). Laurence King Publishing. p.144. URL: <https://www.amazon.com/Great-Work-Without-Being-Asshole/dp/1786273918>.
16. Roland Flemm (2020). The difference between a good Scrum Master and a great Scrum Master. URL: <https://www.scrum.org/resources/blog>.

17. Barry Overveem. The 8 Stances of a Scrum Master. URL: https://scrumorg-website-prod.s3.amazonaws.com/drupal/2017-05/The%208%20Stances%20of%20a%20Scrum%20Master%20Whitepaper%20v2_0.pdf.
18. Осичка О., Чернега О. Особливості управління конфліктами в проектній команді. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. 2017. № 5. С. 152–171. URL: <http://n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2017/247/page.php?id=abstract/ukr/152-171>.
19. Данченко О.Б., Бедрій Д.І., Семко І.Б. Управління конфліктами наукового проекту. Вісник Національного технічного університету «ХПІ». 2019. № 2 (1327). С. 28–35.
20. Платформа побудови графічних об'єктів, готових шаблонів та діаграм «Canva». URL: https://www.canva.com/uk_ua/grafiky/intelekt-karta.

REFERENCES:

1. Byelyayeva O. M. (2016). Movlennyye komunikatsiya: struktura, vydy, formy, pereshkody [Speech communication: structure, types, forms, obstacles.]. *Svit medytsyny ta biolohiyi – The world of medicine and biology*, 1(55), 187–193.
2. Bashuk T. O. (2012). Upravlinnnya riznymi typamy konfliktiv u kreatyvnomu kolektyvi [Management of various types of conflicts in a creative team]. *Marketynh i menedzhment innovatsiy – Marketing and innovation management*, 3, 111–119.
3. Vashchenko I. V. (2002). Konflikty: suchasnyy stan, problemy ta napryamky yikh vyrishennya v orhanakh vnutrishnikh sprav [Conflicts: current state, problems and directions of their resolution in internal affairs bodies]: monohrafiya [a monograph]. Kharkiv: OVS, 256 p.
4. Hnatyk L. M. (2011). Komunikatsiya: pokhodzhennya, typolohiya, funktsiyi [Communication: origin, typology, functions]. *Naukovyy visnyk NLTU Ukrayiny – Scientific bulletin of UNFU*, 21.10, 344–353.
5. Harmatyuk O. (2010). Mekhanizmy poperedzhennya i rozv'yazannya konfliktiv v antykrizovomu upravlinni [Conflict prevention and resolution mechanisms in anti-crisis management]. *Sotsial'no-ekonomichni problemy i derzhava – Socio-economic problems and the state*, 1 (3), 50–55.
6. Hirnyk A., Bobro A. (2003). Konflikty: struktura, eskalatsiya, zaluchennya [Conflicts: structure, escalation, involvement]: navch. posib. Kyiv: Osnovy, 172.
7. Volynets' O. Kreatyvna komanda: yak keruvaty talanovymy ta emotsiynymy [Creative team: how to manage talented and emotional]. Materialy saytu «management.com.ua» vid 7.08.2018. Available at: <https://www.management.com.ua/notes/creative-team.html>
8. Hryshova I. Yu. Bezkonfliktne upravlinnnya na pidpryyemstvakh v umovakh haluzevoyi transformatsiyi [Conflict-free management at enterprises in the conditions of industry transformation]. *Ekonomika. Zarządzanie. Nauka wczoraj, dziś, jutro*. Warszawa: Wydawca: Sp. z o.o. «Diamantovy torhovy tur», 2016.
9. Kul'chyts'ka A. H. (2012) Rol' menedzhera v protsesi upravlinnnya konfliktamy [The role of the manager in the process of conflict management]: tezy mizhvuziv'skoyi naukovo-praktychnoyi konferentsiyi, prysvyachenoyi Dnyu nauky – theses of the interuniversity scientific and practical conference dedicated to the Day of Science. *ZHDTU*. 2, 318–319.
10. Novikova N. (2013). Upravlinnnya konfliktamy v orhanizatsiyi: pidkhody do 53 vyrishennya ta profilaktyky [Management of conflicts in the organization: approaches to 53 resolution and prevention]. *Halys'ky ekonomichnyy visnyk – Galician Economic Herald*, 2(41), 79–83.
11. Tsyurupa M. V. (2004). Osnovy konfliktolohiyi ta teoriyi perehovoriv [Basics of conflict theory and negotiation theory]. navch. posib. Kyiv: Kondor. 172 p.
12. Chumykov A. N. (2003) Keruvannya konfliktamy [Conflict management]: navch. posib. Kyiv: MAUP, 97 p.
13. Treninh z kreatyvnosti dlya vykladachiv, yakyy bulo provedeno spil'no z Brytans'koyu Radoyu v Ukrayini, Pearson, Dinternal Education ta za pidtrymky MON [Creativity training for teachers, which was held jointly with the British Council in Ukraine, Pearson, Internal Education and with the support of the Ministry of Education and Science]; ukl: Ivanova V., Khoroshchak K. Available at: <https://drive.google.com/file/d/1NI7GAN3x8YmUrJmyAPEIlgCK-AD9-78k-p/view>.
14. Yak orhanizuvaty plidnu robotu nad kreatyvnymy proyektamy: 6 knyzhok z diyevymy pidkazkamy [How to organize fruitful work on creative projects: 6 books with effective tips]. Sayt «Kul'tura ta kreatyvnist'». Available at: <https://www.culturepartnership.eu/ua/article/project-management-books>.
15. Paul Woods (2019) How to Do Great Work Without Being an Asshole: (Guides for Creative Industries). Laurence King Publishing. p. 144. Available at: <https://www.amazon.com/Great-Work-Without-Being-Asshole/dp/1786273918>.

16. Roland Flemm (2020). The difference between a good Scrum Master and a great Scrum Master. Available at: <https://www.scrum.org/resources/blog>.
17. Barry Overveem. The 8 Stances of a Scrum Master. Available at: https://scrumorg-website-prod.s3.amazonaws.com/drupal/2017-05/The%208%20Stances%20of%20a%20Scrum%20Master%20Whitepaper%20v2_0.pdf.
18. Osychka O., Cherneha O. (2017). Osoblyvosti upravlinnya konfliktamy v proektniy komandi [Peculiarities of conflict management in the project team]. *Naukovyy visnyk Odes'koho natsional'noho ekonomichnoho universytetu – Scientific Bulletin of Odessa National Economic University*, 5, 152–171.
19. Danchenko O. B., Bedriy D. I., Semko I. B. (2019). Upravlinnya konfliktamy naukovooho proektu [Management of scientific project conflicts.]. *Visnyk Natsional'noho tekhnichnoho universytetu «KhPI» – Bulletin of the National Technical University "KhPI"*, 2 (1327), 28–35.
20. Platforma pobudovy hrafichnykh ob'yektiv, hotovykh shabloniv ta diaqram «Canva». Available at: https://www.canva.com/uk_ua/grafiky/intelekt-karta.